



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Diplomová práce

Petr Kříklan

2007

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu

Jindřichův Hradec

Diplomová práce

Petr Kříklan

2007



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Katedra managementu podnikatelské sféry

Category management v pojetí maloobchodního řetězce Globus

Vypracoval:

Petr Křiklan

Vedoucí diplomové práce:

doc. Ing. Marie Hesková, CSc.

Jindřichův Hradec 2007

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma
»**Category management** v pojetí maloobchodního řetězce Globus«
vypracoval samostatně.

Použitou literaturu a podkladové materiály
uvádím v příloženém seznamu literatury.

Jindřichův Hradec 2007

podpis studenta

Anotace

Category management v pojetí maloobchodního řetězce Globus

Cílem práce je podat přehled o současných teoriích vázaných k problematice category managementu a reálných možnostech jejich uplatnění v maloobchodní praxi. Navrhnout limity uplatnění teorie category managementu v praxi. Představit alternativní řešení kombinace obchodních, segmentačních a marketingových teorií pro úspěšnou realizaci category managementu v reálném prostředí obchodní firmy Globus.

Prosinec 2007

Poděkování

Rád bych tímto věnoval mé poděkování paní doc. Ing. Marii Heskové, CSc. za metodologické vedení mé práce. Dále bych rád poděkoval panu Robovi Clarkovi, ACNielsen Cyprus za jeho vedení a školení v oblasti Category managementu, které mi poskytl v době mého pracovního působení ve společnosti ACNielsen, paní Evě Šaškové ze společnosti Nestlé za poskytnutí podkladů a spolupráci na společné přípravě Category management WEB stránek Iniciativy ECR Czech&Slovak. Vzhledem k mé spolupráci na několika projektech Category managementu ve společnosti Globus patří mé poděkování všem obchodním partnerům za vzájemnou spolupráci ze společnostmi Pepsi Americans, Intersnack, Bel, Reckitt Benckiser, Procter & Gamble, Kimberly Clark, Henkel a obzvláště pak panu Jaroslavovi Círovi ze společnosti Unilever za spolupráci při sběru a interpretaci informací o specifické „LSM – Living Standard Measures“ segmentaci zákazníků.

OBSAH PRÁCE

ÚVOD	1
TEORETICKÁ ČÁST	2
VYMEZENÍ POJMŮ	2
1.1. VÝZNAM A FUNKCE OBCHODU	2
1.2. FUNKCE OBCHODU JAKO SOUHRN POŽADAVKŮ NA OBCHODNÍ ČINNOST	4
1.2.1. Přeměna výrobního sortimentu na obchodní	4
1.2.2. Lokalizační problém	4
1.2.3. Časový problém	5
1.2.4. Množstevní a kvalitativní řešení nabídky	5
1.2.5. Obchod jako prostředník a iniciátor poptávky výroby	5
1.2.6. Zajištění logistiky resp. racionality zásobování	6
1.2.7. Efektivita úhrad dodavatelům za zboží	6
1.3. TYPY MALOOBCHODŮ	6
1.3.1. Klasifikace dle vlastnictví	6
1.3.2. Nezávislí a nesdružení obchodníci	7
1.3.3. Spolupracující maloobchodní jednotky	7
1.3.4. Asociace nezávislých řetězců	7
1.3.5. Franchisingové systémy	8
1.3.6. Spotřebitelská sdružení	9
1.3.7. Retailing jako uspokojování potřeb zákazníků	9
1.3.8. Retailing jako marketing (mix)	10
1.4. VÝVOJOVÉ TRENDY V MALOOBCHODĚ	10
1.4.1. Retailingové strategie pro získání konkurenční výhody	11
1.4.2. Analýza a segmentace zákazníků	12
1.5. INCOMA SEGMENTACE NAKUPUJÍCÍCH	12
1.5.1. Ekonom	15
1.5.2. Mobilní pragmatik	15
1.5.3. Náročný nakupující	16
1.5.4. Velkorysý	16
1.5.5. Komunikativní hospodyně	16
1.5.6. Šetřivý zákazník	16
1.5.7. Pohodlný oportunist	17
1.5.8. Nenáročný konzervativce	17
1.6. LSM UNILEVER SEGMENTACE SPOTŘEBITELŮ	17
1.6.1. LSM 1	20
1.6.2. LSM 2	20
1.6.3. LSM 3	21
1.6.4. LSM4	22
1.6.5. LSM5	23
1.6.6. LSM6	23
1.7. TNT POST SEGMENTACE OBYVATEL	24
1.7.1. Skupina A „Úspěšní a bohatí“	26
1.7.2. Skupina B „Zahradní města“	27
1.7.3. Skupina C „Novější okrajová sídliště“	27
1.7.4. Skupina D „Starší paneláky“	27
1.7.5. Skupina E „Důchodci v městských centrech“	27
1.7.6. Skupina F „Garsoniéry a ubytovny“	28
1.7.7. Skupina G „Pochybná existence“	28
1.7.8. Skupina H „Dělnické rodiny“	28
1.7.9. Skupina I „Venkov moravského kontrastu“	29
1.7.10. Skupina J „Vylidněný venkov“	29
1.7.11. Skupina K „Ústavní čtvrti“	30
1.1 VÝVOJOVÉ TRENDY V MALOOBCHODĚ – CATEGORY MANAGEMENT	30
1.8. DEFINICE A PROCES CATEGORY MANAGEMENTU (CM)	31

1.8.1.	CM jako tržně orientované strategické plánování SBU	31
1.8.2.	Korporační a divizní strategické plánování CM	32
1.8.3.	Definování poslání a úlohy CM	32
1.8.4.	Definování kategorií jako SBU	33
1.8.5.	Určování zdrojů pro strategické jednotky	34
1.8.6.	Plánování nových, likvidování starých a reengineering stávajících strategií k SBU	34
1.8.7.	Podnikatelské strategické plánování CM jako SBU	35
1.8.8.	Poslání SBU	35
1.8.9.	Analýza SWOT	35
1.8.10.	Formulování cílů	36
1.8.11.	Formulování strategie	36
1.8.12.	Formulace programu a taktiky	37
1.8.13.	Implementace	37
1.8.14.	Zpětná vazba a kontrola	38

PRAKTICKÁ ČÁST DIPLOMOVÉ PRÁCE.....1

2. CATEGORY MANAGEMENT ŘETĚZCE PRODEJEN FIRMY GLOBUS 1

ÚVOD 1

2.1.	HISTORIE SPOLEČNOSTI GLOBUS	2
2.2.	STRATEGIE GLOBUSU	3
2.3.	GLOBUS POJETÍ CATEGORY MANAGEMENTU	3
2.4.	ANALÝZA SITUACE CATEGORY MANAGEMENTU NA TRHU ČR	8
2.5.	ÚROVNĚ GLOBUS CATEGORY MANAGEMENTU	10
2.5.1.	Space management projekty	10
2.5.2.	Pilotní Category management projekty	11
2.5.3.	Kontinuální Category management projekty	12
2.6.	KONCEPT CATEGORY MANAGEMENTU V NÁVAZNOSTI NA FIREMNÍ STRATEGII GLOBUSU	13
2.7.	CATEGORY MANAGEMENT GLOBUSU JAKO FUNKCE MARKETINGU	26
2.7.1.	Zaškolení týmu	26
2.7.2.	Identifikace kategorií - SBU	29
2.7.3.	Realizace taktických kroků	31
2.7.4.	Délka výrobních/značkových řad v Category managementu	34
2.8.	VÝVOJ ÚČINNÉHO CATEGORY MANAGEMENTU	37
2.8.1.	Klíčové body pro zavedení Category managementu	37
2.8.2.	Limity současného systému Category Managementu	38
2.9.	VÝSLEDKY A HODNOCENÍ	46

ZÁVĚR49

PŘÍLOHOVÁ ČÁST1

Úvod

V současné etapě vývoje maloobchodního podnikání dává výjimečné možnosti pro studium maloobchodní problematiky a také příležitost poznat hlouběji změny, které jsou vyvolané např. globálními trendy. Poznání vede k využívání nových poznatků v řízení podniků a k pochopení budoucího vývoje. Jedním z dílčích cílů diplomové práce je v teoretické části představit maloobchod jako samostatný studijní obor, vymezit pojem retailing a prezentovat současnou klasifikaci obchodů podílejících se na tvorbě maloobchodního prostředí v České republice. Stěžejním cílem práce je navrhnout implementaci marketingové koncepce v rámci retailingové strategie vybrané obchodní firmy. Návrh bude vycházet z aplikace teorie řízení samostatných obchodních jednotek na zavedení novodobého přístupu k řízení obchodních kategorií zboží a služeb - „Category managementu“¹

V praktické části se zaměřím na konkrétní pojetí aplikace Category managementu maloobchodním řetězcem Globus ČR, k.s. v souvislosti s historickým vývojem a strategickým působením společnosti na českém trhu a dále v souvislosti s teoretickým výkladem pojmů a procesů Category managementu v České republice. Účelem praktické části je představit kritický pohled na předpoklady a možnosti zavádění Category managementu, na silné a slabé stránky přímé aplikace všeobecné teorie do reálně zavedených procesů maloobchodního řetězce a na limity, kterým musí nejen maloobchodníci, ale také výrobci čelit při zavádění Category managementu.

¹ Název bude ponechán v anglickém jazyce a nebude dále v textu překládán

Teoretická část

Motto1:

Již v současnosti je obtížné porozumět chování zákazníků. Možností, kde mohou jednotliví zákazníci nakupovat je spousta a výběr se v budoucnu bude ještě zvětšovat. Také potřeby zákazníků jsou rozmanitější ve srovnání s minulostí. Žijeme v době „čím levněji, tím lépe“, kdy zákazníci požadují stále více za méně peněz. Zároveň ale sílí opačný trend než trend diskontů. „Category management“ přináší náhled na nové důležité způsoby uspokojování potřeb zákazníků zítřka a analyzuje hlavní motivy nakupování v budoucnu.

*[*Stephan Sigrist, Gottlieb Duttweiler Institut]*

Vymezení pojmů

1.1. Význam a funkce obchodu

S obchodem přicházíme do každodenního kontaktu a tak se stává součástí každého z nás. Obchod pro potřeby této diplomové práce je nutné vymezit v užším pojetí, mimo rozsah všech ekonomických vztahů v rámci tržní společnosti. V této souvislosti je obchod spojován s pojmem „Retailing“. Retailing je definován jako soubor moderních forem a metod maloobchodu spotřebním zbožím, včetně všech návazných činností.[1]

Předmětem diplomové práce bude retailing jako obchod v síti prodejen s výjimkou „business to business“² obchodu výrobními surovinami, stavebním materiálem, stroji, zbraněmi, střelivem, dopravními prostředky, zemědělskými produkty určenými ke zpracování, nemovitostmi, energií a informacemi. Dále v práci není zahrnuta problematika obchodu finančními operacemi, bankovního sektoru, exportu zboží a telekomunikací.

