

CENOTVORBA aneb jak si za jednu korunu zvýšit zisk o 20%

Rudolf Matějka
jednatel společnosti
MENTORIA s.r.o.

Příležitosti a trendy v oblasti úspěšného vedení lékárny 2016
2. ročník konference "Příležitosti a trendy v oblasti úspěšného vedení lékárny 2016" Kurdějov

15. – 16. 4. 2016


Kvůli čemu firmy nejčastěji krachují?



- 4. - Kvalita řízení firmy (12%)
- 3. - Pokles prodeje (12%)
- 2. - Neschopnost firmy reagovat na změny (21%)
- 1. - Finanční řízení (23%)

Výsledky průzkumu T.M.A. ČR (Turnaround Management Association) - nejčastější zdroje selhání firem.

Kvůli čemu firmy nejčastěji krachují?



**Firmy nekrachují
na špatné obchodní výsledky
ale většinou neuřídí
své peněžní toky - cash flow!**

JAK ODHALIT HROZBY?

Manažeři v průzkumu T.M.A. ČR upozorňují, že při identifikace hrozeb pro jejich podniky nejčastěji narážejí na problémy v těchto oblastech:

- 1) Správné řízení peněžních toků
- 2) Dostatek odvahy přijmout potřebná opatření
- 3) Správně zhodnotit aktuální situaci firmy a její možnosti
- 4) Zkušený management, který dokáže situaci zvládnout

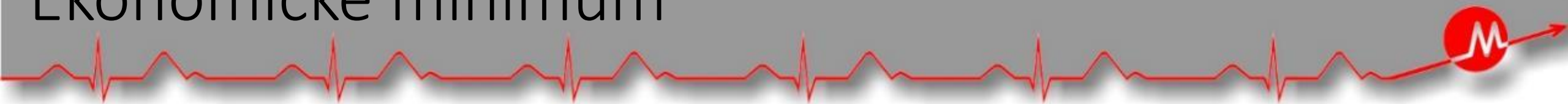
Obvyklý scénář krachu lékáren



- 1) Klesající obrat (někdy jen strach z konkurence) = snižování cen
- 2) Klesající marže = klesající zisky
- 3) Klesající zisky = snižování nákladů
- 4) Nejvyšší nákladová položka = pořízení zásob
- 5) Snižování skladových zásob = klesající obrat

V jaké fázi se právě nachází vaše lékárna?

Ekonomické minimum



Obchodní přírážka

$(PC - NC) / NC$

Kolik procent jsem si přidal na nákupní cenu

(teoreticky neomezené %)

Marže

$(PC - NC) / PC$

Kolik procent z prodejní ceny tvoří můj zisk

(limitně se blíží 100%)

Tyto pojmy se často zaměňují a vznikají tak fatální chyby!

Ekonomické minimum

Příklad: **IBALGIN 400 TBL OBD 100x400mg**

Nákupní cena bez DPH (NC): 83,32 Kč

Přirážka lékárny 25%: 20,83 Kč

Prodejní cena bez DPH (PC): 104,15 Kč

DPH: 10,42 Kč

Prodejní cena: 114,57 Kč

Přirážka: (PC-NC)/NC

$$(104,15 - 83,32) / 83,32 = \boxed{25\%}$$

Marže: (PC-NC)/PC

$$(104,15 - 83,32) / 104,15 = \boxed{20\%}$$

Ekonomické minimum

Převody mezi obchodní přírážkou a marží:

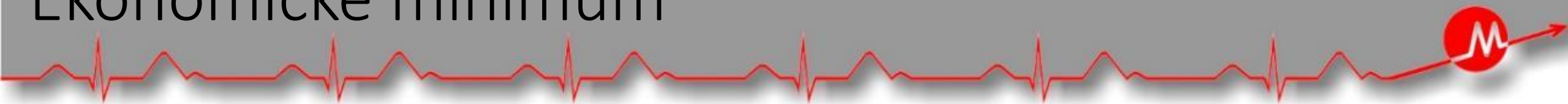
$$\text{Margin} = \text{Markup} / (1 + \text{Markup})$$

$$\text{Markup} = \text{Margin} / (1 - \text{Margin})$$

Margin = marže

Markup = obchodní přírážka

Ekonomické minimum



CASH FLOW

nebo také **Peněžní tok**, je jednoduše řečeno příjem nebo výdej peněžních prostředků.

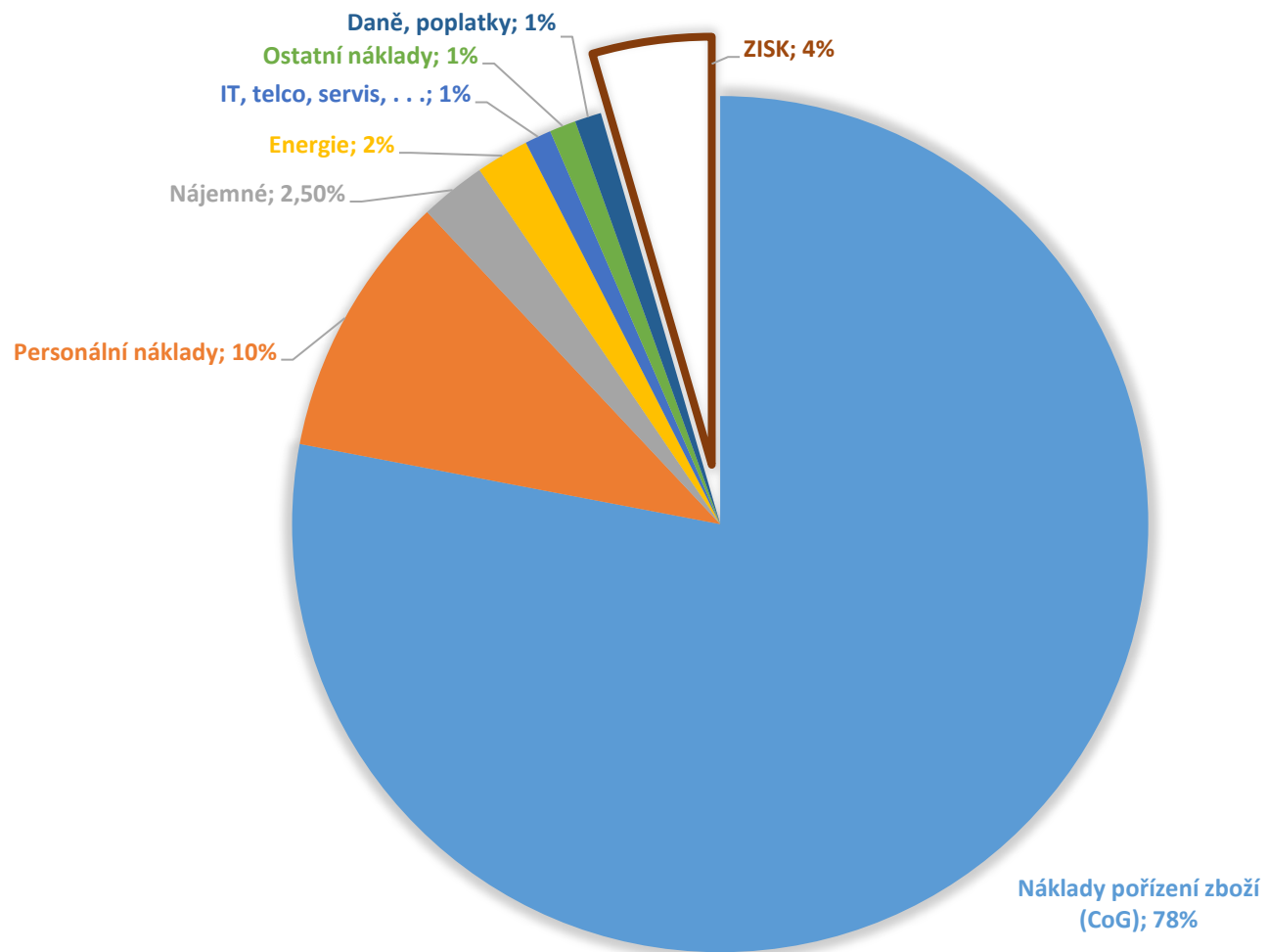
V podnikové praxi je peněžní tok důležitou veličinou, která vypovídá o schopnosti podniku generovat peníze.

