

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra Obchodu a Financí**



**Diplomová práce**

**Zhodnocení obchodu s krmivem pro psy a kočky v České republice**

**Marek DRAŠTÍK**

© 2017 ČZU v Praze

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Marek Draštík

Podnikání a administrativa

Název práce

**Zhodnocení obchodu s krmivy pro psy a kočky v České republice**

Název anglicky

**Assessment of Pet Food Business in the Czech Republic**

---

### Cíle práce

Cílem diplomové práce je vyhodnotit obchod s krmivy pro psy a kočky v České republice a vytvořit funkční formulář cenové konstrukce pro konkrétní společnost.

### Metodika

Tvorba práce bude probíhat formou logického rámce od popisu řešené problematiky až po vlastní práci. Přehled dané problematiky bude mít hlavní zdroj v teoretických informacích z odborné literatury (české a zahraniční) s využitím internetových zdrojů a tištěných článků. Tento přehled bude vyhodnocen a konfrontován s praxí, konkrétními příklady a daty na sledovaném trhu. V praktické části práce bude analyzována cena, cenové strategie a marže na daném trhu. V návaznosti na cenové strategie bude vyhodnoceno s využitím metod komparace, syntézy a kompilace, jak se tyto ceny tvoří a jaký je jejich smysl a rozdělení. Vytvoření cenové konstrukce pro konkrétní společnosti bude probíhat v prostředí programu Excel s využitím všech jeho funkcí.

## Doporučený rozsah práce

60-80 stran

## Klíčová slova

trh, obchod, cena, cenová konstrukce, značka, marže, krmiva

---

## Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, G. – KOTLER, P. *Marketing*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0513-3.

JANATKA, F. *Obchod v rámci Evropské unie a obchodní operace mimo členské země EU*. Praha: ASPI, 2004.

ISBN 80-7357-006-8.

KOTLER, P. – KELLER, K L. *Marketing management*. Harlow: Pearson, 2015. ISBN 9781292092621.

SVOBODA, P. *Liberalizace obchodu zbožím v právu Evropské unie*. Praha: C.H. Beck, 2003. ISBN

80-7179-815-0.

ŠÍŠOVÁ, L. – FUNK, A. – VRABEC, V. *Manuál pro prodej a péči o zvířata v zájmových chovech a v maloobchodní síti*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2010. ISBN 978-80-213-2103-8.

TVRDOŇ, J. – JAROLÍMEK, J. – KOLKOVÁ, S. *Marketing – inovace zemědělských a potravinářských výrobků, ochranné známky, schvalovací procesy dle podmínek EU, zásady propagace*. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Informační a poradenské centrum PEF, 2006. ISBN 80-213-1495-8.

VYSEKALOVÁ, J. *Emoce v marketingu : jak oslovit srdce zákazníka*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4843-6.

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

---

## Předběžný termín obhajoby

2016/17 LS – PEF

## Vedoucí práce

Ing. Olga Regnerová

## Garantující pracoviště

Katedra obchodu a financí

Elektronicky schváleno dne 22. 3. 2017

**Ing. Helena Čermáková, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 22. 3. 2017

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 28. 03. 2017

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Zhodnocení obchodu s krmivem pro psy a kočky v České republice" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30.března 2017

---

### **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval paní inženýrce Olze Regnerové za odborné vedení a konzultace při tvorbě této práce. Dále bych chtěl poděkovat společnosti XY za poskytnutá data a praktické konzultace. V neposlední řadě chci poděkovat celé své rodině a přítelkyni, kteří mne po celou dobu tvorby této práce podporovali.

# Zhodnocení obchodu s krmivem pro psy a kočky v České republice

## Souhrn

Tato Diplomová práce se zabývá trhem krmiv pro psy a kočky v České republice. V přehledu řešené problematiky, jsou vysvětleny základní pojmy, které se v práci vyskytují a vychází z nich praktická část. Vlastní práce spočívá ve zhodnocení trhu krmiv v České republice, jejich segmentace a vývoj v rámci kategorií, značek, druhu zvířete a obalů od roku 2010 po současnost. Dále je zde popsáno aktuální konkurenční prostředí, distribuční kanály, ceny, tvorba cen a náklady spojené s výrobou krmiv. V poslední části Vlastní práce je vysvětlen postup tvorby funkčního formuláře pro cenové konstrukce, který byl vytvořen na míru společnosti XY. Jsou zde popsány všechny její funkce, části a její smysl pro obchodní oddělení, marketingové oddělení a management společnosti XY. Na konci Vlastní práce jsou uvedeny výsledky a hodnocení společnosti XY, společně s názorným příkladem použití.

**Klíčová slova:** trh, obchod, cena, cenová konstrukce, značka, marže, krmiva

# **Assessment of Pet Food Business in the Czech Republic**

## **Summary**

This diploma thesis deals with the Pet food market for cats and dogs in the Czech Republic. Theoretical part explains the basic concepts that occur at this work, following with practical part, which is based on these concepts. Practical part is based on an appreciation of the Pet food market in the Czech Republic, its segmentation and development within the categories, brands, private labels, animal species and packaging from 2010 to the present. There is also described the current competitive environment, pricing, distribution channels, price constructions and costs of goods sold associated with the production of Pet food. In the last practical part, there is explained the steps of how the creation of functional form for the price construction have been done, which was created for company XY to fit on. Also, there is explained all functions, parts and its meaning for Sales department, Marketing department and management of the company. At the end of the practical part, there are the results and evaluation of the company XY, together with a graphic example of use of the price construction.

**Keywords:** market, business, price, price construction, brand, margin, pet food

# Obsah

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1 Úvod.....</b>   | <b>11</b> |
| <b>2 Cíl práce a metodika .....</b>                                      | <b>18</b> |
| 2.1 Cíl práce .....  | 18        |
| 2.2 Metodika .....   | 18        |
| <b>3 Přehled řešené problematiky .....</b>                               | <b>19</b> |
| 3.1 Vymezení trhu a jeho velikost.....                                   | 19        |
| 3.1.1 Kočky a psi .....  | 20        |
| 3.1.2 Brandy a privátní značky .....                                     | 21        |
| 3.1.3 Management kategorií .....   | 27        |
| 3.2 Distribuční kanály .....   | 28        |
| 3.2.1 Konkurence .....   | 29        |
| 3.3 Ceny a cenová strategie.....   | 30        |
| 3.3.1 Standardní a akční ceny .....                                      | 33        |
| 3.3.2 Příspěvek na úhradu.....   | 34        |
| 3.3.3 Obchodní marže .....   | 34        |
| 3.3.4 Marže obchodníka a spotřebitelská cena .....                       | 35        |
| 3.4 Cenová konstrukce .....  | 36        |
| 3.4.1 Metody tvorby cen .....  | 36        |
| <b>4 Vlastní práce .....</b>   | <b>38</b> |
| 4.1 Obchod s krmivý pro kočky a psy v České republice.....               | 38        |
| 4.1.1 Segmentace a vývoj trhu dle druhu zvířete.....                     | 43        |
| 4.1.2 Segmentace a vývoj trhu dle značek.....                            | 45        |
| 4.1.3 Segmentace a vývoj trhu dle kategorií.....                         | 48        |
| 4.1.4 Segmentace dle váhy a obalů.....                                   | 54        |
| 4.1.5 Prodejní kanály v České republice.....                             | 57        |
| 4.1.6 Konkurence a soupeření.....  | 59        |
| 4.2 Ceny krmiv .....   | 61        |
| 4.2.1 Náklady spojené s krmivý pro kočky a psy .....                     | 62        |
| 4.3 Společnost XY .....  | 65        |
| 4.3.1 Původní cenová konstrukce obchodního oddělení společnosti XY ..... | 68        |
| 4.3.2 Návrhy nové cenové konstrukce dle potřeb podniku XY.....           | 69        |
| 4.3.3 Struktura.....   | 72        |
| 4.3.4 Optimalizace .....   | 79        |
| 4.3.5 Prezentace a schvalování .....                                     | 82        |



|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>5</b> | <b>Výsledky a diskuse .....</b>                                       | <b>84</b> |
| 5.1      | Cenová konstrukce společnosti XY .....                                | 84        |
| 5.1.1    | Příklad použití cenové konstrukce .....                               | 85        |
| 5.1.2    | Hodnocení společnosti .....   | 85        |
| <b>6</b> | <b>Závěr.....</b>   | <b>86</b> |
| <b>7</b> | <b>Seznam použitých zdrojů (Soupis bibliografických citací) .....</b> | <b>87</b> |
| <b>8</b> | <b>Přílohy .....</b>  | <b>90</b> |

## Seznam obrázků

|  |    |
|--|----|
| Obrázek 1: Vývoj Trhu v České republice mezi lety 2014 a 2015.....               | 39 |
| Obrázek 2: Stav hodnoty (mil. Kč) krmiv pro kočky a psy v ČR v roce 2016.....    | 40 |
| Obrázek 3: Stav objemu krmiv v tunách v ČR v roce 2016. ....                     | 40 |
| Obrázek 4: Graf vývoje českého trhu krmiv pro kočky a psy .....                  | 41 |
| Obrázek 5: Graf vývoje českého trhu krmiv pro kočky a psy v objemu .....         | 42 |
| Obrázek 6: Vývoj trhu krmiv v ČR podle druhu zvířete (mil. Kč).....              | 44 |
| Obrázek 7: Vývoj trhu v objemu v ČR podle druhu zvířete (tuny) .....             | 44 |
| Obrázek 8: Vývoj podílu Privátních a výrobních značek v České republice .....    | 45 |
| Obrázek 9: Vývoj podílů privátních a výrobních značek v objemu (tis. tun).....   | 46 |
| Obrázek 10: Přehled nejvýznamnější hráčů a jejich podílu v objemu MAT 2016.....  | 47 |
| Obrázek 11: Přehled nejvýznamnější hráčů a jejich podílu v hodnotě MAT 2016..... | 47 |
| Obrázek 12: Vývoje trhu krmiv v hodnotě pro kočky mezi lety 2014 a 2015 .....    | 53 |
| Obrázek 13: Vývoje trhu krmiv v hodnotě pro psy mezi lety 2014 a 2015.....       | 53 |
| Obrázek 14: Trhu v objemu přes kategorie (kočky a psi) v tunách MAT 2016. ....   | 54 |
| Obrázek 15: Trh krmiv pro kočky v ČR 2016 (hodnota). ....                        | 58 |
| Obrázek 16: Trh krmiv pro psy v ČR (hodnota).....                                | 58 |
| Obrázek 17: Obraty TOP 10 řetězců v České republice .....                        | 59 |
| Obrázek 18: Růst společnosti XY v objemu 2007-2015 (v tis. tun).....             | 67 |
| Obrázek 19: Miniatura cenové konstrukce společnosti XY .....                     | 72 |

# 1 Úvod

Trh s krmivem je velice široký pojem. Proto je třeba si na úvod říci několik faktů, pro lepší pochopení problematiky, která bude předmětem této práce.

Nejdříve je třeba si definovat, co je to krmivo. Krmivo je obecně definováno, jako produkt rostlinného nebo živočišného původu a produkty jejich průmyslového zpracování, jakož i organické nebo anorganické látky jednotlivě nebo ve směsích, které jsou určeny pro výživu zvířat. Zvířata, stejně jako lidé, potřebují pro plnohodnotný život správnou výživu, ať už jsou to zvířata na chov, práci, nebo domácí mazlíčci. Je třeba dodat, že na některých místech světa se zvířata na práci stále využívají. Příkladem mohou být některé asijské, nebo africké státy. V zemích, kde je větší technická vybavenost, se už zvířata k práci nevyužívají z toho důvodu, že zvířecí sílu nahradily stroje. Naopak se zvířata v daleko větší míře chovají za účelem získávání lidské potravy a dalších surovin pro účely průmyslu, jako je například farmacie, oděvnictví, obuvnictví a další. Důvodem je stoupající obecně známá globalizace, která má vliv nejen na počet chovaných zvířat, které nežijí v dobrých podmínkách, ale také na životní prostředí, které je systematicky likvidováno. Příkladem je každoroční vypouštění miliard tun oxidu uhličitého do ovzduší, či velikost odlesněné plochy, za účelem pěstování potravy pro uživení chovaných zvířat. Svět se sice začíná pomalu probouzet a tento problém řešit, lépe řečeno bojovat s ním, ale boj s korporátními společnostmi a vlastně s lidstvem samotným, je velice těžký. Na druhou stranu lidstvo v otázce zvířecích práv ušlo veliký kus cesty a mělo by v této cestě pokračovat i nadále.

Další oddělená skupina zvířat, o které bude tato práce, jsou domácí mazlíčci. Domácí mazlíčci mohou být různorodí. Lidé si oblíbili mazlíčky snad všech druhů, velikostí, barev, způsobů života a chování. V příbytcích po celém světě můžeme nalézt vše od želviček až po tygra. Záleží pouze a jenom na tom, které zvíře je lidskému srdci bližší. Avšak jsou dva druhy domácích mazlíčků, které po staletí provázejí člověka na jeho cestě, a tak k němu nejvíce přilnuly. Nejlepší přítel člověka – pes domácí a nesmrtelná dáma s devíti životy – kočka domácí. Tyto druhy jsou v říši domácích mazlíčků zastoupeny nejvíce. Dále můžeme v lidských obydlích najít různé druhy ptactva, rybiček a hlodavců. Dle aktuálních studií společnosti GFK (Studie GFK, 2016) vlastní alespoň jednoho

domácího mazlíčka 56 % lidí na světě, což je přibližně minimálně 4 miliardy domácích mazlíčků. Nejvíce mazlíčků mají domácnosti v Argentině, Mexiku, Brazílii, USA a Rusku, naopak nejméně domácích mazlíčků mají Asiaté. Asijský trh je jeden z největších a stále se rozvíjejících se v tomto směru a je také jeden z největších producentů krmiv pro domácí mazlíčky. Asijský trh expanduje hlavně kvůli rostoucímu nominálnímu příjmu obyvatel a také jejich samotným počtem. Proto už se zvířata čím dál méně krmí zbytky od stolu, ale majitelé si mohou dovolit i nějakou speciální výživu pro svého miláčka. Tímto směrem se v současné době ubírá i Indie. Příkladem z konce roku 2016 může být česká společnost VAFO (Brit), která chce uvést svoje (převážně suché) krmivo na japonském trhu. Japonský trh je dokonce tak specifický, že společnost bude muset udělat nejenom japonské jazykové mutace na obalu, ale také netradiční obal, který se hodí přímo na míru tohoto trhu. Jinak by se výrobek neprodával a společnost by ho byla nucena stáhnout.

Dá se říci, že krmivo pro mazlíčky, jinak také nazýváno „Pet Food“, je rozšířeno po celém světě, včetně rozvojových zemí. Jinak tomu není u společností, které se zabývají výrobou nebo distribucí a následným prodejem. Výrobní závody jsou rozšířeny také po celém světě, nejméně však v zemích tropického a subtropického pásu, jelikož se zde daleko hůře skladují čerstvé suroviny. Největším producentem krmiv pro domácí mazlíčky jsou Spojené státy. Pocházejí odtud také nejvýdělečnější společnosti v rámci Pet Food, a to Mars a Nestlé. Tyto dva korporátní kolosy jsou známi hlavně pro výrobu a prodej sladkostí všeho druhu a dalších potravin. Málo lidí však ví, že dělají i krmiva pro naše čtyřnohé přátele. V roce 2015 měla společnost Nestlé celosvětový obrat zhruba 19 mld. dolarů a společnost Mars 18 mld. dolarů. Ze Spojených států pocházejí i další společnosti, jako například Diamon Petfood. Velký počet úspěšných společností je i v Evropě. Celosvětově dělá trh s krmivy pro mazlíčky obrat přes 100 mld. dolarů za rok.

Tato práce se bude zaměřovat na evropský trh a dále se bude konkretizovat na trh český. Některé evropské společnosti, které mají i tržby z exportu, dovážejí krmiva nejen do sousedních států, ale také i na Arabský poloostrov, Ruska, na území Baltických států, Afriky, Řecka, Turecka a dalších. Proto hraje Evropa ve světovém obchodu s krmivy velice významnou roli. Jsou zde dobré podmínky pro chov zvířat a pěstování plodin. Každá země si tak může tyto suroviny nakoupit lokálně v rámci svého státu a neutrací tak zbytečně peníze za import. Dále je tu velký počet výroben obalových materiálů, které jsou potřeba pro zabalení už hotových krmiv. Evropa má také velice dobře propracovanou

logistickou infrastrukturu, takže pohyb mezi zásobováním, výrobou a skladováním, není problém. Nejčastěji se pro transport krmiv pro domácí mazlíčky (ať už do skladu, nebo k zákazníkovi) používá nákladní doprava. V rámci exportu se využívá také vlaková doprava, někdy i v kombinaci s dopravou lodní v případě, že se náklad veze například na Arabský poloostrov, či do Afriky. Letecká doprava se nevyužívá.

Krmiva pro psy a kočky nejsou lehká. Předmětem přepravy jsou potraviny, které jsou zabaleny buď ve folii, či v plechu (konzervy) a poté v sekundárních obalech (kartonech, či „shrink folie“). Folie sama o sobě skoro nic neváží, ale jeden pytel suchého krmiva pro psy může vážit až 15–18 kilogramů. Naproti tomu konzervy mohou vážit až 1240 g, ale pokud se převážejí ve větším množství na paletách, může zde obal (plechovka) hrát významnou roli v objemu.

V krmivech pro domácí mazlíčky, jde primárně o rychloobrátkové zboží (FMCG – Fast Moving Consumer Goods) vzhledem k počtu těchto tvorů. Obecně tento pojem znamená, že se zboží prodává rychle a za poměrně nízkou cenu. Slovo „poměrně“ je zde správným označením, jelikož Pet food není malá položka v rámci měsíčního rozpočtu domácností, ale lidé jsou za ni ochotni zaplatit. Pokud se budeme bavit o cenové elasticitě, záleží na nominálním příjmu spotřebitele. Pokud má spotřebitel vyšší nominální příjem, změna ceny krmiva na něho nebude mít vliv, naopak lidé s nižším nominálním příjmem při změně ceny budou spíše volit privátní značku (economy výrobek). V období finanční krize z roku 2008, většina společností, které se zabývají, nebo zabývali prodejem Pet foodu, nezaznamenaly významné poklesy tržeb. Naopak rostly. Z toho lze vydedukovat, že lidé svým mazlíčkům neupírají potravu, i pokud mají nižší příjem.

Produkce pouze v Evropě vyrobí statisíce tun krmiv pro kočky a psy, což také odpovídá ročním obrátům. Vyrábí se všechny druhy, všechny velikosti, všechny váhové kategorie, aby si mohl spotřebitel vybrat. V dnešní době mají lidé už na výběr nespočet druhů krmiv a značek. Některé jsou méně kvalitní, některé takzvaně středně a některé vysoce kvalitní. Vše záleží jenom na prioritě zákazníka, nebo spotřebitele, a také na tom, kolik je ochoten za svého mazlíčka zaplatit. Krmiva jsou v dnešní době dostupná i lidem s nižším příjmem, jelikož tu máme široký sortiment Privátních značek, které poskytují dobrou kvalitu za rozumnou cenu, která se na regálech během roku nemění tak často, jako třeba cena výrobních značek.

Lidé si zvykli nakupovat krmivo pro psy a kočky prakticky každý den. Někteří lidé však preferují nákupy ve velkém a na delší dobu. Záleží při tom na počtu mazlíčků, na jejich velikosti a na spotřebě. Platí zde pravidlo, čím menší, tím sní méně, respektive mu méně stačí. Poté ale záleží na kvalitě krmení, jelikož zde naopak platí, že lepšího krmiva (výživnějšího) zvíře sní méně – stačí mu méně, a naopak některého krmiva musí zvíře sníst hodně, aby se nasýtlo. To ale musí každý chovatel zvážit, jelikož přejídání se nekvalitním krmivem může mít v některých případech za následek trávicí, či jiné potíže.

Každý správný chovatel musí přesně vědět co jeho zvířeti vyhovuje a co preferuje. Správní chovatelé, kterých není na světě málo, při tom dbají na nutriční hodnoty na obalech, přitom respektují druh svého zvířete. U psů bude mít jiné požadavky na výživu 15 let stará Doga, která spíše už relaxuje v porovnání se štěňátkem Retrívra. U koček se na toto nahlíží podobně. Zde lze zdůraznit rozdíl mezi výživou normální a sterilní kočky. Tento nutriční popis by měl složením a strukturou odpovídat požadavkům mazlíčka. Jinou výživu bude mít pes lovecký, který je vitální a plný pohybu a jinou pes, který leží doma celé dny v boudě. Dále je třeba hlídat správné dávkování, které by mělo být vždy uvedeno na obale. Není zde řeč o různých veterinárních dietách, které se vymykají všem běžně známým krmivům a postupům při jejich zkrmování. Ve Spojených státech, jsou dokonce společnosti, které se zabývají výrobou krmiv na míru. Nejde o nic jiného, než o hloubkovou analýzu daného jednotlivce a o následné vytvoření dokonalého krmiva. Poté si majitel objedná krmiva podle toho, jaká je spotřeba. Po každé si přitom vezme ten samý pytel s nápisem Žeryk. Tato metoda je ale velice nákladná, a ne každý si ji může dovolit. Je ale „super prémiová“. Proto se v dnešní době bavíme o takzvané „Premiumizaci krmiva“, která se se dají spojit s těmito speciálními krmivy, nebo krmivy na regálech. Tento pojem znamená přechod k neustálému zlepšování, nebo spíše zkvalitňování krmiv. Kočky a psi mají v dnešní době svoje výživové poradce.

Otázka zní: Co jsou, nebo spíše, kdo jsou psi a kočky? Co pro lidi znamenají? Odpověď lze nalézt ve studiích odborných časopisů po celém světě i v médiích. To, k čemu dochází v posledních letech mezi mazlíčky (konkrétně myšleno psi a kočky) a lidmi se nazývá Humanizace. Můžeme také mluvit o Antropomorfismu, což je zkráceně druh chování člověka k mimolidskému organismu, či věci. Antropomorfismus také znamená myšlenkový a řečový postup, kdy se mimolidským skutečností či jevům přisuzují lidské rysy, vlastnosti či přímo lidská podoba. Antropomorfizované stvoření se

nazývá Antropomorf. Z tohoto trendu lze velmi dobře usoudit, proč jsou lidé po celém světě ochotni platit více peněz za potravu pro svoje mazlíčky, potažmo proč je obchod s krmivy tak úspěšný a rostoucí.

Není moc věcí, které by lidé pro svoje mazlíčky neudělali a tento trend se v posledních letech neustále posiluje. Podle studie společnosti Nielsen z roku 2016 o Humanizaci mazlíčků (Nielsen report, 2016) vyplývá, že ve Spojených Státech (což je jeden z největší trhů) 95 % majitelů mazlíčků je aktuálně považuje za člena rodiny, což je o sedm procentních bodů více, než v roce 2007. Tento trend (jak už bylo řečeno v odstavci výše) zapříčiňuje růst celého segmentu, včetně zdravé a speciální stravy (prémium strava).

Lidé jednoduše přechází z vysoce kvalitních krmiv na krmiva takzvaně „humanizovaná“, což je jenom touha po tom, aby byla potrava pro mazlíčky co nejvíce podobná té lidské. Tato strava by neměla obsahovat minimum, nebo žádné nepřírodní látky, jako například konzervanty a geneticky upravené ingredience. Z průzkumu společnosti Nielsen také vyplývá, že 55 % amerických a francouzských majitelů mazlíčků by si při omezeném rozpočtu domácnosti odepřeli jedno ze svých oblíbených jídel (například čokoládu) a radši by místo toho koupili něco kvalitního svému čtyřnohému příteli. Další zajímavý průzkum říká, že by 43 % Američanů přestalo platit kabelovou televizi, jen aby si mohli dovolit koupit velice kvalitní krmivo.

V rámci tohoto trendu společnosti, které se zabývají produkcí a prodejem krmiv pro kočky a psy, identifikují a zavádějí inovace, aby dokázali uspokojit tuto poptávku. V rámci toho, jak rychle se tento trh vyvíjí, musejí společnosti přicházet s inovacemi každý rok ve všech kategoriích. Tyto inovace se týkají hlavně receptur a nových podkategorií. Účel je co možná nejvíce přibližovat krmiva kvalitou a vzhledem k lidské potravě, a také aby krmiva obsahovala co nejméně přidaných látek – barviva, konzervanty, geneticky modifikované suroviny, zbytečně moc cukru, zbytečně moc obilovin atd.

Jak daleko může tento trend dojít a jaká budoucnost čeká tento trh, pokud se bude i nadále řídit potřebami spotřebitelů? Lidé preferují krmiva bez GMOs (geneticky modifikovaných ingrediencí) a vše co je spojeno s výživou by mělo být přírodní. Dále lidé chtějí vědět, z čeho bylo krmivo vyrobeno, což se nejlépe komunikuje přímo na obale. Například chtějí vědět, pokud bychom se bavili o kuřecí příchuti, jestli krmivo bylo skutečně vyrobeno z kuřecího masa (jestli ze všech částí, kostní moučky, nebo pouze z libového masa) a když, tak z jakého chovu kuře pocházelo. Dalším velice významným

trendem je používání ryb, potažmo nenasycených mastných kyselin. Zde se na obalech využívá speciálních označení, která deklarují, že ryby použité při výrobě pocházejí ze sledovaných a obnovitelných chovů.

Spotřebitelé se v podstatě rozhodují tak, jako by vybírali potravu pro sebe, a tak jsou do budoucna otevřeni dalším inovacím, které posunou potravu pro psy a kočky zase o něco blíže k lidské stravě, například polévky, či instantní pokrmy z čerstvých surovin atd.

S humanizací v Pet foodu je tudíž spjat i růst nákladů na výrobu. Do výroby se totiž dostávají kvalitnější suroviny ve větší míře (až 90 procent masa), přírodní látky, vitamíny a další. Pokud máme opravdu kvalitní krmivo, mělo by být i patřičně zabaleno, aby produkt správně komunikoval na regále. S tím se snoubí růst nákladů na obal. Nové receptury, či nové produkty jsou ale velkou možností pro výrobce, nebo distributory, prodat zákazníkům zcela nový příběh. Příběhem je míněno, popis pozice novinky na trhu a její cíl, jaký trend je spojen s novinkou, tvrzení na obalech, porovnání novinky s konkurencí a v neposlední řadě cenová nabídka zákazníkovi s prezentací scénáře společného nového obchodu. Například: „Pokud se dohodneme na těchto podmínkách a cenách, vyděláte na tom tuto sumu peněz, pokud to bude prodávat tak, jak vám doporučujeme“. Slovo doporučujeme je v této příkladové citaci velmi důležité, jelikož v České republice se podle obchodního zákoníku nesmí diktovat ceny, může se pouze doporučovat. Tak tomu ovšem není v ostatních zemích. Příkladem může být ruská federace, kde je doporučování cen zákazníkům přísně zakázáno. Cenová nabídka zákazníkovi je základ pro cenu, která bude ve finále na obchodech dostupná pro spotřebitele. Jinými slovy čím lépe a čím rychleji je postavená nabídka pro zákazníka, tím lepší je poté nabídka pro spotřebitele, jelikož pokud dodavatel a zákazník dojdou k vzájemné shodě v cenové konstrukci a v obchodních podmínkách, nemusí spotřebitel platit zbytečné peníze navíc. Ceny na regálech se ale řídí také podle trhu, tudíž se dá říci, že výsledná spotřebitelská cena vznikne střetnutím nabídky od dodavatele, strategie prodejce (například řetězec) a poptávky trhu s krmivem pro kočky a psy (spotřebitel). Důležité je zmínit fakt, že jak dodavatel, tak prodejce, chtějí vydělat co nejvíce peněz, bez ohledu na spotřebitele. Zároveň se ale oba dva snaží o co největší nabídku, aby bylo potřebám zákazníka vyhověno. Pokud spotřebitel není ochoten za produkt zaplatit, přicházejí na řadu další obchodní mechanismy (pobídky), aby spotřebitel začal nakupovat. Mezi takové patří hlavně akce (promoční aktivity), které jsou



v České republice velice oblíbené, proto je Česká republika jednou ze zemí s největším počtem promoci (akcí) na spotřební výrobky, či zboží.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Cílem diplomové práce je vyhodnotit obchod s krmivy pro psy a kočky v České republice a vytvořit funkční formulář cenové konstrukce pro konkrétní společnost.

### **2.2 Metodika**

Diplomová práce „Zhodnocení obchodu s krmivy pro kočky a psy v České republice“ se věnuje tématům, důležitým pro pochopení trhu s krmivy pro kočky a psy. V přehledu řešené problematiky jsou definovány základní teoretické pojmy. Následuje Vlastní práce, která zhodnocuje trh s krmivy pro psy a kočky, ceny, kategorie a konkurenci na tomto trhu. Další část se zabývá tvorbou cenové konstrukce na míru společnosti XY. Přehled řešené problematiky je zpracován na základě studia odborných publikací, článků a elektronických zdrojů.

Pro diplomovou práci byla vybrána metoda postupu na základě logického rámce, který vychází z přehledu řešené problematiky, z které poté vychází Vlastní práce. V první řadě byla provedena analýza a zhodnocení trhu krmiv pro kočky a psy. Následně byla vytvořena funkční cenová konstrukce na míru společnosti XY, která se zabývá výrobou a prodejem krmiv pro kočky a psy v České republice.