² Business-to-business (B2B), také business to business, je označení pro obchodní vztahy mezi obchodními společnostmi, pro jejich potřeby, které neobsluhují konečné spotřebitele v masovém měřítku

Vývoj obchodu je již dlouhodobě spojen s dělbou práce a její postupnou specializací a následnou směnou výrobků tzv. barterová směna³. K barterovému obchodu je potřeba, aby množství a druh směňovaných výrobků přesně odpovídal potřebám obou stran - výrobců, tzv. dvojitá náhoda barteru. V opačném případě muselo dojít k návaznému opakování směny, dokud výrobce nezískal požadovanou komoditu. Tento typ směny byl evidentně těžkopádný a nákladný, další vývoj směřoval ke specializaci a k vyčlenění jednoho typu zboží, kterým se zprostředkovával obchod jako obecně uznávaná směnná hodnota (např. sukno). Ekonomické vazby postupně narůstaly a tak došlo k vymezení všeobecně přijímaného prostředku směny v podobě zlata, stříbra, drahých kovů a nakonec peněz.

Vymezení obchodu jako prostředníka směny vychází především z toho, že obchod je mezičlánkem mezi výrobou a spotřebitelem, obdobně je velkoobchod mezičlánkem mezi výrobou a maloobchodem, resp. mezi několika výrobci. Jedním z možných způsobů ilustrace opodstatnění funkce obchodu je použití transakční teorie.

Transakční teorie je postavena na kvantifikaci transakcí potřebných k zajištění obchodování mezi výrobcí a maloobchodníky, resp. mezi výrobcí a spotřebiteli. Vychází se z předpokladu, že všichni partneři musí vejít vzájemně do kontaktu a výsledek se porovnává se skutečností, kdy se všichni kontaktují pouze s jedním prostředníkem.

Obecně lze tento vztah vyjádřit vzorci:

Maximální počet vzájemných vazeb hospodářských partnerů = M_p

Bez prostředníka $M_p = \frac{N(N-1)}{2}$

S prostředníkem $M_p = N$

Kdy N = počet hospodářských partnerů

³ Barterový obchod je druh obchodu kde zboží nebo služby jsou vyměněny pro jisté množství ostatních věcí nebo služby; žádné peníze jsou zapojené do transakce

1.2. *Funkce obchodu jako souhrn požadavků na obchodní činnost*

Motto2:

Žádný model obchodu nemůže uspokojit všechny potřeby všech zákazníků. Ideální pokrytí potřeb zákazníků bude vycházet z odlišných formátů obchodů tvořených odlišným sortimentem, úrovní servisu a cenovou hladinou.

[*HIM: C in 2005]

1.2.1. Přeměna výrobního sortimentu na obchodní

K přeměně dochází dle spotřebitelských zvyklostí - kategorizace⁴, potřeb a nákupních zvyklostí spotřebitelů - zákazníků. Maloobchod shromažďuje nabídky od různých výrobců či dodavatelů úzce specializovaných podle jejich výrobního programu. Současná etapa nabídky zboží zákazníkům představuje proces užšího výběru a kombinaci jednotlivých sortimentů v rámci spotřebitelské kategorie jako celku. Vytvořené spotřebitelské kategorie odpovídají způsobu používání a uspokojování specifických potřeb zákazníků. Například maloobchod nakupuje od dodavatelů výrobky z jejich výrobního sortimentu elektroniky podle kategorií – kávovary, mixery, kuchyňské multifunkční roboty, mikrovlnné trouby či toustery. Konečnému spotřebiteli je nabízen ucelený komplex výrobků v jedné kategorii – malé domácí spotřebiče.

1.2.2. Lokalizační problém

Je definován jako rozdíl (nesoulad) místa výroby a místa spotřeby. Obchod zajišťuje prodej výrobků co nejbližší k místu jejich spotřeby nebo užití, na rozdíl od místa jejich výroby. Výrobky vyráběné například pouze v jedné lokalitě dané země jsou distribuovány a prodávány i v dalších oblastech za pomoci sítě maloobchodních jednotek.

⁴Proces kategorizace je vytváření kategorií. Kategorie jsou množiny charakterizované skupinou znaků, které mají společné prvky.

1.2.3. Časový problém

Doba výroby a doba spotřeby je odlišná. Kapacita⁵ výrobních podniků dovoluje vzhledem k efektivitě jejich využívání vyrábět takové množství a variabilitu výrobků, jaké jsou v daném období poptávány. Pro optimální využití kapacit může výrobní podnik využít skladovacích kapacit obchodu a vyrábět pro zásobu v předstihu ve větším množství, než je v dané době poptáváno. Obchod funguje jako prostředník vyrovnávající výkyvy v sezónnosti poptávky. Využívá skladových zásob pro pružnou reakci na časové výkyvy v poptávce po daném zboží.

1.2.4. Množstevní a kvalitativní řešení nabídky

Maloobchod, resp. maloobchodní jednotky na rozdíl od velkoobchodu nabízejí zúžený výběr sortimentu zboží z celkově nabízeného a vyráběného množství výrobků na trhu. Sortimentní typizace obchodních provozních jednotek reaguje na konkrétní specifika a požadavky zákazníků. Maloobchodní jednotky mají své charakteristické znaky z pohledu šířky a hloubky sortimentu.

1.2.5. Obchod jako prostředník a iniciátor poptávky výroby

Marketingové strategie výrobců i obchodníků dnes nejsou tvořeny nabídkou – resp. snahou za každou cenu prodat to, co se vyrobilo. Návrh strategií určuje poptávka, kde na základě získávání informací od zákazníků je výrobní sortiment přizpůsobován potřebám a požadavkům zákazníků. Moderní obchod je místem přímého kontaktu zákazníků s nabídkou zboží a proto je nezbytné získávat přímé podněty od zákazníků k nabízenému sortimentu. Informace jsou následně předávány dodavatelům a výrobcům, kteří na jejich základě

⁵ V sériové a hromadné výrobě jsou využívány pro efektivitu výroby různé parametry. Výrobní takt, jako čas mezi vyskladněním dvou po sobě následujících výrobků, rytmus udává časovou sladěnost za sebou následujících pracovních míst.

přizpůsobují, inovují a provádějí změny ve struktuře výroby. Pro řízení vztahů se zákazníky jsou využívány různé metody např. model CRM⁶.

1.2.6. Zajištění logistiky resp. racionality zásobování

Maloobchod disponuje efektivními logistickými systémy zabývající se fyzickými toky zboží či jiných druhů zásob od dodavatele k odběrateli společně s informačními toky umožňujícími to, aby komplexní nabídka zboží byla k dispozici ve správném množství, na správném místě, ve správném okamžiku a to s vynaložením přiměřených nákladů. [2]

1.2.7. Efektivita úhrad dodavatelům za zboží

V současné době stále existují problémy z pohledu bilance vzájemných finančních vyrovnání dodávek mezi obchodem a dodavatelem. Ačkoliv maloobchodní řetězce poskytují relativně delší dobu splatnosti závazků vůči dodavatelům, je toto plnění spolehlivé a z pohledu zadluženosti subjektů stále plně nedocenené.

1.3. *Typy maloobchodů*

Pokud dnes něco specificky charakterizuje retailing, tak je to variabilita v typech obchodů od malých soukromých obchodů s úzce specializovaným sortimentem až po globální mezinárodní řetězce, kde nakupuje týdně statisíce zákazníků. Typizace maloobchodních jednotek je prováděna podle velikosti, vlastnictví, šíře a hloubky nabízeného sortimentu zboží a služeb.

1.3.1. Klasifikace dle vlastnictví

Podle formy vlastnictví jsou zpravidla rozeznávány čtyři vlastnické typy. První kategorie se skládá z nezávislých obchodníků, kteří nejsou sdruženi s dalšími obchodníky do žádné formy spolupráce. Druhá skupina se skládá ze dvou nebo více obchodů vzájemně spolupracujících

⁶ CRM je zkratkou Consumer Responce Mangement resp. Řízení vztahů se zákazníky na základě dat o zákaznících umožňující jejich segmentaci vedoucí k odlišnému přístupu k různým skupinám zákazníků.

za účelem dosažení společného cíle. Třetí skupinu tvoří sdružení nezávislých obchodníků a řetězců z oblasti maloobchodu a velkoobchodu sdružených jak vertikálně, tak horizontálně. Největší část této skupiny tvoří franchisingové systémy spolupráce. Čtvrtá skupina je tvořena spotřebními korporacemi vlastněnými a řízenými spotřebiteli – členy jednotlivých družstev.

1.3.2. Nezávislí a nesdružení obchodníci

Soukromníci, převážně úzce specializované obchody plní úlohu vyplňování mezer tržních segmentů. Tím, že jsou nezávislí v nabídce zboží a poskytování služeb na jiném subjektu, mohou velmi pružně reagovat na změny ve spotřebitelské poptávce. Jsou však velmi silně vystaveny konkurenci diskontně orientovaných obchodníků. Jejich problémem jsou zpravidla vyšší pořizovací i provozní náklady, které se promítají do cen nabízených výrobků a služeb. Hlavní konkurenční výhodou nezávislých obchodníků je lokalizace jejich provozoven v blízkosti spotřeby nabídky a pružnost reakce na specifické požadavky lokálních zákazníků.

1.3.3. Spolupracující maloobchodní jednotky

Sdružení maloobchodních jednotek pod společného majitele či management se vyznačují prodejem podobného sortimentu zboží či služeb, podobnými motivy provozování obchodní činnosti a společnou nákupní strategií. Sdružení kooperujících obchodníků, ve shodné linii distribučního řetězce, může být tvořeno jak dvěma nebo více subjekty různých velikostí a formátů. Hlavní konkurenční výhodou těchto jednotek je vytvoření centralizovaného managementu, používání společných informačních technologií, společný nákup a dosahování ekonomických úspor z nákladů. Nevýhodou je nižší flexibilita a vysoké nároky na návratnost investic.

1.3.4. Asociace nezávislých řetězců

Maloobchodníci se volně sdružují či asociují s velkoobchodníky, dodavateli, firmami poskytující podobné služby, přičemž si zachovávají výhody statutu individuálních vlastníků. Kooperace formou sdružení zajišťuje nezávislým obchodníkům zvýšení nákupní síly, úspory na reklamních výdajích, řešení technologických systémů a možnosti realizovat společné imageové kampaně.

1.3.5. Franchisingové systémy

Jeden ze specifických typů vertikální kooperace nezávislých obchodníků je založený na franchisingové smlouvě. Franchising je prodejní a výrobní systém zboží a služeb, který je založen na těsné a nepřetržité vertikální spolupráci mezi právně a finančně samostatnými a nezávislými subjekty, franchisorem (poskytovatel franchisy) a jednotlivými franchisanty (franchisingový příjemce). Franchising představuje udělení zvláštní výsady jednotlivci nebo organizaci užívat práva a znalosti na základě koupě a prodeje licence. Franchisor zaručuje svým franchisantům právo a zároveň jim ukládá povinnost provozovat obchodní činnost v souladu s jeho koncepcí. Franchisingové systémy jsou sponzorovány výrobcem, distributorem nebo servisní organizací. Franchising je systém, který umožňuje začínajícím podnikatelům získat hodnoty, které tradiční formou podnikání budují cestou "pokus-omyl". Například čerpací stanice Aral jsou vlastněny nezávislými osobami, avšak řízeny na základě smlouvy s distributorem. Vlastnit franchisu znamená platit pravidelné „nájemné“ za právo využívat obchodní značky poskytovatele, používat jednotný formát obchodu a prodávat určitý sortiment zboží či poskytovat služby po předem vymezenou dobu. Výhodou těchto systémů je využívání již zavedeného know-how a osvědčeného systému řízení a kvality. Nevýhodou je poměrně vysoká náročnost na počáteční investice a omezení vlastního stylu řízení a rozhodovacích pravomocí.