V případě lékárny měříme především Provozní cash flow

- Výsledky provozní činnosti (čistý provozní zisk)
- změny pohledávek u odběratelů (především zdravotní pojišťovny)
- změny dluhů u dodavatelů (Phoenix, Alliance, Pharmos)
- změny stavu zásob

Schopnost přinést podniku peněžní prostředky je také jedním z rozhodujících kritérií při výběru a hodnocení investičních projektů.

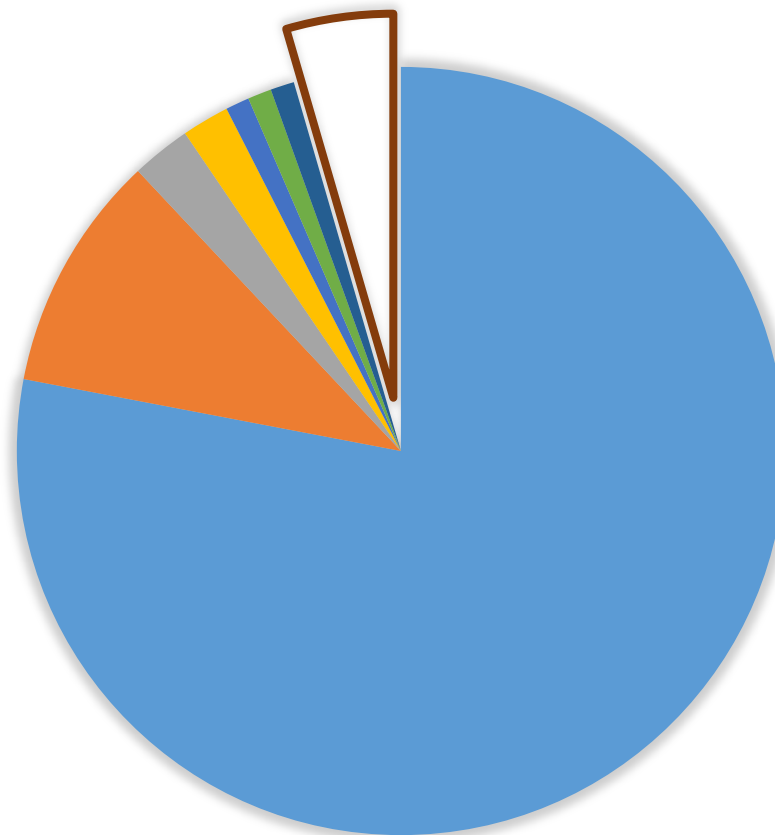
Náklady průměrné lékárny



Počítejte se mnou

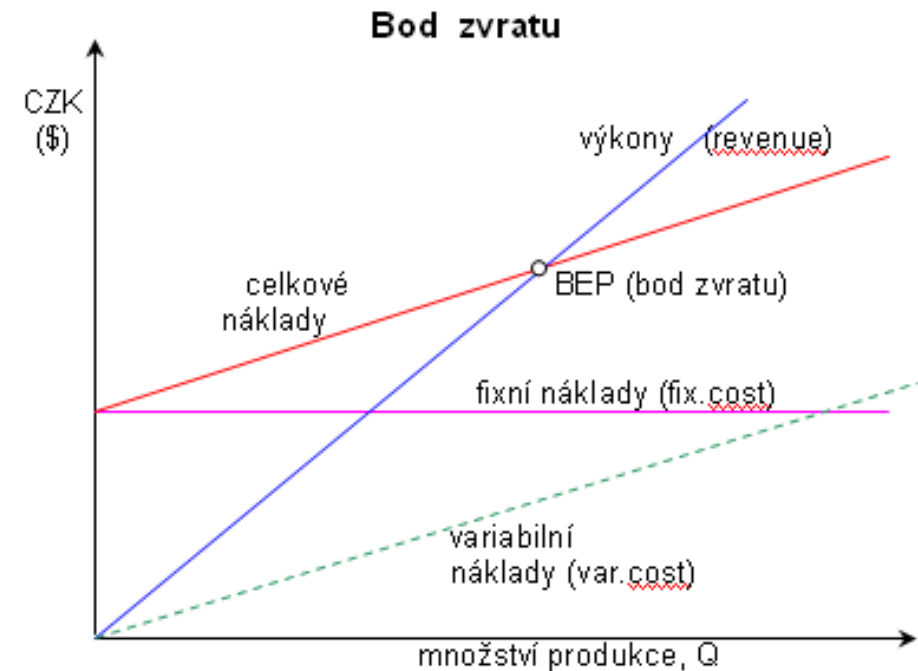
Prodejní cena	100 Kč
Hrubý zisk	22 Kč
Zisk	4 Kč