V kapitole 5 bude popsán současný stav trhu pro psy a kočky v České republice a jeho vývoj. V této části bude čerpáno ze sekundárních dat společnosti XY, která budou odborně zpracována. K vytvoření všech grafických znázornění a tabulek bude využit program Excel, stejně tak pro tvorbu cenové konstrukce, která je důležitou součástí vlastní práce.

V kapitole 6 budou představeny výsledky tvorby cenové konstrukce pro společnost XY, příklady použití a hodnocení společnosti.

## 3 Přehled řešené problematiky

### 3.1 Vymezení trhu a jeho velikost

Celosvětový trh s krmivy pro kočky a psy je obrovský a roste každým rokem už od devadesátých let o 3 až 4 % a to jak v hodnotě, tak v objemu. Dle společnosti GFK, což je mezinárodně uznávaná analytická firma, hned vedle společnosti Nielsen, je velikost tohoto trhu na konci roku 2016 na hranici 100 miliard amerických dolarů celosvětově (Phillip Donaldson, 2016).

Krmiva pro psy a kočky se dají najít takřka v každém obchodě. Co se týče řetězců, je třeba zmínit dvě největší jména společností, a to Nestlé a Mars. Obě dvě se podílení bezmála 50 procenty na veškerých obratech řetězců v kategorii Pet food. Tento trh je tedy v rukou stejných korporací, které řídí obchod s potravinami pro lidi. V České republice je situace obdobná, jako ve světě. V hypermarketech v České republice lze nalézt velice široký a hluboký sortiment krmiv. Pet food je ČR dokonce nejprodávanější produkt v drogeriích. Ve Francii je krmivo pro domácí mazlíčky třetím nejvýznamnějším artiklem po kávě a sušenkách. Ve Spojených státech, které jsou společně s Evropou dva největší trhy na světě se tento trh od roku 2000 zdvojnásobil. Podle společnosti Alcimed by měl v budoucnu světový trh s krmivy růst meziročně až o 5 %, zejména pak v rozvíjejících se zemích, jako je například Brazílie (ČTK, 2015).

Pohled na jednotlivé trhy je následující (Phillip Donaldson, 2016):

- **Severní Amerika** je stále největším regionem na světě v rámci prodeje krmiv pro kočky a psy. Za rok 2015 zaznamenala růst s konečným výsledkem \$24 miliard dolarů.
- **Evropa** je, co se týče tržeb, na druhém místě s \$20 miliardami dolarů také s růstem v roce 2015. Z toho \$4 mld. připadá na Německo, Francii a Velkou Británii dohromady. Z této skupiny je německý trh největší s \$2,6 miliardami. Dále je třeba zmínit španělský trh s \$1,5 mld. Pro Českou republiku připadá \$224 milionů, což je zhruba 6 miliard korun. Řecko utržilo v roce 2015 \$150 milionů.

- **Zbytek světa:** Argentina zaznamenala v roce 2015 \$ 1 mld. v čistých tržbách, Brazílie \$5 mld., Jižní Afrika \$300 milionů, Rusko \$ 1,5 mld. dolarů, Čína \$1,3 mld., Austrálie \$2 miliard. Je velice důležité zmínit japonský trh, který je jeden z největších s \$4,8 mld. a stále roste.

### 3.1.1 Kočky a psi

Trh koček a psů je velice odlišný, protože každý z nich má jiné potřeby. Jeden z nejzásadnějších rozdílů je ten, že pes sní daleko více krmiva než kočka. Pes podobně, jako vlci, dokáže zkonzumovat velké množství potravy na posezení a může toto opakovat po 5 až 6 hodinách. Mluvíme zde hlavně o velkých druzích typu Německý ovčák. Další faktor, který je odlišuje je ten, že pes sní skoro vše, co mu připravíte. Kočky jsou na druhou stranu více vybíravé (Bradshaw, 2005).

U krmiv je důležitá především chutnost. To, že zvíře má krmivo rádo je jeho reakce a chutnost (palatability) je vlastnost krmiva. Chutnost nespočívá pouze v chuti. Zahrnuje do sebe další faktory, jako je vůně, barva, tvary, povrch krmiva a další. Tato chutnost se dá měřit (testovat) ve specializovaných stanicích po celém světě. Tyto testy jsou velice nákladné a výrobci si tímto porovnávají kvalitu s konkurenčními továrnami. Chutnost je jinak také definována, jako lehkost, s jakou dokáže zvíře krmivo sníst. Testy chutnosti jsou důležité pro výrobce, majitele mazlíčka, ale také pro zvíře samotné. Výrobci se tak snaží vyvinout co možná nejlepší krmivo a nejchutnější krmivo. Každé krmivo by mělo ve finále být takzvaně kompletní (Společnost XY, 2016).

Stravovací návyky a instinkty jsou u koček a psů rozdílné. Psi jsou všežravci a kočky masožravci, kteří se dokáží adaptovat i na jinou stravu. Psi nejdříve ke krmivu přičichnou a okamžitě se rozhodnou, jestli krmivo pozřou. Krmiva jedí svými zuby a jazykem. Hodují velice rychle, jelikož pes vždy žil ve smečce, kde pomalejší jedinci umírali hladem. Mohou jít jednou, až dvakrát denně po velmi krátkou dobu. Kočky, na rozdíl od psů nejdříve přivoní a ochutnají krmivo, teprve poté se rozhodnou. Nejdříve krmivo zvednou jazykem, až teprve poté koušou. Jejich rozhodování ohledně daného krmiva se může několikrát změnit – jsou vybíravé. Jsou schopny jíst celý den, po malých dávkách (Společnost XY, 2016).

Krmiva pro kočky a psy se dají obecně rozdělit na mokrá (wet), suchá (dry), nebo polovlhká (semi-moist). Každá tato kategorie má rozdílnou chutnost a strukturu.

Stravovací návyky jsou, ale ovlivněny i velikostí zvířete, věkem a prostředím, ve kterém žije. Kočky a psi nezajímá, jak krmivo vypadá. Tento aspekt spíše zajímá majitele mazlíčka. Vůně je nejvíce rozhodující senzor pro volbu krmiva, poté až chuť. Sekundární aspekty krmiva, které rozhodují o dlouhodobém zájmu o krmivo, jsou struktura, tvar a velikost (Společnost XY, 2016)

Fakt, že pes sní více než kočka je důvodem, proč tento druh bude vždy napřed co se týče objemu prodaných krmiv. V posledních letech se dá ale vyzorovat zajímavý trend, kdy si lidé v České republice oblíbili menší plemena psů. Hlavně se tyto plemena rozšířily do měst, kde je více lidí a kde si v dnešní době může dovolit chovat psa téměř každý. Naopak na mimo městských částech jsou oblíbenější (nejčastěji se pořizují) větší plemena. Důkazem mohou být údaje plemenné knihy Českomoravského kynologické unie, která vede statistiky toho, které druhy psů si lidé nejčastěji pořizují. Na prvním místě je Německý ovčák, který tradičně nežije ve městech, ale hned na dalších třech příčkách je vidět rozdíl ve velikosti. Jezevčík, Yorkšírský teriér a Čivava jsou jedni z nejvíce pořizovaných psů v ČR. Poté teprve následuje další větší plemeno, kterým je Lambradorský retriever. (Plemenná kniha, 2016). Tento trend je hlavním důvodem stagnace růstu tržního objemu. Tento fakt si velice dobře uvědomují výrobci a distributoři, a tak se snaží vyrábět a prodávat menší balení, která se dokonce mohou specializovat na malá plemena (Plemenná kniha, 2016).

### 3.1.2 Brandy a privátní značky

Pro pochopení segmentace v Pet foodu v České republice, kde je trh rozdělen na Privátní značky a brandy, je třeba si tyto dva pojmy vysvětlit. Oba dva druhy značek mají jedno společné a to, že se musejí správně řídit – Brand management. Toto řízení je spíše úkolem marketingu, ale pro obchod je tato činnost důležitá z pohledu cenové strategie a vyjednávání se zákazníkem.

Nejprve tedy řízení **značky** (Hesková, 2006, s.96) - Brand management (řízení značek) je doménou výrobních podniků, ale stále více se také uplatňuje v marketingu obchodních firem. Marketing v obchodě zahrnuje: politiku místa (obchod, ve kterém se bude zboží prodávat), politiku sortimentní a cenovou, politiku prezentace a umístění zboží, komunikační politiku vnější a vnitřní, politiku služeb zákazníkům a politiku obchodních značek, politiku promotion (akcí), nástrojů prodejního personálu (řídí obchodník) a

uspořádání prodejního prostoru (může řídit dodavatel společně s obchodníkem) (SCHRÖDER, 2002).

Každá z těchto politik má veliký vliv na značku samotnou, ale také na vnímání značky spotřebitelem. V České republice je brand management velice významný, jak z pohledu firem, tak z pohledu spotřebitele (Hesková, 2006).

Pojem značka je spojen se starogermánským slovem „brand“, které znamenalo něco vypálit. Většinou se tak označoval dobytek, který se potom prodával na trhu. Značkování proběhlo dalším vývojem ve středověku, kdy vznikaly cechy řemeslníků a obchodníků, kteří kontrolovali množství a kvalitu, pomocí značek. Každý výrobce musel označit svoje zboží nějakou značkou tak, aby se dalo odlišit od ostatních. Nejprve měl tento systém význam pro výrobce a zákazníka, poté se význam značkování rozšířil na významy identifikační a komerční. Dá se tedy podle značky identifikovat (odhadnout) kvalita zboží i cenovou relaci. V dnešním obchodě mají značky stejný význam. Mají tradičně jméno, název, znak, výtvarný projev, nebo kombinaci předchozích prvků (Kotler, 2015).

Jejím smyslem je odlišení zboží, či služeb mezi konkurenty. Dále se může se značkou pojít i určitá dobrá, nebo špatná pověst (Kotler, 2015).

Značka by měla vycházet ze základních vlastností produktu. Obecná užitečnost, základní produkt, očekávaný produkt, přidaný produkt a potencionální produkt. Takto spotřebitel vnímá značku, či produkt a očekává celou řadu služeb a odbornou pomoc pro jeho dosažení (koupi). Značkové výrobky by měly obecně mít (Hesková, 2006):

- Vysokou a stálou kvalitu produktů,
- Originální a typickou prezentaci, která je odlišná od konkurence,
- Schopnost poskytnou spotřebitelům přiměřenou úroveň obchodně technických služeb,
- Odpovídající investice (marketingové) do cílené komunikační strategie

Zde je potřeba vysvětlit pár pojmů spojených se značkami, které budou používané v dalších částech této práce. Výrobce – jeho účel je vyprodukovat statek a ten následně prodat zákazníkovi (customer). Ten představuje osobu, která za produkty platí. Mezičlánkem mezi těmito dvěma subjekty může být dodavatel (supplier). Customer může

být například velkoobchodník, či maloobchodník. Jeho cílem je nákup zboží od výrobce, či dodavatele a následný prodej spotřebiteli (consumer) (Armstrong, 2004).

„Finanční pojetí značky a hodnota značky je podstatou značek úspěšných, u spotřebitelů preferovaných.“ (Hesková, 2006)

Na vybraných tržních segmentech je velikost trhu závislá na preferencích spotřebitelů a jejich značková orientace. Značky, které jsou spotřebitelem preferovány, dostávají zpravidla větší tržní podíl a vydělávají tím nejvíce peněz jak zákazníkovi (obchodníkovi), tak výrobcí. Pro proces správného řízení značky, tak aby byla na trhu úspěšná a vydělala co nejvíce peněz a získala si oblibu co nejvíce spotřebitelů, je možné použít různé modely (Kotler, 2015):

- Analýza vnitřních a externích dat
- Výzkum trhu
- Návrh variant postupu
- Výběr strategie
- Řízení značky v čase

Některé z těchto modelů jsou velice nákladné, například průzkum trhu může stát výrobce, či obchodníky spoustu peněz. Na druhou stranu jsou tyto data cenná a pro správné řízení značky nezbytná (Bonnell, 2014).

U značek je odlišné chování a vnímání spotřebitelů. Například u generických výrobků se lidé řídí cenou, jinak řečeno základním rozhodovacím faktorem je cena. Zároveň spotřebitel očekává dodatkové atributy doprovázející značku, jako například prostředí prodejny, způsob nabídky, úroveň práce prodavačů, služby. Spotřebitel od značky očekává určitý standard kvality po každém zakoupení a je vnímána, jako necenový nástroj konkurence (Přibová a kol., 2003).

Pokud chce výrobce v rámci své inovační strategie vyvinout novou značku (spotřebního zboží), která by měla na trhu uspět a správně komunikovat se zákazníkem, musí vzít v potaz růst nákladů, díky novým obalům a nové receptuře. Tyto obaly a receptury by měly být úměrné k ceně a ke strategii dané značky. Pokud chce společnost upoutat zákazníka, musí se do obalových materiálů značně investovat, stejně tak do právní ochrany, štítků, barev a dalších věcí, které jsou spojeny s tvorbou dokonalého obalu (například v obchodě s krmivem). Spojení značky s obalem je logické a téměř

neodmyslitelné. Dobrý design obalu pomáhá dotvořit image značky a správně ji prezentovat. Výrobní značka má mnoho výhod. Mezi ty nejzásadnější patří (Zamazalová, 2009, str.56):

- Značka pomáhá plnit funkci segmentace trhu.
- Značka s dobrou tradicí může přispívat k vytvoření příznivého image celé firmy a může značně usnadnit nabídku nových výrobků.
- Značka za určitých okolností je velmi účinnou, trvalou reklamou kvality.
- Značka usnadňuje manipulaci spojenou s distribucí zboží při objednávání, evidenci, skladování atd.
- Pokud jde zároveň i o ochranu známku je značka právní ochranou vlastností výrobku před napodobením konkurence.
- Značka může vyjadřovat (naznačovat) vlastnost obsaženou ve výrobku (např. dušené filety, čerstvé maso).
- Vhodně zvolené jméno značky pomáhá spotřebiteli k rychlé orientaci a zapamatování

V současné době, kdy tržní podíl Privátních značek značně roste (jak ve světě, tak v České republice), musí se značky odlišovat obalovými materiály a svou image posouvat stále dál. Tyto trendy „premiumizace“ se totiž začínají pomalu objevovat i u privátních značek (například v Německu) a tak se musí design a v podstatě celý trh s výrobními značkami výrazně odlišit. Obal a image značky, nebo také jaký segment značka představuje, je hlavním rozhodovacím kritériem pro spotřebitele. Zákazník vlastně nekupuje zboží, ale obal, zvláště když zboží nezná a vidí ho poprvé. Pokud obal spotřebitele upoutá, vzbudí to v něm pozitivní emoce a je ochoten dané zboží zakoupit. Jakmile se tak stane a on je se zbožím spokojen (z hlediska značky, kvality zboží a ceny), zůstane pro příště věrný značce (Vysekalová, 2014).

**Privátní značky** – neboli značky obchodníků, jsou tradičně považovány za něco horšího (nekvalitního), než brandy (výrobní značky). Ovšem není tomu tak ve všech případech. Privátní značka se vedle klasické výrobní značky začala objevovat v osmdesátých letech minulého století v maloobchodních a velkoobchodních sítích. Je to majetek retailerů a obchodníků, jinak řečeno značka s jejich vlastním označením, které je podobné s názvem obchodu (například Tesco Standard, Albert Quality atd.), podle kterého



se pozná příslušnost dané privátní značky ke konkrétnímu řetězci. Vznik, řízení, plánování a rozvoj privátní značky si řídí každý řetězec, či obchodník sám, což je výhodné pro dodavatele (výrobce), kterému tím nevznikají další náklady. Jinak řečeno se jedná o zakázkovou výrobu pro obchodníky, a tak se výrobce vzdává své identity vůči značce (výrobku). Jediné, co se na výrobku může objevit je například označení: „Vyrobeno pro Kaufland společností XY“, nebo podobná označení (Hesková, 2006).

Privátní značky se v základě řídí stejně, jako výrobní značky (stejný brand management). Jejich sortiment se nejprve začal uplatňovat v rychloobrátkovém zboží, jako jsou například potraviny, nápoje, kosmetika, či čisticí prostředky. Hlavním rozdílem mezi výrobní a privátní značce, je v ceně. Privátní značky se v zásadě vyznačují nižší cenou a standardní, nebo nižší kvalitou. Rozdíl v cenách může být v průměru až 30 až 50 %, což je významným faktorem při rozhodování spotřebitele při koupi. Některé ekonomické privátní značky mohou být dokonce o 150 % levnější než kvalitnější brandy, navíc zde nemluvíme o speciálních výrobních značkách v Pet shopech a specializovaných obchodech, kde rozdíl mezi privátní značkou a výrobní značkou může být i několika násobně vyšší (Epstein, 2013).

Privátní značky se mohou dále dělit, dle kvality zboží. Segmentace se dělí na tři základní skupiny (Epstein, 2013):

- Značky ekonomické – u těchto značek můžeme očekávat nízkou cenu s přijatelnou kvalitou, až horší kvalitou. Příkladem můžou být značky AH Basic (společnost AHOLD), Tesco Value (Tesco), Euroshopper atd.
- Značky standardní – do této skupiny se řadí výrobky s nízkou cenou a přijatelnou (standardní kvalitou). Například značky Tesco standard (Tesco), či K-classic (Kaufland).
- Značky prémiové – výrobky s vyšší cenou a skvělou kvalitou. Tyto výrobky často formují image daného obchodníka (řetězce). Například značky Tesco specialist, nebo Tesco finnest, COOP premium. Jde v podstatě o to nejlepší, co může obchodník nabídnout z privátních značek za danou cenu.

Důvody pro použití své privátní značky jsou následující (Fitzell, 2003):

- **Výhody pro odběratele:** odlišení se, marže, loajalita zákazníka, image retailera.

- **Výhody pro spotřebitele:** 100% kvalita A značky (prémiové privátní značky často dosahují stejné, někdy i lepší kvality, než značky výrobní – A značky), rychlý a snadný nákup (pokud spotřebitel jednou zkusí privátní značku a zjistí, že má podobnou kvalitu jako značka výrobní, příště na nic nečeká a kupuje privátní značku – cena), privátní cena neobsahuje cenu za marketing a za obchodní zástupce, je to nejlepší poměr cena / kvalita
- **Výhody pro dodavatele:** vyšší objemy produkce, nízká marketingová podpora (například pouze letáky), nízké náklady na distribuci, obchodník většinu věcí si řídí sám.

„Vznik privátních značek obchodníků je nepřímě spojen s růstem váhy obchodu jako jednoho odvětví hospodářství, resp. s postupem internacionalizace a koncentrace v oblasti obchodu. Zvyšování organizační koncentrace obchodních firem a růst plošného standardu prodejní plochy posiluje vyjednávací sílu obchodníků. Pro celkový úspěch privátních značek je však nutné optimalizovat její prospěšnost pro všechny tržní partnery, kterými jsou: obchodníci, výrobci a spotřebitelé.“ (Hesková, 2006).

V dřívějších letech, začátkem devadesátých let, byli na trhu významně dominantní výrobci. V současné době se trend obrací a obchodník se stává tím, který vyvíjí tlaky na své okolí a určuje podmínky. Obchodník se neustále snaží každým rokem snižovat ceny, při stávající kvalitě, nebo zvyšovat kvalitu při konstantní fakturační ceně. Mimo jiné zvyšuje bonusy, které mohou plynout jak z výrobních značek, tak ze značek privátních (viz. kapitola Marže zákazníka). Tato situace velice napomáhá vzniku nových privátních značek, jelikož cílem obchodníků je upevňovat postavení na už tak nasyceném trhu a získání loajálních zákazníků, a právě zavádění privátních značek je jedním z prostředků (Epstein, 2013).

Lídři privátních značek v České republice jsou: Kaufland, Penny, Lidl, či Tesco a v nejbližším zahraničí jsou i další úspěšné řetězce, jako Aldi, Bědronka, Carrefour a další (Nákupní rádce privátních značek, 2016).

Důvodů, proč je výrobce ochoten se vzdát své identity a vyrábět privátní značku pro tyto řetězce, je hned několik (Epstein, 2013):

- Zaručený odběr zboží
- Efektivnější využití výrobní kapacity zvýšením objemu výroby

- Snížení celkových výrobních nákladů (díky větší produkci)
- Možnost specializace výroby
- Nízké náklady na promotion (spolupráce s obchodníkem na akcích)

Z tohoto pohledu je jasné, že producenti privátních značek nebudou společnosti, které vyrábí celosvětově známé značky, jako je například Whiskas. Budou ji vyrábět ti producenti, kteří jsou schopni vyrábět určitý (velký) objem zboží, dodržet předepsanou kvalitu a dodávkový cyklus. Jinými slovy musí mít také vysoký takzvaný „service level“. U výrobců privátních značek se může vyskytnout i nevýhoda v poklesu prestiže své vlastní výrobní značky, pokud ji vyrábí. Lidé si totiž mohou myslet, že v jejich výrobní a privátní značce není žádný rozdíl, pouze v obalu a ceně, což je v některých případech pravda (Fitzell, 2003).

### 3.1.3 Management kategorií

Kategorie se musí, stejně jako značky, řídit – „Category management“. Je to metoda řízení portfolia sortimentu zboží (kategorií) jako podnikatelských jednotek. Cílem tohoto managementu je na základě monitorování nákupního chování zákazníků a jejich potřeb zvyšovat podíl těch spokojených a tím i zvyšovat zisk, snižovat náklady, optimalizovat logistické procesy, vybírat vhodné kategorie dle tržních informací, a to vše ve spolupráci s obchodníkem (Karlík, 2013).

Princip category managementu vychází ze systému ECR (Efficient Consumer Responce), což je účinná odezva na požadavky zákazníka. Systém funguje díky efektivní spolupráci obchodníka (řetězce) s výrobním podnikem. Ta má zajistit prosperitu oběma stranám. Pokud výrobce ví, co vyrábí a má přehled o trhu, dokáže obchodníkovi poradit co má prodávat, nebo co neprodávat a za kolik to prodávat. Ve finále z této spolupráce může profitovat i spotřebitel. Je třeba, aby si obě strany důvěřovali, jelikož jenom při správné a efektivní výměně dat (EDI) můžou obě strany profitovat. Category management třídí zboží do kategorií, které vycházejí ze sledování nákupních a spotřebních zvyklostí zákazníka. Produkty jsou seskupovány do kategorií podle jejich příbuznosti z hlediska užití (Zamazalová 2009).

Postup pro řízení kategorií je následující (Kotler, 2015):

- Definice kategorie – odlišení jednotlivých kategorií? Alkoholické a nealkoholické nápoje jsou jedna, nebo dvě kategorie?

- Zjištění role kategorie – které kategorie lákají spotřebitele? Které kategorie jenom doplňují sortiment?
- Výkon kategorie – analýza dat, zjištění příležitostí.
- Stanovení cílů kategorie – Obrat, zisk, obrat na tunu, úroveň zákaznické spokojenosti.
- Zvolení cílového zákazníka – kdo jsou cíloví zákazníci dané kategorie? Zvýšená pozornost těmto zákazníkům v rámci kategorie.
- Volba taktiky – zvoleným cílům se musí přizpůsobit výběr produktů, ceny i komunikace.
- Realizace plánu – určení časového harmonogramu a postup dle zvolené taktiky.

Pokud je řízení kategorií úspěšné, obchodník dále spolupracuje s výrobcem v rámci podpory prodeje, zavádění nových výrobků na trh a budování loajality zákazníků. Nejúspěšnější kategorie, které se podílejí na prodeji a zisku, začnou utvářet image obchodníka. Těmto kategoriím se poté přisuzují určité role (Zamazalová, 2009):

- Destination category – velmi kvalitní výrobky, které vytvářejí image obchodníka (řetězce), lákají spotřebitele
- Routine category – rychloobrátkové kategorie denní potřeby
- Occasional / Seasonal category – sezonní nabídky
- Convenience category – doplňkové kategorie

Při hodnocení úspěšnosti těchto kategorií, se přihlíží k prospěšnosti všech zúčastněných stran – výrobce, obchodník, spotřebitel (Zamazalová, 2009).

### **3.2 Distribuční kanály**

Obchodní distribuční kanál je cesta, skrze kterou proudí služba, nebo produkt, než dorazí ke konečnému spotřebiteli. Tato cesta může zahrnovat výrobce, maloobchod, velkoobchod, řetězce, distributory, dokonce i internet. Kanály se rozdělují na přímé a nepřímé. Přímý distribuční kanál dovoluje nakoupit spotřebiteli přímo od výrobce a nepřímý distribuční kanál dovoluje spotřebiteli nakoupit od velkoobchodníka, nebo od řetězce. Všechny služby, či produkty musí projít určitou distribuční cestou (dlouhou, nebo krátkou), která není vždy stejná. Záleží na počtu zúčastněných stran v kanálu. Čím delší

distribuční kanál je, tím je složitější a tím je také celý profit z výrobku menší. Tento důsledek je zapříčiněn tím, že každý článek tohoto řetězce si bere určitou část peněz za servis, nebo prodej (marži) (Dent, 2014).

Existují tři základní distribuční kanály. První kanál je nejdelší, kdy výrobce prodává velkoobchodu, ten prodává řetězci, který prodá zboží konečnému spotřebiteli. Druhý kanál spočívá v prodeji od výrobce přímo řetězci. To znamená, že mezi výrobcem a spotřebitelem, je pouze jeden článek. Posledním kanálem je prodej od výrobce spotřebiteli. Základní otázkou distribučních kanálů je – „Jak se produkt dostane ke spotřebiteli?“. (Dent 2014).

### **3.2.1 Konkurence**

Konkurence se dá jinak vysvětlit, jako soupeření. Tržní konkurence je místem, kde se střetávají účastníci trhu ve všech různých druzích podnikání, zájmů. Trh je rozdělen na dvě základní oblasti konkurence, a to mezi nabídkou a poptávkou. Na straně poptávky vzniká konkurence mezi kupujícími a na straně nabídky vzniká konkurence mezi prodávajícími. Výrobci nabízejí a chtějí prodat vše, co vyrobili a chtějí vygenerovat co největší zisk, tedy chtějí prodat za co nejvyšší cenu. Kupující na druhé straně, chce nakoupit co nejvíce zboží, ale za co nejnižší cenu. Aby se mohl obchod uskutečnit, musí se obě strany (prodávající a kupující) shodnout a dojít ke kompromisu. Tento kompromis nastává při takzvané rovnovážné ceně (Fleisher, 2002).

Konkurence mezi kupujícími vzniká tehdy, kdy každý chce mít co největší užitek. Získání co nejvíce služeb, nebo zboží za co nejnižší cenu na úkor ostatních kupujících. Pokud je na trhu nedostatek výrobků, poptávka převyšuje nabídku a prodávající jsou nuceni zvýšit ceny, aby se poptávka snížila. Pokud je nabídka vyšší než poptávka, konkurence mezi kupujícími neexistuje. Konkurence mezi prodávajícími vzniká ve chvíli, kdy chce každý prodat co nejvíce svých výrobků za co nejvyšší cenu a dosáhnout maximálního zisku. Pokud je na trhu přebytek výrobků, nabídka převyšuje poptávku, a tak jsou prodávající nuceni snižovat ceny ve snaze přežít (Fleisher, 2002).

Konkurence se dále rozděluje podle zaměření na cenovou a necenovou. Cenová spočívá ve snaze výrobců prodávat za cenu nižší než konkurenční. Chtějí tím získat zájem zákazníků (řetězců) a nalákat je ke koupi jejich výrobku, a tak ovládnout trh. Mohou se tím v některých případech vzdávat zisku, který je ovšem nahrazen získáním většího tržního

podílu v dalších fázích. Necenová konkurence má také zájem na přilákání zákazníka, ale v tomto případě výrobci využívají kvality výrobků, inovací, reklamy a dalších způsobů (Marešová, 2014).

Podmínky na trhu se vyvíjí a podle nich se rozdělují výrobci na trhu na dokonalou konkurenci a konkurenci nedokonalou. Dokonalá konkurence vzniká tehdy, kdy je na trhu více výrobců, kteří mají rovné podmínky, jejich výrobky jsou stejné a kupující nepreferují žádný z výrobků více. Při této shodě není žádná konkurence v ceně – cena je stejná. Vstup na trh pro nového výrobce na trh je snadný a jeden výrobce také nedokáže ovlivnit cenu. Na tomto trhu se dá prosadit, když výrobce snižuje náklady při výrobě, a tak zvyšuje svoji marži skrze úspory. Nedokonalá konkurence se vyskytuje nejčastěji. Rozděluje se na monopolní konkurenci, oligopol a monopol (Marešová, 2014).

- Monopolistická konkurence – je situace, kdy na trhu je více výrobců, ale jejich výrobky jsou částečně rozdílné. Kupující si vybírá. Vstup nových výrobků na trh je poměrně snadný, objevují se i jiné druhy konkurence, než je cenová a není tak velký tlak na výrobce, aby snižoval náklady.
- Oligopol – zde existuje několik málo výrobců určitého výrobku. Tito výrobci mají dostatečnou velikost (ekonomickou sílu), aby dokázali zabránit dalším konkurenčním výrobcům vstoupit na jejich trh (odvětví). Výrobci udržují stav převahy poptávky nad nabídkou a tím udržují také vyšší ceny. Zde se uplatňuje spíše konkurence necenová.
- Monopol – vzniká v situaci absolutního monopolu, kdy je na daném trhu jediný výrobce. Veškerá konkurence je zlikvidovaná a monopolní výrobce získává převahu nad kupujícími. V tomto případě je jedinou hranicí v růstu zisků monopolní společnosti pouze poptávka, která je schopná si výrobek za danou monopolní cenu pořídit. Pokud v případě monopolu selhává tržní systém, je třeba zásah státu (Marešová, 2014).