Příjemci franchisingového systému a majitelé nezávislých provozoven jsou zároveň investory. Výši vstupního poplatku do velké míry ovlivňuje popularita franchisora (goodwill). Příjemcova nezávislost je další výhodou pro franchisora, nemusí se starat o personální náležitosti nezávislých provozoven. Příjemce licence, který je majitel dané provozovny, je navíc stejně motivován jako poskytovatel franchisingu.

Úměrně s růstem počtu příjemců franchisy rostou a vznikají další výhody jak pro poskytovatele, tak i pro příjemce. Za hlavní je možno považovat výhody hromadného nákupu, surovin a zařízení. Se zvýšeným počtem franchisových provozoven narůstá i známost franchisora, což se odráží ve zvýšeném obratu.

K prudkému rozvoji franchisingu dochází zejména proto, že je efektivní formou vertikální spolupráce pro velké i malé firmy. Velkým firmám umožňuje rychlou internacionalizaci bez

přílišné náročnosti na kapitálové zdroje a snížení rizik, spojených s kapitálovými vstupy na zahraniční trhy. Pro malé firmy skýtá zapojení do franchisingových řetězců omezení podnikatelských rizik. Míra bankrotů je u malých firem, které si zvolily tuto formu podnikání obecně podstatně nižší, než u ostatních malých soukromých podnikatelů. Rovněž návratnost vložených investic bývá v rámci franchisingu rychlejší díky efektům z optimalizace nákladů a rychlejšího obratu zásob. Další výhodou je i nízká administrativní náročnost a fakt, že je možné např. vrátit výrobky mateřské společnosti, která je může redistribuovat do jiných provozoven.

1.3.6. Spotřebitelská sdružení

Jednou z forem spotřebitelských sdružení jsou spotřební (obchodní) družstva, která jsou vlastněná a řízená spotřebiteli (resp. volenými zástupci). Jde o relativně malé obchodní společnosti, které jsou založené na spolupráci jednotlivých členů - spotřebitelů. Spotřebitelská sdružení vznikla obvykle za účelem spolupráce při nákupu, přepravě a stanovování cen.

Retailing⁷

1.3.7. Retailing jako uspokojování potřeb zákazníků

Úlohou marketingu v retailingových firmách je mimo jiné podílet se na vytváření standardu životního stylu zákazníků. Retailing plní instituci přímého kontaktu se zákazníkem, zjišťuje přímo potřeby zákazníků. Tyto informace jsou v různé podobě předávány dodavatelům (výrobci), kteří je využívají pro stanovení výrobního programu. Současný maloobchod nabízí soubor sortimentní nabídky zboží, který převyšuje poptávku a působí jako „testovací prostor“ pro odhalování nových potřeb zákazníků. Retailing v nabídce zboží zároveň dává impuls ke vzniku nových spotřebních zvyklostí, dále působí na změnu vnímání kvality výrobků v poměru k jejich ceně apod.

⁷ Retailing je dále užíván v textu jako unifikovaný výraz pro maloobchodní podnikání

1.3.8. Retailing jako marketing (mix)

Retailing je součástí komerčního komunikačního procesu výrobního marketingu produkujícího ročně tisíce nových výrobků, které se snaží umístit na trh. Marketingové koncepce mají za cíl vytvářet určitý životní standard zákazníků, od kterého se odvíjejí jejich faktické potřeby. Americká Marketingová Asociace definuje marketing „jako proces plánování a realizace koncepce cenové strategie, propagování a distribuce myšlenek, zboží a služeb za účelem uspokojení individuálních a společenských potřeb“. Retailing je vymezen jako aktivity zahrnující prodej zboží a služeb zákazníkům pro jejich osobní, rodinnou či domácí spotřebu. Rozšířená definice retailingu uvádí, že se jedná o marketingové aktivity prováděné za účelem uspokojování potřeb konečných spotřebitelů, s cílem udržet si tyto zákazníky pomocí programu kontinuálního zkvalitňování nabízeného zboží a služeb za účelem dosažení zisku. V duchu tohoto cíle retailing vytváří své vlastní marketingové strategie zahrnující volbu tržního segmentu s následnou implementací retailingového marketingového mixu. Retailingový mix se skládá;

- z plánování a realizace koncepce mixu obchodního sortimentu (produkt),
- cenové strategie, představované nabídkou zboží a služeb v různých cenových hladinách pro zákazníky různé cenové citlivosti (price),
- promočních aktivit a komunikace se zákazníky (promotion),
- logistiky a dispozičního uspořádání obchodu podle hlavních cest pohybu zákazníků v rámci prodejního místa (distribution). [3]

1.4. Vývojové trendy v maloobchodě

Podle studie nazvané 2006 Global Powers of Retailing [14] (Globální síla maloobchodu, 2006), kterou již devět let každoročně publikuje společnost Deloitte Touche Tohmatsu, zaznamenaly maloobchodní řetězce ve fiskálním roce 2004 výrazný růst tržeb i zisku navzdory náročnému obchodnímu prostředí, které lze charakterizovat háklivými spotřebiteli, ostrou cenovou konkurencí a stále složitějším globálním dodavatelským prostředím. Celkové maloobchodní tržby skupiny 250ti nejúspěšnějších společností za fiskální rok 2004 činily 2,84

biliony USD, což je ve srovnání s předchozím rokem o 8,9 procent více. Zdravý růst lze přičíst zejména živé a stabilní globální ekonomice v řadě částí světa, přestože ekonomická stagnace v kontinentální Evropě oslabila výsledky maloobchodních řetězců, které mají svou centrálu právě v této oblasti. Zejména prudký nárůst cen za bydlení na některých trzích se odrazil v představách spotřebitelů o bohatství a stimuloval jejich výdaje za spotřební zboží. Letošní zpráva identifikuje následující hlavní trendy v odvětví.

Růst velikosti a tržní penetrace největších maloobchodních řetězců má značný makroekonomický dopad. Stále intenzivnější konkurence mezi nejvýznamnějšími společnostmi tlačí ceny dolů a dává spotřebitelům požadujícím hodnotu bezprecedentní moc. Fúze a akvizice výrazně zahýbaly umístěním společností za desátým místem. Růst tržeb však většinu společností něco stál. Na zisku se silně odrazily náklady na integraci a konverzi a prodejci jen obtížně získávají maximální hodnotu z realizovaných akvizic. Počet potravinářských společností stále daleko převyšuje ostatní typy maloobchodních prodejců. Téměř šedesát procent z nejlepších 250ti maloobchodních řetězců a devět společností z deseti prvních prodává potraviny v různých typech obchodů, mj. provozují supermarkety, hypermarkety/supercentra, diskontní prodejny, sítě prodejen, kde mohou zákazníci nakupovat po splnění určitých přesně stanovených formalit (tzv. cash & carry/warehouse clubs), a sítě obchodů s nepřetržitým provozem, které nabízejí zboží denní potřeby.

Většinu z padesáti nejrychleji rostoucích maloobchodních prodejců lze nalézt v dolní polovině nejúspěšnějších 250ti společností. Pouze patnáct společností z padesáti nejrychleji rostoucích prodejců se umístilo v první stovce. Společnost Schwarz Group (Lidl) se svým jedenáctým místem zřejmě brzy pronikne mezi prvních deset, což dokazuje rostoucí význam diskontních prodejen ve sféře maloobchodních řetězců.

1.4.1. Retailingové strategie pro získání konkurenční výhody

Z ukazatele počtu nových obchodů v segmentu hypermarketů a supermarketů 2005/2004 a velikosti prodejní plochy (příloha) je patrné, že přes růst celkového obrátu pokračuje pokles celkového obrátu na 1m². Z tohoto pohledu je nutné v silném konkurenčním prostředí hledat cesty ke zvýšení efektivity podnikání a k dosahování intenzivního růstu na stávající

prodejní ploše. Maloobchodník musí volit optimální strategie k dosažení takové odlišnosti – konkurenční výhody v jedné nebo více dimenzích retailingového marketingového mixu (např. lokalizace a typ formátu obchodů, šíře, hloubka, kvalita sortimentu, cenová úroveň, rozsah služeb a komunikace), ve které bude vynikat a poskytovat nejlepší obslužnost koncovým zákazníkům. Znalost spotřebitelů se stává v současnosti prioritou nejen maloobchodních řetězců.

1.4.2. Analýza a segmentace zákazníků

Z mnoha přístupů k segmentaci zákazníků v maloobchodním prostředí budou prezentovány tři typy základní segmentace nejčastěji využívané v rozhodovacích procesech maloobchodních řetězců a ze strany výrobců. První segmentace zákazníků vychází ze studie společnosti Incoma Research, která se zaměřuje na identifikaci zákazníka podle faktorů diferencujících chování zákazníků v nákupním procesu. Druhá nabízená segmentace vychází ze spolupráce společnosti Unilever a výzkumné agentury Milward Brown. Metoda se zaměřuje na segmentaci zákazníků podle dosažené životní úrovně obyvatelstva a vybavenosti domácností. Třetí segmentaci je vytvořena na základě identifikace domácností společností ADM, která se zaměřuje na distribuci reklamních tiskovin do jednotlivých domácností. Segmentace vychází z úrovně bydlení a sociodemografických ukazatelů Českého statistického úřadu.

1.5. *Incoma segmentace nakupujících*

Hlavním cílem studie [12] je identifikovat a popsat základní modely nákupního chování na českém trhu, tedy vymezit takové skupiny nakupujících, které se co nejvíce liší v celkovém stylu nakupování, nákupních postojích a preferencích.

Takto stanovené typy zákazníků musejí splňovat dvě základní kritéria; kvalitně informovat o rozdílech v nákupním chování jako takovém a současně shromažďovat maximum informací o dalších vlastnostech nakupujících zahrnutých do daného typu (sociální a demografické postavení, rozhodovací proces, preference médií).

Prezentované informace jsou uspořádané tak, aby umožňovaly efektivní řízení vztahu k zákazníkům. Výsledky konkrétní analýzy dat jsou základem pro poznání, volbu a oslovení cílových skupin a umožňují přizpůsobení obchodní strategie nárokům definované skupiny zákazníků.

Hlavními faktory, které diferencují nákupní chování českých nakupujících jsou; mobilita, cenová citlivost a nároky na prodejnu. S těmito faktory souvisí i celá řada dalších charakteristik nákupního chování a sociální a demografické vlastnosti nakupujících a jejich rodin.

Podle uvedených tří hlavních charakteristik společnost Incoma rozděluje českou populaci nakupujících na osm základních typů: náročný, velkorysý, mobilní pragmatik, ekonom (mobilní typy lišící se náročností a cenovou citlivostí - celkem je jich v populaci 60%), komunikativní hospodyně, šetřivý, pohodlný oportunist, nenáročný konzervativce (nemobilní typy - 40% v populaci).

Mobilní typy zákazníků nakupují impulsivněji, preferují moderní obchodní formáty (hypermarkety, diskonty, méně supermarkety), jsou zpravidla mladší a mají v průměru vyšší příjmy, větší počet dětí v domácnosti, vyšší vzdělání. Mobilní typy kladou při volbě prodejny menší důraz na její lokalizaci a vyšší důraz na další faktory (cenu, sortiment – i zde se liší dle cenové citlivosti a náročnosti). Nemobilní typy se rozhodují zejména podle umístění prodejny a nejsou rozdíly v rozhodovacím procesu se podle cenové citlivosti a náročnosti.