Zvýším-li cenu o 1Kč, pak při konstantních nákladech zvýším zisk na 5 Kč



Break even point

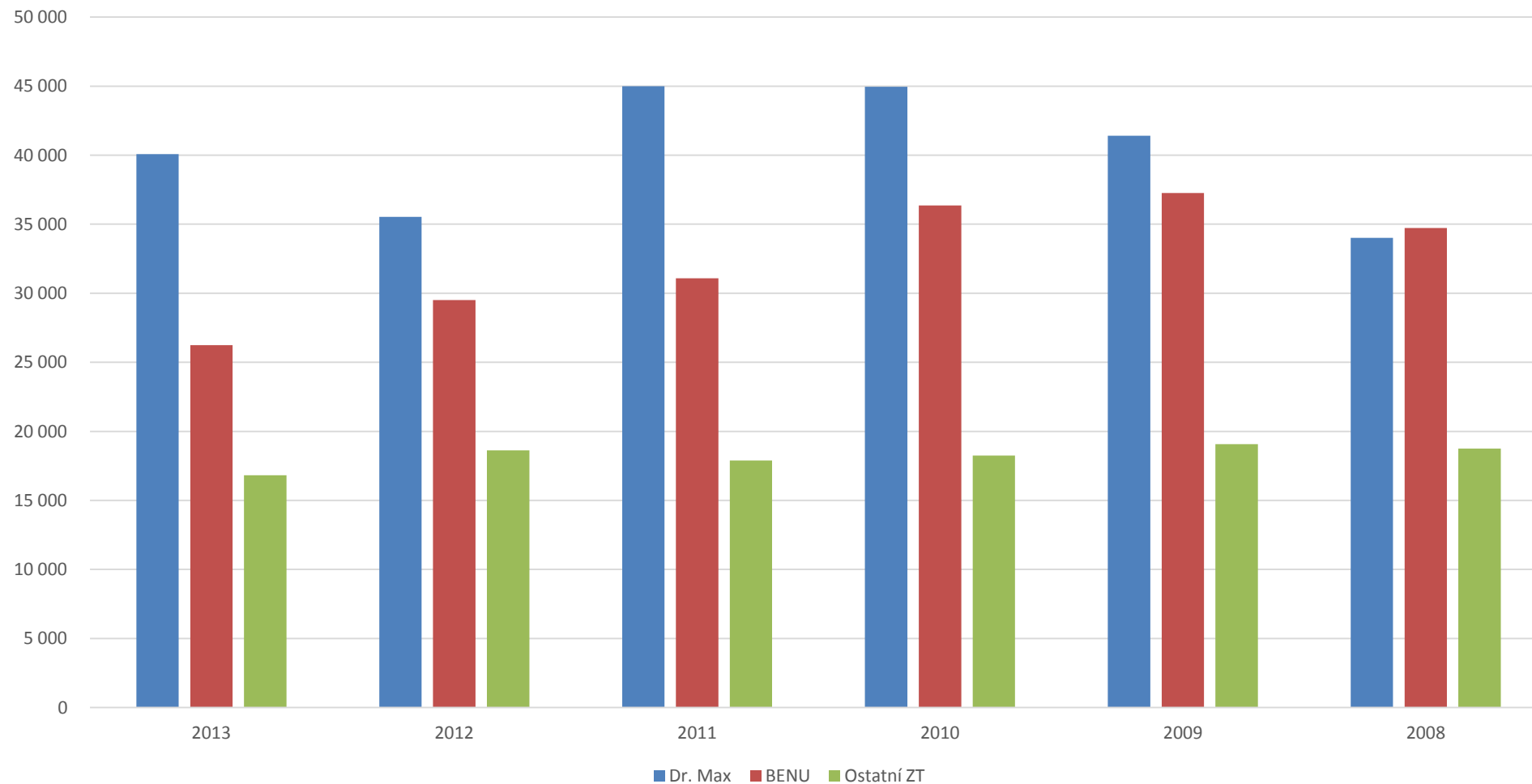
česky **bod rentability** (též bod zvratu) je takové množství obrátu, při kterém nevzniká žádný zisk ani ztráta. Dosahuje-li firma nižšího obrátu, pak hospodaří se ztrátou, teprve při překonání bodu rentability začíná vykazovat zisk.



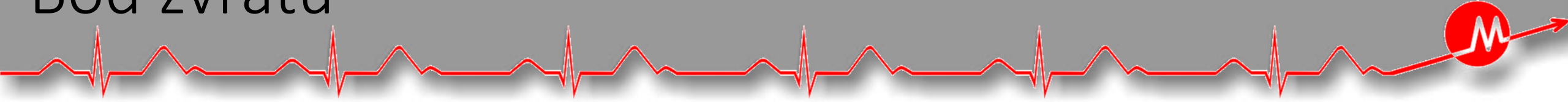
$$T = CN$$
$$p \cdot Q = FN + vn \cdot Q$$
$$Q = FN / (p - vn)$$

..... T – tržby, CN – celkové náklady
..... p- realizační cena; Q – množství produkce;
..... kde (p – vn) je jednotkový krycí příspěvek

Průměrné tržby Dr. Max, BENU a ostatní



Bod zvratu

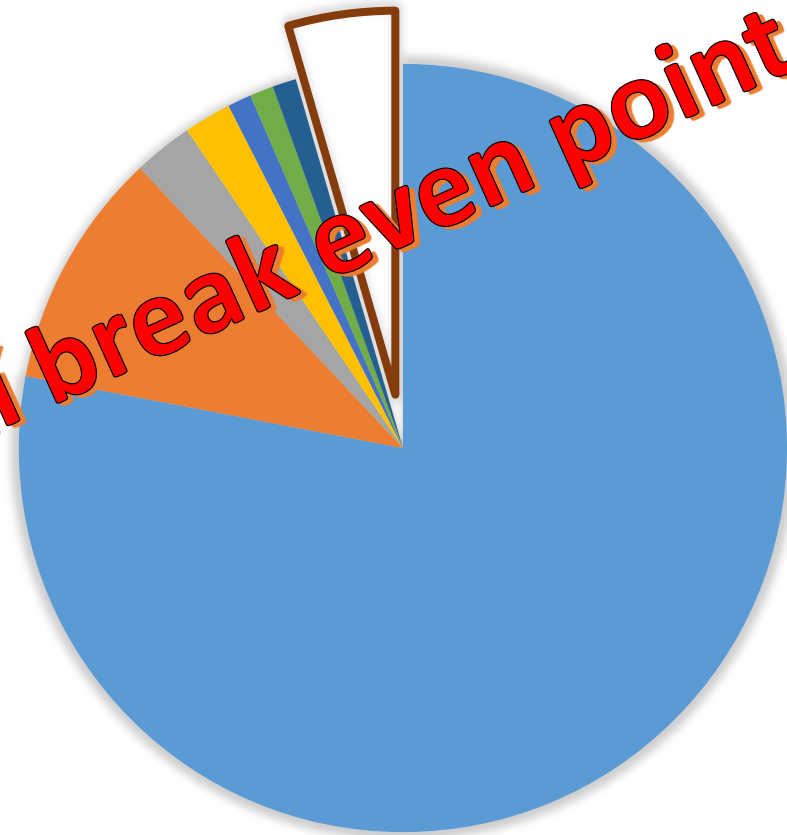


- Všechny lékárny, které odpouštěly regulační poplatky a dostaly se tím pod bod rentability, začaly vykazovat ztrátu.
- Dr. Max byl vzhledem k průměrným tržbám vysoko nad break even point.
- Když dva dělají totéž není to totéž!