### **3.3 Ceny a cenová strategie**

Cena je součástí marketingového mixu a je to výše peněžní úhrady, která je zaplacená na trhu za výrobek, či službu. Ceny jsou pro podnik velice důležité z tržního hlediska, jelikož je to pro něj podnět ke směřování firemních aktivit určitým směrem. Cena

je velice pružná v porovnání se samotným výrobkem, jehož logistika a odbyt se nedá tak rychle změnit. Ceny se mohou měnit velice často, podle toho, jaká je momentální cenová strategie, nebo podle účelu. Cena dále určuje, co podnik ze své činnosti získá, jelikož přináší podniku tržby z prodeje. Má také za úkol určovat hodnotu výrobku, či služby spotřebiteli (zákazníkovi), tedy kolik je kupující za daný výrobek ochoten zaplatit. Spotřebitelé v České republice se velice často řídí podle ceny. Pokud je cena vysoká, vzbuzuje většinou menší zájem, než cena nižší (například akční cena). Cena je nejdůležitějším činitelem ovlivňující poptávku po zboží, ale je třeba k ní započítat další faktory. Tyto faktory mohou být psychologické, hodnota zboží, vzhled, ekonomický zájem podniku, jenž výrobek vyrábí a další (Světlík, 2005).

Cenové cíle jsou různé a teorie je rozděluje na základních 7 bodů. V první řadě má cena za cíl tvorbu zisku, který je pro většinu podniků rozhodujícím faktorem. Cena se musí určit tak, aby byly pokryty všechny náklady spojené s výrobkem a aby zůstala určitá míra zisku v podniku. Zisk z výrobku může záležet na jeho životním cyklu, jelikož při zavádění výrobku na trh mohou vzniknout náklady spojené s marketingovou (spotřebitelskou), nebo zákaznickou podporou, pro rychlé zavedení výrobku na trh. Zisk může být v těchto případech minimální (Karlíček, 2013).

Pokud podnik dosahuje určité míry zisku, má poté za cíl tento zisk maximalizovat. Maximalizace se vyskytuje ve zralém stádiu výrobku, kdy podnik zvyšuje ceny v určitém poměru k nákladům. Musí se ale snažit, aby tato míra zvýšení neměla vliv na poptávku po produktu (cenová citlivost). (Karlíček, 2013).

Dalším cílem je tržní podíl, který vznikne stálou výrobou a dostatečnou spotřebitelskou podporou a nízkou cenou odlišitelnou od konkurence v ranných fázích produktu. Při tomto usilování o co největší penetraci a trhu a největší podíl na trhu, může být podnik často ve ztrátě. Pokud má ale dobré finanční zázemí, měl by toto období ustát a následně těžit maximální zisk v budoucnu. Společnosti lákají spotřebitele ke koupi a pokud si spotřebitel produkt oblíbí, zůstane mu věrný (Světlík, 2005).

Růst objemu prodeje je jeden z dalších motivačních důvodů pro stanovení optimální ceny. Tento cíl nemá za úkol maximalizaci zisku, ani nepřihlíží ke konkurenci. Podnik se zde snaží svoji cenu snížit na tolik, aby se dosáhlo výprodeje produktu, výprodeje nadbytečných zásob (například povánoční výprodej), využití přechodně nevyužité kapacity, či růstu tržního podílu v objemu (Světlík, 2005).

Návratnost investic je dlouhodobou strategií a používají ji převážně podniky s finančním zaměřením. Pro stanovení ceny není rozhodující objem prodeje či maximální výše zisku. Porovnává se návratnost investice s alternativní možností jejího umístění. Cena si klade za cíl také špičkovou kvalitu výrobku a tím dosáhnout vedoucího postavení v kvalitě. Cena je úměrná výši kvality výrobku a k ceně kvalitních materiálů, či technologií použitých při výrobě. To se odrazí ve vyšších nákladech na výrobu i ve vyšších nákladech na budování image výrobku. Na druhé straně má spotřebitel pocit, že vyšší cena znamená kvalitní výrobek (Světlík, 2005).

Další cenové cíle mohou být například „status quo“ na trhu. Cena zde odráží reálnou situaci na trhu a chování konkurence tak, aby firma udržela dosahovanou míru zisku, objem produkce a jiné veličiny v míře odpovídající minulosti. Společnost se také svojí cenovou politikou může snažit zabránit konkurenci ve vstupu na trh. Dále může snížit ceny určitého výrobku, aby přilákala nový okruh spotřebitelů, nebo zákazníků (Nagle, 2011).

Určení ceny v obchodě je velice rozsáhlá a náročná disciplína a může se o ní rozhodovat denně. Záleží při tom na strategii, kterou podnik zvolí. Volbou této strategie se zabývá management obchodní firmy a rozhoduje se v zásadě mezi dvěma základními směry. První strategie se nazývá every day low pricing, což je strategie trvale nízkých cen (EDLP). Tyto ceny jsou nastaveny dlouhodobě na nízké úrovni, přičemž společnost nepoužívá cenovou propagaci a výprodejové akce. Dlouhodobě snížené ceny jsou pro zákazníka jistota, že při každém návratu bude mít tu samou sníženou cenu. Tyto ceny lákají spotřebitele, kteří nemají čas sledovat slevy v letácích, nebo nechtějí porovnávat ceny na regálech. Tato strategie je v současném silném konkurenčním období využívána, jelikož společnosti šetří náklady spojené s propagací výrobku v akci (v letáku, billboardu, TV atd.). Druhou základní strategií je high low price, neboli strategie vyšších cen (standardních). Při této strategii se hojně využívá propagačních (akčních) cen, které mají za úkol nalákat zákazníka. Propagační ceny jsou vždy pod úrovní EDLP. Průměrné ceny mohou však být u obou strategií stejné a zákazníci vždy považují EDLP za výhodnější (Nagle, 2011).

V obchodě se dají použít i další cenové strategie, jejichž příklady jsou stručně popsány v následujícím seznamu (Zamazalová, 2009):



- **Strategie selektivně nízkých cen** – spočívá ve výběru určitých produktů, podle kterých zákazník posuzuje celkovou cenovou úroveň sortimentu.
- **Strategie cenových garancí** – obchodník se zaručí, že poskytuje tu nejnižší cenu na trhu a přislíbí vrácení částky, o kterou převyšuje konkurenční výrobek.
- **Strategie levného sortimentu** – obchodník se soustřeďuje pouze na levné zboží.
- **Strategie vysokých cen** – vysoká cena a vysoká kvalita produktu je zde pro obchodníka diferenciací od konkurence.
- **Penetrační strategie** – je časově omezená, při jejím použití jde o získání zákazníků nízkou cenou.
- **Skimming strategie** – riziková strategie, která využívá vysokých cen produktů při jejich zavádění na trh.

### 3.3.1 Standardní a akční ceny

Jak už zde bylo zmíněno, cena je nejflexibilnějším nástrojem v marketingovém mixu. V České republice jsou velice populární a obchodníky využívané akční (promoční) ceny. Tyto ceny vycházejí ze standardních cen. Toto krátkodobé snížení ceny trvá většinou jeden týden a má za úkol okamžitě zvýšit příjmy. Zákazníci tyto akce oceňují a jsou na ně zvyklí, proto vždy po startu akce dojde k okamžitému a viditelnému růstu prodejů. Platí to hlavně u produktů s vyšší standardní (regálovou) cenou. Ta je poté snížena například o 50 % (pokud v porovnání s náklady je marže pozitivní v rámci firemní strategie) a tehdy spotřebitelé neváhají v rozhodování o nákupu jinak velmi drahého produktu. Spotřebitelé v České republice reagují už i na slevu 25 %, která je více méně standardní. Akční ceny jsou skvělým nástrojem zviditelnění produktu. V případě rychloobrátkového byznysu, kde se zboží hromadí, jsou akční ceny perfektním nástrojem pro vyprázdnění skladů, nebo pro nastartování byznysu. Na druhou stranu jsou akční slevy faktorem snižující marži obchodníka a dodavatele (výrobce). Například pokud je sleva 10 %, sníží se marže obou zúčastněných (obchodník, výrobce), jelikož tuto slevu platí ze svých financí (Karlíček, 2013).

### 3.3.2 Příspěvek na úhradu

Příspěvek na úhradu, jinak také „contribution margin“, nebo také marže výrobce, je rozdíl mezi tržbami z prodeje produktů (výrobků, či zboží) a variabilními náklady, jako jsou suroviny nutné pro výrobu, produkční náklady, logistika spojená s výrobkem a další. Tato marže dovoluje společnosti určit profitabilitu jednotlivých produktů měřením vlivu prodeje na profit. Variabilní náklady, které se v čase mění na základě objemu produkce, jsou porovnávány s fakturační cenou za kus, která je více méně statická a určuje kolik peněz společnost dostane z prodeje tohoto produktu. Na základě tohoto porovnávání a měření, může majitel společnosti rozhodnout, které výrobky by měl zdražit, nebo které náklady by měl naopak snížit. Pokud chce výrobce svoji marži zvýšit, může zvolit zvýšení fakturační ceny, nebo snížení variabilních nákladů (jiná receptura), či použít kombinaci těchto postupů. Pokud se společnost nemůže dopočítat k optimální (požadované) kontribuční marži, měla by uvažovat o přesměrování pozornosti k prodeji produktů, které požadovanou marži mají. Změny fakturační cen, či nákladů nejsou jednoduché. Výrobce totiž musí veškeré změny konzultovat s obchodníkem, jelikož nemůže ze dne na den například zvýšit fakturační ceny, nebo změnit dohodnutou recepturu (kvalitu) výrobku (Leinweber, 2014).

Dále společnost kalkuluje s příspěvkem na úhradu v součtu všech jejích výrobků, nebo výrobků rozdělených dle určitých kritérií (kategorií). Tímto získá celkovou kontribuční marži, dle které se může určit, které výrobky se budou prodávat méně, a které naopak více. Pokud má společnost například výrobky s 50 % kontribuční marží a dostane se k prodeji velkého množství výrobků s 60 % marží, celková kontribuční marže poroste. Tento ukazatel profitability se dá vyjadřovat v částkách na kus, či celkově za daný obchodní případ, nebo také v procentech (Leinweber, 2014).

### 3.3.3 Obchodní marže

Každá výrobní společnost má více druhů marží, ale některé jsou významnější než ostatní. Obchodní marže, jinak také „Sales margin“ je ve výrobních firmách hrubý odhad profitability obchodních operací. Měří kolik zbyde tržeb po odečtení všech přímých nákladů a služeb spojených s výrobkem. Platy managementu a správa administrativních budov (overheads) a další nepřímé náklady se do tohoto výpočtu nepočítají. Naopak se do této marže počítají náklady na marketingovou podporu výrobků, nebo zboží a jejich

propagaci. Do této podpory, která přímo ovlivňuje Sales margin výrobku, se počítá merchandising, monitorování prodeje, monitorování akcí, náklady na letáky, náklady na výzkum produktu a obalů, reklama v televizi, reklama v novinách a odborných časopisech, stojany na zboží a další náklady. Tyto náklady by se dali zahrnout do dvou skupin, a to spotřebitelský marketing (TV reklama, billboards atd.) a zákaznický marketing (letáky, trade marketing poplatky, POS atd.). Dalším velice významným faktorem ve výpočtu obchodní marže jsou obchodní podmínky dohodnuté se zákazníkem (bonusy). Tyto náklady v účetní výsledovce пониžují fakturační obrat, z čehož vzniká čistý obrat, bez obchodních podmínek, dobropisů a opravných daňových dokladů. Bonusy se také často promítají přímo do fakturačních cen, místo do paušálních částek z obratu, které závisí většinou na velikosti obratu za dané období (kvartál, měsíc, rok). Záleží, na obchodním případě a na dohodě se zákazníkem. Z obchodní marže se dále odečítají takzvané „overheads“, což jsou například mzdy oddělení obchodu a ostatních oddělení, leasingy, opravné pohledávky po splatnosti, náklady na pojištění tržeb zákazníkům penále, dry, sponsoring atd. Z tohoto výpočtu vychází NOI (Net operating income), což je provozní zisk společnosti, ze kterého se poté dále tvoří EBITDA, společně s dalšími výsledky společnosti (Leinweber 2014).

### **3.3.4 Marže obchodníka a spotřebitelská cena**

Zákazník (obchodník) při nákupu zboží od dodavatelů, nebo výrobců, očekává určitou návratnost. Tuto návratnost zajišťuje takzvaná „Customer margin“, která určuje kolik peněz dostane obchodník při prodeji výrobku konečnému spotřebiteli po odečtení fakturační ceny výrobce od prodejní ceny obchodníka. Opět platí pravidlo, čím vyšší marže, tím lepší, s ohledem na finální spotřebitelskou cenu, konkurenci a daně. Rozhodování spotřebitele je nejvíce ovlivněno cenou, obalem a jeho vnímáním značky (produktu). Proto je třeba nastavit spotřebitelskou cenu co možná nejlépe, aby se výrobek prodával a aby byl konkurence schopný v porovnání s konkurenčními výrobky na regále. Jestli bude výrobek konkurence schopný na prodejně se dá zjistit pomocí cenového benchmarkingu, který porovnává regálové ceny obchodníka s konkurencí. Při tomto porovnávání záleží na tom, jaká je cenová strategie výrobku. Na této strategii by se měl dohodnout výrobce s obchodníkem, ale ne vždy tomu tak je. Benchmarking také porovnává konkurenční výrobky mezi sebou dle obalů, kvality a obecné strategie.

Spotřebitelské ceny určuje marketingové oddělení, které má dostupná data z trhu a má s výrobky určitou naplánovanou cenovou strategii. Marži zákazníka můžou také ovlivnit daně v dané zemi. Čím vyšší daň v zemi je, tím nižší je marže obchodníka, jelikož musí nastavit spotřebitelskou cenu tak, aby vyšla jeho požadovaná marže. Problém nastává v případě mezinárodních značek, které by měly stát v každé zemi stejně. Tudíž obchodník ze země, která má vyšší daně, má nižší marži. Pokud výrobce nechce, aby obchodník manipuloval s cenou vzhledem k jeho marži, musí obchodníkovi snížit fakturační cenu v rámci své cenové strategie. V případě, že obchodník kvůli svému daňovému zatížení zvedne spotřebitelské ceny, výrobek nebude moci konkurovat – nebude se tolik prodávat, jelikož konkurenční výrobky budou levnější. Opačný případ nastává, když jsou v zemi nízké ceny. Obchodník může v tomto případě ceny podtrhávat, což se nemusí slučovat se strategií výrobce. Výpočet marže obchodníka je tedy spotřebitelská cena – daně – fakturační cena od výrobce (Leinweber 2014).

### **3.4 Cenová konstrukce**

Firma svoje ceny (fakturační, či spotřebitelské) netvoří pouze na základě své cenové strategie. Do cen musí zahrnout celou řadu faktorů. Nejvýznamnější z těchto faktorů jsou náklady, ceny konkurence a vnímaná hodnota produktu zákazníky. Jinak řečeno tyto metody jsou nákladově orientované, konkurenčně orientované, či hodnotově (poptávkově) orientované. V praktickém použití se nepoužívá jenom jedna z nich, ale kombinace všech tří. Při tvorbě ceny se zohledňuje průběh zákaznické poptávky, funkce nákladů a spotřebitelské ceny konkurentů. V rámci tohoto rozdělení, náklady vymezují nízkou cenu – firma nemůže tvořit zisk, při nízké ceně, která je totožná s náklady. Na opačné straně hodnota vnímaná zákazníkem vymezuje vysokou cenu – pokud je hodnota, která je vnímaná spotřebitelem příliš vysoká, po zboží nebude poptávka (Karlíček, 2013).

#### **3.4.1 Metody tvorby cen**

**Nákladově orientovaná metoda** – tato metoda je v zásadě jednoduchá. Cena se tvoří ze spodní hranice (čili od nákladů) a je mnohem jednodušší než odhad, jak bude na cenu reagovat koncový spotřebitel. Používá se zde stanovení ceny přírůžkou, nebo pomocí cílové rentability (bod zvratu). Nejběžnější způsob určení ceny je připočtení standardní

ziskové přírážky k nákladům na jednotku výroby (jeden produkt). Tato metoda je velice výhodná pro prodávající (výrobce) i kupující, jelikož se dá takto určit minimální cena, pro pokrytí nákladů a zisku. Vztah ceny a poptávky se v této metodě nezohledňuje (Zamazalová, 2003).

**Konkurenčně orientovaná metoda** – při této metodě se pozorují konkurenční ceny, podle kterých se sestavuje celá cenová konstrukce. Ve svém smyslu se konkurenční ceny částečně kopírují a následně upravují dle stanovené cenové strategie (pod konkurenční cenou, nebo nad). Náklady a poptávka jsou zde vedlejší faktory (Zamazalová, 2003).

**Poptávkově orientovaná metoda** – orientuje se na stanovení nižších cen za kvalitní zboží, pro udržení stabilní poptávky. Soustřeďuje se také na analýzy potřeb zákazníků a na základě těchto analýz upravuje ceny. Analýzy probíhají formou dotazování, nebo pomocí experimentu. Tato metoda je nejsložitější vzhledem k mnoho vrstevnosti spotřebitelských potřeb. Spotřebitelské potřeby zahrnují představy zákazníka o produktu a jeho funkčních vlastnostech, o distribuci, poskytovaných službách, image společnosti atd. Pro každý tento druh spotřebitelů by měla společnost najít vhodný způsob komunikace (Zamazalová, 2003).

## 4 Vlastní práce

Úkolem této praktické části je v první řadě popsat aktuální vývoj a stav trhu krmiv pro psy a kočky v České republice a jeho segmentaci pomocí dat a znalostí z praxe. Logický rámec tvorby jednotlivých kapitol odpovídá přehledu řešené problematiky. Dále zde budou popsány cenové mechaniky a náklady spojené s krmivem v České republice, pro pochopení cenové konstrukce a její tvorby. Hlavním praktickým přínosem této práce je vytvoření formuláře cenové konstrukce na míru společnost XY.

### 4.1 Obchod s krmivem pro kočky a psy v České republice

Česká republika hraje na Evropském trhu krmiv pro psy a kočky významnou roli. Celková velikost tržeb v České republice je 6 miliard korun, z toho 4,6 miliard (MAT August 2016)<sup>1</sup> připadá na české řetězce, diskonty, tradiční trh a drogerie. Druhá polovina tržeb (2,4 miliard korun) pochází z velkoobchodů, specializovaných obchodů (pet shops), Cash and Carry, DIY (Do It Yourself) a internetu (e-shops).

V následujících grafech (v jednotlivých podkapitolách) jsou popsána data za 76 % trhu, tedy zmíněných 4,6 miliard. Pro zbylých 24 % je velice těžké sehnat relevantní data, jelikož například velkoobchody a specializované obchody tyto data poskytují velice zřídka, nebo jsou tato data zkreslená. Většina těchto obchodníků totiž neposkytuje analytickým společnostem účtenky, či na to nemají systém, ani netvoří samostatné reporty. To samé platí například o obchodech DIY (Hornbach, OBI) a Cash and Carry (Makro).

Pro většinu společností (dodavatelů, výrobců, či obchodníků) zabývajících se krmivem v České republice jsou směrodatná data, která pochází z řetězců, jelikož tato část trhu je největší a dokáže velice dobře vypovídat o tom, jakým směrem se trh vyvíjí z pohledu druhu zvířete, druhu obchodu, kategorie, značky a tak dále. Data z řetězců jsou také vypovídající proto, že mají velkou návštěvnost a na jejich regálech můžeme nalézt všechny kategorie, značky a velikosti krmiv.

---

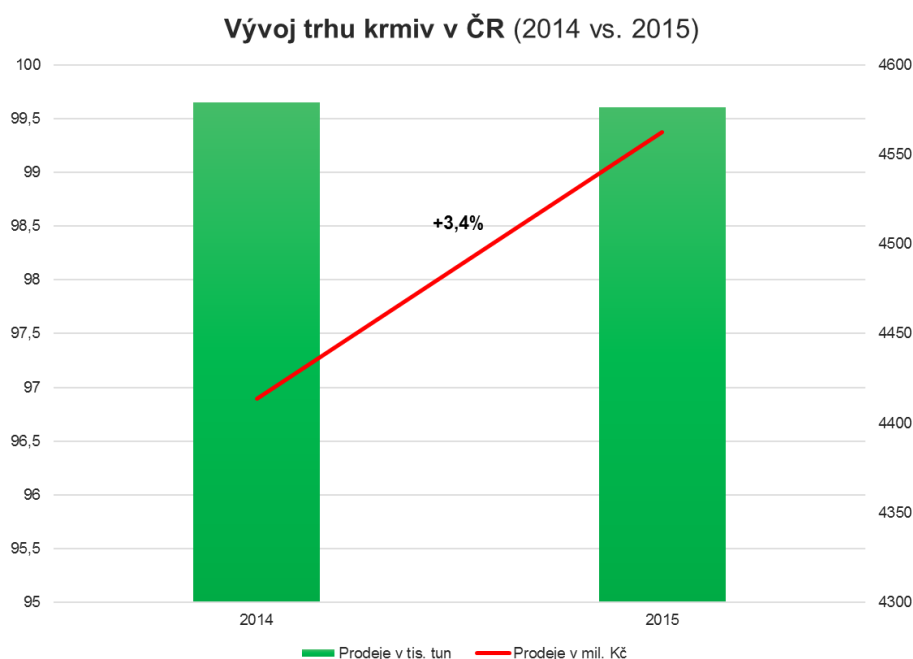
<sup>1</sup> MAT – moving annual total = posledních 12 měsíců od aktuálního, nebo zadaného měsíce. Například pokud je předmětem měření měsíc únor 2017, MAT1 data v časové periodě od ledna 2016 do února 2017. Pokud na konci pojmu název měsíce a rok, například MAT August 2016, znamená to data v časové periodě od července 2015 do srpna 2016.

Pokud jakákoliv společnost chce vědět co se děje na trhu, musí za tyto data zaplatit nemalé částky, které se pohybují v řádech statisíců, a milionů za rok. Tyto data jsou velice důležitá pro správné rozhodování dodavatelů a výrobců proto, že na základě těchto dat mohou usoudit, jakým směrem se bude vyvíjet trend, co budou prodávat zákazníkům (řetězcům), potažmo co nakupuje spotřebitel nejčastěji a do čeho se bude v dalších letech investovat. Jinak řečeno, jaký bude category management. Naopak to pro ně může být informace o tom, čeho by se měli při obchodování vyvarovat, například neprodávat řetězcům malá balení granulí, jelikož jejich tržní podíly klesají a spotřebitelé budou spíše volit menší balení atd.

Těmito průzkumy trhu se v České republice věnují dvě hlavní mezinárodní společnosti, a to Nielsen a GFK. Veškerá data jsou dostupná jak v hodnotě (koruny) s DPH 15 %, tak v objemu (tuny). Prodejem je tedy míněna hodnota, která vznikne koupí spotřebitele v obchodě přes kasu. Těmito hodnotám se jinak také říká „Sell out data“, naopak data, která vychází přímo z výrobních, či dodavatelských společností se nazývají „Sell in data“.

Následující graf vypovídá o situaci na českém trhu s krmivy mezi lety 2014 a 2015:

**Obrázek 1:** Vývoj Trhu krmiv v České republice mezi lety 2014 a 2015



**Zdroj:** Vlastní zpracování na základě dat společnosti XY

Z grafu výše (Obrázek 1) lze vyčíst, že se prodeje v hodnotě (červená čára) meziročně zvýšily o 3,4 %, což je blízko tří procentnímu průměrnému růstu krmiv každým rokem od devadesátých let. Konkrétně se tržby zvýšily z 4,41 miliardy korun na 4,56 miliardy. To, že trh roste i nadále je jasné z dat roku 2016, kde MAT JA (July 2015 – August 2016) je 4,67, což je v tomto případě růst 4,4 % viz. následující tabulka:

**Obrázek 2:** Stav hodnoty (mil. Kč) krmiv pro kočky a psy v ČR v roce 2016

| MAT JA 2016      |               |                  |             |
|------------------|---------------|------------------|-------------|
| Value (M CZK)    | Sum           | Growth vs PY (%) | váha%       |
| Dry              | 1409,2        | -3,6             | 30%         |
| Semi-moist       | 22,9          | 9,4              | 0%          |
| <b>Total Dry</b> | <b>1432,1</b> | <b>-3,4</b>      | <b>31%</b>  |
| Can              | 1053,9        | 3,3              | 23%         |
| Pouches          | 1311,6        | 10,1             | 28%         |
| Alucup           | 230,8         | 6,5              | 5%          |
| Salami           | 27,4          | 17,4             | 1%          |
| <b>Total Wet</b> | <b>2623,7</b> | <b>7,0</b>       | <b>56%</b>  |
| Snacks           | 617,3         | 13,8             | 13%         |
| <b>TOTAL</b>     | <b>4673,1</b> | <b>4,4</b>       | <b>100%</b> |

**Zdroj:** Vlastní zpracování na základě dat společnosti XY

Objemy celého českého trhu s krmivy pro kočky a psy mají meziroční nárůst mezi lety 2014 a 2015 o 0 % s celkovým objemem 99 607 tun. Je to dáno hlavně přesunem objemů do jiných kategorií než dříve (do kapsiček), což bude vysvětleno v dalších kapitolách a také tím, že se krmiva přesouvají do menších balení kvůli početnímu růstu menších plemen psů a většímu zájmu o malé, takzvané „single portion“ balení. Důvodů pro stagnaci objemů může být více. U MAT JA 2016 můžeme naopak vidět opět růst 2,4 % s objemem 101 514 tun.

**Obrázek 3:** Stav objemu krmiv v tunách v ČR v roce 2016.

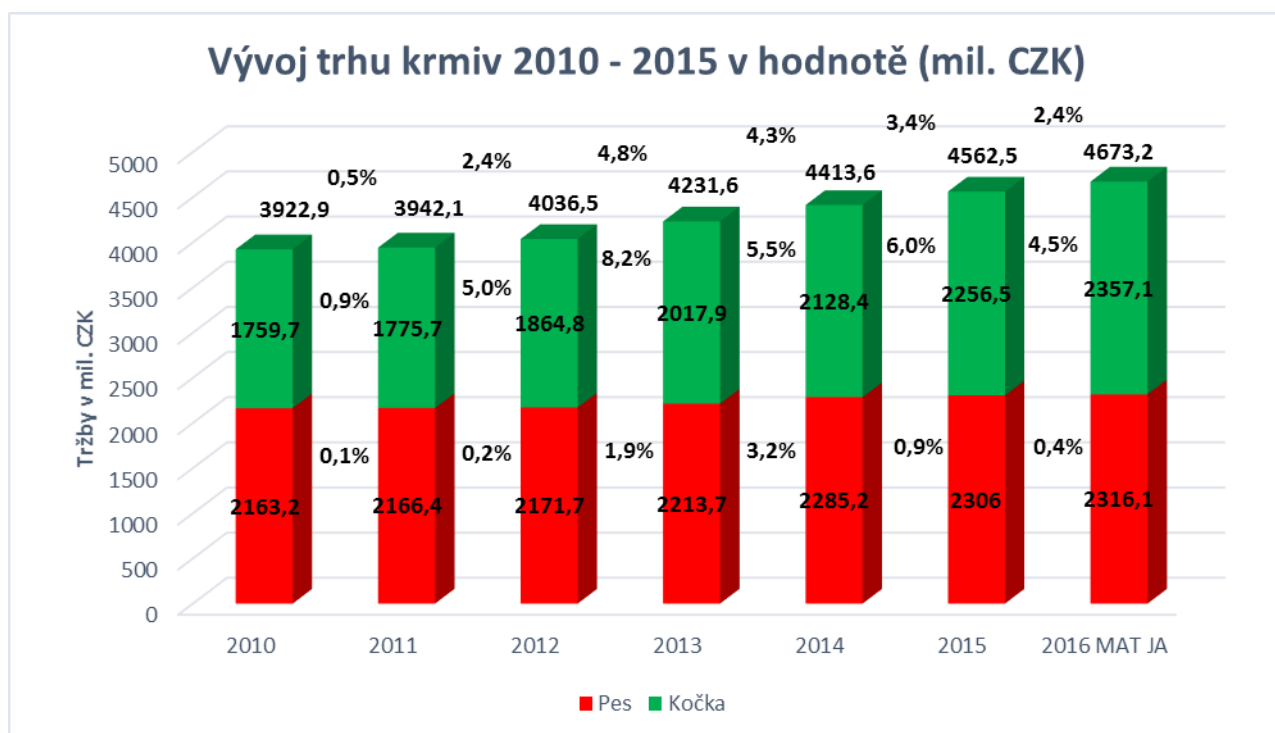
| MAT JA 2016      |                |                  |             |
|------------------|----------------|------------------|-------------|
| Volume (ton)     | Sum            | Growth vs PY (%) | váha%       |
| Dry              | 43 371         | -3,7             | 43%         |
| Semi-moist       | 251            | 12,2             | 0%          |
| <b>Total Dry</b> | <b>43 622</b>  | <b>-3,6</b>      | <b>43%</b>  |
| Can              | 35 544         | 5,2              | 35%         |
| Pouches          | 15 587         | 14,0             | 15%         |
| Alucup           | 3 514          | 4,6              | 3%          |
| Salami           | 624            | 9,8              | 1%          |
| <b>Total Wet</b> | <b>55 268</b>  | <b>7,5</b>       | <b>54%</b>  |
| Snacks           | 2 624          | 7,6              | 3%          |
| <b>TOTAL</b>     | <b>101 514</b> | <b>2,4</b>       | <b>100%</b> |

**Zdroj:** Vlastní zpracování na základě dat společnosti XY



Pro ucelenější pohled na celý trh krmiv a jeho pětiletý vývoj v České republice může sloužit následující graf. Poté budou následovat kapitoly s hlubší segmentací pro lepší pochopení trhu a také toho, co ho nejvíce ovlivňuje. Každý detail na tomto trhu hraje významnou roli, a tak je obchod s různými kategoriemi, velikostmi a druhy krmiv, velice specifický.