Také cenová citlivost ovlivňuje výrazně chování jednotlivých spotřebitelských typů. Nejvýraznější vliv má na postoj nakupujících k reklamě, inzerci a promočním letákům. Cenově citlivé typy sledují tyto informační kanály výrazně pozorněji a také častěji podle letáků nakupují, vyhledávají cenové akce. Vliv na preference formátů má cenová citlivost zejména u mobilních typů, kde vede k volbě diskontů či hypermarketů. Cenově citlivé nemobilní typy preferují daleko více cenové akce malých prodejen či supermarketů.

Náročnost je faktorem, který ovlivňuje např. volbu nákupního místa pro jednotlivé kategorie - nároční mobilní nakupující mají tendenci nakupovat i čerstvé potraviny v hypermarketech a tzv. mimořádné kategorie (např. kosmetiku) ve specializovaných prodejnách. Také náročnost ovlivňuje nákupní styl hlavně u mobilních zákazníků, což se projevuje v preferenci

hypermarketů. Preference nemobilních typů jsou diferencovaně rozloženy mezi menší typy prodejen a supermarketů.

Jednotliví zákazníci a typy nakupujících se podstatně liší v celkovém nákupním stylu. Jedná se o souhrn celé řady parametrů, které definují zvyklosti a postoje nakupujících v jejich vztahu k nákupnímu procesu i k jednotlivým prodejním místům. Typy nakupujících prezentované v této studii byly vytvořeny s cílem ukázat reálnou profilaci zákazníků při nákupním procesu. Hlavní faktory nákupního chování představuje; konzervativnost, náročnost, impulsivita, cenová citlivost a mobilita. Tři z těchto faktorů byly použity pro vytvoření vlastních zákaznických typů. Proto i další faktory zahrnuté do těchto tří charakteristik jasně diferencují s různou intenzitou jednotlivé typy zákazníků.

Celkově bylo sledováno několik desítek parametrů nákupního chování od důležitosti jednotlivých faktorů při nakupování, přes spokojenost zákazníků, obecné nákupní postoje, rozhodovací proces při volbě prodejny, preferenci řetězců a formátů (i po jednotlivých kategoriích) až po vztah k jednotlivým komunikačním kanálům (včetně promočních letáků). Současně byla zjišťována řada sociálních a demografických charakteristik nakupujícího i jeho domácnosti.

Pro vlastní segmentaci byla jako první metoda využita faktorová analýza hlavních parametrů nákupního chování, která odhalila „hlavní osy“, podle kterých se nákupní styl diferencuje.

Dalším krokem bylo zjištění, které faktory (zastupující parametry nákupního chování) nejvíce diferencují jednotlivé skupiny nakupujících. Tento krok byl řešen pomocí regresních stromů podle výsledků shlukové analýzy.

V posledním kroku byli zákazníci rozčleněni do segmentů podle takto určených proměnných a jednotlivé typy popsány z hlediska nákupního chování, rozhodování, preferencí formátů a řetězců a mediálních preferencí.

Graf 1: Incoma typologie zákazníků



Zdroj: Shopper Typology Incoma 2005

1.5.1. Ekonom

Ekonom je typ mobilního, náročného, ale cenově citlivého zákazníka, který vykazuje nízkou konzervativnost, ale tento postoj je spojen hlavně s nutností nakupovat méně často a ve větším objemu, což zřetelně souvisí s větším počtem dětí v rodině. Současně však ekonomové preferují kvalitní prodejny s širokou nabídkou. V rámci mobilních typů má ekonom i poměrně nízkou impulsivitu. Celkově je nejnáročnější z mobilních typů, s důrazem na dostupnost prodejny.

1.5.2. Mobilní pragmatik

Tento typ zákazníků je mobilní, cenově citlivý, ale nenáročný. Je výrazně profilovaný typ s jasnou prioritou - nakupovat ve velkém a za rozumné ceny. Mobilita (tendence nakupovat autem, ve větším objemu) je u něj nejvýraznější ze všech typů. Typické je i velice racionální (neimpulsivní) nakupování (nejvýrazněji ze všech mobilních typů) současně s nízkou mírou konzervativnosti.

1.5.3. Náročný nakupující

Segment zákazníků, kteří jsou mobilní, nároční, ale ne cenově orientovaní. Segment je charakterizován nízkou konzervativností, a to zejména v těch parametrech, které se týkají výběru co nejkvalitnější prodejny a celkového požitku z nakupování. Nároční spotřebitel raději věnuje nakupování více času, aby si jej mohli užít, dávají přednost velkoplošným prodejnám a raději jedou do vzdálenější prodejny, pokud jim nabídne vyšší standard. Nemají sklon k velkým, „týdenním“ nákupům. Současně jsou nároční nakupující silně impulsivní, kupují často i neplánované zboží (bez kterých by se obešli), rádi zkoušejí nové výrobky a značky. Z ostatních charakteristik je významný vysoký důraz na možnost platit platební kartou a značná nedůvěra ke zlevněnému a akčnímu zboží.

1.5.4. Velkorysý

Příslušník tohoto segmentu je mobilní, s nízkou cenovou citlivostí, ale i s nízkou náročností. Spotřebitel je definován vysokou impulsivitou (neplatí však pro všechny nákupní postoje). Příliš nevěří zlevněnému zboží a po segmentu „mobilní pragmatik“ má také nejvyšší mobilitu.

1.5.5. Komunikativní hospodyně

Segment komunikativní hospodyně je nemobilní, cenově citlivý a současně náročný typ zákazníka. Vyšší nároky se projevují zejména důrazem na věrnostní systém, dostupnost prodejen veřejnou dopravou a důrazem na obsluhující personál. Podobně jako ostatní nemobilní typy je i komunikativní hospodyně málo impulsivní a vysoce konzervativní.

1.5.6. Šetřivý zákazník

Tento segment zákazníků je nemobilní, cenově citlivý a nenáročný. Jednoznačná orientace na cenu se projevuje zejména ve využívání různých cenových akcí - potom může najednou koupit i větší objem zlevněného zboží. V souladu s tím jej charakterizuje nejnižší impulsivita ze všech typů. Nákupní styl je sice konzervativní, ale nejméně ze všech nemobilních typů.

1.5.7. Pohodlný oportunist

V populaci ne příliš zastoupený segment, spotřebitel je nemobilní, cenově necitlivý, ale náročný. Je výrazně konzervativní, reklamě a inzerci řetězců věří nejméně ze všech typů. Na druhé straně: nejpravděpodobněji z nemobilních typů koupí neplánovaný výrobek, který ani nepotřebuje. Jeho impulsivita se blíží úrovni impulsivity mobilního pragmatika.

1.5.8. Nenáročný konzervativec

Nenáročný konzervativec je nemobilní, cenově necitlivý a nenáročný zákazník. Je skutečně výrazně definován nákupním konservativismem ve spojení s mimořádně nízkou mobilitou. Dává přednost menším prodejnám, necestuje za nákupy a nakupuje v menších objemech. Nakupování se snaží věnovat co nejméně času a reklamě a inzerci řetězců nevěří, to se do značné míry týká i cenových akcí.

1.6. *LSM Unilever segmentace spotřebitelů*

Společnost Unilever v České republice vyvinula ve spolupráci s externími výzkumnými agenturami vlastní segmentaci zákazníků podle způsobu a možností využití a spotřeby produktů, které tato společnost vyrábí. Tato segmentace zákazníků vychází z definování jednotlivých skupin zákazníků. Jednou z otázek je; dávají zákazníci přednost levnému zboží před značkovým? Odpověď na tuto otázku poskytuje globální studie „Living Standard Measures – LSM“, která rozděluje populaci do šesti skupin podle spotřeby rychloobrátkového zboží. Studie se zaměřuje na měření dvanácti klíčových oblastí spotřeby domácností. Na základě získaných informací pomocí metody faktorové analýzy rozděluje spotřebitele do šesti odlišných oblastí.

Sociodemografická data – v rámci této oblasti studie sleduje věk spotřebitelů, počet dětí v domácnosti, věk dětí, počet obyvatel obce, ve které žijí, výše dosaženého vzdělání, úroveň pracovního zařazení, měsíční příjem domácnosti a rodinný stav.

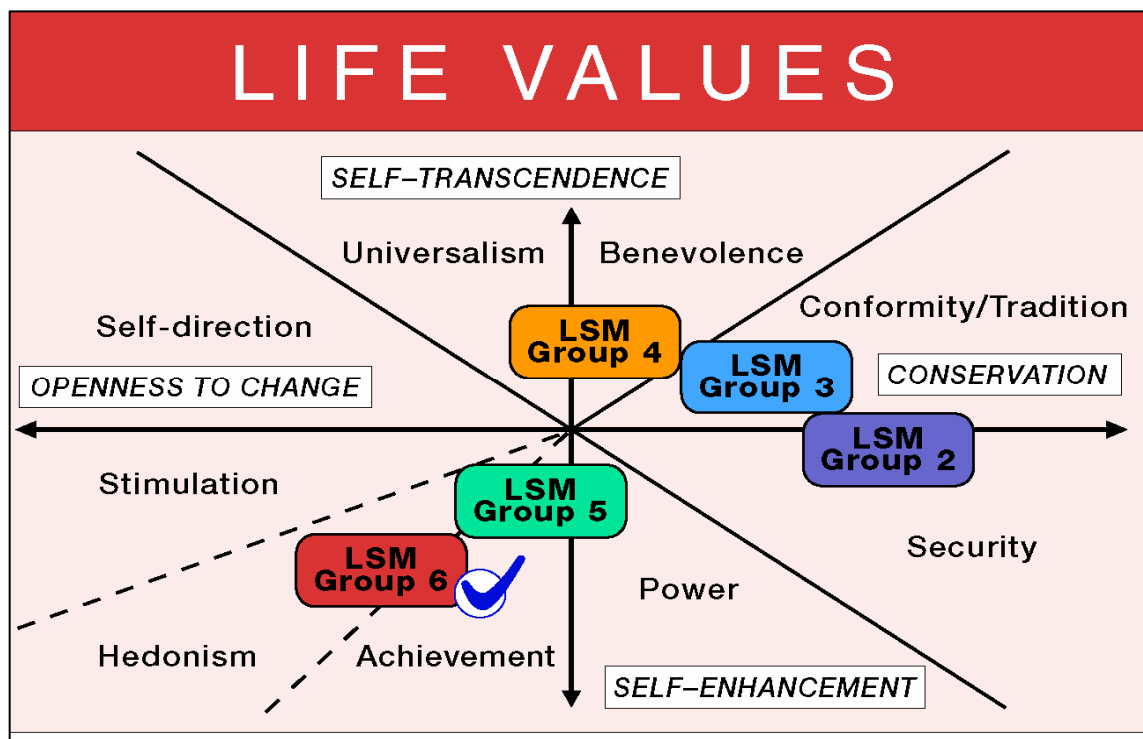
Typ bydlení – studie se v této oblasti zaměřuje na tři faktory, kterými jsou; rozdělení domácností podle typu bydlení (domácnosti bydlící v bytě nebo v rodinném domě), dále podle

typu vlastnictví bydlení (soukromé, v pronájmu nebo ve státním vlastnictví). Jako poslední ze tří faktorů je počet místností v domácnosti.

Dominantní způsob dopravy – zde se studie zaměřuje na počet automobilů, které domácnost využívá pro osobní dopravu, zda-li využívá motocykl, nebo zda-li chodí pěšky a využívají veřejnou dopravu.