Mějte na paměti

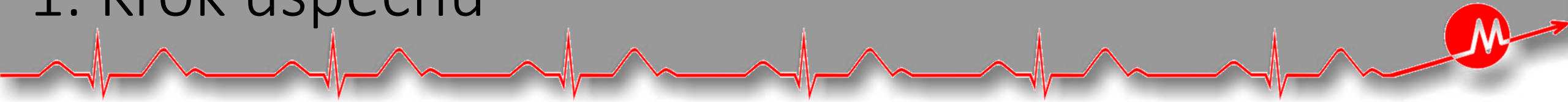
Prodejní cena	100 Kč
Hrubý zisk	22 Kč
Zisk	4 Kč

Zvýším-li cenu o 1Kč, pak při konstantních nákladech zvýším zisk na 5 Kč



!!! Platí pouze při překročení break even point !!!

1. Krok úspěchu



Znáte přesně své náklady a máte je pod kontrolou

- Roční náklady na personál včetně všech odměn a odvodů
- Nájemné včetně ročních nákladů na energie a servis
- Náklady na IT, telekomunikace, revize, servis, prádlo atd.
- Náklady na skladové zásoby
- Cena peněz

Tisíckrát nic udolalo vola.

1. Krok úspěchu

Průměrná lékárna	měsíční mzda	odvody	roční náklad
Vedoucí lékárny	40 000	14 400	652 800
Magistra	30 000	10 800	489 600
Laborantka	21 000	7 560	342 720
Sanitárka	11 000	3 960	179 520
Celkem:	102 000	36 720	1 664 640

Lékárna na hraně	měsíční mzda	odvody	roční náklad
Vedoucí lékárny	40 000	14 400	652 800
Laborantka	21 000	7 560	342 720
Sanitárka	11 000	3 960	179 520
Celkem:	72 000	25 920	1 175 040

"jednokoňka"	měsíční mzda	odvody	roční náklad
Vedoucí lékárny	40 000	14 400	652 800
Sanitárka	11 000	3 960	179 520
Celkem:	51 000	18 360	832 320

Break even point: 12.373 200 Kč při marži 20%
11.248 363 Kč při marži 22%

nájemné	Ostatní	Celkem
660 000	150 000	2 474 640

Break even point: 8.875 200 Kč při marži 20%
8.068 364 Kč při marži 22%

nájemné	Ostatní	Celkem
480 000	120 000	1 775 040

Break even point: 6.111 600 Kč při marži 20%
5.556 000 Kč při marži 22%

nájemné	Ostatní	Celkem
300 000	90 000	1 222 320

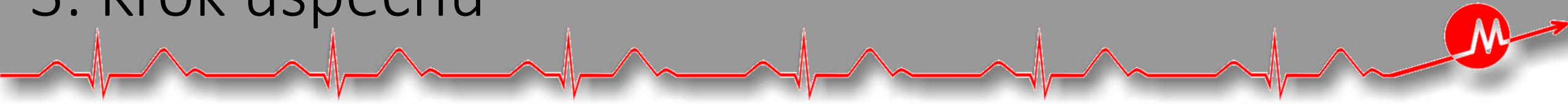
2. Krok úspěchu

Pracujte se správnou cenotvorbou

NC	PC	PCsDPH	marže	prodáno ks	sleva %	PCsDPH	zisk	změna
100	126,09	145	20,69%	100	0	145	2609	
100	126,09	145	20,69%	100	5	138	2008	77%
100	126,09	145	20,69%	131	5	138	2631	101%

NC	PC	PCsDPH	marže	prodáno ks	sleva %	PCsDPH	zisk	změna
100	126,09	145	20,69%	100	0	145	2609	
100	126,09	145	20,69%	100	-3	149	2999	115%
100	126,09	145	20,69%	90	-3	149	2699	103%

3. Krok úspěchu

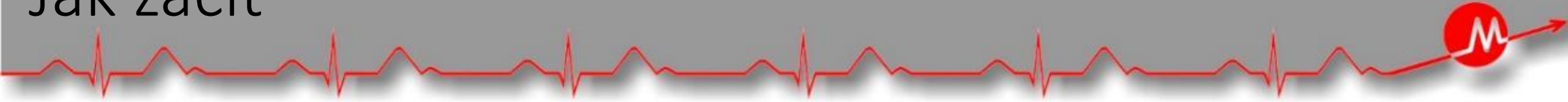


Nesnižujte své zásoby pod minimální hodnotu

- Doporučení co do výše skladu (30 dní obrátka, minimálně 1.000 000 Kč)
 - Struktura zásob
 - Obrátka na položku
 - Nákupní bonusy = pouze za volné finanční prostředky
 - Uložte si peníze do Ibalginu
- Raději zkratíte otevírací dobu než skladové zásoby

Nízké sklady vedou k obchodu pacienta, který si v tu dobu rád připlatí u konkurence.