**Obrázek 4:** Graf vývoje českého trhu krmiv v hodnotě pro psy a kočky v ČR



**Zdroj:** Vlastní zpracování na základě dat společnosti XY

Z tohoto grafu lze vyčíst, že posledních 5 let Pet food v České republice roste a poroste i v roce 2016, jelikož dosavadní MAT JA 2016 roste vůči celému roku 2015 o 2,4 %. Dá se předpokládat, že v posledním trimestru<sup>2</sup> bude trh stále růst, jelikož poslední trimestr má na tomto trhu sezónní prodeje, a to nejenom kvůli tomu, že řetězce chtějí dosáhnout cílených (přislíbených) obrátů v rámci jejich obchodních podmínek (bonusů), ale také proto, že se v tomto období koná spousta chovatelských akcí a lidé začínají více

<sup>2</sup> Trimestr (T1, T2, T3, T4) – tříměsíční období. Za tyto období zasílají analytické společnosti svoje data během roku svým zákazníkům (řetězcům, dodavatelům, či výrobcům)

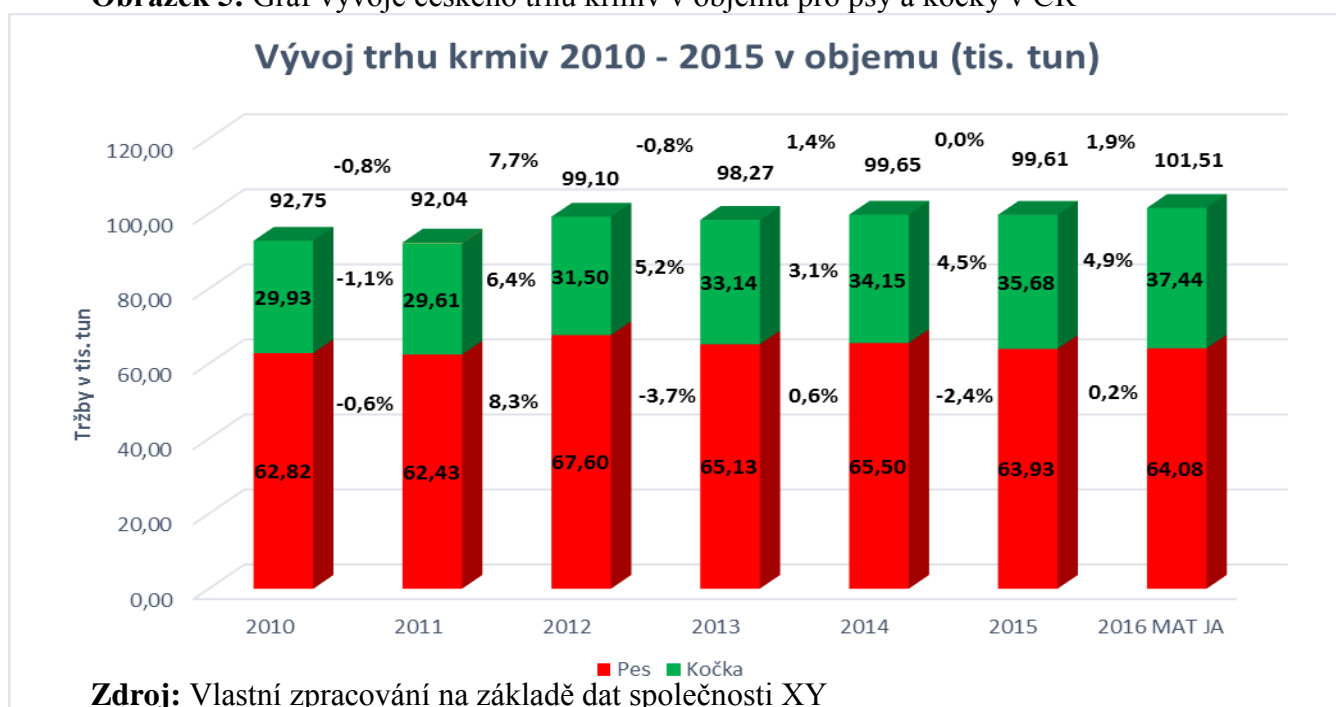
přemýšlet o svých mazlíčcích, než jak je tomu v jiných částech roku. Mimo jiné se v tomto období konají akce Země živitelka a také Mezinárodní den zvířat.

Mezinárodní den zvířat připadá na 4.10. a není to obyčejný den. Tento den vznikl na základě událostí 4.10. roku 1226, kdy zemřel františkánský mnich Sv. František z Assisi, který pečoval o opuštěná, nemocná a týraná zvířata. Je to den, kdy by si každý choval měl uvědomit, že má o své zvíře řádně pečovat, to znamená správná strava, pohyb, ale hlavně by tato událost měla vést k zamyšlení, zda si zvíře vůbec máme pořídit. To může vést nejenom k větším prodejům krmiv, ale také ke každoročnímu rozšíření celosvětové skupiny chovatelů o další členy.

Dalším důvodem pro zvýšení prodeje v poslední třetině roku může být ten, že domácí mazlíčci se připravují na zimu, což je jejich přirozený fyziologický proces, jelikož se historicky zvířata ve volné přírodě bála nedostatku potravy v zimě. V dnešní době se mazlíčci nemusí ničeho bát. Mají svoje chovatele a ti se o ně postarají i v zimě. V tomto případě záleží na tom, zda je kočka, nebo pes v zimě aktivní, nebo leží doma, či zda přebývá většinu času uvnitř, nebo jestli spí venku. Na těchto faktorech velice záleží, jelikož pokud budeme našeho mazlíčka krmit stejně v létě, když běhá celé dny venku a v zimě, kdy leží doma, může přes zimu nabrat tělesnou hmotnost, což je pro zvíře nezdravé.

Další, velmi častý pohled na tento trh, je z hlediska objemu (tun).

**Obrázek 5:** Graf vývoje českého trhu krmiv v objemu pro psy a kočky v ČR

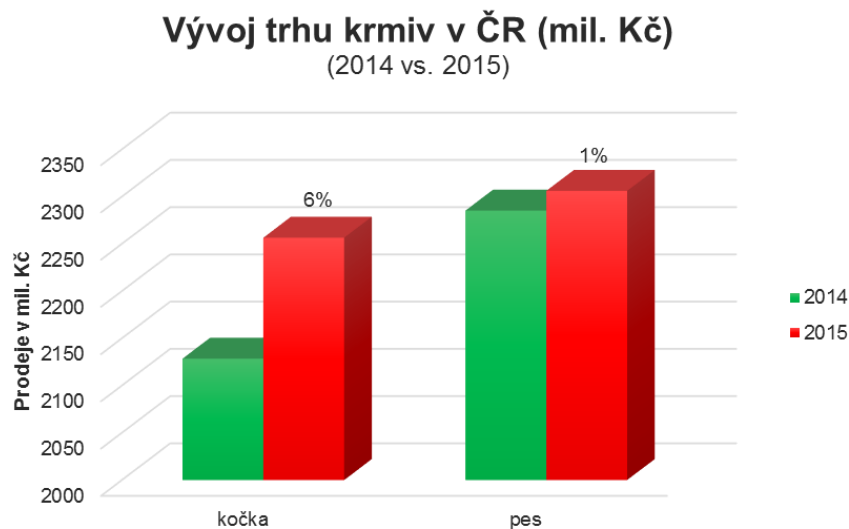


Celkový pohled je tedy následující. Od roku 2010 do roku 2015 se tržby krmiv pro psy a kočky zvýšily o 19 % v hodnotě s průměrným růstem 3 % za rok a o 9 % v objemu s průměrným růstem 2 % za rok. Co se týče druhů, kočka roste rychleji než pes, jak v hodnotě, tak v objemu. Konkrétně roste o 34 % za 5 let v hodnotě s průměrným růstem 5 % za rok a o 25 % v objemu s průměrným ročním nárůstem 4 %. Pes naopak roste pomaleji, má však 71 % podíl na objemu za rok. Pes vyrostl za 5 let o 7 % v hodnotě s průměrným ročním nárůstem 1 % a o 2 % v objemu s průměrným ročním nárůstem 0,4 %. Co se týče hodnoty v porovnání se psy, kočky od roku 2010 vyrovnaly poměrové váhy na 50/50 z původních 45/55.

#### **4.1.1 Segmentace a vývoj trhu dle druhu zvířete**

Kočka i pes patří do stejné skupiny masožravců, jako jsou například hyeny, vlci, medvědi, kočkovité šelmy a tak dále. Kočky a psi pro přežití potřebují pouze maso, na rozdíl například od medvěda, který se živí i bobulemi, či medem. V dnešní době humanizace, kdy bereme své mazlíčky, jako členy rodiny, se zvyšuje poměr prémiových až super prémiových krmiv, což je další z faktorů ovlivňující růst hodnoty. Důležitým rozdílem mezi kočkami a psy je v tomto případě oblíbenost suchého (granule) a takzvaného mokrého krmiva (konzervy, kapsičky, vaničky atd.). Jelikož psi mají obecně raději granule, neroste jejich tržní podíl v hodnotě tolik, jako například u koček, kde můžeme mezi rokem 2014 a 2015 pozorovat růst o 6 %, který je způsoben hlavně kapsičkami, u kterých se přechází na lepší receptury, tudíž se za ně utrhá více peněz (viz. segmentace po kategoriích). U psů se tento pomalý růst dá zdůvodnit stagnací trhu granulí, které z celkové hodnoty tržeb tohoto trhu produkují nejvíce.

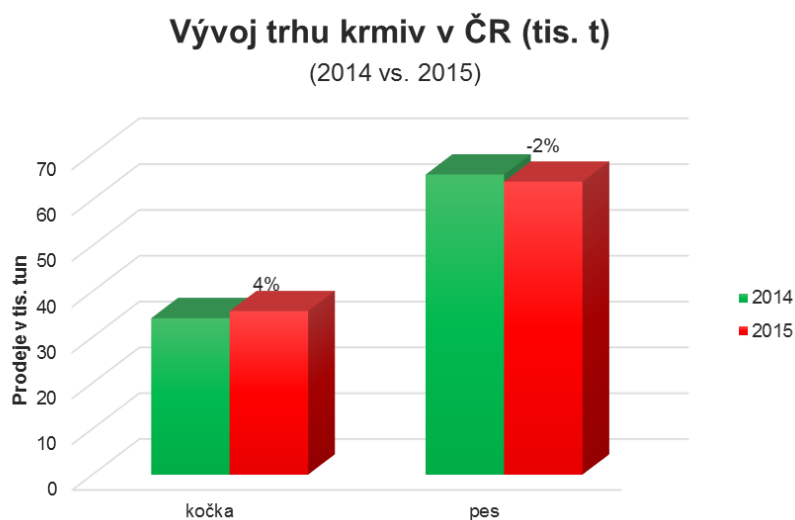
**Obrázek 6:** Vývoj trhu krmiv v hodnotě podle druhu zvířete v ČR (mil. Kč)



**Zdroj:** Vlastní zpracování na základě dat společnosti XY

Co se týče objemu trhu, tak pes je stále větší což je hlavně zapříčiněno růstem velkých balení granulí (viz. segmentace dle váhy a balení). Velká kočičí balení jsou nejčastěji k vidění na internetu (e-shopech), kde se tento trh chce (potřebuje) odlišit od ostatních. Velká 12 kilogramová balení pro kočky už nejsou problém, pokud je po tomto balení dostatečná poptávka. Jde ale o výjimky, jelikož trh je tažen hlavně řetězci, a tak se tradičně velká balení pro kočky neprodávají. Následující graf pojednává o detailnějším porovnání obou trhů mezi lety 2014 a 2015.

**Obrázek 7:** Vývoj trhu v objemu podle druhu zvířete v ČR (tuny)

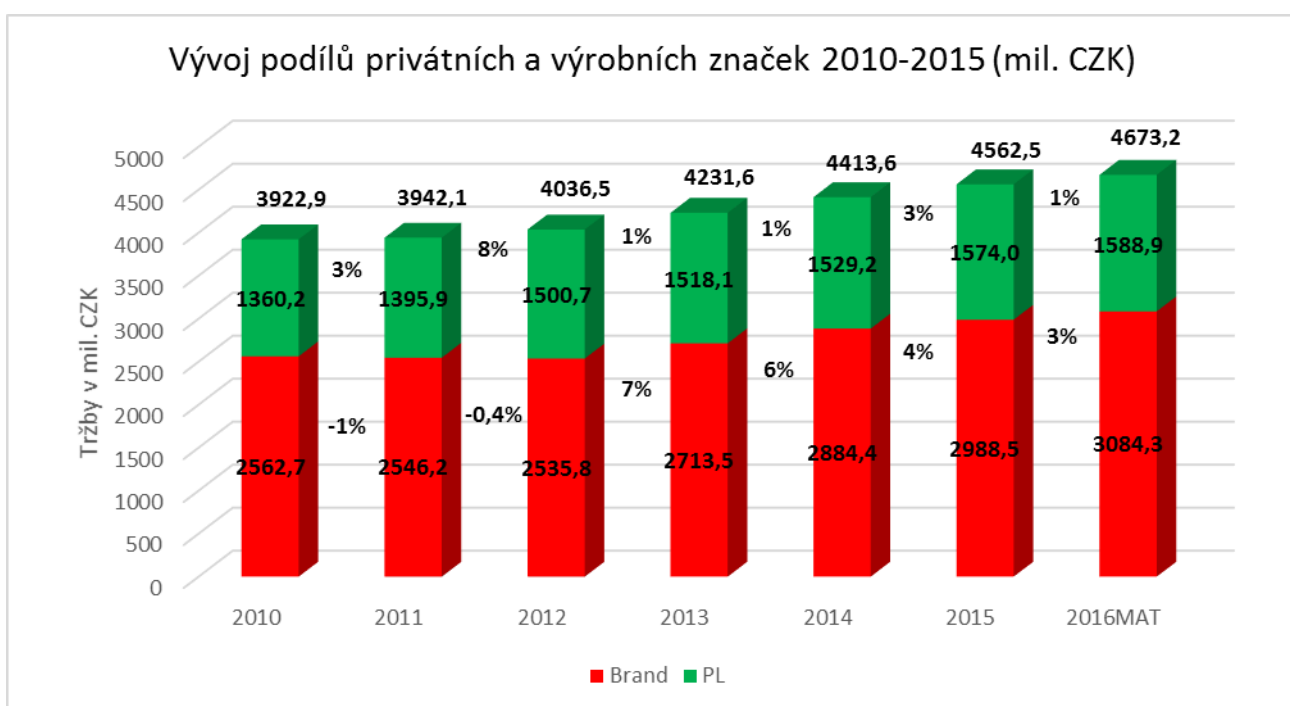


**Zdroj:** Vlastní zpracování na základě dat společnosti XY

#### 4.1.2 Segmentace a vývoj trhu dle značek

Je třeba si uvědomit dva základní pohledy a rozdíly, mezi privátními a výrobními značkami. Tyto pohledy jsou hodnota (value) a objem (volume). Následující dva grafy popisující situaci v České republice za posledních 6 let by mohly sloužit, jako nástroj pro rozhodnutí společnosti o tom, do kterého segmentu by měla investovat a nastartovat výrobu.

**Obrázek 8:** Vývoj podílu privátních a výrobních značek v České republice

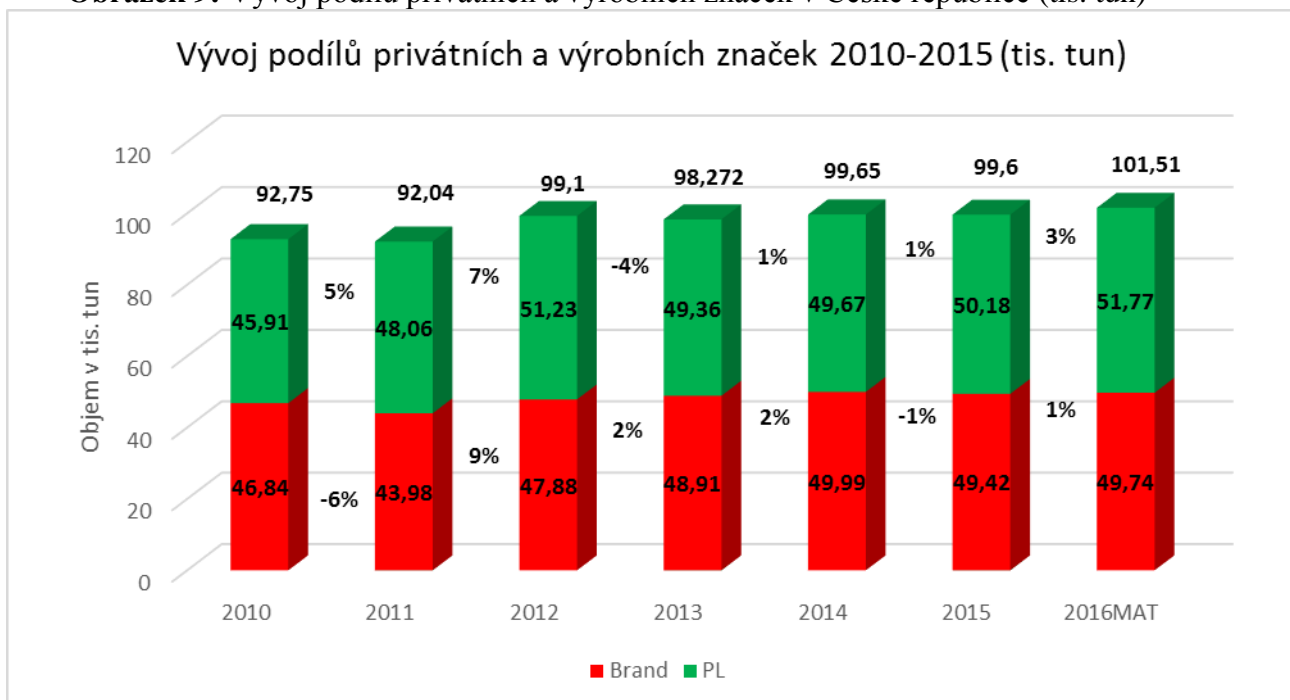


**Zdroj:** Vlastní zpracování na základě dat společnosti XY

Na obrázku č.8 je vidět šesti letý trend vývoje podílu mezi privátními a výrobními značkami v hodnotě (value). Na první pohled lze usoudit, že v peněžním vyjádření má větší váhu brand. V současné době (i v posledních třech letech) je tento poměr 66 % brands 34 % PL (private label). Lze také vyzorovat, že brandy za 6 let vzrostly o 20 %, naopak privátní značky o 17 %. Může to znamenat, že lidé jsou ochotnější utracet za lepší krmiva, což je pravda. Na druhou stranu jsou výrobní značky mnohem dražší zboží, a tak i méně prodaných kusů těchto značek oproti PL, vydělá více peněz (viz. rozdíly v cenách v této kapitole). Na následujícím obrázku č.9 (str.45), je vidět další rozdíl mezi těmito značkami.

V České republice je poměr mezi PL a Brand vyrovnaný co se týče objemu. Privátní značky mají ale o kousek navrch. V roce 2016 MAT mají privátní značky podíl 52 % na veškerém objemu a stále rostou. Je to dáno rostoucím počtem privátních značek a jejich neustálým vylepšováním oproti výrobním značkám. Pro řetězce je to velice výhodné, jelikož mohou ovládat šířku a hloubku svého sortimentu a mají ideální vyjednávací pozici vůči svým dodavatelům, kteří jim prodávají svoje výrobní značky. Je třeba zmínit, že celkový trh v tunách v roce 2016MAT překonal sto tisícovou hranici a řadí se tak k nejvíce objemovým kategoriím na celém trhu rychloobrátkového zboží v České republice.

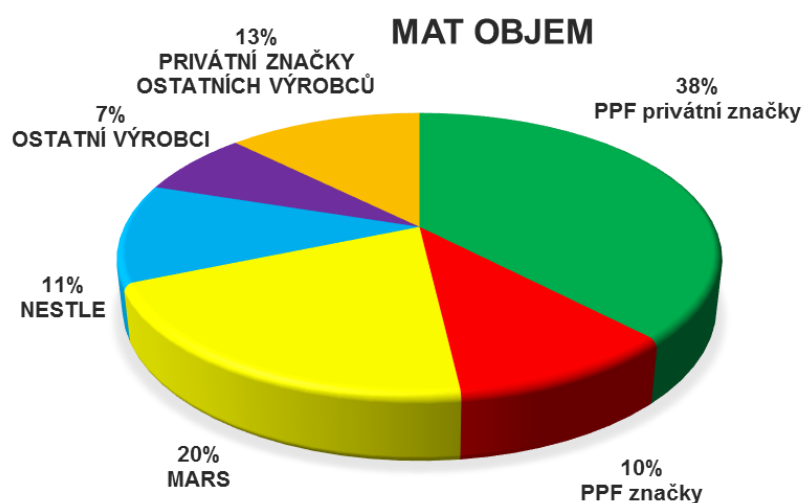
**Obrázek 9:** Vývoj podílů privátních a výrobních značek v České republice (tis. tun)



**Zdroj:** Zpracováno na základě dat společnosti XY

Pro detailnější pohled na to, které firmy v České republice nejvíce ovlivňují trh s krmivy pro psy a kočky, poslouží následující stručné rozdělení největších hráčů.

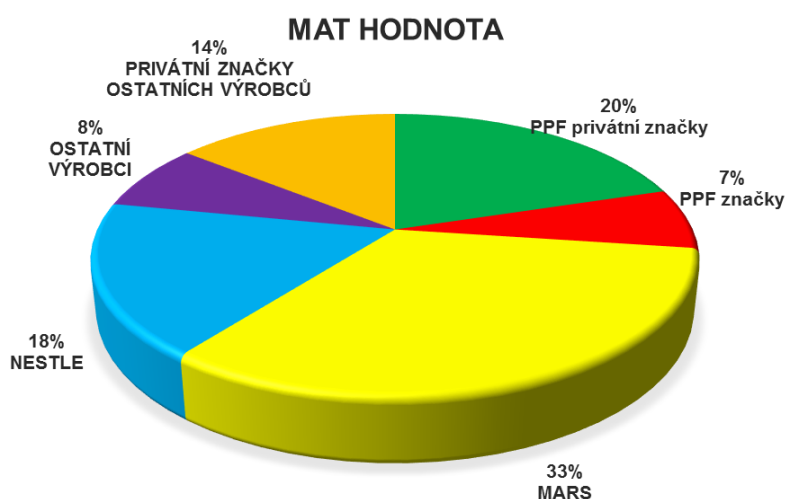
**Obrázek 10:** Přehled nejvýznamnější společností a jejich podílu v objemu MAT 2016



**Zdroj:** Vlastní zpracování na základě dat společnosti XY

Na obrázku č.10 je vidět, že 48 % trhu v objemu vlastní společnost PPF (Partner in Petfood), která je evropským lídrem v produkci privátních značek. Tato společnost má i svoje výrobní značky, které zabírají z jejich podílu 10 %. Naproti tomu, jsou zde už několikrát zmiňované společnosti Mars a Nestlé, které zabírají 31 % trhu. Tyto společnosti jsou známé spíše svým značkovým zbožím. Privátní značky neprodukuje.

**Obrázek 11:** Přehled nejvýznamnější společností a jejich podílu v hodnotě MAT 2016



**Zdroj:** Zpracováno na základě dat společnosti XY

Z pohledu tržeb v hodnotě je situace opačná. Společnosti, které vyrábějí brandy, jako jsou Mars a Nestlé ovládají trh v hodnotě. Společně mají 51 %. Na druhé straně lídr v privátních značkách PPF má o polovinu méně.

Krmiva pro kočky a psy jsou velice komplexní. Dalo by se usoudit, že je to věda. Proto je třeba trh dále segmentovat dle kategorií krmiv.

#### 4.1.3 Segmentace a vývoj trhu dle kategorií

Z hlediska kategorizace jsou krmiva pro kočky a psy velice komplikovaná. Neustále se vyvíjející trendy na tomto trhu nutí výrobce tvořit nové kategorie, kromě těch už dávno zaběhlých, jako jsou například obyčejné granule. To zvyšuje šířku sortimentu a tím také komplexitu celého byznysu, který není snadné uřídit. Společnosti proto pečlivě volí, do kterých kategorií vstoupit. Druhou důležitou otázkou pro společnosti je: Pokud zvolím tuto kategorii, do jakého segmentu z hlediska kvality vstoupím, nebo budu investovat? Všechny tyto faktory ovlivňují náklady na zvolené suroviny, či obaly, ale hlavně také na cenu. Hlavním požadavkem všech (výrobci, distributoři, obchodníci) je co nejvyšší marže.

Tažnou silou pro celý trh je vzrůstající trend „prémiumizace“ a „humanizace“ krmiv, a proto se výrobci zaměřují na co nejširší sortiment svého zboží, aby uspokojili jakoukoliv poptávku, stejně jak tomu je u lidské stravy. Ne každý ale umí vyrábět všechny kategorie, jelikož každá z nich vyžaduje jinou recepturu, jiný výrobní postup, jinou náročnost výroby (například časovou), jiné obaly a velikosti atd. Dále záleží na tom, jestli se vyrábí krmivo pro kočku nebo psa. Navíc se krmivo může dělit podle věkového stádia zvířete (například junior), nebo podle životního stylu zvířete (například aktivní). Následující rozdělení kategorií je pouze základní, na které naváže rozdělení podle kvality.

- **Dry (suché krmivo, granule):** Krmivo, které je vyrobeno extruzí a následným pečením. Mají téměř nulovou vlhkost. Může mít mnoho tvarů, důležitá je velikost granulí. Důležitými vlastnostmi je hustota krmiva, která u kvalitních krmiv je v průměru 500 g v jednom litru. Lehké, vzdušné granule (méně kvalitní) mají hustotu 250 g v jednom litru granulí. Další důležitý znak kvality granulí je jejich viditelně mastný povrch a vůně.
- **Chunks (mokrý krmivo, kousky):** Vysoce vlhká krmiva skládající se vždy z masové složky (kousků), vody, omáčky / želé a z obilovin. Vždy jsou



vařeny za vysokých teplot a poté sterilovány a zabaleny pod velkým tlakem do konzerv všech velikostí.

- **Pouches (mokrý krmivo, kapsičky):** Kompletní, či doplňkové krmivo, které je baleno do malých balení (100 g, 85 g). Podobná struktura, jako chunks. Obsahují jemnější kousky masa a jsou vyrobeny z kvalitnějších ingrediencí. Při výrobě se používá různých omáček a příchutí.
- **Alucups (mokrý krmivo, vaničky):** Paštiky, které jsou nejčastěji baleny do alumíniových vaniček. Mohou obsahovat i kousky masa, omáčku, želé. Nejčastější velikosti 100 g a 300 g.
- **Paté (mokrý krmivo, paštiky):** Paštiky v konzervách, s masovou strukturou (kousky), nebo bez ní.

Jakékoliv krmivo (kategorie) pro kočky a psy se dá obecně rozdělit do čtyř základních kategorií kvality (mimo veterinární a jiné speciální kategorie), avšak ne každá země má vnímání těchto kategorií stejné. Například to, co je v České republice považováno za medium kvalitu, může být v Nizozemsku ekonomická řada. Následující stručný přehled pojednává také o lidech (spotřebitelích), kteří tyto krmiva kupují a jaký mají vztah ke svým mazlíčkům:

**ECO** – ekonomické výrobky se řadí mezi kvalitativně nejhorší výrobky s nízkou cenou. Typický představitel některých horších privátních značek. Tento segment nejčastěji nakupují spotřebitelé, kteří jdou do obchodu hledat nejlevnější krmivo. Jejich vnímání domácích mazlíčků je pragmatické – pes je pes, kočka je kočka. Mají tedy s mazlíčkem omezené emocionální spojení. Dalším důvodem ke koupi ECO výrobku pro spotřebitele může být velký počet zvířat, která u něho žijí.

V ekonomickém segmentu můžeme nalézt kategorie suché, kousky ve šťávě, ekonomické vaničky (rozemletá paštika), standardní kapsičky. Vzhledově je toto krmivo typické svojí jednoduchostí. Jsou použité jednoduché a nevýrazné barvy, v zásadě jsou jednobarevné. Tyto krmiva mají omezený počet příchutí, většinou se můžeme setkat pouze s kuřecím, hovězím, nebo rybou.

Životní styl, či životní cyklus zvířete je cílen na dospělé jedince, většinou na venkově. Suchá a mokrá ekonomická krmiva vždy obsahují vysoké procento obilovin a poměr mezi proteiny a tukem je co možná nejnižší v rámci nízkých nákladů, ale krmivo se dá stále považovat za kompletní. Na obalu výrobce může tvrdit, že je krmivo kompletní a

vyvážené. Pro obaly a materiály platí heslo jednoduchosti. V regálech bývají umístěny nejnižší. Typickými představiteli na českém trhu jsou: Tesco value, Ah basic, Euroshoper, Tramp, K-classic (dá se považovat i za medium), Clever, Bono, Reno, Vitakraft a další.