Životní hodnoty a postoje jednotlivých skupin se velmi liší. Tato oblast srovnání zákazníků se zaměřuje na identifikaci jednotlivých skupin podle jejich míry konzervativnosti vůči otevřenosti ke změnám nebo podle jejich touhy po osobní dokonalosti a osobním zlepšení.

Graf 2: LSM životní hodnoty



Zdroj: Unilever ČR

Nákupní zvyklosti – za první faktor v této oblasti se považuje nákupní místo, kde domácnost utratí převážnou část svých příjmů a sleduje se, zda domácnost nakupuje v hypermarketech, supermarketech, malých obchodech nebo na tržištích a kioscích. Druhým sledovaným faktorem jsou osobní postoje k nakupování. Studie sleduje zda převažuje tendence zákazníků

k nákupu levného zboží nebo značkového, zda nakupují rádi a zda rádi zkoušejí novinky, zda realizují své nákupy často a v menších hodnotách nebo zda raději realizují velké a jednorázové nákupy.

- **Media:** v této oblasti se studie zaměřuje na preference sledování jednotlivých televizních stanic, nakupovaných novin a časopisů a preference poslechů rádií.
- **Finance:** tato oblast sleduje, do jakých forem ukládají domácnosti finanční prostředky, jako například běžný účet, pojištění majetku, důchodové pojištění, termínované účty a jiná finanční aktiva.
- **Úroveň životního standardu:** zde je nutné sledovat jaké zboží domácnosti využívají pro každodenní život. Tato skupina je členěna na čtyři podoblasti podle typů spotřebního zboží.

Spotřební elektronika a domácí potřeby: zde je pro každou sledovanou domácnost zaznamenáno, jestli využívá například barevný televizor, ledničku, myčku, pračku, sušičku, hifi soustavu, PC a tiskárny, domácí kino nebo DVD přehrávač.

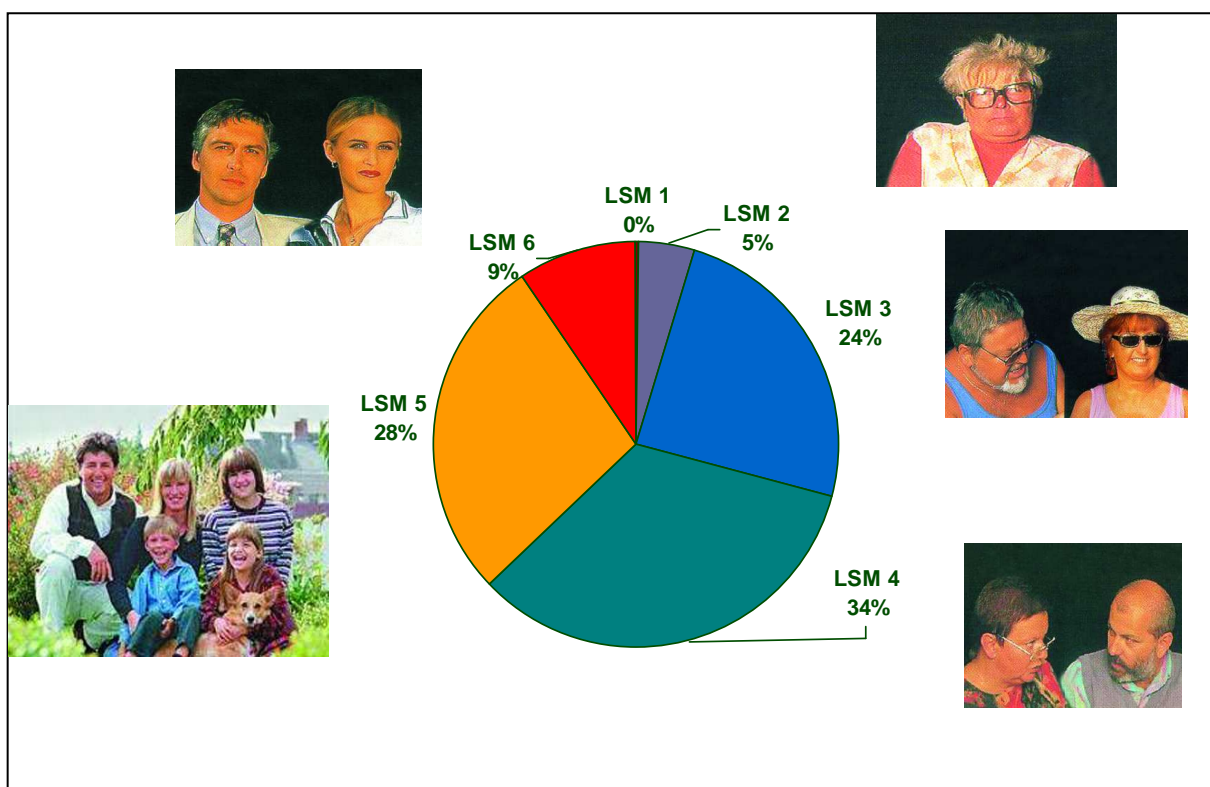
Potravinářské zboží: v této skupině se sleduje, zda daná LSM skupina ve srovnání s průměrem k celkové populaci více či méně spotřebovává kategorie výrobků jako jsou; čaje a káva, margaríny a másla, majonézy a tataraky, instantní nápoje a potraviny, čokolády, cigarety, jogurty a žvýkačky.

Prostředky osobní péče: shodně jako ve skupině potravin se sleduje kladná nebo záporná odchylka sledované LSM skupiny od průměru ve spotřebě kategorií zboží jako jsou mýdla, zubní pasty, deodoranty, pleťové krémy, šampony a kondicionéry a tělová mléka.

Prostředky péče o domácnost: tato skupina sleduje využití prostředků v kategoriích jako jsou čisticí prostředky, prací prostředky, prostředky na mytí nádobí, osvěžovače a desinfekční prostředky.

Značky: v této skupině studie zkoumá portfolio značek, které daná LSM skupina nejčastěji nakupuje a jakou značku považuje za nejtypičtější. Výzkum je prováděn v produktových kategoriích; čističe, rostlinné oleje a tuky, máslo, lednička, tlakový hrnec, poskytovatel telefonních služeb, super/hypermarket nebo auto.

Graf 3: Zastoupení LSM 2003 v populaci



Zdroj: Unilever ČR

1.6.1. LSM 1

Skupina obyvatel, které naprosto minimálně spotřebovávají rychloobrátkové zboží, segment je pro další rozbor a identifikaci nevýznamný. Procento zastoupení těchto spotřebitelů v populaci se pohybuje kolem 1%.

1.6.2. LSM 2

Tato skupina je zastoupena přibližně 182 000 domácnostmi a tvoří 4,6% celkové populace. Jedná se o skupinu obyvatel ve věku převážně nad 55 let, s průměrným počtem členů domácností 1,4. Skupina LSM2 z 54% žije ve městech (5000-100000 obyvatel), z 58% dosaženého vzdělání jsou vyučení v profesním oboru, manuálně pracují, s příjmem do 15000 Kč měsíčně. Ve skupině jsou nejvíce zastoupeny členové z rozvedených partnerství (16%) největší zastoupení v Severočeském a Severomoravském kraji, bydlí ze 72% v bytě převážně v nájmu a státním vlastnictví, s minimálním vlastnictvím osobního automobilu, využívají z

80% veřejnou dopravu. Nákupy realizují z 65% v malých obchodech se zaměřením na nákup nejlevnějších výrobků. Mezi nejčastěji navštěvované obchody patří diskontní řetězce Penny Market, Plus a Lidl. Jejich domácnosti jsou pouze z 84% vybaveny barevným televizorem, 78% má vlastní koupelnu, 22% vlastní rychlovarnou konvici, 15% má telefon a 1% vlastní video, má přístup k internetu, vlastní satelit a kreditní kartu. Do nejčastěji nakupového rychloobrátkového zboží patří; čaje, margaríny, instantní potraviny a bujóny. Z drogistického sortimentu to jsou tuhá mýdla, výrobky ústní hygieny dále čistící a úklidové prostředky. Naopak velmi nízko jsou zastoupeny nákupy kategorií jako jsou; kečupy, žvýkačky, jogurty a instantní káva, z drogistického zboží; sprchové gely, pleťové krémy, deodoranty, WC čističe a osvěžovače.

1.6.3. LSM 3

Skupina je ze segmentačního hlediska třetí nejpočetnější skupinou domácností (cca 950 tisíc v ČR). Ze socio-demografického hlediska je více než ze 60% tvořena obyvateli staršími 55 let. LSM3 jsou složené převážně z dvoučlenných domácností, žijících ve městech do 100 000 obyvatel, s příjmem domácnosti do 20000 Kč. Jedná se převážně o rodiče, jejichž děti již dospěli, jsou sice ekonomicky stále aktivní, bydlí v bytě s největším zastoupením ve středních Čechách, na Severní Moravě a ve Slezsku. Jedná se spíše o konzervativně smýšlející domácnosti nakupující v tradičních obchodech, případně v malých supermarketech a diskontních prodejnách typu Kaufland, Lidl, vyhledávají nákupy levnějších značek nebo neznačkových výrobků. Segment nemá větší zájem o inovace a nové výrobky. Z pohledu životního standardu jsou tyto domácnosti již ze 100% vybaveny barevným televizorem, vlastní kuchyní, pračkou a koupelnou, avšak pouze 30% domácností využívá mobilní telefon nebo videorekordér. Tyto domácnosti nejsou stále vybaveny Hi-tech výrobky typu satelit, DVD přehrávač, PC, sušičkou či automatickou myčkou nádobí. Velký potenciál tato skupina nabízí pro obchodníky i výrobce právě v Hi-tech výrobcích za nízkou cenu. Z rychloobrátkového sortimentu potravin skupina preferuje nákupy bylinných čajů, margarínů, tavených sýrů a tradičních potravin s nižším zastoupením výrobků impulsivního charakteru jako jsou; žvýkačky, cereálie, jogurty, čokoládové cukrovinky a káva. Z výrobků osobní péče

segment preferuje; tradiční mýdla a zubní pasty s minimálním využitím výrobků péče o pleť, deodorantů a parfémů. Tradičními značkami vyskytujícími se v reprezentativním spotřebním koši LSM3 jsou; Jar, Pur, Hera, Choceňské máslo, Tescoma, Škoda/Ziguli, Český Telecom.

1.6.4. LSM4

Je nejpočetnější skupinou v rámci LSM segmentace, zahrnuje 1,3 milionů domácností. Tato skupina je rovnoměrně věkově zastoupena, má v průměru tři členy domácnosti. Sociální status podle druhu zaměstnání je tvořen z; 22% manažery a 20% technicky zaměřenými pracovníky nebo specialisty a pouze 20% nezaměstnanými. Téměř 85% domácností této skupiny patří do skupiny s příjmem od 15-30 tisíc Kč, žije v bytech v osobním nebo družstevním vlastnictvím, minimálně s jedním automobilem nebo motocyklem. Tato skupina má výraznější zastoupení v Praze a středních Čechách, na jižní Moravě a ve Slezsku a v severních Čechách. V oblasti měření životních hodnot LSM4 patří mezi benevolentní až univerzalistický segment, preferující k nákupu velkoplošné prodejny, nevyhledávající nejlevnější produkty, naopak rádi zkoušejí nové značky a inovované produkty. Vybavenost těchto domácností je standardní, až mírně nadprůměrná, avšak velký potenciál zůstává v oblasti Hi-tech výrobků a nadstandardního vybavení kuchyně nebo koupelen. U této skupiny se předpokládá možnost změny stylu bydlení z bytu do vlastního domu. V této souvislosti se předvídá nákup spotřebního zboží v rámci vybavení nové domácnosti a zahradních doplňků. Z hlediska spotřebního koše se z potravinářského zboží nadprůměrně vyskytuje spotřeba cigaret, omáček a dresinků, kečupů, žvýkaček a cereálií. Tradiční potraviny jako bujóny, máslo, černý čaj již ustupují. Z oblasti drogerie a osobní péče tato LSM4 preferuje nadprůměrně deodoranty, tělová mléky, WC čističe a osvěžovače, podprůměrnou preferenci mají tradiční mýdla, univerzální prostředky a tradiční úklidové prostředky. Tato skupina si již uvědomuje, že nechce zapadat mezi „průměrné“ spotřebitele a při výběru výrobků má tendenci se zaměřovat na kvalitu a diferenciaci od universalitu. Preferované značky z oblasti spotřebního zboží jsou; Nivea, Maggi, Helmans, Visa, Philips, Eta, Gorenje, Hypernova, DM Drogerie a Škoda Auto.