Jak začít



- Vytipujte cenově senzitivní položky (opravdu to není každá 😊)
 - Tyto si označte nějakou barvou
- Připravte si seznam s ročními prodeji po položkách
- Pracujte s objemem – zde je vyšší marže zásadní (vyjma senzitivních)
- Nevěřte v navýšení prodejů u dnes podprůměrných (nemáte zákazníky)
- U položek z konce seznamu klidně ceny snižte na 0 marži (zejména u senzitivních)
- Uvolněte si finance z položek s malou obrátkou

Cenotvorba



		Celkem									
Název výrobku	Stav	Množství	PC bez DPH	Zisk2	Marže	Cena/ks	Marže	Množství	PC	zisk	Cena/KS
PARALEN 500#POR TBL NOB 24X500MG	2 347	3 290	107 868	30 543	28,31	32,8	32	2 961	102 350	32 752	34,6
IBALGIN 400#POR TBL FLM 36X400MG	279	763	47 406	12 696	26,78	62,1	28	687	43 388	12 149	63,2
OLYNTH HA 0,1%#NAS SPR SOL 1X10MG/10ML	337	754	70 070	18 302	26,12	92,9	28	679	64 710	18 119	95,4
MUCONASAL PLUS#NAS SPR SOL 1X10ML	324	651	62 230	18 073	29,04	95,6	32	586	58 445	18 702	99,8
OLYNTH 0,1%#NAS SPR SOL 1X10ML	331	492	40 557	11 599	28,60	82,4	26	566	45 002	11 700	79,5
ACC LONG#POR TBL EFF 10X600MG	35	482	56 795	14 285	25,15	117,8	26	482	57 447	14 936	119,2
BRUFEN 400#POR TBL FLM 30X400MG	19	478	24 052	10 850	45,11	50,3	32	430	17 474	5 592	40,6
ANOPYRIN 100 MG#POR TBL NOB 3X20X100MG	61	468	32 141	7 266	22,61	68,7	32	421	32 921	10 535	78,2
Cemio KAMZÍK cps.60 2013 ČR	3	30	9 782	1 910	19,53	326,1	24	24	8 286	1 989	345,3
VOLTAREN EMULGEL#DRM GEL 1X150GM LAM	29	20	4 653	1 113	23,92	232,7	32	18	4 686	1 499	260,3
Cetebe cps.60	20	16	2 549	480	18,81	159,3	32	14	2 739	877	190,2
GS Condro Forte tbl.120+60 akce	3	5	3 685	660	17,92	736,9	24	3	2 388	573	795,9

IBALGIN 400 TBL OBD 100x400mg



E-shop	Cena
Pilulka.com	143
Pilule	140
Azlekarna.cz	139
Apavar.cz	138
J&H lékárny	135
Llekarnaunas.cz	134
Lékárna Na Petřínách	133
Lékárna Zdraví	129

Doporučená PC výrobcem: 123,10

Marže se pohybují od 3,52% – 32,64%

E-shop	Cena
Slevolekarna.cz	109
Lekarna-sluknov.cz	109
BENU lékárna	109
Lekarnanapekarske.cz	107
Lekarna-bona.cz	105
Lékárna Lancier	98
LékáPrvni-lekarna.cz	95
Lekarna-bella	95

Všimněte si do kdo je provozovatelem e-shopů.

GS CONDRO DIAMANT TBL. 120

E-shop	Cena
MJ-KrasaZdravi.cz	769
Obchod-zdravi.cz	769
Dr.Max Lékárna	746
Lékárna Doktorka	742
Llekarnaunas.cz	742
Patro.cz	734
Lékárna Lancier	719
Lekarnaukostelicka.cz	718

Marže se pohybují od 3,52% – 32,64%

Všimněte si do kdo je provozovatelem e-shopů.

Doporučená PC výrobcem: 640,30
PC lékárny: 556,78
NC lékárny: 445,36
Marže: 20%

E-shop	Cena
Pharmawell.cz	489
První-lekarna.cz	499
sLéky.cz	499
Pilulka.cz	499
Lékárna doktorka	499
EULeakrna.cz	499
Lékárna Zdraví	489
Lekarna.cz	489

Strategie cenotvorby



GS CONDRIO DIAMANT TBL. 120

E-shop	Cena
MJ-KrasaZdravi.cz	769
Obchod-zdravi.cz	769
Dr.Max Lékárna	746
Lékárna Doktorka	742
Llekarnaunas.cz	742
Patro.cz	734
Lékárna Lancier	719
Lekarnaukostelicka.cz	718

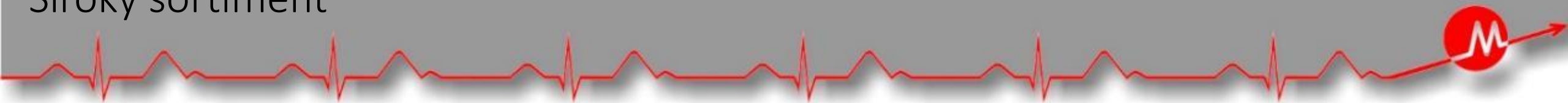
IBALGIN 400 TBL OBD 100x400mg

E-shop	Cena
Slevolekarna.cz	109
Lekarna-sluknov.cz	109
BENU lékárna	109
Lekarnanapekarske.cz	107
Lekarna-bona.cz	105
Lékárna Lancier	98
LékáPrvni-lekarna.cz	95
Lekarna-bella	95

Cenotvorba vs. sklad

Lze precizně nastavit ceny pro celý sklad?

NELZE!



Stav sortimentu v lékárnách

- Dnes má průměrná lékárna 6 – 10.000 položek v sortimentu
- Sítě Dr. Max a BENU 1-3.000 položek (zejména závislé na dermokosmetice)
- Jen z tohoto nepoměru mají sítě 2-3 x větší obrat na jednotlivou položku

Zkuste si ve své lékárně nalézt všechny položky na stejné téma a nechat si od laborantek vysvětlit rozdíly a něco doporučit.

ONO SE TO PRODÁVÁ, ev. LIDÉ TO ŽÁDAJÍ

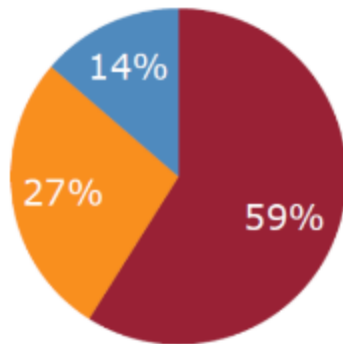
Podívejte se do PC na průměrné prodeje a nezapomeňte, že kdo to nakoupí to také aktivně nabízí.

Podíl tržeb lékáren

Struktura prodeje léků a OTC do lékáren

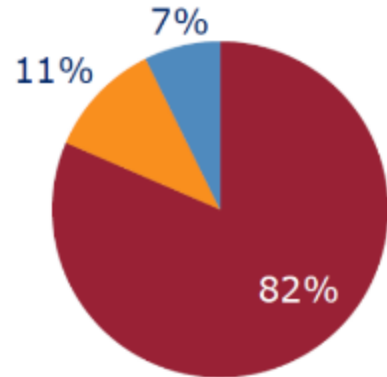
Česká republika, MAT 8/2014

Balení



- léky vázané na předpis
- léky volně prodejné
- neregistrované OTC

Obrat v Kč ex-mnf



- léky vázané na předpis
- léky volně prodejné
- neregistrované OTC

Zdroj: IMS Health 2013

Podívejte se kolik máte OTC položek skladem
Odpovídá jejich počet obratu lékárny?