Cenová pozice: diskont, nebo nejlevnější výrobek na řetězci

**MEDIUM** – tento segment představuje nejlepší poměr mezi kvalitou a cenou a je v České republice velice oblíbený nejenom v krmivech. Spotřebitel se chová ke svému mazlíčkovi, jako kamarád, nebo jako k členovi rodiny. Spotřebitel je emocionálně spjat se zvířetem, ale je to pro něho stále jen zvíře. Dále spotřebitel zastává názor, že by si zvíře mělo vychutnat svoji potravu stejně, jako on. Na druhou stranu se tolik nestará o nutriční parametry krmiva, je zastáncem názoru, že jídlo by mělo být pro zvíře zábava.

Obsahuje všechny základní kategorie: granule, kousky ve šťávě a želé, vaničky ragů (kousky ve vaničce), vaničky meaty paté (paštika s kousky), standardní kapsičky, poloměkké granule (semi-moist), soft mix (namíchané standardní granule s poloměkkými).

Krmiva jsou barevnější, granule může obsahovat tři příchutě (barvy) v jednom balení, kousky (chunks) jsou barevné na základě příchuti. Nejčastější příchutě jsou kuřecí, hovězí, losos a do krmiva se například přidává zelenina.

Krmivo je určené pro dospělá a starší zvířata, objevují se i receptury pro koťátka a štěňátka. Co se týče ingrediencí, stále krmiva obsahují obiloviny, ale podíl masa a částí ze zvířat je vyšší než u ekonomického výrobku. Poměr mezi proteinem a tukem je na střední úrovni. Výrobce může na obale tvrdit, že je krmivo kompletní a vyvážené. Také může uvést, že krmivo obsahuje vitamíny a minerály, které udrží vaše zvíře zdravé a v dobré kondici.

Co se týče obalů, měly by být výraznější než ekonomické výrobky. Využívají se syté barvy, které mají za úkol upoutat spotřebitele. U suchého krmiva (pytlů) se využívá stále klasická folie, ale se čtyřmi hranami. To proto, aby byl pytel schopen stát na místě. U folií se objevuje zip, pro uzavření granulí, které vlivem kyslíku ztrácejí svoje nutriční parametry.

Typickými představiteli na českém trhu jsou: Propesko, K-classic, Tesco standard, Pet specialist, Purina, Bakers, Whiskas, Pedigree, Chappy, Darling a další.

Cenová pozice: blíží se k sortimentu diskontu, dražší a lepší než ekonomické značky, vždy je levnější než prémiové výrobní značky, dokonce i když jsou v akci.

**PREMIUM** – Spotřebitelé, kteří kupují toto krmivo se rozhodují dle nutričních parametrů. Mazlíček se bere, jako dospělý člen rodiny, ne jako dítě. Na prvním místě je zdravý zvířete, které by mělo být zdravé a krásné. Obecně je toto krmivo vnímáno, jako nutričně kvalitní a pro zvířecí zdraví prospěšné.

Obsahuje všechny základní kategorie i jejich vylepšené verze: granule, granule obsahující čerstvé maso, kousky v omáčce, kousky v želé, vaničky (různé druhy kvalitních kousků), Paté (vysoký podíl orgánového masa, kvalitní suroviny), standardní kapsičky, kapsičky natural meat (dušené filetky masa).

Granule jsou mastné a vypadají profesionálně, mohou mít více barev. Kapsičky – dvě příchutě = dvě barvy, profesionální vzhled, viditelné kousky masa. U tohoto krmiva se dá poprvé použít označení bohaté na kuřecí, nebo bohaté na hovězí atd., obsahuje méně obilovin (někdy dokonce skoro žádné), přidává se i rýže, jako vysoce kvalitní zdroj sacharidů. Příchutě se mezi sebou kombinují a zaměřují se hlavně na životní styl zvířete a na jeho stáří: junior, senior, aktivní, domácí, light varianty, malý pes, sterilizované kočky a mnoho dalších. Začínají se vyskytovat i dražší receptury: zvěřina, losos s treskou, hovězí s játry, kuře s telecím, krůtí, jehněčí a další.

Základem všech receptur je maso, či mechanicky odstraněné masové části a jeho vysoký obsah. Proteiny a tuky jsou na vyšší úrovni.

Na obalech může výrobce tvrdit, že je krmivo kompletní a vyvážené. Dále se mohou využít tvrzení typu: s probiotiky, které pomáhají k dobrému trávení, s optimálním množstvím omega 3 a 6 nenasycených mastných kyselin pro zdravý a lesklý kožich, s vitamínem D pro zdravé kosti, výborný poměr mezi proteiny a tuky udrží vašeho mazlíčka v dobré fyzické formě atd. Tyto tvrzení jsou viditelně zvýrazněny na obalech.

Obalové materiály mají prémiový vzhled i kvalitu. U pytlů se objevuje kvalitní zip, který se nepoškodí opakovaným užíváním, a tak zůstanou granule vždy čerstvé. Všechny obaly jsou buď matné, nebo vyrobené z metalické folie = prémiový vzhled.

Typickými představiteli jsou: Perfekt fit, Gourmet, Prevital Naturel, Sheba, Whiskas Delicious, Purina Pro Plan, Brit, Nutrilove a další.

Cenová pozice je díky přidaným hodnotám a vyššímu obsahu masa, nad standardní. Pozice těchto výrobků je v rámci regálového vystavení v úrovni očí.

**SUPER PREMIUM** - toto krmivo nalezneme v některých případech na řetězcích, ale tradičně se s ním setkáváme ve specializovaných obchodech (pet shops). Spotřebitel

stejně tak, jako u prémiového krmiva, hledá především vysokou kvalitu s perfektním nutričním profilem. Mazlíček je brán, jako partner. Hlavní prioritou je zdraví, krása a spokojený život. Spotřebitelé hledají nejlepší produkt a jsou často orientováni na ty nejdražší, sofistikované a unikátní. Zde je spotřebitel velice ovlivněn marketingem a službami, které mu pomohou daný produkt získat.

Suchá krmiva jsou na vysoké úrovni, mají super prémiový vzhled (mastné), jsou cítit kusy masa. Kousky jsou s vysokým obsahem masa, objevují se i masové pěny v malých konzervách. Vaničky obsahují pravidelné i nepravidelné přírodní kousky masa v paštice. Kapsičky se prodávají i v menších baleních s obsahem až 90 % masa v kouscích. Krmiva se blíží, někdy se i rovnají lidské stravě. Co se týče vzhledu a příchutí, můžeme nalézt širokou škálu nejrůznějších tvarů, vůní a chutí. Do receptur se nepřidávají aromata, konzervanty, cukr, obiloviny, dochucovadla atd.

Krmiva se začínají dokonce specializovat na jednotlivé druhy zvířat: granule pro jezevčíka, nebo vlčáka, kapsičky pro Perskou kočku. Proteiny a tuky jsou vyvážené a jejich obsah je vysoký. Na obalech se kromě jiných využívají následující tvrzení: dvojitá ochrana (dual defence) = ochrana celého organismu, MSC (certified sustainable seafood) = ryby a mořské plody použité na výrobu krmiva pochází z obnovitelných zdrojů a je s nimi šetrně zacházeno, FCS = obalové materiály nepouští žádné zbytečné a škodlivé látky do krmiva a další. Všechny tyto tvrzení okamžitě zaujmou spotřebitele, který hledá super prémiové krmivo a je ochoten za tuto kvalitu zaplatit.

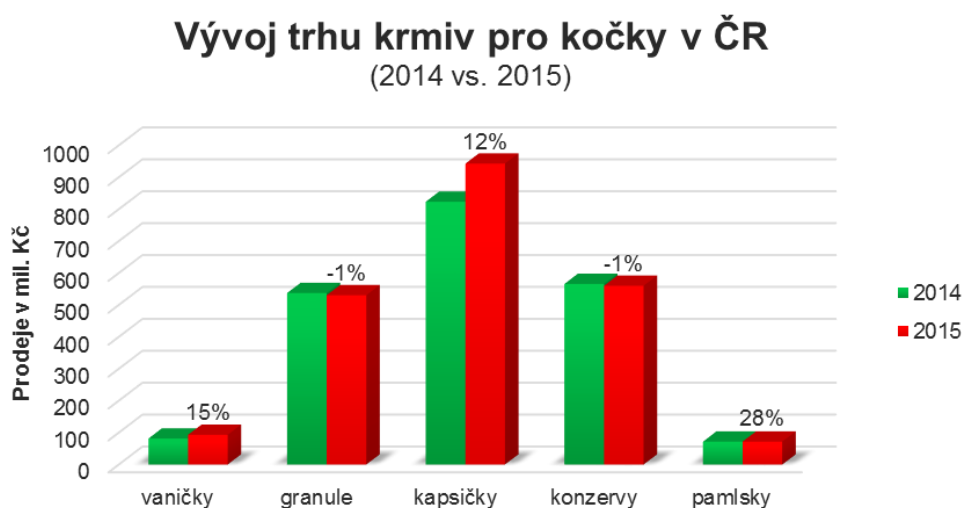
Suchá krmiva se prodávají v papírových obalech, které stojí až desetkrát tolik, jako normální obal. Zipy jsou zde na vysoké úrovni, což opět zvedá nákladovou cenu a tím i cenu výrobku. Obaly jsou matné a metalické tisknuté v nejvyšším rozlišení. Proto se tyto krmiva řadí mezi ty úplně nejdražší a nejvíce kvalitní. Typickými představiteli jsou: Purina ONE, Royal Canin, Diamond Pet food, Taste of the Wild, Calibra a mnoho dalších.

Na následujících obrázcích (č.12 a č.13) se můžeme podívat, které kategorie mají v České republice největší prodeje a které meziročně rostou nejvíce. Na základě těchto dat se mohou obchodníci, dodavatelé a výrobci rozhodnout, na kterou kategorii se zaměřit a které kategorii se naopak věnovat méně z důvodu jejího poklesu. Tyto grafy jsou většinou pomůckou při jednání mezi obchodním manažerem dodavatele (výrobce) a manažerem nákupu obchodu (řetězce) a jsou prezentovány hned na začátku jednání. Těmto grafům samozřejmě předcházejí další data, například velikost trhu krmiv obecně. Postupem

jednání se obě strany dostávají k obchodní nabídce (viz. kapitola prezentace a schvalování).

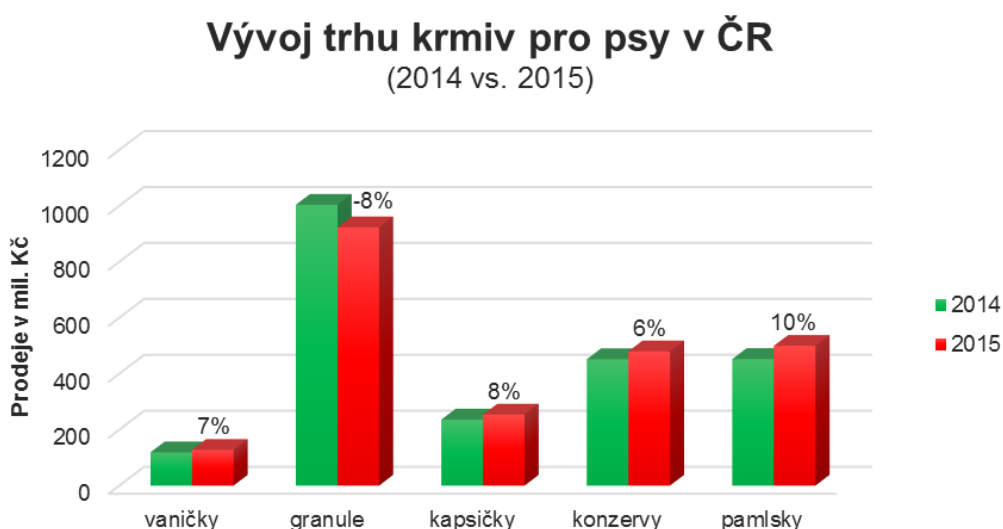
Grafy jsou záměrně rozděleny na psy a kočky, jelikož oba dva druhy mají jiné preference. Na obrázku č.12, kde je popsán trh kočičího krmiva, lze usoudit, že největší kategorií jsou bez pochyby kapsičky, a meziročně rostou o 12 %. Aktuální meziroční růst kapsiček je dalších 6 % (MAT2016). Naopak nejméně výdělečné kategorie v rámci koček jsou vaničky a pamlsky.

**Obrázek 12:** Vývoje trhu krmiv v hodnotě přes kategorie pro kočky mezi lety 2014 a 2015



**Zdroj:** Vlastní zpracování na základě dat společnosti XY

**Obrázek 13:** Vývoje trhu krmiv v hodnotě přes kategorie pro psy mezi lety 2014 a 2015



**Zdroj:** Vlastní zpracování na základě společnosti XY

Na obrázku č.12, je na jasné, že největší psí kategorií jsou granule, které ovšem meziročně klesají. Tento trend se zvyrazňuje poslední 3 roky, kde vlivem nárůstu malých plemen, která spíše jedí kapsičky a malá balení granulí, která nemají takovou obrátku. Důkazem může být také to, že nejprodávanější psí mokré krmivo roku 2016 jsou kapsičky značky Pedigree, které jsou zároveň nejvíce promovanou Pet food položkou na trhu v televizi. Pamlsky jsou zde, na rozdíl od koček, větší kategorií a dokáží se vyrovnat v tržbách i konzervám.

Při hodnocení jednotlivých kategorií přes tuny (objem), je pohled následující:

**Obrázek 14:** Trhu v objemu přes kategorie (kočky a psi) v tunách MAT 2016.

| MAT JA 2016  |               |                  |               |                  |                |                  |             |
|--------------|---------------|------------------|---------------|------------------|----------------|------------------|-------------|
| Volume (ton) | Cat           | Growth vs PY (%) | Dog           | Growth vs PY (%) | Sum            | Growth vs PY (%) | %           |
| Dry          | 8 535         | 2,3              | 35 339        | -4,9             | 43 371         | -3,7             | 43%         |
| Semi-moist   |               |                  | 251           | 12,2             | 251            | 12,2             | 0%          |
| Total Dry    | 8 535         | 2,3              | 35 087        | -5,0             | 43 622         | -3,6             | 43%         |
| Can          | 15 328        | 3,5              | 20 216        | 6,5              | 35 544         | 5,2              | 35%         |
| Pouches      | 11 920        | 13,5             | 3 667         | 15,4             | 15 587         | 14,0             | 15%         |
| Alucup       | 1 381         | 13,6             | 2 132         | -0,5             | 3 514          | 4,6              | 3%          |
| Salami       | 64            | 42,2             | 559           | 7,0              | 624            | 9,8              | 1%          |
| Total Wet    | 28 694        | 8,0              | 26 574        | 7,1              | 55 268         | 7,5              | 54%         |
| Snacks       | 206           | 8,3              | 2 418         | 7,5              | 2 624          | 7,6              | 3%          |
| <b>TOTAL</b> | <b>37 435</b> | <b>6,6</b>       | <b>64 079</b> | <b>0,1</b>       | <b>101 514</b> | <b>2,4</b>       | <b>100%</b> |

**Zdroj:** Vlastní zpracování na základě dat společnosti XY

Co se týče objemu, je trh s psím krmivem dvakrát větší než trh s kočičím krmivem, ale v tržbách jsou tyto trhy vyrovnány (2316,1 mld. Kč psi, 2357,1 mld. Kč kočky). Na trhu s kočičím krmivem vedou konzervy, jelikož jejich váhu ovlivňuje plechové balení. U psů jsou největší kategorií granule, díky velkým pytlům. Opět ale meziročně klesá a to o -4,9 %. Je to dáno hlavně tím, že lidé mají stále častěji menší psy, kterým se nemusí pořizovat 10 až 15 kilogramové pytle krmiva. Pes jinak ve všech ostatních kategoriích roste, nejvíce v kapsičkách o 15,4 %. Kočka v tunách roste ve všech kategoriích, nejvíce v kapsičkách o 13,5 %.

#### 4.1.4 Segmentace dle váhy a obalů

Poslední, ale za to jedno z nejdůležitějších rozdělení krmiv pro kočky a psy, je podle balení, do kterého je krmivo zabaleno a dle váhy celého produktu. I od těchto vlastností se odvíjí finální cena produktu a lidé je velice vnímají. Spotřebitelé nejčastěji

přepočítávají zboží na kusy, či kila a sledují o kolik je vyjde levněji větší balení. Záleží při tom na místě, kde spotřebitel nakupuje. Na řetězcích (Kaufland, Lidl atd.) jsou populární velká balení, multi boxy a další extra balení, stejně tak v obchodech DIY (Do It Yourself). Naopak na tradičním trhu (COOP) jsou populární jednokusová balení.

Váhy a balení hrají také roli v otázce dopravy zboží, jelikož se krmivo přepravuje převážně nákladní dopravou. Průměrný nákladní automobil pojme až 33 tun zboží, záleží při tom na obsahu a struktuře zboží, které se přepravuje. Pokud povežeme kamion plný deseti kilových pytlů krmiva, bude mít ve finále jinou váhu, než když povežeme plný kamion konzervy, nebo kapsiček. Většinou se ale vozí takzvané smíšené kamiony s výjimkou velkých akcí (promotions), kde je řetězec schopen objednat i více kamionů stejného zboží, například 10 kg pytlů. Krmivo se v kamionech vozí na paletách a na každé paletě (u smíšeného kamionu) může být jiné zboží s odlišnou vahou. Zde záleží na tom, kolik se daného zboží vejde na paletu a jaká je výsledná váha palety, potažmo celého kamionu. Záleží zde na precizním naplánování a sestavení nákladního vozu pro optimalizaci nákladů. Dalším z mnoha důvodů precizního plánování je, že v případě exportu je do zemí mimo Evropskou Unii zákaz vjezdu kamionů, které mají více, jak 20 tun. Toto vše je úloha logistického oddělení. Z hlediska obchodu je důležité, kolik stojí průměrná doprava k zákazníkovi, odkud kam se zboží veze a za kolik, incoterms a tak dále, což bude popsáno v podkapitole 5.2.1 Náklady spojené s prodejem krmiv.

Pro představu nejčastějších balení čtyř základních krmiv pro kočky a psy postačí následující přehled:

**Suché krmivo** – Suché krmivo se balí do folií. Do papíru se balí už méně, jelikož je toto řešení velice nákladné a nemá žádné speciální výhody pro krmivo. Foliové pytle mohou být rozděleny dle tvarů, hran a velikostí. Tyto vlastnosti mají veliký vliv na celkový dojem z produktu. Pytle, které mají žehlené hrany a správně tvarované dno mohou v regále stát a daleko lépe komunikovat se spotřebitelem, na druhou stranu některé jenom leží. Nejtradičnějším zástupcem v suchém krmivu je balení 10 Kg, poté 12 kg. Tradičně se u diskontních prodejen a řetězců vyskytuje balení 10 Kg + 1 Kg zdarma. Ve specializovaných prodejnách nalezneme až 15 Kg balení, která se tradičně místo akční ceny přeplňují například 15 Kg + 3 Kg zdarma. Výrobce s tímto přeplňováním ve specializovaných obchodech počítá, a tak pytle vyrábí s kapacitní rezervou. Další tradiční balení jsou například 0,5 kg, 1 kg, 1,5 kg, 2 kg, 3 kg a 5 kg. Faktem ale zůstává, že balení

může mít jakoukoliv velikost, jelikož je to jedním z nástrojů odlišení se od konkurence. Velikost pytle závisí hlavně na velikosti, či druhu zvířete (kočka, nebo pes). Hlavní rozdíly jsou u psů, kde jsou znatelné rozdíly ve velikostech plemen, což má vliv na velikost balení. U koček tomu tak není, jelikož jsou všechny přibližně stejně velké. Prodávají se ale i speciální velká balení kočičího krmiva, například 12 kg, která jsou populární na internetových obchodech. Je to jedno z odlišení internetových obchodů od zbytku trhu. Cena folií se nejčastěji řídí podle tržní ceny ropy.

**Konzervy** – tyto obaly se vyrábí z plechu. Velikosti konzerv jsou různorodé. U psů se nejčastěji setkáváme s konzervami o hmotnosti 1240 g a 830 g, u koček se tradičně používají konzervy 415 g a 85 g. Konzervy se na rozdíl od pytlů nedají přeplňovat, jelikož jejich velikost je daná přesně na velikost obsahu. Tento obalový materiál je velice drahý a zabírá i 30 % veškerých nákladů nákupního oddělení. Záleží pouze na tom, jak je v současné době drahá hliníková slitina, ze které se konzervy dělají. Konzervované krmivo má mnohem delší trvanlivost, takže se je lidé nebojí kupovat do zásoby, jelikož vydrží i přes dva roky, na rozdíl od krmiva z plastových pytlů, kde krmivo vydrží rok, maximálně rok a půl. Sekundárními obaly mohou být folie s tácky, krabice, či kartony.

**Kapsičky** – jsou na českém trhu velice oblíbené a jejich tržní podíly každým rokem rostou. Vyrábí se z plastu a nejtradičnější velikosti jsou 100 g a 85 g. Sto gramové kapsičky jsou většinou standardní, nebo prémiové, do 85 gramových balení se dávají prémiové, až super prémiové receptury. Sekundárním obalem může být folie, do které se vejdu 4 kapsičky. V tomto případě se kapsička považuje za takzvaný „flow pack“, který je prodejný samostatně. Dalším tradičním druhem je „dvanácti pack“, kde balení obsahuje 12 kapsiček různých příchutí. Stejně tak, jako u ostatních obalových materiálů, i u kapsiček se můžeme setkat se speciálními druhy balení, například 44 kapsiček v krabici, jako samostatně prodejné balení a tak dále.

**Vaničky** – tyto balení jsou v České republice méně populární než například v Německu, kde je trh vaniček mnohem větší, a naopak trh kapsiček menší. Je to dáno historicky. V devadesátých letech, kdy krmiva pro kočky a psy v Evropě zažívaly počátek velkého růstu, v Německu se už vaničky prodávaly a měly větší podíl než kapsičky. V České republice se po revolučním roku 90 začaly jedny z prvních kategorií uvádět na trh kapsičky. Proto si je lidé oblíbili a jsou na ně zvyklí. Tato spojitost vaniček a kapsiček je dána balením, jelikož vaničky mají tradiční balení 100 g, 150 g, 300 g (pro psy), a 80 g,



což jsou srovnatelná balení, jaké mají kapsičky. Dále se vaničky balí do sekundárních obalů (tácků), nebo kartonů. Výhodná jednodusová balení po více kusech v sekundárním obalu se sice prodávají, ale v malé míře. Toto řešení je pro výrobce velice nákladné, a tak se s nimi na regálech nesetkáváme tak často, jako s velkými baleními kapsiček.

#### **4.1.5 Prodejní kanály v České republice**

V České republice je celá řada distribučních kanálů, ve kterých se prodávají krmiva pro kočky a psy. Mezi ty neznámější a největší patří hypermarkety (například Albert), kde lidé v České republice nejčastěji a nejvíce nakupují. Poté zde máme diskontní prodejny, mezi které se řadí například řetězec Penny. Tento řetězec je zároveň členem skupiny REWE, která pod sebou má také společnost BILLA. Tato společnost patří mezi další skupinu obchodů, které se nazývají supermarkety. Jejich rozloha je většinou mezi 400 až 2500 metrů čtvereční, což je jedním z hlavních rozdílů mezi supermarketem a hypermarketem. Dalším rozdílem může být i situovanost těchto obchodů. Supermarkety v centrech, hypermarkety a diskonty více v okrajových částech atd. Dále je zde velice rozšířená síť tradičních obchodů. Mezi nejvýznamnější a největší zástupce této skupiny patří společnost COOP. Tradiční trh proto, že jsou tyto obchody situovány spíše na venkově, či v menších městech. V neposlední řadě se krmiva prodávají v Drogeriích (dm, Solvent atd.), kde byl Pet food dle společnosti Nielsen v roce 2016 nejprodávanější položkou co se týče hodnoty a objemu.

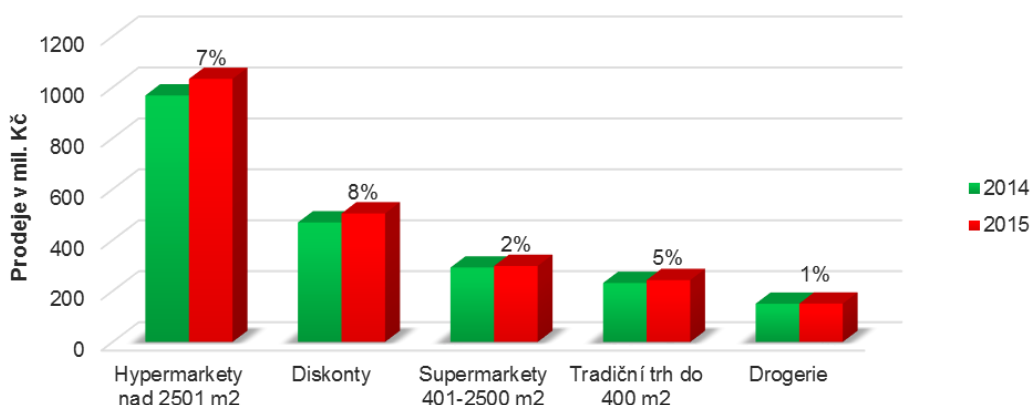
Krmiva se také prodávají ve velkoobchodních sítích po celé ČR. Dále ve specializovaných obchodech jako je například Pet Center, Profi ZOO, ZOO Plus a další. Tyto obchody mají i svoje e-shopy, což je poslední důležitý druh obchodu, který je třeba zmínit. V České republice se prodejem krmiv zabývají internetové obchody MALL CZ, Košík CZ, Koloniál, Kasa a mnoho dalších. Společnost Alza bude implementovat krmiva do svého portfolia tento rok. Všechny tyto obchody se liší v přístupu ke spotřebiteli hlavně vystavením zboží, zpřístupněním obchodu a službami. Akční (promoční) mechanismy jsou také odlišné. Řetězce nejčastěji využívají masová média (televizi) a letáky, tradiční trh spoléhá spíše pouze na letáky a internetové obchody mají reklamu online. Velké řetězce si na rozdíl od ostatních mohou dovolit více tlačit na cenu u dodavatele, a tak si může dovolit dát zboží do akce s velkou slevou, která může podtrhnout ceny na trhu. Toto může dokonce způsobit znehodnocení značky výrobce. Dá se říci, že v České republice určují

ceny a obchodní trendy na řetězcích dva hlavní hráči, a to Kaulfland v kategorii hypermarketů a Lidl na straně diskontních prodejen.

Tato velká skupina obchodů (řetězce, tradiční trh) se liší od specializovaných obchodů hlavně kvalitou a originalitou svých produktů. Řetězce mají sice hloubku a šířku sortimentu na vysoké úrovni, ale nezasahuje do super prémiových receptur a speciálních krmiv, které nalezneme pouze ve specializovaných velkoobchodech. Na následujících obrázcích je popsán trh koček a psů z hlediska prodejních kanálů a jejich velikosti.

**Obrázek 15:** Trh krmiv pro kočky přes distribuční kanály v ČR 2016 (hodnota)

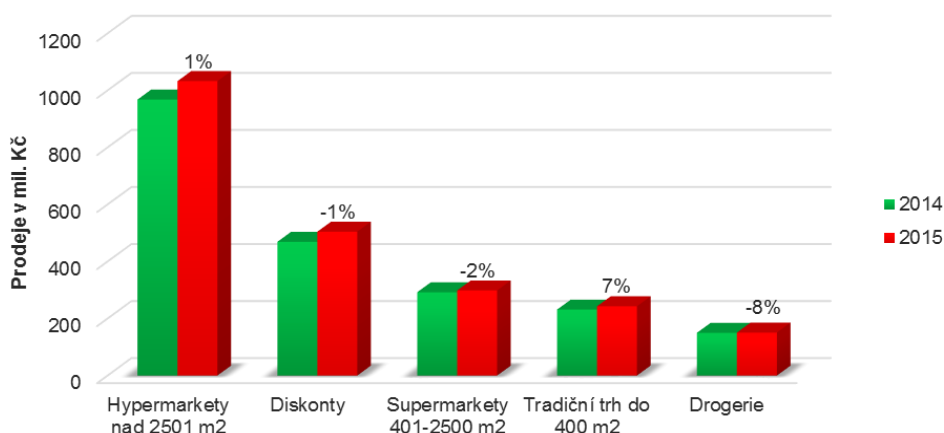
**Distribuční kanály krmiv pro kočky v ČR (mil. Kč)  
(2014 vs. 2015)**



**Zdroj:** Vlastní zpracování na základě dat společnosti XY

**Obrázek 16:** Trh krmiv pro psy přes distribuční kanály v ČR (hodnota)

**Distribuční kanály krmiv pro psy v ČR (mil. Kč)  
(2014 vs. 2015)**



**Zdroj:** Vlastní zpracování na základě dat společnosti XY

Je třeba zmínit, že tyto obchody popisují zhruba 75 % trhu, jelikož společnost Nielsen nesleduje velkoobchody, specializované obchody a Cash and Carry společnosti, jako je například Makro. Důvodem je možný pře prodej dalším obchodům, který by data zkresloval, nebo zdvojnásoboval.

Krmiva pro kočky rostou v každém prodejním kanálu, nejvíce v diskontech a hypermarketech. Psí krmiva klesají na drogériích.