1.6.5. LSM5

Segment je pro mnoho marketérů klíčovou skupinou zákazníků, protože se jedná o skupinu přibližně 1 milionu domácností (27,7% ze všech sledovaných skupin v ČR). LSM5 tvoří převážně mladší generace do 55 let, žijící ve městech, v bytech a ve vlastních domech (ze 75% v osobním vlastnictví), s vyššími příjmy, jsou ekonomicky aktivní s převažujícím pracovním zařazením manažer, vedoucí nebo technický specialista. Ve skupině je minimálně nezaměstnaných rodin s dětmi, kteří si již uvědomují své postavení ve společnosti a jejich životní hodnoty je zařazují do segmentu obyvatel zaměřených na sebezdokonalování, dosahování výsledků i osobní zlepšení. Z geografického hlediska je tato skupina nejvíce zastoupena ve velkých městech, ve středních Čechách a na Severní Moravě. Jedná se o skupinu potenciálních zákazníků pro široké spektrum firem nabízejících spotřební zboží a služby, preferující nákupy v supermarketech a hypermarketech typu Tesco, Globus nebo Kaufland, nakupují ve velkém množství značkové zboží a nové výrobky. Vybavenost domácností je nadprůměrná, existuje možnost doplnění vybraných sortimentních podskupin (inovační výrobky v oblasti audio-video, domácí kino nebo vybavení domácí kanceláře). Spotřební koš rychloobrátkového zboží je tvořen nadprůměrně kategoriemi moderního stylu života jako jsou; cereálie, žvýkačky, zmrzliny, exotické kuchyně, delikatesy, instantní káva a olivové oleje, deodoranty a výrobky péče o pleť moderního stylu, péče o domácnost (výrobky do automatických praček a myček, osvěžovače vzduchu a výrobky nadstandardní péče). Do pozadí naopak ustupují výrobky tradiční spotřeby jako jsou; máslo, čaje, instantní potraviny. Z drogistického sortimentu již nejsou tak preferovány univerzální čističe, tuhá mýdla, abrasivní prostředky na čištění domácnosti nebo tuhé WC bloky. Preferovanými značkami v oblasti drogerie jsou; Wella, Dove, Nivea, či Domestos, z potravin; Algida, Danone, Nestle, z oblasti spotřebního zboží jsou to značky; Sony, Nokia, Ericson. Ze značek automobilů je v popředí Ford, Volkswagen, Škoda.

1.6.6. LSM6

Jedná se z pohledu měření životního standardu o nejvyšší skupinu, která není však početně zastoupená (9,5% z celkově sledovaných domácností). V rámci této studie a je představována

cca 400 tisíci domácnostmi. Téměř 50% této skupiny tvoří lidé ve věku od 18-34 let, 47% mezi 35-54 roky věku. Tato skupina má průměrně 3,5 členů domácnosti, s jedním dítětem a téměř v 60% dosahují příjem nad 30 tis. Kč měsíčně. Profesně se jedná ze 66% o pracovníky na vedoucích pozicích a z 23% o odborné specialisty. Z geografického hlediska je skupina nejpočetněji zastoupena v Praze, Brně, ve velkých městech a ve středních Čechách. Jde o spotřebitele žijící z 48% ve vlastním domě nebo z 52% ve vlastním bytě, v průměru s 5ti pokoji. Není výjimkou, že tato skupina vlastní dva automobily, které využívají na nákupy v preferovaných hypermarketech a supermarketech. Jedná se o skupinu, která je nejvíce nakloněna zkoušení nových výrobků a nových značek. Právě tato skupina iniciovala přechod od mleté kávy k instantní, od práškových pracích prášků ke gelovým, od tradičních snídaní k cereáliím, od klasických jogurtů k nízkotučným nebo od videorekordérů k DVD technice. Segment je pro mnohé marketéry klíčový pro testování nových výrobků a značek, patří mezi nejziskovější segmenty zákazníků. Ve spotřebním koši nadprůměrně převládají kategorie – značky inovativního charakteru nebo moderního trendu života typu; Ice Tea, instantní káva, delikatesy, tělová kosmetika, tekuté prací a specializované čisticí prostředky. Mezi reprezentativní značky drogistického zboží patří; L’Oreal, Palmolive, Bref nebo Cif, v rámci potravin Emco, Pfanner, Nescafé, Wrigley. Ze spotřebního zboží převažují značky; Bosch, Ardo, Sony, Panasonic, Intel Pentium, Hewlett Packard, Eurotel, z automobilového průmyslu zahraniční značky aut.

1.7. *T.N.T. POST segmentace obyvatel*

Segmentace T.N.T. POST má za úkol segmentovat domácnosti ČR a územně je provázat do geografické úrovně mikroregionů (velikost jeden mikroregion = cca 80 domácností) Cíleně zasahuje a oslovuje přesně daný segment obyvatel ČR a pomáhá úspěšně aplikovat marketingovou strategii v tržním prostředí. Vychází z toho, že požadavky a přání obyvatel uvnitř každého segmentu, a z toho plynoucí následné nákupní a spotřební chování, jsou podobné a odlišitelné od potřeb a požadavků obyvatel v jiných segmentech.

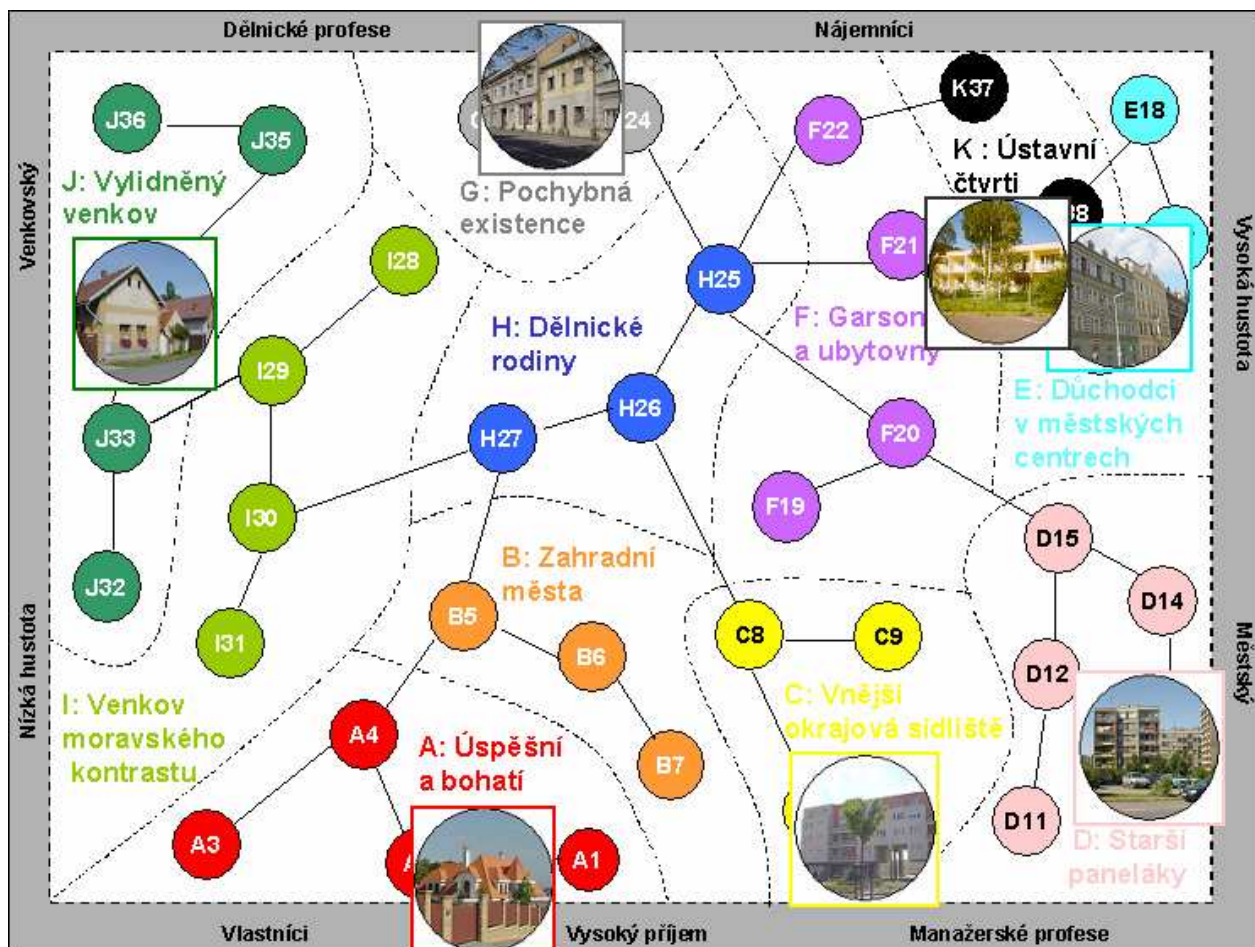
Česká populace je na základě shlukové analýzy rozdělena do 11 skupin (vnitřně téměř homogenních a navzájem heterogenních). Je o skupiny označované písmeny; A až K a do 38 typů s podrobnější specifikací jemných variabilit uvnitř skupiny označených čísly 1 až 38.