Cena Rx vs OTC

		CENA			
Kategorie	položek	min	max	avg	median
Vitamíny	65	25	969	192	149
Stáří	51	65	2 099	356	289
Imunita	48	39	299	130	115
Zažívání	36	69	399	157	147
Chřipka	53	35	215	148	149
Klouby	29	115	879	398	339

Není to paradox?

Kategorizace sortimentu



Proč kategorizovat!

- Je to naprosto strategická činnost
 - musí udělat majitel lékárny, nikdo jiný!
- Pokud trh stagnuje, koncentrací obrátu lékárna roste.
- Kategorizovaný sortiment umožní kvalitní uložení zboží
- Obal výrobku prodává a proto musí být správně uložen
- Správné uložení na polici = nutná podmínka pro označení cenou
- Věděli jste, že ALDI má přesně 700 položek sortimentu?



Přemýšleli jste někdy / cítili jste se ošizeni příliš malou nabídkou?

- Plátkový sýr obsahuje jen jeden typ balení počtu plátků
 - Jedna Gouda, jeden Eidam atd . . .
- Mléko se dělí na plnotučné, polotučné, možná BIO a je jej vždy 1 litr
- Cigarety se také neprodávají většinou jinak než 20ks v krabičce
- Deník DNES nemá 20 stránek pro muže a 36 pro ženy.
- Čerpací stanice nabízí max. 4 typy PHM
 - nemá jiná pro stará a nová auta atd
 - Spořivé a závodní typy řidičů

Proč se tedy domníváme, že je co nejširší nabídka správným přístupem?

Kategorizace sortimentu

92 –Betakaroten

91 – Hlíva

122 – Laktobacily

130 – pastilky

Walmark Prostenal Forte tbl.30
Walmark Prostenal Forte tbl.60
Walmark Prostenal FORTE tbl.90
Walmark Prostenal FORTE tbl.90+30+darek Van14
Walmark Prostenal Forte tob.90+30 Van.2013
Walmark Prostenal Perfect 30+10 tob.bls.
Walmark Prostenal Perfect 60+20 tob.bls.
Walmark Prostenal Perfect tob.60+30zdarma+alkohtes
Walmark Prostenal Perfect tob.80+40
Walmark Prostenal Perfect tob.80+40 Vanoce 2010
Walmark Prostenal Perfect tob.80+40 Vanoce 2011
Walmark Prostenal Perfect tob.90+30
Walmark Prostenal Perfect tob80+40+hod.Vanoce 2012
Walmark Prostenal s Perfect complexem tob.30
Walmark Prostenal s Perfect complexem tob.60
Walmark Prostenal tbl.bls.30
Walmark Prostenal tob.90

Paralen grip horky napoj Pomer.zazv.por.gra.sol.12
Paralen Grip Horky Napoj por.gra.sus. 12
Paralen Grip Horky Napoj por.gra.sus. 6
Paralen grip horky napoj Tresen por.gra.sol.12
Paralen grip horky napoj Tresen por.gra.sol.6
Paralen Grip Chripka a bolest por.tbl.flm. 12 i
Paralen Grip Chripka a bolest por.tbl.flm. 24 i
Paralen Grip chripka a kasel por.tbl.flm.12
Paralen Grip chripka a kasel por.tbl.flm.24
Paralen Hot Drink por.gra.sus. 12
Paralen Hot Drink por.gra.sus. 12
Paralen Hot Drink por.gra.sus. 6
Paralen Hot Drink por.gra.sus. 6

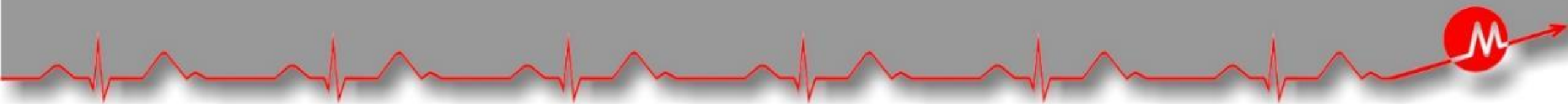
Ibalgin 400 por.tbl.flm 12x400mg
Ibalgin 400 por.tbl.flm.24x400mg
Ibalgin 400 por.tbl.flm.36x400mg
Ibalgin 400 por.tbl.flm.48x400mg
Ibalgin 400 tbl.obd.100x400mg
Ibalgin 400 tbl.obd.30x400mg

HerbalMed past. Dr.Weiss BEZ CUKRU Salv+zen+C 12
HerbalMed past. Dr.Weiss BEZ CUKRU Salv+zen+C 24+6
HerbalMed past. Dr.Weiss Echin+rakytnik+vit.C 12
HerbalMed past. Dr.Weiss Echin+rakytnik+vit.C 24+6
HerbalMed past. Dr.Weiss Eukalypt+mata+vit.C 12
HerbalMed past. Dr.Weiss Eukalypt+mata+vit.C 24+6
HerbalMed past. Dr.Weiss Isl.lis+tym+med+vitC 12
HerbalMed past. Dr.Weiss Isl.lis+tym+med+vitC 24+6
HerbalMed past. Dr.Weiss Jitroc+mater+lipa+C 12
HerbalMed past. Dr.Weiss Jitroc+mater+lipa+C 24+6
HerbalMed pastilky Dr.Weiss Isl.lis+tym+vit.C 12
HerbalMed pastilky Dr.Weiss Isl.lis+tym+vit.C 24+6
HerbalMed pastilky Dr.Weiss Salvej+zens.vit.C 12
HerbalMed pastilky Dr.Weiss Salvej+zens.vit.C 24+6



	LC Sales MAT/8/2015	LC Sales MAT/8/2015 %V	LC Sales MAT/8/2015 %VB
04A2 MULTIVIT/MIN.CHILD	98 053 916	100%	100%
VIBOVIT	48 782 110	50%	50%
DINO JELLY 50	16 905 884	35%	17%
BONB.ABECEDA 50	5 461 727	11%	6%
BONB. AQUA 50	5 150 834	11%	5%
BONB. SAFARI 50	4 850 134	10%	5%
BONBON BANAN 50	4 189 102	9%	4%
LOZS 8+YEAR 30	2 119 868	4%	2%
BRONTOSAUR 80	2 111 238	4%	2%
TRICERATOPS 80	2 103 286	4%	2%
TYRANOSAUR 80	2 082 573	4%	2%
STEGOSAURUS 80	2 078 019	4%	2%
Total Displayed (10)	47 052 665	96%	48%
Total Others (7)	1 729 445	4%	2%