#### 4.1.6 Konkurence a soupeření

Ve všech obchodech na světě probíhá určitý konkurenční boj. Konkurence je mezi obchody, které soupeří o největší návštěvnost a největší tržby různými marketingovými prostředky. Například se řetězce neustále snaží rozšiřovat svoji obchodní síť výstavbou nových kamenných obchodů. V České republice se dá určit deset největších a nejvýznamnějších obchodů (řetězců), které podle odhadů tvoří přes 75 % trhu. Všechny tyto data se dají získat přes oficiální účetní závěrky, výroční zprávy a jiné dokumenty. Data, která se týkají prodeje krmiv jsou založena na datech společnosti XY. Následující obrázek může sloužit, jako odborný odhad situace na trhu, jelikož žádný zdroj nedokáže do detailu popsat celý trh. Tyto zdroje se v mnoha případech liší a skutečnost jiná. Tyto tržby jsou bez započítání daně z přidané hodnoty.

**Obrázek 17:** Obraty TOP 10 řetězců v České republice

| TOP 10 Czech (Market) |            | Nr. of stores | 2015 Total turnover of TOP 10 Retailers (invoicing prices w/o VAT) |               | 2015 Petfood turnover of TOP 10 Retailers (invoicing prices w/o VAT) |               |                           |
|-----------------------|------------|---------------|--|---------------|--|---------------|---------------------------|
| 2016 LE               | Store      |               | LC   | %             | LC   | %             | Petfood % of Retailer NSV |
| 1                     | KAUFLAND   | 123           | 38 870   | 17,6%         | 759  | 30,6%         | 2,0%                      |
| 2                     | AHOLD      | 326           | 33 810   | 15,3%         | 219  | 8,8%          | 0,6%                      |
| 3                     | TESCO      | 199           | 29 539   | 13,4%         | 253  | 10,2%         | 0,9%                      |
| 4                     | LIDL       | 230           | 23 520   | 10,6%         | 179  | 7,2%          | 0,8%                      |
| 5                     | PENNY      | 359           | 21 910   | 9,9%          | 339  | 13,7%         | 1,5%                      |
| 6                     | MAKRO      | 13            | 19 810   | 9,0%          | 129  | 5,2%          | 0,7%                      |
| 7                     | COOP       | 3217          | 19 459   | 8,8%          | 187  | 7,6%          | 1,0%                      |
| 8                     | GLOBUS     | 15            | 16 030   | 7,2%          | 148  | 6,0%          | 0,9%                      |
| 9                     | BILLA      | 207           | 15 120   | 6,8%          | 150  | 6,0%          | 1,0%                      |
| 10                    | MOUNTFIELD | 56            | 3 150  | 1,4%          | 114  | 4,6%          | 3,6%                      |
| <b>SUM</b>            |            |               | <b>221 217</b>   | <b>100,0%</b> | <b>2 477</b>   | <b>100,0%</b> | <b>1,1%</b>               |

**Zdroj:** Vlastní zpracování na základě dat společnosti XY

Na obrázku č.17 je přehledně uspořádáno 10 největších obchodníků v České republice, jejich obrat, počet prodejen, podíl na tržbách TOP 10, a také kolik zhruba dělají tyto obchody tržby za rok v krmivech pro psy a kočky. Z tohoto pohledu je vidět, že TOP 10 řetězců má roční tržby 2,5 mld. korun v krmivech pro psy a kočky, což je nadpoloviční většina sledovaného trhu (4,6 mld. korun obrat v krmivech celkem), a tento obrat tvoří 1,1 % veškerých obrátů těchto řetězců.

Největším řetězcem je podle dostupných dat společnost Kaufland s tržbami k roku 2015 38,8 mld. korun a na celkových prodejích krmiv TOP 10 se podílí z 30,6 %. Tyto procenta u jednotlivých řetězců znamená, jak dobře umí krmiva pro kočky a psy prodávat.

Konkurence neprobíhá pouze u obchodníků, ale hlavně u dodavatelů, kteří bojují mezi sebou v tendrech (výběrových řízeních) po celé Evropě i Čechách. Každý z nich se snaží nabídnout co největší portfolio a servis za co nejlepší cenu a vyjednat takové obchodní podmínky, které budou výhodné pro obě strany. V mnoha případech se toto vyjednávání nedaří a v posledních letech spíše dodavatelé ustupují ve prospěch řetězců.

Konkurence v České republice v obchodě s krmivy je obrovská, jelikož se krmiva do české republiky také dováží. Je zde zhruba přes 100 společností, které se krmivy pro psy a kočky zabývají, ať už je vyrábí, nebo zajišťují jejich distribuci. Dále se společnosti rozlišují, jestli dělají výrobní, nebo privátní značky, či jaké kategorie jsou schopni vyrábět. Tyto společnosti nesvádí boj pouze u nás, ale po celé Evropě. Pro představu následuje krátký přehled, těch největších společností:

- **MARS CZECH s.r.o** – mezinárodní společnost, v České republice pobočka v Poříčí nad Sázavou. Výroba pouze výrobních značek, všech kategorií. Značky: Pedigree, Whiskas, Chappi, Kitekat, Caesar, Sheba, Frolic, Perfect Fit.
- **NESTLÉ CZECH s.r.o** – mezinárodní společnost, výroba pouze výrobních značek všech kategorií. Značky: Pro Plan, Purina ONE, Friskies, Darling, Felix, Gourmet.
- **Partner in Pet Food s.r.o** – Maďarsko – Nizozemská společnost, zabývající se převážně výrobou a prodejem privátních značek, výroba všech kategorií, výroba privátních a výrobních značek.

- **DibaQ** – španělská společnost s pobočkou v Žamberku, výroba převážně suchého krmiva. Značky: Dibaq, Fitmin, Canibaq.
- **DR. Alders** – německá společnost se sídlem v Heinsbergu, suchá krmiva nakupují ze třetích stran, mokrá krmiva vyrábí. Značky: My Lord, My Lady, privátní značky. Společnost dodává část portfolia do německého Kauflandu a Lidlů.
- **Ospelt Anstalt** – lichtenštejnská rodinná společnost, která se zabývá pouze výrobou privátních značek. Výroba převážně kapsiček a vaniček.
- **Arovit Pet Food** – dánská společnost, která se zaměřuje na privátní značky. Má také svoje výrobní značky First Class a Naturalise.

Společností, mezi kterými probíhá přímý boj napříč Evropou, včetně České republiky je opravdu hodně. Pro doplnění stačí zbývající důležité společnosti vyjmenovat: Austria Pet Food (Rakousko), Bosh (Německo), C&D (Irsko), Werblinski (Polsko), Monge (Itálie), Bono (ČR), New Pet Food Italia (Itálie) a další.

## 4.2 Ceny krmiv

V České republice jsou akční nabídky týkající se krmiv pro psy a kočky velice rozšířené a používají se nejčastěji skrze všechny obchodní řetězce. Zhruba 70 % veškerých objemů a obrátů se prodá za akční ceny. EDLP ceny se vyskytují většinou pouze na internetu, nebo u některých privátních značek řetězců. Výrazně tak ovlivňují růst poptávky po krmivech. Společnosti, které vyrábí a dodávají zboží zákazníkům tyto akce sledují pomocí vydaných letáků, které pro ně zařizují obchodníci. Dodavatelé si tak kontrolují promoční výkon, vzhled akce a také promoční cenu. Promoční cena se kontroluje proto, aby nedocházelo k podtrhávání doporučených cen a také aby nedocházelo k znehodnocování značky. Velké či mimořádné slevy mohou totiž ve spotřebiteli budit dojem, že je se značkou, nebo s produktem něco v nepořádku. Výrobní společnosti si mohou dovolit zvyšovat počet těchto promocí, jelikož s růstem výroby se snižují výrobní náklady zboží, ale také náklady na suroviny a obaly.

Toto sledování se jinak také nazývá leaflet monitoring. Letákové akce jsou velice nákladné na tisk a distribuci. Obchodníci mají tento proces pokrytý, jelikož je na tomto trhu obrovská konkurence a každý dodavatel chce mít svoje zboží v letáku. Dodavatelé za

tyto výsady platí vysoké částky. Záleží při tom na velikosti letákového okna, na pozici okna v letáku (přední strana), počtu produktů v letáku a v neposlední řadě na počtu konkurenčních promocií okolo. Řetězce mají i svoje speciální akce, za které se platí zvláštní marketingové poplatky, například hit měsíce, nejlepší slevy týdne a tak dále. Pro představu o nákladnosti se za půl stranu v letáku s názvem hit týdne, kde je zboží pouze jednoho konkurenta zaplatí tento dodavatel 200 000 Kč za týden.

V České republice každým rokem rostou počty promocií. Dle interních dat společnosti XY, která sleduje svoje i konkurenční letákové akce se v roce 2016 uskutečnilo 9260 akcí. Pokud se podíváme na krátkodobí trend situace vypadá takto: 2013–5766 akcí, 2014–7196 akcí, 2015–8371 akcí. Tento fakt znamená, že za pouhé 3 roky se počet promocií zvýšil o 60,1 % a za poslední rok o 10 %.

Mezi další druhy promočních aktivit patří takzvané tiché promoce, což jsou slevy na regálech, které nejsou promovány žádným jiným způsobem a neupozorňuje se na ně. Tyto nárazové akce probíhají dohodou mezi obchodníkem a dodavatelem a většinou se za ně nic neplatí. Mezi nejnákladnější propagační způsoby patří billboardy a televizní reklamy, jejichž náklady se pohybují v milionech korun. Televizní reklama má obrovský záběr trhu a vysoký vliv na spotřebitele. Cena se odvíjí od délky reklamy, nebo sponzoringu a na vysílacím čase. Televizní reklama ve večerních hodinách, například před televizními novinami, stojí až tři krát tolik než reklama ve všední den v dopoledních hodinách. Letákové akce jsou ale z dlouhodobého hlediska nejvýhodnější z pohledu cena / výkon, jelikož ne každá společnost si může dovolit spustit reklamní kampaň v televizi, která při správném načasování a koordinaci s ostatními promočními aktivitami může spustit až nečekaně vysoké tržby.

#### **4.2.1 Náklady spojené s krmivy pro kočky a psy**

Každé spotřební zboží společně s krmivy vyžaduje určité množství nákladů k tomu, aby byla vytvořena hodnota, za kterou bude zákazník ochoten zaplatit. Hodnota krmiv se skládá z několika komponentů, které se vyvíjí samostatně v čase a ovlivňují tak nákladovou cenu. Základní dva náklady každého krmiva jsou syrové materiály (RM – raw materials) a obalové materiály (PM – packaging material), což jsou náklady variabilní. Velikost těchto nákladů ovlivňuje výslednou nákladovou cenu celého produktu. Celková

nákladová cena by měla být v čase konstantní, aby nedocházelo ke ztrátě profitability, což je jedním z úkolů nákupního oddělení a továren.

**RM** – jsou veškeré stravitelné suroviny, které se využívají ve výrobě. Hlavní částí těchto nákladů je maso, masové části, vnitřnosti a další části zvířat. Tyto části zvířat se liší druhem a poté kvalitou suroviny. Například jehněčí maso zdražuje recepturu více než například levnější kuřecí a tak dále. Dále se ve výrobě využívají různé druhy obilovin, pro lepší konzistenci krmiva. V poslední době ale probíhá trend takzvaného „no grain“, což v překladech znamená bez obilovin a vyznačují se tím hlavně prémiová krmiva. Do krmiv vstupují také veškeré vitamíny, které zvířata potřebují pro vyvážený životní styl. Tyto a jiné potřebné suroviny poptávají výrobní společnosti na trhu a nakupují je smluvně na dobu určitou, aby tak zajistili stabilní cenu v dlouhém období. Pokud se změní tržní cena těchto surovin a výrobce nemá domluvenou cenu s dodavatelem, zvýší se o tuto část celková nákladová cena, která má dále vliv na cenovou nabídku zákazníkovi. Dalším případem může být nákup surovin ze zahraničí, které jsou ve většině případech vyšší nejenom kvalitou a strukturou, ale také o cenu dopravy do továrny. Takto se může výrobce dostat velice snadno do ztráty, pokud v čas nevyjedná optimální fakturační ceny se zákazníkem, které pokryjí alespoň jeho náklady.

**PM** – obalové materiály se rozdělují na dva základní druhy. Plechovky a plastové folie (plast). Tyto materiály vstupují do výroby při balení hotového krmiva. Ceny plechovek jsou nejvyšší ze všech obalů (i se započítáním nákladů RM), pokud se společnost touto výrobou zabývá. Cena se odvíjí od nakoupených kusů a množství spotřebovaného materiálu při výrobě. Cena folií se také řídí dle nakoupených kusů a spotřebovaný plast se řídí podle trhu ropy. Pokud cena ropy jde rapidně nahoru, projeví se tento růst na nákladové ceně krmiv. Co se počtu týče, čím více obalů se objedná, tím je cena jednoho obalu nižší. Proto nákupní oddělení preferují dlouhodobé smlouvy se zákazníky, které garantují odběr určitého množství obalových materiálů. Toto zajistí, že nezbydou žádné obalové materiály na skladě, což by mohlo mít za následek likvidaci obalových materiálů (v případě starého designu, který se už nedá použít), nebo zvýšení skladovacích nákladů. Některé smlouvy mohou být upraveny tak, že zákazník je smluvně povinen zboží (obaly), které si zarezervoval, odebrat. Nákupní oddělení má poté lepší vyjednávací pozici vůči dodavatelům. Tento proces může být výhodný pro všechny

zúčastněné strany, jelikož při nižších nákladových cenách může výrobce nabídnou nižší fakturační cenu zákazníkovi a zákazník spotřebiteli.

**Produkční náklady** – jsou další ze skupiny přímých nákladů stejně tak, jako materiál využívaný při výrobě. Jde o všechny náklady, které jsou přímo spojené s výrobním procesem jednotky produkce. Do těchto nákladů spadá například správa a údržba strojů, práce lidí v továrně (například u pásů), elektřina spotřebovaná při výrobě a další. S růstem produkce se tyto náklady zmenšují, proto se továrny rychloobrátkového zboží snaží svoji výrobní kapacitu udržovat na optimální (vysoké) úrovni. Optimální proto, aby v případě nízkých prodejů nevznikaly nadbytečné zásoby ve skladech. Po vyrobení už hotových produktů, přichází na řadu balení buďto do konzerv nebo folií a následně do sekundárních obalů. Společnost může využít i externích balíren v případě nedostatečné balící kapacity. Pokud jsou výrobky zabaleny musí se buď uskladnit, nebo dopravit k zákazníkovi. Proto se musí narovnat na paletu a omotat folií, aby paleta držela pohromadě a výrobky se při přepravě a manipulaci nekácely.

**Logistické náklady** – veškerá doprava výrobků v rámci továrny, nebo skladu stojí další peníze. Velikost skladovacích nákladů se odvíjí od množství uskladněných výrobků, a také od toho, jestli společnost využívá svůj sklad, nebo jestli si ho pronajímá. Pokud má společnost pronájem externího skladu, spadají tyto náklady do externího skladování. Pakliže jsou výrobky určené k okamžité přepravě k zákazníkovi, musí se výrobky na paletách naložit do nákladních automobilů. Veškerá tato manipulace se počítá do interní logistiky (nákladů), včetně dopravy mezi sklady. Tyto náklady se rozpočítávají na kilogramy a poté se poměrová část těchto nákladů rozpočítá mezi jednotlivé výrobky podle jejich čisté váhy. Co se týče váhy přepravních palet, ty se do nákladu výrobku nepočítají.

**Doprava** – společnosti zabývající se výrobou, prodejem a distribucí krmiv využívají svoji dopravu (nákladní automobily), ale většinou se tato služba řeší outsourcingem. Průměrná doprava plně naloženého nákladního automobilu po České republice je 8100 Kč. Jelikož se po každé veze jiný náklad, jinak řečeno jiná kombinace výrobků o jiných gramážích a zároveň se veze na jiné místo, je tato cena po každé jiná. Na struktuře zboží v nákladním automobilu velice záleží z pohledu snižování nákladů na dopravu. Například plný automobil kapsiček bude vážit 18 tun, ale plný automobil granulí bude vážit 25 tun. Maximální kapacita průměrného nákladního automobilu je při tom zhruba 33 tun, ale nikdy se nákladní automobil nenaplní úplně po střechu. Celková



objednávka se musí vejít do co nejmenšího počtu nákladních automobilů, ale zároveň se musí odvést co nejvíce a co nejrychleji (v čas). Toto a mnoho dalších věcí řeší logistické oddělení společně se zákaznickým servisem.

Další náklady, které přímo vstupují do ceny výrobku vznikají kvůli systému EKO-KOM viz. následující citace z oficiálních stránek:

*„EKO-KOM je založený na spolupráci průmyslových podniků, měst a obcí. Tento neziskový systém zajišťuje, aby odpady z použitých obalů byly spotřebitelem vytríděny, svezeny sběrovou technikou, dotříděny a konečně využity, jako druhotná surovina.“* (ekokom.cz).

Náklady, které se do výrobních nákladů (přímých) nepočítají (nemají vliv na cenovou kalkulaci) jsou takzvané „kliše náklady“, nebo také „overheads“, což jsou například náklady administrativní, či mzdové. Náklady, které nemají přímý vliv na výši nákladu na výrobek, jsou investice do marketingu, nebo výzkumu. Ovlivňují ale výslednou obchodní marži výrobce (viz. kapitola obchodní marže) a mají také vliv při vyjednávání podmínek se zákazníkem (například investice do marketingové kampaně ze strany dodavatele, nebo změna receptury na novou).

Nákladová cena je jedna z nejdůležitějších konkurenčních výhod při vyjednávání ceny v tendrech a obchodních jednáních. Společnosti si při optimální (nízké) nákladové ceně mohou dovolit jít s fakturační cenou dolů a zvýšit si tak svoji marži.

### **4.3 Společnost XY**

Sekundární cílem této diplomové práce je vytvoření nástroje, či řešení, pomocí kterého by se daly jednoduchým způsobem provádět cenové konstrukce. Tyto konstrukce by měly zároveň odpovídat požadavkům společnosti XY a měly by zjednodušovat pracovní proces ve společnosti, díky zefektivnění tvorby cen a jejich schvalování vedením společnosti.

Společnost XY se zabývá výrobou a prodejem krmiv pro kočky a psy a je úspěšná po celé Evropě. Dnešní podoba této společnosti se začala formovat mezi lety 2000 a 2006, kdy vznikla sloučením šesti evropských společností. V roce 2007 se společnost začala konsolidovat. Zlikvidovali se neziskové továrny ve Španělsku, Itálii a Polsku a začalo se pracovat na zefektivnění provozu se zaměřením na ziskovost. V roce 2009 došlo k posílení

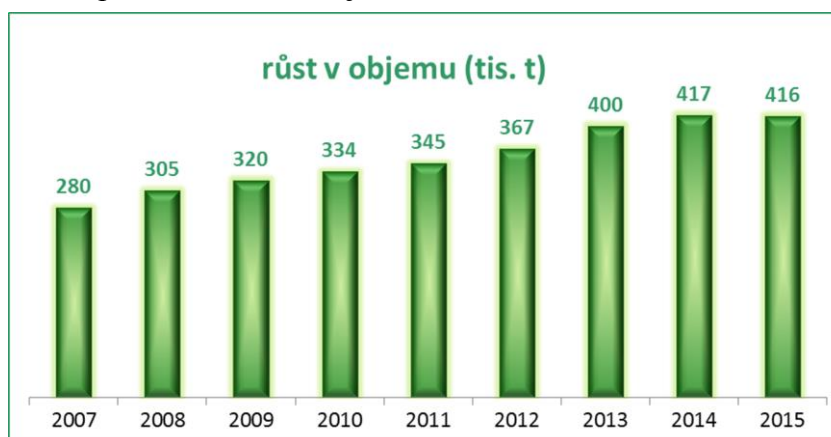
organizace s příchodem nových lidí z oboru a nového vedení. V roce 2010 společnost dokončila svoji obchodní transformaci a nastartovala svůj trvalý růst, skrze sloučení programů (strategií), snížení nákladů, zlepšení efektivity a obecné de-komplexity. Roku 2011 získal společnost nejmenovaný private equity fond ze spojených států – společnost změnila název. Díky tomu se dále začalo investovat do nových technologií a nových produktů. V roce 2015 proběhl prodej společnosti XY nejmenovanému britskému fondu za zhruba €366 mil. euro (přibližně dvakrát větší cena než v roce 2011) a nastartoval se tak další růst skrze portfolio a geografické rozšíření. Začalo se dbát na inovace a „prémiovost“ produktů a společnosti, jako celku. Začalo se investovat do takzvaných „single serve“ segmentů, což jsou například 100 g kapsičky. Po následných a kontinuálních úspěších ve východní a střední Evropě chce společnost vstoupit na britský, francouzský a skandinávský trh.

Společnost XY je jediný výrobce privátních značek (i svých výrobních značek z 28%) s celoevropským pokrytím a dělí se na země Maďarsko, Nizozemsko, Česko, Slovensko a Polsko. Vlastní 8 továren ve 4 zemích, které jsou vzájemně zastupitelné. Dvě v České republice, dvě v Nizozemsku, tři v Maďarsku a jednu na Slovensku. V roce 2015 měla společnost obrát €240 mil. euro a vyrobila 416 tis. tun krmiva.

V současnosti dodává do 28 zemí skrze největší řetězce. V celé Evropě má 1000 zaměstnanců. Její pozice na trhu privátních značek krmiv pro kočky a psy je číslo jedna s klíčovými prioritami:

- Poměr kvalita / cena
- Vynikající zákaznický servis
- Řízení kategorií (odborné poradenství zákazníkům)
- Inovace: rychlý následovatel
- Evropská výrobní síť
- Poskytování kompletního portfolia (výroba všech kategorií)
- Společnost XY se chová, jako partner, ne jako dodavatel

**Obrázek 18:** Růst společnosti XY v objemu 2007-2015 (v tis. tun).



**Zdroj:** Vlastní zpracování na základě společnosti XY

Od roku 2007 společnost vyrostla v objemu o 48 %. Tento růst je zapříčiněn hlavně získáním velkých zákaznických řetězců napříč Evropou a získání silných a pokročilých vztahů (partnerství). Příkladem mohou být Kaufland (CZ, Balkán, centrální a východní Evropa), Tesco (CZ, PL, SLO, VB), LIDL, PENNY, METRO, Bjedronka (PL), BILLA, ALDI, COOP a mnoho dalších.

Jak už bylo zmíněno, společnost XY má také českou pobočku (dceřiná společnost), která v roce 2015 vyrobila 150 tis. tun a čisté tržby činily 2,144 mld. korun. Její tržní podíl v České republice činí 50,4 % v objemu (tunách) a 26,8 % v hodnotě (zdroj Nielsen). Jsou zde situovány dvě továrny, jedna na jihu (mokrý krmiva) a druhá na severu (suchá krmiva) Čech. Tato česká pobočka má 568 zaměstnanců.

Výrobní závody mají celoroční kapacitu (mohou vyrobit při maximálním vytížení) 165 000 tun za rok. Z toho 65 000 tun granulí, 60 000 tun konzerv (kousky, paté) a 40 000 tun kapsiček, na které se společnost v poslední době více zaměřuje vzhledem k jejich vzrůstající profitabilitě. Všechny továrny navíc splňují nejvyšší požadavky na kvalitu svých výrobků, což dokazují doklady o schválení Státní veterinární správou a každým rokem se v těchto továrnách konají pravidelné audity. Obě továrny také vlastní certifikát IFS s výsledkem 97,2 %, Tesco audit, což je velice přísný audit, který je postaven speciálně pro dodavatele, s výsledkem green status a další velmi cenná pozitivní hodnocení dle auditů BRC, HACCP, GMP a ISO.

Česká pobočka má ambice být mezi TOP 100 společností v České republice a být nejlepší Pet Food společností v Evropě, při dodržení skvělého servisu svým zákazníkům a při skvělé kvalitě a ceně.

#### **4.3.1 Původní cenová konstrukce obchodního oddělení společnosti XY**

Společnost XY je sice rychle rostoucí, ale roste rychleji než její programové vybavení. Je třeba si uvědomit velikost celé společnosti a také účel, kterým je výroba krmiv pro kočky a psy. Veškeré vydělané peníze (cash) se investují, jako u většiny výrobních společností, do dalšího rozvoje výroby a do její inovace. Takto nezbyvají dodatečné finanční prostředky například na pořízení špičkového programového vybavení pro celou skupinu, kterým je například SAP, který má možnost rozšíření o různé programovatelné moduly, dle přání společnosti. Tato řešení jsou ale velice nákladná a pro společnost XY v této době nevýhodná z hlediska kontinuálních investic do nových výrobních linek, strojů, hal, skladů a dalších.

Co společnost XY vlastní jsou účetní, finanční, plánovací a další systémy, které jsou společné pro celou skupinu. Většina každodenní práce ale probíhá v rozhraní Microsoft office, zejména pak v programu Excel, který dokáže být velice univerzální nástroj v tvorbě nejrůznějších tabulek, analýz, přehledů, seznamů, či výpočtů. Využívá k tomu své uživatelské prostředí společně s takzvanými funkcemi, kterých jsou stovky. Dokáže dle nich vytvářet statistické analýzy i jednoduché „kupecké výpočty“. Důležité je určit, co zaměstnanec v daný moment potřebuje vytvořit a jestli k tomu má dostatek dat. Data pro celou firmu zajišťuje finanční oddělení společně s IT oddělením, které tvoří denní, týdenní, měsíční, či ad hoc reporty, které mohou být ve tvaru tabulky, nebo pouze ve tvaru databáze. Na základě těchto tabulek, či databází se mohou zpracovávat nejrůznější reporty v ostatních odděleních, zejména pak v marketingovém, nebo obchodním oddělení.

Jedním z takových reportů, nebo jinak řečeno nástrojů, které se dají na základě těchto dat vytvořit, jsou cenové konstrukce (price constructions), které nejsou ve společnosti zastoupeny žádným sofistikovaným programem, který by toto dokázal. Díky cenové konstrukci se dá určit celá řada věcí ohledně jednotlivých výrobků, či celého obchodního případu, jako celku. Tento nástroj je velice důležitý nejenom pro zodpovědné osoby (klíčové manažery), které mají vypočítávat ceny, ale také pro management společnosti, který se může rozhodovat, jestli do daného obchodu jít či nikoliv.

Původní cenová konstrukce byla též vytvořena v programu Excel, ale celkově tato verze nevyhovovala managementu společnosti po stránce technické a vizuální. Některé ukazatele, které měly být jasně a přehledně zobrazeny v tabulce, musel čtenář velice složitě hledat a pokud tento ukazatel našel, nevěřil technické zdatnosti celého souboru, jelikož soubor nikdo nespravoval, neopravoval a neaktualizoval. Dále se tento soubor skládal ze 3 samostatných Excelových souborů, které se na sebe navzájem odkazovali. Tím se tento systém stal zbytečně složitým a při některých operacích se soubory vznikaly chyby (programové, či vzorcové), které tak ztěžovali každodenní práci.

Důvodem, proč se společnost rozhodla s tímto problémem něco podniknout, byl vzrůstající počet nových obchodních případů, kterých jsou ročně desítky. Ať už se jedná o nový obchod se stávajícím zákazníkem, či novým zákazníkem, manažer obchodní firmy by měl být schopen během 15 minut sestavit obchodní (cenovou) kalkulaci a dokázat ji prezentovat vedení, či zákazníkovi. Cenová konstrukce by měla sloužit také marketingovému oddělení, které tak díky němu může tvořit ceníky kategorií a značek pro obchodní oddělení. Kritická situace donutila společnost k tvorbě nového, lepšího a stabilního nástroje na cenové konstrukce tak, aby náklady na tuto tvorbu byli co nejmenší a aby splňoval všechny požadavky vedení.

#### **4.3.2 Návrhy nové cenové konstrukce dle potřeb podniku XY**

V dnešní době, kdy je na trhu s krmivem pro psy a kočky vysoká konkurence, výrobní společnosti mají jen pár možností k růstu. Jednou z nich je získávání nových byznysů. Novým byznysem je míněno získání nového zákazníka a s tím nové celé portfolio výrobků, které je zákazník ochoten zalistovat (trvale nakupovat), nebo vznik nového obchodu se stávajícím zákazníkem. To znamená, že zákazník si začne trvale objednávat něco nového navíc za jinak stejných podmínek (tzn. „nevylistuje“ něco jiného). Tyto dva případy se hodnotí jako takzvané vítězství pro společnost, takzvané WINS. V opačném případě, kdy společnost ztratí nějaký výrobek z regálů, se tento fakt hodnotí, jako prohra, tedy LOSS. Pokud společnost mohla získat nový byznys, ale nezískala, hodnotí se tento případ, jako NOT GAINED, tedy nezískáno. Společnost XY není výjimkou a sleduje nové byznysy velice zřetelně. Pokud společnost zákazníka získá, musí mu předložit konkrétní cenovou nabídku produktů, která musí obsahovat všechny důležité náležitosti a mimo jiné

musí být vytvořena co nejrychleji. Bylo důležité zvážit, jak by se měl nástroj na tvorbu cenových konstrukcí vytvořit, aby byl flexibilní, univerzální a uživatelsky přívětivý.