Tabulka 1: T.N.T. POST segmentace

	Název skupiny	% 🏠	Typ	Název typu	% 🏠
A	Úspěšní a bohatí	10,06	A1	Manžerská sídla	1,11
			A2	Úspěšné rodiny s dětmi	3,16
			A3	Podnikatelské baroko	2,33
			A4	Satelitní městečka	3,46
B	Zahradní města	9,34	B5	Pronajímané vily	4,15
			B6	Úředníci	3,63
			B7	Zlaté české ručičky	1,55
C	Novější okrajová sídliště	8,34	C8	Náctiletí s rodiči v paneláku	2,99
			C9	Nové bytové komplexy	3,55
			C10	Rekonstruované veselé paneláky	1,77
D	Starší paneláky	15,73	D11	Zasloužilá sídliště	2,01
			D12	Důchodcovské paneláky	3,64
			D13	Obyvatelstvo Jižního Města	2,38
			D14	Paneláková inteligence	3,9
			D15	Panlákovi dělníci	3,69
E	Důchodci v centrech	5,96	E16	Stověžaté jádro	2,29
			E17	Bývalé dělnické čtvrti	2,49
			E18	Městští starousedlíci	1,14
F	Garsoniéry a ubytovny	11,78	F19	Ubytovny průmyslových zón	4,39
			F20	Vysloužilí horníci	4,54
			F21	Singles	2,63
			F22	Cizinecké podsvětí	0,18
G	Pochybná existence	2,47	G23	Děti jako smetí	0,35
			G24	Ghetta	2,11
H	Dělnické rodiny	9,91	H25	Pracující na směny	3,34
			H26	Maloměstští dělníci	4,05
			H27	Dělníci s malými dětmi	2,53
I	Venkov moravského kontrastu	13,67	I28	Rómské osady	1,45
			I29	Smíšený venkov	3,32
			I30	Dojíždějící Moravané	4,64
			I31	Tradiční jihomoravský folklór	3,02
J	Vylidněný venkov	12,45	J32	Jihočeští rybáři	2,32
			J33	Nenáročné venkovské rodiny	3,09
			J34	Vesničtí pendleři	4,41
			J35	Osady	2,92
			J36	Pobožní starouškové	0,93
K	Ústavní čtvrti	0,29	K37	Ústavy	0
			K38	Domovy důchodců	0,29

Zdroj: T.N.T. Post

Graf 3 – Kmenový strom obyvatel České republiky



Zdroj: T.N.T. Post

Profily jednotlivých skupin jsou popsány z hlediska; způsobu bydlení, úrovně dosaženého vzdělání nebo pracovního zařazení, výše průměrných příjmů, sociálního statusu a úrovně vybavenosti domácností.

1.7.1. Skupina A „Úspěšní a bohatí“

Skupinu tvoří 10% z populace, vyznačuje se vysokým zastoupením ve venkovské a příměstské oblasti, ve kterých převažují rodiny s dětmi. Vysoký společenský status je spojený často se seniorskou pozicí v nadnárodních firmách, s příjmem 50 tisíc Kč měsíčně. Pro tuto skupinu není výjimkou vlastnictví několika automobilů. Společenský status skupiny A určuje „Dobrá adresa“ spojená s klidným životem v zeleni jako součást společenské image.

1.7.2. Skupina B „Zahradní města“

Skupina zahrnuje 9,4% populace, bydlí v městské oblasti ve vilových čtvrtích a zahradních městech z 20. a 30. let minulého století, které si během komunistické éry udržely vyšší sociální status (např. Hanspaulka a Ořechovka). Tato skupina je tvořena obyvateli v produktivním nebo důchodovém věku, s příjmem 20 až 40 tisíc Kč. Mezi standardní vybavení patří vlastnictví automobilu a většinou i PC s připojením na internet.

1.7.3. Skupina C „Novější okrajová sídliště“

Segment tvoří 8,3% populace, je nejpočetněji rozmístěn v městské oblasti s převahou typu bydlení na panelových sídlištích (vybudovaných v poslední etapě socialistické výstavby), nebo v regenerovaných sídlištích tzv. „Program Panel“. V tomto typu osídlení žijí rodiny, které vychovávají děti předškolního a školního věku. Dále zde najdeme členy rodiny, které za chvíli překročí práh dospělosti, ale prozatím žijí se svými rodiči. Část obyvatel skupiny C bydlí v nových bytových komplexech, ve kterých žijí mladé nezadané páry. Ve skupině najdeme vyšší, ale i nízké příjmy. Vlastnictví automobilu a většinou i PC s připojením na internet je běžnou součástí většiny obyvatel skupiny C

1.7.4. Skupina D „Starší paneláky“

Nejrozsáhlejší segment zahrnuje 15,7% z populace, vyznačuje se osídlením typu městské lokality. Sídelní útvary obklopují jádra řady velkých i malých měst a tvoří podstatnou část jejich bytového fondu. Velká koncentrace se projevuje v panelových sídlištích z 60. a 70. let 20. století (levná, sériová výstavba v podstatě jednoho konstrukčního systému – panelového domu), kde velká část byla již zprivatizována a převedena do osobního vlastnictví nebo do vlastnictví bytového družstva. Životnost bytového fondu se odhaduje na 30-50 let. Skupina D je tvořena rodinami zralého produktivního až důchodového věku nebo domácnostmi dělníků a vyšších odborníků s nižšími i vyššími příjmy

1.7.5. Skupina E „Důchodci v městských centrech“

Tvoří 6% z populace, bydlí převážně v městských centrech. Jsou to převážně jednotlivci důchodového věku ve starých činžovních nájemních domech. Tyto lokality se vyznačují

komercializací, resp. je nahrazovaná funkce bydlení komerčním využitím objektů (pro obchody, kanceláře a zařízeními zaměřenými na turisty, např. hotely, restaurace) a dále se projevuje proces tzv. genderifikace, kde centrum se stává spíše lokalitou vhodnou pro bydlení bohatších, kteří nahrazují většinu z původních obyvatel. „Nepohodlní nájemníci“ bývají přemístěni do náhradních bytů (Velká Ohrada). Příjmy skupiny E se pohybují v rozmezí 7 – 12 tisíc Kč. Mezi typické životní cíle a zaměření těchto obyvatel patří aktivní prožití „podzimu života“ a angažují se v akcích na ochranu nájemníků.

1.7.6. Skupina F „Garsoniéry a ubytovny“

Tato skupina zahrnuje 11,8% populace, soustřeďuje se do oblastí bývalých a současných rozptýlených průmyslových lokalit bez výrazného výrobního centra. Většinou je tento segment tvořen jednotlivci v produktivním věku, kteří se stěhují za prací z důvodu nedostatku pracovních příležitostí na trhu práce v místě jejich bydliště.

1.7.7. Skupina G „Pochybná existence“

Segment činí pouze 2,5% z populace a profiluje se jako skupina žijící v městské oblasti v sociálních bytech s převahou vícečetné rodiny s větším počtem dětí. Jejich sociální status se vyznačuje společenským i ekonomickým propadem a sociálním vyloučením ze společnosti vzhledem k nízké kvalifikaci, časté nezaměstnanosti a společenské diskriminaci vycházející z rasových a kulturních předsudků okolní společnosti. Skupina G je závislá na dávkách sociální péče a státní sociální podpoře. Najdeme zde kumulaci problémů jako jsou; dluhy na nájemném, záškoláctví dětí, nízká hygienická úroveň okolí domů, gamblerství, drogy, prostituce, kriminalita, lichva. Uvedené problémy jsou silným faktorem vymezujícím tuto skupinu.

1.7.8. Skupina H „Dělnické rodiny“

Do tohoto segmentu se zařazuje 10% populace, nemá jasné geografické uspořádání. Vícečetné rodiny se závislými dětmi a teenagery bydlící v blízkosti výrobního závodu (současný či minulý) jako pozůstatek centrálně řízené ekonomiky nebo v podnikovém bytě vyznačující se nezdravým životním stylem, se silným zastoupením kuřáků a obyvateli

konzumující alkohol. Jde o preferenci konzumace piva před vínem, jednotlivci se sdružují do různých part a skupin. Skupina se vyznačuje základním nebo středním odborným vzděláním, což ji z příjmového hlediska řadí do skupiny s měsíčním příjmem mezi 10-15000 Kč měsíčně.

1.7.9. Skupina I „ Venkov moravského kontrastu“

Druhá nejpočetnější skupina (13,6% populace) se profiluje jako obyvatelstvo venkovské oblasti podkrušnohorské pánve a Moravy. Je tvořena rodinami se závislými dětmi, kde existuje silné citové pouto k oblasti ve které žijí. Hluboké kulturní a rodinné vazby jsou doprovázeny výpomocnými vztahy se sousedy, jsou jedním z typických znaků tvořící heterogenitu této skupiny vůči ostatním. Obyvatelé skupiny „I“ bydlí v rekonstruovaných zemědělských usedlostech nebo v rodinných domech po stavebních úpravách (nástavby, přístavby, vestavby). Členství v místních spolecích (sbor dobrovolných hasičů, myslivecké sdružení, rybářský svaz, ochotnické divadlo, fotbalový klub apod.) vytváří tradici společenského života (např. posvícení, dožínky). Větší počet automobilů „z druhé ruky“ je jedním z dalších charakteristických znaků této skupiny.

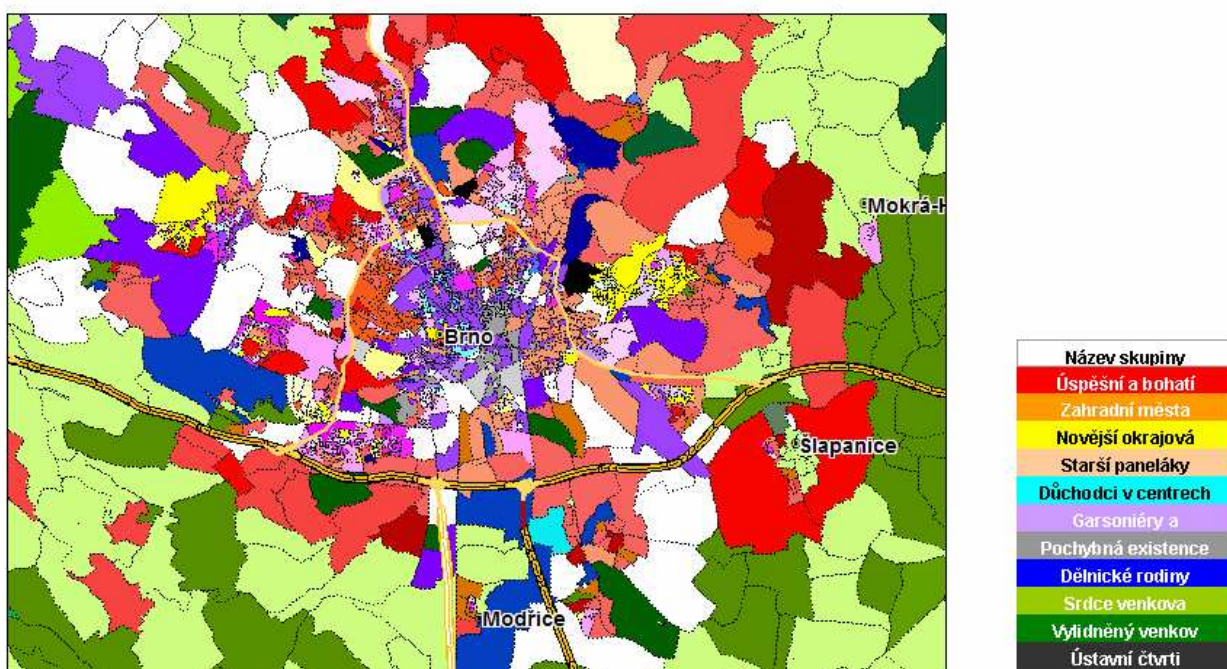
1.7.10. Skupina J „ Vylidněný venkov“

Třetí největší segment zaujímá 12,4% populace, má nejvyšší zastoupení v příhraničí Jihočeského a Západočeského kraje, Středočeského kraje, Vysočiny a pomezí Čech a Moravy. Jde o sídelní útvary s výrazně rekreačními funkcemi. Je zde nedostatečná občanská vybavenost (nedostatek obchodů a bytů, malý počet společenských akcí, sportovního vyžití, dostupnost do okolních obcí apod.), která je spojená s nezaměstnaností a nízkou pracovní příležitostí. U obyvatel převažuje důchodový věk, protože došlo k migraci mladých lidí do měst, která vedla ke zhoršení věkové a vzdělanostní úrovně místních obyvatel, chátrání opuštěných chalup, nárůst nezájmu o dění v obci, úpadku tradic, nezájem o vztah k půdě a k venkovu jako celku.