	LC Sales MAT/8/2015	LC Sales MAT/8/2015 %V	LC Sales MAT/8/2015 %VB
MARTANCI	20 683 813	21%	21%
TABS CHEW 90	7 614 765	37%	8%
TAB.CH.STRAW 90	4 622 355	22%	5%
TABS CH.BOY 130	2 355 594	11%	2%
TABS CH.GIRL 130	2 127 475	10%	2%
SYRUP 1 150 ML	1 419 785	7%	1%
TAB.CH.STRAW 100	686 861	3%	1%
TAB.CH.STRAW 30	635 608	3%	1%
SYRUP FORT 1 150 ML	505 831	2%	1%
TAB.CH.ORANG 30	350 008	2%	0%
TABS FORT 30	281 219	1%	0%
Total Displayed (10)	20 599 501	100%	21%
Total Others (7)	84 312	0%	0%



	LC Sales MAT/8/2015	LC Sales MAT/8/2015 %V	LC Sales MAT/8/2015 %VB
MARTANCI INULIN	9 200 583	9%	9%
MULTI SANOSTOL	7 163 630	7%	7%
MARTANCI GUMMI	4 737 182	5%	5%
RAKYTNICEK VITAMIN	3 125 665	3%	3%
MARTANCI BONEACTIV	1 654 094	2%	2%
REVITAL MULTIVITAM	1 174 882	1%	1%
ALIVE GUMMIES	432 677	0%	0%
MULTI TABS IMMUNO	277 457	0%	0%
KINDER MIX CEMIO	260 208	0%	0%
REVITAL KIDZ	164 754	0%	0%
MULTI TABS+MIN	128 024	0%	0%
PIKOVIT	73 179	0%	0%
PEDIAKID 22 VITAM.	33 327	0%	0%
CENTRAL VITA	6 127	0%	0%
LADY M MULTI	2 879	0%	0%

Kategorizace – Step by step

- Spočítejte si celkovou plochu polic v oficíně (v běžných metrech).
- Vyexportujte si data (MAT prodeje) nejlépe do Excelu.
- Vymažte všechny položky s příznakem „vázáno na recept“, zdravotní materiál, inkontinenci a další okrajový sortiment.
- U položek s kódem SUKL doplňte ATC skupiny.
- U doplňků stravy můžete použít PDK nomenklaturu.
- Rozdělte zboží do jednotlivých kategorií cca 15 – 20.
- Pro jednotlivé kategorie definujte subkategorie.

Kategorizace – Step by step

- Každá kategorie musí dostat takový prostor, který odpovídá poměru tržeb z celku – téměř nikdo však nedodrží (malé prostory).
- Nepravá kategorizace – stejnou plochu všem kategoriím.
- Podle kapacity regálů vybrat sortiment (parotovo pravidlo).
- Plochu v každém regálu rozdělit na subkategorie – dle obrátu.
- Pozor na rozměry balení v PDK číselníku (chyby v jednotkách i mírách)

Kategorizace sortimentu – proč je nezbytná?

Důvody pro široký sortiment:

- Obava z neuspokojení potřeb zákazníka
- Tlak reprezentanta výrobce
 - je to momentálně propagované
 - zákazníci to požadují a musíte to tedy mít
 - lékaři to mají rádi a doporučují pacientům
 - Všechny ostatní lékárny to mají v sortimentu – konkurenční nevýhoda
- Výhodné akce X+X, sleva X%
 - Jsou však skutečně výhodou na trhu
- Pokaždé argumenty, které pomáhají výrobcí!

Důvody pro úzký sortiment:

- V širokém sortimentu se zákazník nevyzná
- Více než 4 volby vedou k tápání
- Dokážeme vysvětlit rozdíly?
- Možnost zboží přehledně vystavit
- Nutná podmínka pro označení cenou
- Koncentrace obratu na významné značky a výrobce
- Doručení vyššího obratu při stejné tržbě jako srovnatelná konkurence