Vzhledem k takřka nulovým plánovaným investicím do tohoto nástroje (kromě pracovních hodin) se rozhodlo, že nový formulář na tvorbu cen bude vytvořen opět v programu excel. Nejprve bylo důležité určit, z čeho se bude soubor skládat a jakým chybám by se mělo předejít. Na počátku bylo jednoznačně zamítnuto, že se bude soubor skládat z více propojených souborů (samostatných excelů), jako tomu bylo doposud. Soubor měl být tedy jeden a měl mít co nejmenší velikost, aby se s ním dalo lépe pracovat a dal se snadno posílat mailovou korespondencí. Další požadavek vedení, bylo zkonstruovat takový formulář, který se dá jednoduše vytisknout ve formátu A3, nebo A4, a zároveň aby byla zachována čitelnost formuláře. Dalším požadavkem byla uživatelská pohodlnost a nenáročnost. To znamená, aby byl člověk schopen vyplnit formulář jednoduše během pár chvil s minimálními znalostmi programu excel.

Dalším důležitým požadavkem byla obsahová stránka a otázka, k čemu by měl nový formulář sloužit? Hlavním požadavkem bylo, aby se dala jednoznačně určit profitabilita (kontribuční marže a sales marže) jednotlivých výrobků zároveň s celým obchodním případem, a také aby tento formulář byl podkladovým materiálem pro zákazníky a jednání s nimi. Dále měl formulář sloužit pro marketingové oddělení, pro tvorbu nejrůznějších výpočtů pro kategorie, ale hlavně pro kalkulace značek. Například výpočet, kolik se vydělá v roce 2017 na značce XY, jaký je ceník a kolik se plánuje utratit na marketingovou kampaň.

Konkrétní nejdůležitější ukazatele měly být následující:

- **NSV** – Net Sales Value, což ve firemním účetnictví společnosti XY znamená fakturovaný obrat očištěný o zbožové, či cenové dobropisy a zákaznické bonusy. V cenové konstrukci se vypočítá, jako **fakturační cena \* počet plánovaných, či dohodnutých prodaných kusů**.
- **NSV/t** – obrat na tunu, který určuje, kolik obratu společnost získá s každou prodanou tunou výrobků. Pokud se tento ukazatel sleduje v čase, může být indikátorem cenových změn. Pokud ukazatel klesá, nejspíše se snižují fakturační ceny (promoce), naopak když se ukazatel zvedá mohou se fakturační ceny zvyšovat. Na tyto pohyby může mít vliv i výše

zákaznických bonusů, či výše dobropisů. Pokud tyto dva faktory mají rostoucí tendenci, ukazatel se snižuje. V opačném případě se zvyšuje.

- **CM** – Contribution Margin, neboli příspěvek na úhradu, který se ve společnosti XY vypočítá, jako **NSV – náklady na výrobu, materiál a logistiku – mezinárodní, či domácí (domestic) doprava**. Kontribuční marže je jedním z nejdůležitějších ukazatelů v cenové konstrukci, jelikož určuje, jestli si daný výrobek dokáže na sebe takzvaně vydělat, nebo jestli se vyplatí do daného obchodu vstoupit. Nízká marže, ale ne vždy znamená odstoupení od obchodu. V případě vysoko objemových obchodů se přihlíží na výrobní kapacitu a také s jakým zákazníkem se jedná. Vysoké tony dohodnuté se zákazníkem totiž zajistí vytíženost továren, i když se na celém obchodu vydělá méně peněz. Pokud má výrobce nastartovat dobré vztahy s velkým obchodníkem, velice často se rozhoduje pro větší objemy místo větší procentuální kontribuční marže.
- **CM%** - kontribuční marže v procentech znamená poměr mezi NSV a CM, konkrétně se vypočítá  $CM / NSV$ . Říká kolik procent z NSV zbyde po odečtení všech příslušných nákladů.
- **CM/t** – kontribuční marže na tunu určuje kolik se uhradí (vydělá) prodejem každé tony. Poklesy tohoto ukazatele mohou znamenat růsty nákladů (materiál, produkce atd.), nicméně pokud je klesající i NSV/t, pokles nákladů nemusí být tím hlavním důvodem, ale také fakturační ceny, či dohodnuté obchodní podmínky (zákaznické bonusy).
- **Zákaznický obrat a marže** – tyto ukazatele by měly v absolutních částkách ukazovat kolik bude mít zákazník na konkrétním výrobku, nebo celém obchodním případě obrat a zároveň marži v případě, kdy dodrží doporučené prodejní standardní i akční ceny, při neměnné daňové sazbě (v ČR u krmiv 15%). Tyto ukazatele (hodnoty) mají velký význam při vyjednávání se zákazníkem. Ten by si měl na základě těchto čísel udělat správnou představu o tom, jestli je pro něj obchod výhodný, při daných fakturačních cenách, bonusech a doporučených regálových cenách (maržích).

### 4.3.3 Struktura

Důležitými prvky celé cenové konstrukce měly být přehlednost a jednoduchost. Proto se na začátku celé tvorby cenové konstrukce zvolil bílý podklad, aby celý formulář vystupoval z tohoto podkladu. Dalším důležitým prvkem bylo, aby se dal jednoduše tisknout a prezentovat na jedné stránce A3, nebo A4. Jelikož je ale celý obchod společnosti XY zaměřen na všechny kategorie, značky, velikosti a tak dále, musela se zvolit komplexnější stavba tabulky. Proto je důležité popsat si jednotlivé části celé tabulky a jejich funkce. Následující obrázek je miniaturní zobrazení celé cenové konstrukce.

**Obrázek 19:** Miniatura cenové konstrukce společnosti XY

The image shows a detailed spreadsheet template for price construction. The columns are organized into several functional groups:
 

- Product Information:** Includes fields for 'Country of delivery', 'Product/Standard', 'Product (Description) index of SKU', and 'SKU name'.
- Physical and Logistical Data:** Columns for 'Net weight per piece (kg)', 'Bag/Cat', 'Category', 'Annual volume (pieces)', 'Annual volume (kg)', 'N2O2 in LC', 'Investing price in EUR', 'O2 price', 'Transport cost in LC', and 'Transport cost in LC domestic price'.
- Cost and Margin Components:** Multiple columns for 'CM total in LC', 'CM in %', 'CM per LC ton', 'CM per LC ton', 'VAT', 'PPF (Consumer price in LC)', 'PPF (Consumer price in LC)', 'Benchmark price', and 'Benchmark price (consumer price in %)'.
- Customer and Market Data:** Columns for 'Customer P&L', 'Customer name, size', 'Customer SKU in LC', 'Customer SKU in LC', 'Planned launch date', and 'Real launch date'.
- Summary and Totals:** A section at the bottom with rows for 'TOTAL CEX', 'TOTAL EUR', 'Bonus', 'Customer marketing', 'Consumer marketing', and 'Grand Total (EC)'. It includes numerical values and currency symbols.
- Assumptions and Notes:** A section at the very bottom with text like 'Assumptions: Min. Net Wt. on Net Wt. per (e.g. based on PD)', 'PPF Real consumer price vs benchmark max diff. in % standard price', 'PPF Real consumer price vs benchmark max diff. in % promo price', and 'Total market volume in category and PPF placed market share'.

**Zdroj:** Vlastní práce

Základní metodika celého dokumentu je následující.

- Kolonky (sloupce), které jsou označeny šedivou barvou, musejí být vyplněny manuálně. Pro zbývající buňky formuláře je určen vzorec, který na základě informací z šedivých buněk automaticky doplňuje hodnoty.
- Na vrcholu tabulky (uprostřed) se nacházejí dvě buňky, které určují kolik se bude platit za dopravu po dané zemi k zákazníkovi, nebo kolik bude stát mezinárodní doprava v případě exportu, nebo v některých případech při dovozu výrobků z jiné továrny, kde není známa nákladová cena výrobku i s dopravou z této továrny. Tudiž, pokud je známa nákladová cena z továrny (například v Nizozemsku), ale není v ní započítaná doprava do skladu v ČR, musí se tato doprava započítat zvlášť. Cena této dopravy by měla odpovídat



průměrně naloženému nákladnímu automobilu, který váží 20 tun. Tento průměr je určen z důvodu nahodilosti obchodních případů a kombinací výrobků, které mohou nastat. Konkrétní hodnoty (ceny) poskytuje oddělení logistiky, které vypočítá konkrétní částku za dopravu z místa A do místa B. Pokud částka není známa, měla by se odborně odhadnout a podložit se nějakým výpočtem.

- Některé sloupce (data) by měly být skryty. V případě prezentace zákazníkovi, nebo externím osobám, je zakázáno ukazovat marži, výrobní náklady a další ukazatele spojené s prospěchem výrobní společnosti. Za tímto účelem jsou tyto konkrétní sloupce seskupeny a skryty pomocí funkce seskupení dat. Pro ovládání slouží tlačítka + a -, která tabulku buď rozevírají, nebo zavírají.
- Pod tabulkou se nachází prostor pro nejdůležitější komentáře a shrnutí celého obchodního případu. Například velikost obchodníka se kterým chceme obchodovat a podíl v obchodě, který hodláme uskutečněním obchodu získat. Dále tu mohou být data z trhu, poznámky o dopravě (například v případě exportu informace, kdo platí palety), obchodních podmínkách. Tyto poznámky by měly sloužit pro dokreslení a lepší orientaci v obchodním případě. Pomáhají při rozhodování managementu o dalších krocích.
- Formulář je nastaven mezinárodně v rámci EU, tudíž kromě lokální měny jsou zde uvedeny částky v eurech. Kdo pracuje se souborem, musí zkontrolovat aktuální cenový kurz mezi svou lokální měnou a eurem (například CZK/EUR = 27,032). Pro tento účel slouží speciální buňka (červený rámeček), která obsahuje informaci o aktuálním kurzu. Díky tomuto kurzu se vše automaticky přepočítává.
- Formulář cenové konstrukce dokáže počítat dvěma základními způsoby. První způsob je „Bottom – UP“, čili ze spodu-nahoru, který počítá kontribuční marži na základě vyplnění fakturační ceny. Pokud chceme vytvořit i marži zákazníka, můžeme vyplnit doporučenou prodejní cenu na regále a DPH. Druhý způsob se nazývá „Top – Down“, shora, který počítá

na základě doporučené prodejní ceny na regále a DPH všechny ukazatele, včetně fakturační ceny. V podstatě tímto způsobem se dá navrhnout fakturační cena, pokud vstupujeme na nový trh a máme informace pouze o regálových cenách konkurence. Na základě cen konkurence se můžeme rozhodnout, jakou cenu svým zákazníkům doporučovat, jako prodejní. Pokud budou dávat tyto ceny smysl, fakturační cena se vypočítá sama. Tento způsob je spíše využíván oddělením marketingu při tvorbě portfolií, nebo ceníků. Naopak způsob Bottom – Up je spíše využíván obchodním oddělením, kde se ve většině případů nejdříve dohaduje fakturační cena a poté se doporučuje cena regálová.

Cenová konstrukce je tvořena jedním souborem excel, který obsahuje 4 důležité záložky. První záložkou je metodika, která poskytuje základní informace o souboru a jeho pravidla. Ne každý je vždy proškolen, a tak by měl být každý, kdo nikdy soubor neviděl, schopný soubor vyplnit bez chyb. Dále je tu samotný formulář, který je hlavním výstupem. Třetí záložka je interní soubor společnosti s názvem TRF (Tender request form), která slouží pro schvalování nových byznysů privátních značek centrálou (bude vysvětleno v kapitole optimalizace). Poslední záložkou jsou Nákladové ceny. Tato tabulka obsahuje všechny informace o jednotlivých výrobcích (název výrobku, váhu, kategorie, značky a tak dále), a jsou automaticky vyplňovány v cenové konstrukci pomocí jedinečného interního kódování (takzvané „Probus Codes“). Jedná se o databázi, která mimo jiné obsahuje nákladové ceny výrobků a jejich rozpad na jednotlivé části (RM, PM atd.). Všechny informace jsou uloženy, jako hodnoty, tudíž tato databáze nezvětšuje celý soubor více, než by měla.

Následující popis pojednává o jednotlivých sloupcích zleva doprava, jelikož každý sloupec hraje velice významnou roli ve výpočtech, orientaci a obecné práci se souborem. Všechny označení jsou v angličtině, jelikož se soubor používá mezinárodně. Všechny sloupce jsou upraveny tak, aby se dalo podle jednotlivých informací filtrovat.

**Sloupec B – Country of delivery:** tento sloupec se vyplňuje manuálně. Určuje, do jaké země se výrobky povevou. Tento sloupec je důležitý hlavně z hlediska exportu, jelikož ve společnosti XY se vyváží do více jak 60 zemí, včetně destinací, jako je Irán, východní Rusko (Vladivostok), Spojené Arabské Emiráty a další.

**Sloupec C** – Standardní / Akční cena: určuje, jestli se výrobek bude prodávat za akční, nebo standardní cenu. V tomto případě jde o fakturační i doporučenou regálovou cenu zároveň. Doporučená cena se musí doplnit vždy ručně, na rozdíl od fakturační, která se může tímto modelem vypočítat automaticky při dosazení všech nákladů v ostatních sloupcích, daně a doporučené spotřebitelské ceně. Obrat společnosti XY je závislý na výrobcích v akcích. Nad poloviční většina (až 75%) ročního objemu se prodá v akcích, proto je toto rozdělení důležité, jelikož akčních položek se vždy prodá více. Do těchto polí se doplňuje ručně. Podpůrnou pomůckou v tomto případě je rozbalovací seznam, kde si může uživatel vybrat mezi standardní, akční, nebo EDLP cenou. EDLP nemůže být kombinována s ničím jiným. Pokud vyplňujeme více výrobků do modelu, většinou se nejprve vyplní standardní cena jednoho výrobku a poté jeho akční cena, aby byl vidět rozdíl v marži (sleva).

**Sloupec D** – Probus code: Jde o nejdůležitější informaci, na které je postaven celý systém výrobků a práce s nimi ve společnosti XY. Společnost musí využívat EANY v rámci práce se zákazníky. Mimo jiné ale používá takzvané probus codes. Každý výrobek má v systému svoji kartu, kde jsou o něm všechny informace – logistika, zásoby, ceny, zákazníci, popis a další. Má přiřazen i svůj probus code. Celá situace se komplikuje v případě, kdy se změní například logistické údaje výrobku. V tu chvíli se musí vytvořit nová karta na výrobek s novou logistikou. Poté se udržují dva téměř identické výrobky, ale každý má jiný probus code. Takto může být výrobek například až 6 karet (probus codes). V cenové konstrukci je toto kódování důležité z hlediska váhy výrobku, nákladových cen, příchutě a dalších. Další důležitou vlastností probus codes je, že na sebe vážou všechny důležité informace o výrobku v záložce Nákladové ceny a po jejich vyplnění do formuláře se vše důležité automaticky vyplní. Takto se společnost orientuje v zhruba tisíci výrobcích.

**Sloupec E** – SKU name: Stock Keeping Unit, což je jinak řečeno celé jméno výrobku, který má společnost k dispozici. Obsahuje v sobě mimo jiné i gramáž, příchut', někdy i logistickou informaci (například 60ks na paletě). Toto jedinečné jméno výrobku se doplňuje automaticky, tzn. uživateli odpadá složité vypisování, nebo kopírování, někdy dlouhých názvů. Stačí vyplnit Probus code.

**Sloupec F** – Net weight per piece: je váha výrobku v gramech. Informace se automaticky vyplňuje z nákladových cen na základě probus codes. Tato informace je důležitá pro výpočet počtu kusů výrobku v nákladu, což je důležitá proměnná v závislosti

na náklady na dopravu, obrat, kontribuční marži a další. Případná chyba v tomto sloupci (například při ručním doplňování) by měla zásadní vliv na výsledky cenové konstrukce.

**Sloupec G** – Dog / Cat: určuje druh zvířete (kočka, pes). Doplňuje se automaticky. Slouží hlavně pro filtrování a orientaci. Pokud by nebyl znám probus code daného výrobku (v případě privátní značky, která je ve fázi vývoje) a musel by se výrobek doplňovat ručně, je zde připravena pomůcka v podobě rozevíracího výběrového seznamu.

**Sloupec H** – Category: rozdělení nákladu po kategoriích, které byly vysvětleny v přehledu problematiky. Slouží pro orientaci v souboru a filtrování jednotlivých kategorií pro určení jejich profitability. Informace se doplňuje automaticky. V případě nepřítomnosti Probus codes je zde rozbalovací seznam všech kategorií a speciálních podkategorií.

**Sloupec I** – Annual volume in tons: nejdůležitější měrná jednotka souboru. Určuje váhu celého nákladu výrobku. Tomuto výpočtu vždy předchází nějaký výpočet s předpoklady a odhady, nebo jsou tyto informace přímo poskytnuty zákazníkem (budoucí objednávka). Ve většině případů se tuny určují ve výhledu jednoho roku (annual volume). Tento sloupec se vyplňuje manuálně a přímo ovlivňuje náklady na dopravu, obrat a všechny marže. Dále obrat a marži na tunu.

**Sloupec J** – Annual volume in pieces: Je náklad v kusech výrobků. Počítá se na základě tun (sloupec I) a gramáže jednotlivých výrobků (sloupec F). Počítá se automaticky a má vliv na další sloupce v souboru.

**Sloupec K** – NSV/t in local currency (LC): znamená obrat na tunu výrobku v lokální měně. Mění se v závislosti na fakturační ceně, bonusech, cenových rabatech. Pokud je fakturační cena akční, obrat na tunu bude nižší.

**Sloupec L** – Invoicing price per piece in local currency (LC): fakturační cena v lokální měně. Je to cena, která je dohodnutá se zákazníkem, podložená cenovou dohodou. Tato částka je základem pro výpočet kontribuční marže. Od této ceny se v dalších částech soubor odečítají náklady. Doplňuje se ručně, nebo vyplyne z modelu při dosazení všech ostatních proměnných (doporučená regálová cen, náklady atd.).

**Sloupec M** – Invoicing price per piece in EUR: vyjádření přecházející fakturační ceny v eurech, v případě že kalkulace není tvořena v eurech. V takovém případě je v těchto sloupcích stejná částka a jeden z nich se může skrýt. Pokud se tvoří cenová konstrukce v eurech, musí se v příslušné kolonce pro aktuální směnný kurz vyplnit jednička, nebo se předešlo chybám a nesrovnalostem (dvojitý převod na eura).

**Sloupec N – Exworks TP price:** Je nákladová cena (celková), která se automaticky doplňuje ze souboru nákladové ceny po vyplnění Probus codes. Pokud chce uživatel znát detail nákladu, může se do této záložky podívat prozkoumat rozpad tohoto nákladu na suroviny (RM), obaly a obalové materiály (PM), produkční náklady a další náklady spojené s výrobkem. Tato částka na kus se odečítá od fakturační ceny a má tak přímý vliv na obrát a marži. Je to jeden z nejdůležitějších faktorů v celém obchodě s krmivou pro kočky a psy, jelikož se často mění za pomoci nejrůznějších vnějších i vnitřních vlivů. Pokud má společnost dobré nákladové ceny a dobrý produkt, snadněji se mu potom tvoří fakturační ceny, se kterými má daleko větší možnost snižování fakturačních cen (například v tendrech), aby uspěl proti konkurenci, nebo uzavřel kontrakt.

**Sloupec O – Average international transport full truck load in local currency:** průměrná cena mezinárodní dopravy na kus s předpokládaným nákladem vozu 20 tun. Pokud uživatel potřebuje dopravu na míru, musí upravit vzorec. Tj., když poveze 25 tun v jednom nákladním voze, změni ve vzorci číslici 20 na 25. Nad tímto sloupcem se nachází políčko, kam je potřeba doplnit průměrnou cenu za mezinárodní dopravu (pokud se s ní má počítat) a ta se rozpočítá mezi celý náklad na kus podle toho, kolik každý produkt váží. Využívá k tomu sloupec F (net weight per piece). Mezinárodní dopravou je v tomto případě míněna doprava mezi dvěma státy. Počítá se s ní nejčastěji v případě exportu. Hlavním kritériem pro započítání mezinárodní dopravy do modelu, je přítomnost této dopravy už v nákladových cenách. Pokud tyto náklady nejsou součástí nákladových cen, se kterými model počítá, musí se mezinárodní doprava započítat navíc. V opačném případě se toto pole může ponechat prázdné. Příklad: Společnost XY v České republice chce obchodovat s výrobkem, který umí vyrobit pouze v nizozemské továrně. Uživatel (manažer) zjistí předběžnou kalkulaci nákladu na výrobek v nizozemské továrně, který v sobě nebude obsahovat dopravu do České republiky, proto se navíc musí započítat doprava z nizozemské továrny do českého skladu. Každý uživatel tohoto formuláře, by měl tuto problematiku prověřit.

**Sloupec P – Average domestic transport full truck load in local currency:** jde o dopravu, která musí být v cenové konstrukci započítána vždy. Jde o průměrnou cenu dopravy k zákazníkovi ze skladu v dané zemi. Uživatel může použít přesnou částku v závislosti na případě. Tato částka se opět vyplní do kolonky na tímto sloupcem, pomocí kterého se celý náklad rozpočte na všechny výrobky.

**Sloupec Q** – NSV total in local currency: celkový obrat na položku v lokální měně při daném objemu. V této cenové konstrukci vznikne jednoduchým vynásobením kusů (sloupec J) s fakturační cenou (sloupec L).

**Sloupec R** – CM total in local currency: celková kontribuční marže (příspěvek na úhradu) v lokální měně. Jde o částku, která zbyde po odečtení všech nákladů na kus (sloupce N, O, P). Ta se poté vynásobí počtem kusů (sloupec J), aby se získala celková CM. Počítá se automaticky

**Sloupec S** – CM %: procentuální vyjádření kontribuční marže, které se spočítá podílem celkové kontribuční marže (sloupec R) a celkového obratu (sloupec Q) na položku. Konkrétněji  $CM / NSV$ . Počítá se automaticky. Toto vyjádření marže je velice důležité z hlediska analýzy profitability, jelikož je to první stupeň marže, která s obchodem s krmivem existuje. Je ovlivněna stejnými vlivy, jako ukazatel NSV/t. Další ovlivňující faktory jsou náklady, nejvíce suroviny, obaly a doprava. Společnost XY se na základě tohoto ukazatele rozhoduje, zda daný výrobek z portfolia vyřadí, či nahraní nějakým jiným, profitabilnějším.

**Sloupec T** – CM/t in local currency: ukazatel kontribuční marže na tunu určuje, jaká je profitabilita z každé tuny. Pokud ukazatel klesá, je třeba zjistit příčinu. Dá se nalézt ve fakturačních cenách, obchodních podmínkách, ale hlavně v nákladech na daný výrobek.

**Sloupec U** – Recommended margin of customer in %: Je v překladu doporučená marže zákazníka v procentech. Jde o procentuální profit, který by měl dosáhnout zákazník prodejem výrobku na regále za doporučenou cenu. Jde o scénář, který je prezentován zákazníkovi – „Pokud budete prodávat za tuto cenu na regále, vyděláte na tom tolik peněz, při těchto fakturačních cenách a dani“. Pokud se tvoří cenová konstrukce zespodu, počítají se tyto procenta automaticky. Pokud se ale tvoří cena shora, je třeba tuto marži vyplnit. Technicky se tento sloupec počítá –  $\frac{\text{Doporučená spotřebitelská cena} - \text{daň} - \text{fakturační cena}}{\text{doporučená spotřebitelská cena bez daně}}$  (dělení na závěr doporučenou spotřebitelskou cenou bez daně je v rámci převodu na procenta).

**Sloupec V** – VAT %: DPH 15 %, které je nutné započítat v rámci výpočtu zákaznické marže. Obchod mezi výrobcem (distributorem) probíhá bez daně, DPH zaplatí konečný spotřebitel. Pro zjištění zákaznické marže, je proto třeba tuto daň odečíst. Musí se doplnit vždy.

**Sloupec W** – Recommended final consumer price in local currency: Finální doporučená spotřebitelská cena. Doporučená proto, že v České republice se nesmějí ceny diktovat. Zákazníci ale někdy neví, jako cenu mají nastavit, proto jim distributor, či výrobce radí, jelikož má přehled o své konkurenci a trhu. Chce totiž nastavit takovou cenu, která bude takzvaně konkurenceschopná. Zde záleží na značce, deklaracích na obale a na celkové strategii daného výrobku. Dále by se mělo hledět na odbit zboží z obchodů. Na těchto a dalších strategiích musí spolupracovat výrobce s obchodníkem a finální doporučená regálová cena je jedním z prostředků.

**Sloupec AB** – Customer Sales in local currency w/o VAT: Zákazníkův obrat bez daně, který se vypočítá, jako finální doporučená spotřebitelská cena bez daně \* počet kusů daného výrobku. Tak se dá zákazníkovi prezentovat jeho potencionální obrat, ještě před tím, než obchod začne. Je to skvělý nástroj pro vyjednávání, jelikož zákazník hned vidí, kolik na daném obchodě vydělá a je otevřenější a motivován k tomu, aby se obchod uskutečnil.

**Sloupec AC** – Customer margin in local currency: Jde o zákaznickou marži, která vznikne vynásobením zákaznického obratu (sloupec AB) a doporučenou zákaznickou marži v procentech (sloupec U). Jde o další ukazatel pro obchodní jednání, jelikož zákazníka nejvíce zajímá, kolik profitu bude mít na celkovém objemu prodeje.

#### 4.3.4 Optimalizace

Po vytvoření základních sloupců cenové konstrukce společnosti XY, bylo třeba dokončit celou tabulku a vylepšit ji natolik, aby zde nebylo nic navíc, ale také aby nic nechybělo.

Některé buňky, které počítají automaticky, zpočátku hlásily chyby při nevyplnění požadovaných dat (šedých buněk). Políčka tak nebyla prázdná, ale byla v nich chyba „NENÍ K DISPOZICI“, nebo „HODNOTA“. Tento problém byl vyřešen vnořením funkce IFERROR, která v případě výskytu těchto chyb nechá buňku prázdnou. Celá tabulka byla přehlednější. Byly zkontrolovány i ostatní funkce, aby se nevyskytovaly žádné chyby při práci. Hlavní funkce, které byly podrobeny důkladné kontrole: SVYHLEDAT a KDYŽ, pomocí kterých se dokáže tabulka sama vyplňovat a hledat. Nejdůležitější kontroly probíhaly skrze odkazování na správná data (propojení mezi cenovou konstrukcí a listem nákladových cen), aby nedocházelo k automatickému vyplnění špatných dat.

Bylo důležité, aby konstrukce měla kromě individuálních horizontálních výpočtů každého řádku, také svislé výsledky (celkové součty, průměry atd.). Proto byly nejprve vytvořeny dva řádky celkových výsledků, jeden v českých korunách (lokální měna) a druhý v eurech. Celkové výsledky byly vytvořeny pro sloupce I (Annual volumes in tons), pro součet tun celého obchodního případu. Dále pro sloupce Q (NSV total) a R (CM total), pro určení celkového net obratu a příspěvku na úhradu. K těmto dvěma hodnotám byly přiřazeny i celkové ukazatele NSV/t (sloupec K) a CM/t (sloupec T). Konečnou dvojicí ukazatelů, které bylo třeba zahrnout do celkových součtů je procentuální kontribuční marže (CM% - sloupec S) a celková doporučená marže zákazníka (sloupec U).

Aby byla cenová konstrukce kompletní musely se nějakým způsobem zahrnout do modelu obchodní podmínky se zákazníkem (bonusy), zákaznický a spotřebitelský marketing, které nemají vliv na cenu výrobků a jejich konstrukci (pokud se nepočítá bonus přímo do fakturační ceny, jako zpětný bonus = nižší fakturační cena), za to mají vliv na celkový výsledek obchodního případu. Byly přidány 3 řádky pod celkové součty ve spodní části tabulky. První řádek s názvem bonus má za úkol zohlednit bonusy v procentuálním vyjádření.

Příklad: mám se zákazníkem dohodnutý roční obrátový bonus (při dosažení určité hodnoty fakturačního obratu) 10 % z obratu a tyto procenta zapíšu do příslušné buňky označené, jako „insert conditions“. Po zadání se tyto procenta vypočítají z celkového obratu (NSV) a odečtou se pod tabulkou od CM (kontribuční marže). Bonusy tak snižují profitabilitu. Další dva řádky se jmenují „Customer marketing“ a „Consumer marketing“, kde se do příslušných a označených buněk doplní částky, které bude společnost investovat do marketingu a tyto částky se také odečtou od kontribuční marže. Vzniká tak přibližná celková prodejní marže (Sales margin), nikoliv však marže na každý výrobek. Pod těmito řádky se nachází Grand total, který obsahuje informaci, kolik zbylo z kontribuční marže (po odečtení všech zmíněných nákladů), a jaká je procentuální marže. Bonusy (obchodní podmínky), Consumer marketing (televizní reklama, billboards atd.), Customer marketing (letáky, druhotná vystavení atd.) se musí okomentovat v příslušných řádcích, tak aby bylo jasné, do čeho se peníze investují. Tyto částky se nejenom počítají do marže společnosti XY (snižují ji), ale také se promítají do celkových součtů zákaznického výkazu profit and losses (sloupec AA a AB), kde se investované peníze naopak započítávají ve prospěch



zákazníka, aby bylo při obchodním jednání vidět, kolik společnost XY investuje do zákazníka, ať už spotřebitelskou, či jinou podporou.