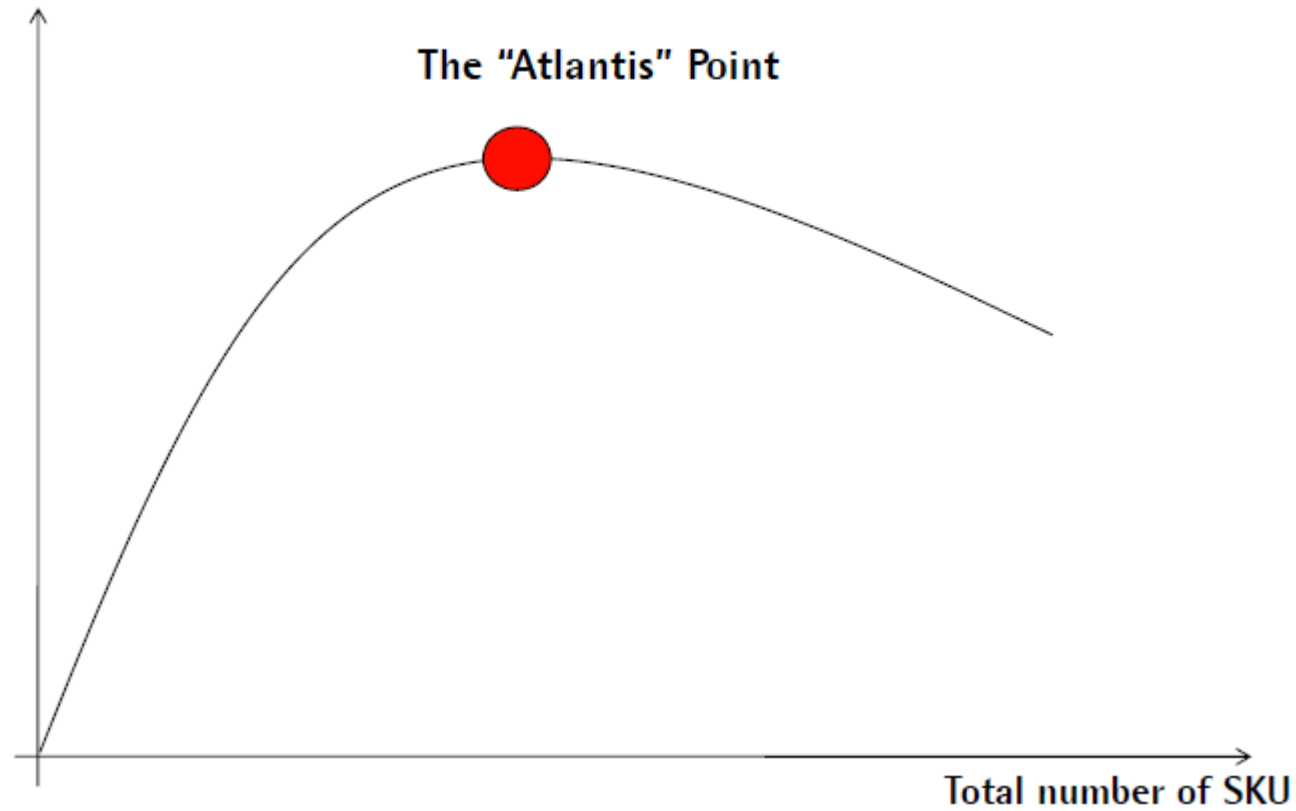
Proti

Pro

Široký sortiment

Total Contribution

The "Atlantis" Point



CASE Study



Top Retailers Worldwide - 2003

Company	Home Country	Net Sales (Millions USD)	No. of Countries	% of Sales in Foreign Countries
1 Wal-Mart(1)	United States	256,329	11	19%
2 Carrefour Group(2)	France	79,761	30	49%
3 The Home Depot(3)	United States	64,816	3	7%
4 Metro AG	Germany	60,648	28	47%
5 The Kroger Co.	United States	53,791	1	0%
6 Tesco PLC (4)	United Kingdom	50,370	12	20%
7 Target Corp. (5)	United States	46,781	1	0%
8 Royal Ahold (6)	Netherlands	44,283	19	76%
9 ITM Enterprises SA (7)	France	43,453	8	30%
10 Costco Companies (8)	United States	41,602	8	18%
12 Aldi Group	Germany	36,211	12	33%
24 Schwarz Group (Lidl)	Germany	28,004	15	59%

Number of Wal-Mart Owned Stores

Discount	1,353
Supercentre	1,713
SAM'S	551
Neighborhood	85
Total U.S.	3,702
Argentina	11
Brazil	149
Canada	262
Germany	91
South Korea	16
Mexico	679
Puerto Rico	54
UK	282
Sub-total	5,246
China J.V.	43
Japan (Seiyu)	400
Total	5,692

Source: Wal-Mart Annual Report, www.sec.gov, January 31, 2005, p. 3.

Aldi Stores, Sales & Market Share by Country in 2003

	Stores	Sales \$USM	Market Share
All Countries	7,208	36,210	3.0%
1 Australia	56	225	0.5%
2 Austria	298	735	4.9%
3 Belgium	376	575	2.1%
4 Denmark	200	500	3.2%
5 France	606	2,700	1.3%
6 Germany	4,000	24,140	16.7%
7 Ireland	11	45	0.4%
8 Luxembourg	10	40	2.5%
9 Netherlands	388	1,150	4.4%
10 Spain	80	250	0.3%
11 United Kingdom	268	1,350	0.8%
12 United States	915	4,500	1.0%

CASE Study



Breakdown of Products at Aldi North

	Items	%
Dry goods delivered from distribution centres	570	81%
Refrigerated products (dairy, sausage, cold cuts) delivered from distribution centres	70	10%
Frozen foods, including ice cream, delivered directly by the suppliers	35	5%
Bread and other baked goods, delivered directly by the suppliers	10	1%
ALDI current specials (non-food)	15	2%
Total Number of Items	700	100%

Source: Dieter Brandes, *Bare Essentials*, London: Cyan/Campus Books, 2004, p. 152.

Walmart says on average store SKU counts will increase by 11%, with an average superstore carrying approximately 142,000 SKUs today.

Zdroj: www.scdigest.com

CASE Study



	Wal-Mart	Aldi
tržby (mUSD)	256 329	32 611
SKUs	142 000	700
tržba/položku (USD)	1 805	46 587

- Wal-Mart má 7,9x vyšší tržby než Aldi
- Aldi utrží 25 x více na položku než Wal-Mart!
- Pozor s výrobcem může dělat nižší tržby celkem

Aldi Stores, Sales & Market Share by Country in 2003

	Stores	Sales \$USM	Market Share
All Countries	7,208	36,210	3.0%
1 Australia	56	225	0.5%
2 Austria	298	735	4.9%
3 Belgium	376	575	2.1%
4 Denmark	200	500	3.2%
5 France	606	2,700	1.3%
6 Germany	4,000	24,140	16.7%
7 Ireland	11	45	0.4%
8 Luxembourg	10	40	2.5%
9 Netherlands	388	1,150	4.4%
10 Spain	80	250	0.3%
11 United Kingdom	268	1,350	0.8%
12 United States	915	4,500	1.0%



Mnoho velmi konkrétních informací a nástrojů naleznete na internetu.

Improving Performance with SKU Analysis

A Step-by-Step Guide to Creating a SKU Analysis



<http://static1.1.sqspcdn.com/static/f/1249295/16522963/1330784496470/SKU-Analysis.pdf?token=wS5Y9O4lkvjWZSuqoScLxgISlv8%3D>

Pro zamyšlení

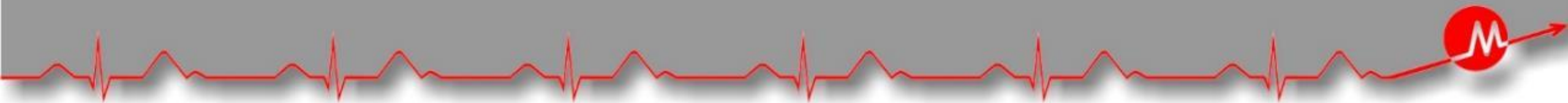
- Kategorizace
 - Cenotvorba
 - Vystavení
-
- Leták ???

Pro zamyšlení, zasmání nebo pláč?

- 1982 - Jak svět přichází o básníky
- 1984 - Jak básníci přicházejí o iluze
- 1987 - Jak básníkům chutná život
- 1993 - Konec básníků v Čechách
- 2003 - Jak básníci neztrácejí naději
- 2016 - Jak básníci čekají na zázrak

Pro zamyšlení, zasmání nebo pláč?

- 2000 - Jak lékárníkům chutná život
- 2006 - Jak lékárníci neztrácejí naději
- 2010 - Jak lékárníci přicházejí o iluze
- 2014 - Jak svět přichází o lékárníky
- 2016 - Jak lékárníci čekají na zázrak
- 2018 - Konec lékárníků v Čechách



Děkuji Vám za pozornost