V rámci optimalizace a požadavků z centrály byly do konstrukce vnořeny další 3 sloupce, které se týkají Benchmarkingu. Důvod je ten, aby se daly porovnávat finální regálové ceny společnosti s konkurenčním výrobkem a jeho cenou na trhu. Tyto data získává marketingové oddělení z cenového monitoringu konkurence. První sloupec se nachází vedle sloupce s doporučenou finální spotřebitelskou cenou (sloupec W), a obsahuje tu samou cenu konkurenčního výrobku, pro jejich snadné porovnání (sloupec X). Následuje sloupec, který určuje procentuální rozdíl mezi cenami společnosti XY a konkurencí (sloupec Y) a počítá se automaticky. Pokud je tedy cenová strategie určitého výrobku být alespoň 5 % pod spotřebitelskou regálovou cenou nejbližšího konkurenta, dá se tato informace zjistit právě z tohoto sloupce a na základě něho upravovat cenu společnosti XY tak, aby se dosáhlo potřebného rozdílu. Poslední sloupec (Z) obsahuje jméno a velikost konkurenčního výrobku, tak aby bylo hned jasné, o který konkurenční výrobek se jedná.

V dalších fázích byly přidány ještě dva sloupečky na pravou stranu formuláře, na základě zpětné vazby z marketingového oddělení. Jednalo se o sloupeček „Planned launch date“ a „Real launch date“, které obsahovaly informaci s datem plánovaného uvedení na trh a datumu skutečného uvedení na trh. Tyto sloupečky ale nejsou podstatné pro výpočet a slouží, jako interní pomůcka pro oddělení marketingu společnosti XY (správa portfolia, ceníku atd.).

Ač se tabulka zdála přehledná, byla přidána ještě další vylepšení. Cenová konstrukce má základní velikost 35 řádků (35 výrobků), ale v případě většího počtu výrobků v obchodním případě se dá tabulka jednoduše rozšířit vnořením dalších buněk. Pokud je předmětem telekonference vyplněná cenová konstrukce, je základním předpokladem to, aby vždy všichni zúčastnění věděli, o jakém řádku se mluví. Proto bylo vytvořeno ve sloupci A číslování řádků (Row No.) Při svislém či horizontálním pohybu ve formuláři bylo třeba vždy vidět první řádek (názvy sloupců) a názvy výrobků ve sloupci D (svisle), tudíž byl čtvrtý řádek a čtvrtý sloupec ukotveny. Dále byly vloženy vysvětlující poznámky do nejdůležitějších buněk, kde by mohla vzniknout potřeba určité otázky, například co mám do této buňky napsat? Poznámky se zobrazí při ukázání na danou buňku kurzorem. Jedny z posledních, ale naprosto zásadních vylepšení bylo nastavení oblasti

tisku a vložení hesla pro úpravy. Pevná oblast tisku proto, aby uživatel nemusel složitě přemýšlet, jestli se mu daný soubor vytiskne ve správné velikosti. Heslo bylo zvoleno z důvodu nechtěně vytvořených chyb v konstrukci uživatelem. Pokud chce uživatel udělat změny v souboru, musí si ho nejprve uložit pod jiným jménem do své složky. Tak zůstane cenová konstrukce vždy bez chyb a připravená pro všechny.

#### **4.3.5 Presentace a schvalování**

Pokud je vytvořena kompletní cenová konstrukce je připravena pro kontrolu, prezentaci a schvalování. Kontrolu technického stavu a správnosti výpočtů na vytištěném formuláři provádí obchodní analytik. Pokud je vše v pořádku, tak cenovou konstrukci podepíše hned vedle tvůrce, který je povinen také podepsat. Aby se mohla cenová konstrukce uložit a dále se s ní mohlo pracovat, musí ji ještě podepsat obchodní ředitel a generální ředitel společnosti. Jde o určitý schvalovací proces ve společnosti. Aby mohli vysoce postavení manažeři schválit cenovou konstrukci, a tudíž i fakturační ceny, které se zadají do systému, nestačí jim pouze vyplněný formulář. Potřebují k tomu i poznámky, takzvané „Remarks“, neboli příběh, který pomůže dotvořit obrázek o tom, o jaký obchod se ve skutečnosti jedná. Zdůvodněny by měly být hlavně počet tun, marže, obrat, obchodní podmínky a investice do marketingu. Dále by měl být v levém horním rohu napsán název cenové konstrukce, například jméno zákazníka. Pro dokreslení obchodního případu mohou posloužit i krátké informace o zákazníkovi a strategii, se kterou se bude se zákazníkem pracovat. Tímto by se měl vysvětlit potenciál daného obchodu a zdůvodnit, proč by se do daného obchodu mělo vstoupit.

Pokud se schvaluje obchod s privátními značkami, samotná cenová konstrukce nestačí. Obraty a objemy společnosti XY tvoří z převážné části privátní značky na zakázku pro velké řetězce. Aby se zajistily všechny potřebné věci (například dostatečná kapacita) pro ty nejlepší obchody prochází tyto obchody zvláštním schvalovacím kolem. Každý týden zasedá speciálně ustanovená komise (vedení společnosti v rámci EU), která tyto obchody schvaluje, či zamítá. Komise s názvem Tender management committee, má za úkol na základě vyplněného formuláře s názvem „Tender request form“ (TRF) zařadit obchodní případ do schválených a přiřadit k němu důležitost. Interní označení důležitosti (priorita pro společnost) je gold, silver, bronze (zlatá, stříbrná, bronzová). Pokud má obchod zlatou, společnost vynaloží veškeré prostředky a úsilí k tomu, aby daný obchod získala. Pokud

obchodní případ nezíská ani jedno označení, dostane STOP. Zamítnutí obchodu může nastat z několika důvodů. Ty hlavní jsou například nízká kontribuční marže, malý objem, potřeba vysokých investic do vývoje výrobku a mnoho dalších. Takto jsou schvalovány desítky obchodních případů týdně.

Formulář TRF není předmětem této práce, je však velice úzce spojen s cenovou konstrukcí, jelikož obsahuje stejné informace, jako s sebou nese formulář cenové konstrukce. Proto je tento formulář součástí formuláře cenové konstrukce, pro ušetření času. Nemusí se tak vyplňovat dva formuláře zvlášť, stačí vyplnit pouze cenovou konstrukci, která je propojena s formulářem TRF a vše se do něj automaticky propíše. TRF dále obsahuje pod tabulkou další buňky, kde se například zaškrťává, jestli je potřeba investic do vývoje, či nikoliv, jestli zákazník bude vyžadovat vzorky výrobků a další informace. Dále TRF obsahuje políčka pro zpětnou vazbu od komise, například do jaké továrny bude alokována výroba, nebo komentáře k obchodnímu případu.

## 5 Výsledky a diskuse

V této závěrečné kapitole je stručně popsáno, jaký výsledek měla celá práce na formuláři cenové konstrukce a jaké bylo hodnocení společnosti XY. Příkladem použití bude obchodní případ, který budou v celé své grafické podobě uveden v přílohách, neboť pouze tak se dá představit celý obchodní případ.

### 5.1 Cenová konstrukce společnosti XY

Vývoj cenové konstrukce trval zhruba rok, kdy se mnohokrát předělával a upravoval podle potřeb vedení. Výsledkem je nástroj, který dokáže spočítat jakoukoliv cenovou konstrukci, která se týká obchodního případu, kategorie, či značky. Dokáže vypočítat obraty, marže, ceny, obrat na tunu, marži na tunu a další proměnné. To vše dokáže jak pro jednotlivé položky (výrobek), tak pro celé skupiny výrobků (obchodní případ). Cenová konstrukce je rozdělena na dva soubory, a to obchodní (Bottom – UP) a marketingový (Top – Down), dle způsobu vyplňování. Pokud je obchodní případ a jsou známy fakturační ceny dohodnuté se zákazníkem, můžeme na základě této informace spočítat kontribuční marži (příspěvek na úhradu). Pokud jsou známy i finální doporučené spotřebitelské ceny, lze vypočítat i doporučená marže pro zákazníka. V případě marketingového oddělení společnosti XY, které se zaměřuje spíše na finální doporučené spotřebitelské ceny a na konstrukce značkových portfolií a kategorií, se spíše používá metoda doplnění finální doporučené ceny a doporučené zákaznické marže (akční a standardní). Tato obrácená metoda (shora – dolů) dokáže na základě těchto informací vypočítat fakturační cenu a následně příspěvek na úhradu po odečtení všech nákladů.

Cenová konstrukce dokáže mimo jiné počítat i s dopravou k zákazníkovi v rámci dané země, nebo s mezinárodní dopravou výrobků. Dokáže se přizpůsobit každé zemi, ve které se cenová konstrukce provádí, přepsáním měny a daní v procentech. Proto se dá cenová konstrukce používat mezinárodně a případné výsledky (v případě mezinárodních značek) konsolidovat z více cenových konstrukcí do jedné. Tak se dá například zjistit, jestli se daná značka spustí či nikoliv. Záleží při tom na celkových potencionálních obratech, objemech a marži. Další schopností cenové konstrukce, je porovnávat spotřebitelské ceny výrobků společnosti XY s konkurencí. V neposlední řadě tento formulář dokáže ukázat zákazníkovi, kolik vydělá peněz, pokud bude dělat obchod se společností XY, což je

hlavně využíváno při prezentacích a schůzkách se zákazníky, kdy prezentace cenové konstrukce přichází většinou až na závěr.

Výsledky cenových konstrukcí jsou předběžné kalkulace, které se však ve finále promítají do reality, proto je velice důležité správně tuto konstrukci provést a zkontrolovat. Na základě tohoto formuláře se ručně zadávají fakturační ceny do systému společnosti XY. Pokud by byla cenová konstrukce špatná, po odečtení nákladů a dalších proměnných by klesala profitabilita společnosti a musel by se celý obchod znovu přehodnotit, přepočítat, nebo dokonce zrušit. Tento formulář je kdykoli schopen jednoduchých kalkulací, či rekalkulací, a tak dokáže šetřit čas při každodenní práci ve společnosti XY.

### **5.1.1 Příklad použití cenové konstrukce**

Tento příklady použití (viz. kapitola Přílohy), je pouze modelový, jelikož některá data (marže, nákladové ceny atd.) není možné zveřejnit. Postačí, ale pro úplnou představu o všech základních funkcích cenové konstrukce společnosti XY. Příklad je postaven na náhodně vybrané nabídce zákazníkovi X a veškerá data nemají nic společného se společností XY. V přílohách je cenová konstrukce znázorněna na jednotlivých stránkách tak, jak je postavena z levé strany na pravou.

### **5.1.2 Hodnocení společnosti**

Společnost XY hodnotí formulář cenové konstrukce velice kladně. Stal se součástí systému společnosti XY a slouží primárně pro oddělení obchodu a marketingu. Obchodní oddělení tento formulář používá primárně na kalkulace nových obchodů, rekalkulace (například stávajících obchodů), tendry a analýzy (zejména profitability a potenciálních objemů). Marketingové oddělení používá tento formulář hlavně jako součástí jejich výrobních portfolií (ceníků) a při kalkulacích výtěžnosti značek, či kategorií. Z těchto dvou zásadních pohledů společnost XY hodnotí tento formulář, jako univerzální a velice užitečný nástroj, který šetří čas, náklady společnosti a dokáže vytvořit obchodní případ a tím pádem přinést společnosti rychlý profit. Rychlý profit proto, jelikož v dnešní době rychloobrátkového zboží zákazníci nečekají dlouho na nabídku. Z toho vyplývá, že čím rychleji se cenová konstrukce podaří vytvořit, tím dříve se podaří udělat nabídku a začít obchodovat, či alespoň vyjednávat o ceně.

## 6 Závěr

Krmiva pro psy a kočky jsou celosvětově jeden z nejvíce rostoucích trhů. Celosvětové tržby překročily v roce 2016 100 miliard amerických dolarů a průměrný roční růst je 3 %. V České republice roste tento trh také v průměru o 3 % za rok s celkovou roční velikostí tržeb 7 miliard korun (260 mil. USD) a je v celkových tržbách na sedmém místě ve všech food i non food kategoriích vedle sýrů a vína (Nielsen 2016). Krmiva se dají koupit téměř ve všech obchodech na území ČR. V současné době se do České republiky dostávají dva zásadní trendy, jimiž jsou „premiumizace“ a „humanizace“ krmiv. Tyto trendy budou zásadně ovlivňovat další růst krmiv v ČR přes všechny kategorie a značky (privatel label a brands) v budoucích letech.

Konkurence na trhu s krmivy pro psy a kočky mezi výrobci a obchodníky je obrovská. V České republice existuje přes 100 společností, jejichž výrobky se objevují na všech řetězcích, internetu, velkoobchodech, Pet shopech a dalších. Mezi těmito obchodníky probíhá také tvrdý boj o co nejvyšší tržby a přilákání spotřebitelů. V tomto konkurenčním prostředí je pro výrobce důležitá správně postavená nabídka pro obchodníka. Kromě perfektně vyladěného portfolia a obchodní strategie je zásadní cenová nabídka – cenová konstrukce. Ideálně postavená cenová konstrukce by měla vyhovovat jak obchodníkovi, tak výrobcí, aby byli oba dva spokojeni se svojí marží přes všechny výrobky i s marží celého obchodního případu, aby se mohl uzavřít. Dále může cenová konstrukce sloužit pro účely marketingu v rámci sestavování ceníků, kalkulací kategorií a značek. Z cenové konstrukce se dají získat informace, jako například roční objemy v kusech a v tunách, obrát, příspěvek na úhradu, NSV/t a mnoho dalších. Stanovení ceny na trhu krmiv probíhá buď nákladovou metodou (Bottom-UP) přidáním obchodní přírážky, nebo shora, stanovením spotřebitelské ceny marketingovým oddělením a poté vypočítání fakturační ceny s ohledem na marži výrobce i obchodníka, potažmo na daně. Společnost XY hodnotí cenovou konstrukci velice kladně a zavedla ji, jako oficiální celofiremní formulář (v rámci EU) na tvorbu nových obchodních případů. Formulář tak šetří čas i peníze zaměstnancům, managementu i celé společnosti.

## **7 Seznam použitých zdrojů (Soupis bibliografických citací)**

### **Tištěné zdroje**

ARMSTRONG, G. -- KOTLER, P. Marketing. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0513-3.

DENT, Julian. Technology distribution channels: understanding and managing channels to market 2014.

EPSTEIN, Julie S. a Ted. KRAMER. Food prices, discount stores and private labels: analyses and trends. New York: Nova Science Publishers, 2013. Advertising: media, marketing and consumer demands. ISBN 1622578724.

FITZELL, Philip B. Private label marketing in the 21st century: store brands/exclusive brands on the cutting edge. New York: Global Books, c2003. ISBN 0963292072.

FLEISHER, Craig S. a Babette E. BENSOUSSAN. Strategic and competitive analysis: methods and techniques for analyzing business competition. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 2002. ISBN 0-13-088852-4.

HESKOVÁ, Marie. Category management. Praha: Profess Consulting, 2006. ISBN 80-7259-049-9.

KARLÍČEK, Miroslav. Základy marketingu. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4208-3.

KOTLER, P. -- KELLER, K L. Marketing management. Harlow: Pearson, 2015. ISBN 9781292092621.

LEINWEBER, Václav, Ondřej DEDEK a Jana KOTĚŠOVCOVÁ. Operativní a strategické podnikové finance: kde a jak se v podniku generují peníze. Praha: VOX, 2014. ISBN 978-80-87480-21-2.

MAREŠOVÁ, Petra. Basic points of microeconomics II. Ed. the 1st. Hradec Králové: Gaudeamus, 2014. ISBN 978-80-7435-419-9.

NAGLE, Thomas T., John E. HOGAN a Joseph ZALE. The strategy and tactics of pricing: a guide to growing more profitably. 5th ed. Boston: Pearson, c2011. ISBN 978-0-13-254613-3.

PETŘÍK, Tomáš. Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi. 2., výrazně rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3024-0.

PŘIBOVÁ, Marie a George TESAR. Strategické řízení značky: případové studie. Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-38-X.

SCHRÖDER, Hendrik. Handelsmarketing: Methoden und Instrumente im Einzelhandel. Landsberg/Lech: Redline Wirtschaft bei Verl. Moderne Industrie, 2002. ISBN 3478374804.

SVĚTLÍK, Jaroslav. Marketing - cesta k trhu. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2005. ISBN 80-86898-48-2.

ŠÍŠOVÁ, L. -- FUNK, A. -- VRABEC, V. Manuál pro prodej a péči o zvířata v zájmových chovech a v maloobchodní síti. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2010. ISBN 978-80-213-2103-8.

TVRDOŇ, J. -- JAROLÍMEK, J. -- KOLKOVÁ, S. Marketing - inovace zemědělských a potravinářských výrobků, ochranné známky, schvalovací procesy dle podmínek EU, zásady propagace. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Informační a poradenské centrum PEF, 2006. ISBN 80-213-1495-8.

VYSEKALOVÁ, J. Emoce v marketingu : jak oslovit srdce zákazníka. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4843-6.

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

### **Elektronické zdroje**

Bradshaw J.W.S. The Waltham International Symposium 2005, Eating behavior of Dogs and Cats [online]. Dostupné z WWW: <http://petvalu.com/eating-behavior-of-dogs-cats/>

Bonnell Ashlan 2014, 4 tips for determining your market research budget [online]. Dostupné z WWW: <http://blog.marketresearch.com/4-tips-for-determining-your-market-research-budget>

Nákupní rádce výrobků privátních značek, Privátní značky [online]. Dostupné z WWW: <https://levna-kvalita.cz/privatni-znacky>

PHILLIP-DONALDSON Debbie, Global pet food trends [online]. Dostupné z WWW: <http://www.petfoodindustry.com/blogs/7-adventures-in-pet-food/post/5609-global-pet-food-trends-sales-and-volume-rose-4-in-2015>



ČTK, Výrobci pro krmiva pro psy a kočky neznají krizi [online]. Dostupné z WWW: <http://zpravy.e15.cz/byznys/obchod-a-sluzby/afp-vyrobci-krmiva-pro-psy-a-kocky-neznaji-krizi-1213151>

Plemenná kniha 2016 [online]. Dostupné z WWW: <http://www.kynologie.cz/plemenna-kniha/>

### **Firemní literatura**

Společnost XY. Platability Training 2016 [ppt].

## 8 Přílohy

### Ukázka cenové konstrukce 1.část:

| <b>Price construction :</b>      |                     | Zakazník X      |                                | Insert brand, category or customer (etc.) |                               |         |            |                        |               |
|----------------------------------|---------------------|-----------------|--------------------------------|---|-------------------------------|---------|------------|------------------------|---------------|
| Date, prepared by: Marek Draštík |                     |                 |                                |   |                               |         |            |                        |               |
|                                  | manual              | scroll menu     | manual                         | formula                                   | formula                       | formula | formula    | manual                 |               |
| Row No.                          | Country of delivery | Action/Standard | Probus (Navision) codes of SKU | SKU name                                  | Net weight per piece in grams | Dog/Cat | Category   | Annual volumes in tons |               |
| 1                                | CZ                  | Standard        | 1001495101                     | Výrobek XY                                | 300                           | Dog     | ALUCUP     | 10,00                  |               |
| 2                                | CZ                  | Standard        | 1001505101                     | Výrobek XY                                | 300                           | Dog     | ALUCUP     | 20,00                  |               |
| 3                                | CZ                  | Standard        | 1001535101                     | Výrobek XY                                | 100                           | Cat     | ALUCUP     | 15,00                  |               |
| 4                                | CZ                  | Standard        | 1600294052                     | Výrobek XY                                | 100                           | Cat     | POUCH      | 10,00                  |               |
| 5                                | CZ                  | Standard        | 1620011051                     | Výrobek XY                                | 400                           | Cat     | POUCH      | 20,00                  |               |
| 6                                | CZ                  | Standard        | 1620031052                     | Výrobek XY                                | 400                           | Cat     | POUCH      | 15,00                  |               |
| 7                                | CZ                  | Standard        | 2048015100                     | Výrobek XY                                | 10 000                        | Dog     | DRY        | 10,00                  |               |
| 8                                | CZ                  | Action          | 2048025100                     | Výrobek XY                                | 10 000                        | Dog     | DRY        | 20,00                  |               |
| 9                                | CZ                  | Action          | 2048035100                     | Výrobek XY                                | 3 000                         | Dog     | DRY        | 15,00                  |               |
| 10                               | CZ                  | Action          | 1048045100                     | Výrobek XY                                | 1 240                         | Dog     | CHUNK      | 10,00                  |               |
| 11                               | CZ                  | Action          | 1048055100                     | Výrobek XY                                | 415                           | Dog     | CHUNK      | 20,00                  |               |
| 12                               | CZ                  | Action          | 1048065100                     | Výrobek XY                                | 415                           | Dog     | CHUNK      | 15,00                  |               |
| 13                               | CZ                  | Action          | 2010365100                     | Výrobek XY                                | 2 000                         | Dog     | SEMI-MOIST | 10,00                  |               |
| 14                               | CZ                  | Action          | 2012135102                     | Výrobek XY                                | 1 500                         | Dog     | SEMI-MOIST | 20,00                  |               |
| 15                               | CZ                  | Action          | 2037015100                     | Výrobek XY                                | 2 000                         | Dog     | SEMI-MOIST | 15,00                  |               |
| <b>TOTAL CZK</b>                 |                     |                 |                                |   |                               |         |            | <b>225,00</b>          |               |
| <b>TOTAL EUR</b>                 |                     |                 |                                |   |                               |         |            | <b>225,00</b>          |               |
| <b>Bonus</b>                     |                     |                 |                                |   |                               |         |            |                        |               |
| <b>Customer marketing</b>        |                     |                 |                                |   |                               |         |            |                        |               |
| <b>Consumer marketing</b>        |                     |                 |                                |   |                               |         |            |                        |               |
| <b>Grand Total (LC)</b>          |                     |                 |                                |   |                               |         |            |                        | <b>225,00</b> |

Ukázka cenové konstrukce 2.část:

|                                 |               |                                     |                        |                  | Average international transport FTL in LC (20t/truck) | Average domestic transport FTL in LC (20t/truck) |                 |                |         |                  |  |
|---------------------------------|---------------|-------------------------------------|------------------------|------------------|---|--|-----------------|----------------|---------|------------------|--|
|                                 |               |                                     |                        |                  |   | 8 100  |                 |                |         |                  |  |
| formula                         | formula       | manual                              | formula                | manual           | formula   | formula  | formula         | formula        | formula | formula          |  |
| Annual volumes in pcs           | NSV/ton in LC | Invoicing price/pcs in LC (NSV/pcs) | Invoicing price in EUR | EXWorks TP price | Transport cost in LC international per pcs            | Transport cost in LC domestic per pcs            | NSV total in LC | CM total in LC | CM in % | CM per in LC ton |  |
| 33 333                          | 33 333        | 10,00                               | 0,37                   |                  | 0,00  | 0,12   | 333 333         | 68 847         | 20,65%  | 6 885            |  |
| 66 667                          | 40 000        | 12,00                               | 0,44                   |                  | 0,00  | 0,12   | 800 000         | 253 027        | 31,63%  | 12 651           |  |
| 150 000                         | 50 000        | 5,00                                | 0,19                   |                  | 0,00  | 0,04   | 750 000         | 209 777        | 27,97%  | 13 985           |  |
| 100 000                         | 50 000        | 5,00                                | 0,19                   |                  | 0,00  | 0,04   | 500 000         | 141 179        | 28,24%  | 14 118           |  |
| 50 000                          | 55 000        | 22,00                               | 0,81                   |                  | 0,00  | 0,16   | 1 100 000       | 110 198        | 10,02%  | 5 510            |  |
| 37 500                          | 55 000        | 22,00                               | 0,81                   |                  | 0,00  | 0,16   | 825 000         | 173 773        | 21,06%  | 11 585           |  |
| 1 000                           | 11 200        | 112,00                              | 4,15                   |                  | 0,00  | 4,05   | 112 000         | 25 492         | 22,76%  | 2 549            |  |
| 2 000                           | 11 200        | 112,00                              | 4,15                   |                  | 0,00  | 4,05   | 224 000         | 45 525         | 20,32%  | 2 276            |  |
| 5 000                           | 11 667        | 35,00                               | 1,30                   |                  | 0,00  | 1,22   | 175 000         | 39 560         | 22,61%  | 2 637            |  |
| 8 065                           | 12 097        | 15,00                               | 0,56                   |                  | 0,00  | 0,50   | 120 968         | 28 749         | 23,77%  | 2 875            |  |
| 48 193                          | 16 867        | 7,00                                | 0,26                   |                  | 0,00  | 0,17   | 337 349         | 92 833         | 27,52%  | 4 642            |  |
| 36 145                          | 16 867        | 7,00                                | 0,26                   |                  | 0,00  | 0,17   | 253 012         | 72 878         | 28,80%  | 4 859            |  |
| 5 000                           | 25 000        | 50,00                               | 1,85                   |                  | 0,00  | 0,81   | 250 000         | 28 597         | 11,44%  | 2 860            |  |
| 13 333                          | 23 333        | 35,00                               | 1,30                   |                  | 0,00  | 0,61   | 466 667         | 63 140         | 13,53%  | 3 157            |  |
| 7 500                           | 25 000        | 50,00                               | 1,85                   |                  | 0,00  | 0,81   | 375 000         | 66 970         | 17,86%  | 4 465            |  |
|                                 | 29 433        |                                     |                        |                  |   |  | 6 622 329       | 1 420 544      | 21,45%  | 6 314            |  |
|                                 | € 1 090       |                                     |                        |                  |   |  | € 245 271       | € 52 613       | 21,45%  | € 234            |  |
| Insert conditions               |               |                                     |                        |                  |   |  | 3%              | -198 670       |         |                  |  |
| Insert customer marketing costs |               |                                     |                        |                  |   |  |                 | -100 000       |         |                  |  |
| Insert consumer marketing costs |               |                                     |                        |                  |   |  |                 | -50 000        |         |                  |  |
|                                 | 29 433        |                                     |                        |                  |   |  | 6 622 329       | 1 071 874      | 16,19%  | 4 764            |  |

### Ukázka cenové konstrukce 3.část:

|                                     |             |  |                 |  |                      | Customer P&L                 |                             |                     |                  |
|-------------------------------------|-------------|--|-----------------|--|----------------------|------------------------------|-----------------------------|---------------------|------------------|
| formula                             | manual      | manual                                     | manual          | formula  | manual               | formula                      | formula                     | manual              | manual           |
| Recommended margin of customer in % | VAT in %    | PPF Recommended final consumer in LC price | Benchmark price | PPF final consumer price vs. Benchmark final consumer price in % | Benchmark name, size | Customer Sales in LC w/o VAT | Customer Margin in LC total | Planned launch date | Real launch date |
| 23,33%                              | 15%         | 15,0                                       | 10              | 50,00%   | Pedigree             | 434 783                      | 101 449                     | 2 moths ago         | today            |
| 31,00%                              | 15%         | 20,0                                       | 15              | 33,33%   | Pedigree             | 1 159 420                    | 359 420                     | 2 moths ago         | today            |
| 42,50%                              | 15%         | 10,0                                       | 7               | 42,86%   | Pedigree             | 1 304 348                    | 554 348                     | 2 moths ago         | today            |
| 42,50%                              | 15%         | 10,0                                       | 7               | 42,86%   | Pedigree             | 869 565                      | 369 565                     | 2 moths ago         | today            |
| 15,67%                              | 15%         | 30,0                                       | 35              | -14,29%  | Pedigree             | 1 304 348                    | 204 348                     | 2 moths ago         | today            |
| 15,67%                              | 15%         | 30,0                                       | 35              | -14,29%  | Pedigree             | 978 261                      | 153 261                     | 2 moths ago         | today            |
| 19,50%                              | 15%         | 160,0                                      | 178             | -10,11%  | Pedigree             | 139 130                      | 27 130                      | 2 moths ago         | today            |
| 19,50%                              | 15%         | 160,0                                      | 178             | -10,11%  | Pedigree             | 278 261                      | 54 261                      | 2 moths ago         | today            |
| 32,92%                              | 15%         | 60,0                                       | 70              | -14,29%  | Pedigree             | 260 870                      | 85 870                      | 2 moths ago         | today            |
| 31,00%                              | 15%         | 25,0                                       | 30              | -16,67%  | Whiskas              | 175 316                      | 54 348                      | 2 moths ago         | today            |
| 46,33%                              | 15%         | 15,0                                       | 16              | -6,25%   | Whiskas              | 628 601                      | 291 252                     | 2 moths ago         | today            |
| 46,33%                              | 15%         | 15,0                                       | 16              | -6,25%   | Whiskas              | 471 451                      | 218 439                     | 2 moths ago         | today            |
| 20,14%                              | 15%         | 72,0                                       | 78              | -7,69%   | Whiskas              | 313 043                      | 63 043                      | 2 moths ago         | today            |
| 4,17%                               | 15%         | 42,0                                       | 45              | -6,67%   | Whiskas              | 486 957                      | 20 290                      | 2 moths ago         | today            |
| 4,17%                               | 15%         | 60,0                                       | 65              | -7,69%   | Whiskas              | 391 304                      | 16 304                      | 2 moths ago         | today            |
| <b>28%</b>                          | Exch. Rate: | Currency:                                  |                 |  |                      | <b>9 195 658</b>             | <b>2 573 329</b>            |                     |                  |
|                                     | <b>27</b>   | <b>czk/eur</b>                             |                 |  |                      | <b>€ 340 580</b>             | <b>€ 95 308</b>             |                     |                  |
|                                     |             |  |                 |  |                      | Conditions →                 | 3%                          | 198 670             |                  |
| → Commentary to customer marketing: |             |  |                 |  |                      |                              |                             | 100 000             |                  |
| → Commentary to consumer marketing: |             |  |                 |  |                      |                              |                             | 50 000              |                  |
| <b>32%</b>                          |             |  |                 |  |                      | <b>9 195 658</b>             | <b>2 921 998</b>            |                     |                  |