1.7.11. Skupina K „Ústavní čtvrti“

Tuto skupinu tvoří pouze 0,3% populace, charakterizují ji domovy důchodců a sociální ústavy v městské a příměstské oblasti, které obývají jednotlivci. Skupina je tvořena obyvateli domů s náhradní rodinnou péčí, obyvateli věznic, nemocnic, dětských nápravných zařízení a domovů důchodců. Veškeré služby jsou pro ně zajišťovány v rámci sociálního zařízení.

Graf 4 – Prostorové rozložení T.N.T. POST segmentace v oblasti Brna



Zdroj: T.N.T. Post

T.N.T. POST segmentace se odlišuje od předchozích dvou uvedených segmentací společností Incoma a Unilever, protože identifikuje geografickou příslušnost obyvatel (resp. domácností) do jednotlivých skupin sídelních útvarů. Tento princip dává možnost pro využití uvedené segmentace při realizaci komerční komunikace s jednotlivými skupinami obyvatel, umožňuje efektivní zacílení na daný sídelní útvar, resp. na skupinu obyvatel, která v sídelním útvaru konkrétně dominuje.

1.8. Definice a proces Category Managementu (CM)

Komise ECR (Efficient Consumer Response) v oblasti spotřebního zboží definuje CM jako :

„Category management je společný proces distributora a dodavatele na řízení kategorií zboží jako samostatné obchodní jednotky (Strategic Business Unit – SBU) za účelem zlepšení obchodních výsledků prostřednictvím poskytování dodatečných hodnot spotřebitelům“.

Z výše uvedené definice vyplývá, že Category management je zaměřen na zákazníka/spotřebitele, vyžaduje definovat kategorie jako strategické obchodní jednotky a indikuje, že účast dodavatele v tomto procesu je nutná. Cílem je zvýšit obchodní výsledky jak pro maloobchodní řetězec (např. firmu Globus), tak pro dodavatele (např. Unilever).

Existuje mnoho dalších definic CM - za mnohé:

CM – jako proces přinášející dlouhodobé výhody jehož vlastníkem je obchodník

CM - proces, který zvyšuje produktivitu a je těžko kopírovatelnou konkurenční výhodou

CM - proces, který zvyšuje loajalitu a svobodu volby zákazníků

CM - merchandisingový program ušitý na míru jednotlivým obchodům, který podporuje strategické cíle obchodníka

CM - způsob jak se vypořádat s dnešní obrovskou komplexností. Je to filosofie, proces a organizační koncept

CM - flexibilní organizační přístup pro hodnocení výkonu skupin produktů a vyvíjení strategií dalšího růstu

Všechny tyto definice však vymezují dílčí procesy nutné pro úspěšné naplnění teorie CM jako společný proces dodavatele a maloobchodníka na řízení kategorií zboží jako samostatné obchodní jednotky. Pro další návaznost teoretické a praktické části této práce je nutné se blíže zabývat rozpracováním teorie Category managementu jako řízení samostatných obchodních jednotek (SBU).

1.8.1. CM jako tržně orientované strategické plánování SBU

Tržně orientované strategické plánování je manažerský proces rozvíjení shody mezi cíli, dovednostmi a zdroji organizace a jejími variabilními tržními příležitostmi. Cílem strategického plánování je vytvářet a přetvářet podnikatelské aktivity a produkty firmy tak, aby jejich kombinace zabezpečovala uspokojivé zisky a růst.

1.8.2. Korporační a divizní strategické plánování CM

Stanoví-li management poslání, politiku, strategii a cíle CM, vytvoří tým současně rámec pro plánování procesů na úrovních jednotlivých divizí a strategických obchodních jednotek, resp. kategorií. Vrcholový management všech obchodních společností praktikuje následující čtyři plánovací aktivity: 1) definování úlohy CM, 2) určování strategických obchodních jednotek – oblastí zboží (SBU), 3) přiřazování zdrojů strategickým obchodním jednotkám, 4) plánování nových aktivit a rušení aktivit zastaralých – neefektivních.

1.8.3. Definování poslání a úlohy CM

Dříve, než maloobchodník začne aplikovat Category management do struktury svého strategického řízení, musí analyzovat jaký je smysl zavedení a realizace nového konceptu přístupu k sortimentním kategoriím zboží (v podobě SBU). Podle Druckera (2002) nastává čas, aby si firma položila několik zásadních otázek jako jsou; detailní vymezení oboru podnikání, kdo je klíčový zákazník firmy, jaký význam má firma pro svého zákazníky, jaké kroky firma podniká pro uspokojování potřeb svých zákazníků a jaké kroky by měla podnikat v budoucnu. Dobré poslání CM se vyznačuje třemi charakteristikami. Za prvé, jsou soustředěna na omezený počet cílů. Za druhé, poslání by mělo zdůrazňovat hlavní politiku a hodnoty, které by realizace CM měla ctít. Za třetí, poslání vymezuje pole působnosti, v jehož rámci bude firma CM realizovat..

- **Odvětvová oblast:** rozsah oblastí- kategorií, ve kterých bude firma zavádět CM. Některé společnosti budou zavádět prioritně CM do oblastí rychloobrátkového zboží potravin a drogerie, jiné se budou soustřeďovat na oblast nepotravinářského zboží.
- **Rozsah realizace Category Managementu** a aplikací: jde o vymezení klíčových kategorií na které bude CM aplikován. Některá firma může zavést CM v rámci potravin pouze na kategorie dle podmínek např. ABC analýzy nebo dalších kritérií, některé firmy se soustředí na 100% pokrytí všech kategorií v rámci vymezené odvětvové oblasti.

- **Kompetenční rozsah:** technologické a další významné schopnosti, na které se soustředí CM. CM může být založen na špičkové SW podpoře, preference orientace na pohyb zboží a zásob, nebo na top řešení vizuálního a senzorického merchandisingu apod.
- **Rozsah tržního segmentu:** typ zákazníků, na které budou cíle CM zaměřeny. Např. v oblasti domácí drogerie bude realizována strategie profilace prostřednictvím nákupů velkých objemů produktů za nejnižší cenu na jednotku, zatímco v oblasti nápojů na šíři a exkluzivitu nabízeného sortimentu ze středního i vyššího cenového pásma.
- **Vertikální rozsah:** počet úrovní, na kterých se bude firma podílet. Jaké oblasti bude řetězec realizovat vlastními silami a jaké budou řešeny formou spolupráce a podpory od externích partnerů. Například řetězec bude ve vlastní režii realizovat optimalizaci rozložení výrobků na regále společně s komunikačním mixem, a externí partner bude zajišťovat finanční analýzu celého procesu.
- **Geografický rozsah:** oblasti, regiony ve kterých bude realizace CM provedena a definice geografických odlišností nutných pro změnové plány CM v těchto lokalitách.

1.8.4. Definování kategorií jako SBU

Většina firem provozuje CM v několika kategoriích. Řetězce však příliš často své kategorie definují pomocí produktového členění a názvů. Tvrdí například, že realizují CM v avivážích nebo pracích prášcích. Levitt však dokazuje, že tržní definice oblastí podnikání, tudíž i definice oblastí realizace CM je mnohem výstižnější, než produktově pojatá definice. CM je třeba chápat jak proces uspokojování potřeb zákazníka, a ne jako proces prodávání zboží. Produkty jsou pomíjící, kdežto základní potřeby a zákaznické skupiny jsou trvalé. Řetězec realizující CM v kategoriích prací prášky a aviváže by měl definovat, že realizuje CM pro oblast uspokojení potřeby praní. Definice oblasti realizace CM a tím celé SBU by měla zahrnovat tři dimenze: zákaznické skupiny, zákaznické potřeby a technologii. Každá SBU je charakteristická tím, že:

- Představuje jedinou CM aktivitu nebo soubor vzájemně propojených CM aktivit, které lze samostatně plánovat bez ohledu na zbývající část CM aktivit řetězce.

- Má vlastní konkurenty jak ve vnitřním prostředí kategorie, tak z vnějšího okolí u jiných řetězců.
- Má odpovědného manažera za strategické plánování, dosahování zisku, kontrolu faktorů ovlivňující plnění cílů – **Category manažera**.

1.8.5. Určování zdrojů pro strategické jednotky

Účelem identifikace SBU je stanovit pro tyto jednotky specifické strategie a poskytnout potřebné finanční fondy. Vrcholové vedení společnosti tak získává informace o portfoliu realizovaných CM procesů, zahrnující obvykle aktivity, které jsou již v útlumu, stejně jako aktivity, skýtající možnost budoucí prosperity. Mezi nejznámější přístupy, používané pro hodnocení portfolia CM patří model Bostonské poradenské skupiny a model společnosti General Electric. Tyto dva modely jsou v rámci CM procesu používány i na hodnocení vnitřní výkonnosti výrobků a služeb oblastí, ve kterých je CM realizován.

1.8.6. Plánování nových, likvidování starých a reengineering stávajících strategií k SBU

Pokud existuje mezi budoucími projektovanými a požadovanými výsledky Category Managementu propast, musí vrcholový management nebo Category manažer zahájit další aktivity, které umožní zaplnit tuto strategickou mezeru. Postup se orientuje v zásadě na tři způsoby. První spočívá v odhalení a využití možností v rámci stávajícího portfolia, jde o příležitost intenzivního růstu s aplikací mířící expanze produkt/trh. Půjde o zvolení jedné ze strategií; pronikání trhu, rozvoje produktu, strategie rozvoje trhu a diverzifikace. Druhým způsobem je budování integračních vztahů, které mají vztah k běžným aktivitám firmy - příležitost integrovaného růstu například formou spojení CM v oblasti dětského drogistického zboží, dětského textilu a hraček pod jednu aktivitu CM v oblast „Dětského světa“. Třetí způsob nabízí možnost sdružení dalších atraktivních aktivit, které nemají k dosavadním činnostem žádný vztah. Jde o příležitost k diversifikačnímu růstu například vytvořením nové divize. Příkladem může být rozvoj prodeje pohonných hmot ke stávajícímu podnikání v rámci

prodeje spotřebního zboží. Firma musí zahajovat nejen nové obchodní aktivity, ale musí být rovněž schopna omezovat zastaralé obchody a vyřazovat je z portfolia a realizovat strategii likvidace nerentabilních aktivit.

1.8.7. Podnikatelské strategické plánování CM jako SBU

Proces strategického plánování CM vychází z teorie strategického plánování samostatných obchodních jednotek podle Kotlera [8] s tím, že za samostatnou obchodní jednotku v tomto procesu vystupuje kategorie zboží nebo služeb.

1.8.8. Poslání SBU

Každý CM proces musí ve své oblasti definovat specifické poslání v rámci širší strategie celé firmy. Pro ilustraci, lze využít např. řetězec, který realizuje CM v oblasti potřeb pro praní. Posláním CM v této oblasti je poskytnout zákazníkům takový komplex nabídky zboží a doprovodných služeb, aby jejich nákupem u daného řetězce měli možnost pokrýt všechny potřeby v souvislosti s problematikou praní prádla.

1.8.9. Analýza SWOT

Pro komplexní hodnocení silných a slabých stránek CM v dané oblasti spolu s hodnocením příležitostí a hrozeb je používána tzv. analýza SWOT. Analýza vnějšího prostředí (příležitostí a hrozeb) spočívá v identifikaci faktorů z makroprostředí, které ovlivňují zisky z podnikání v dané oblasti a v realizaci marketingových zpravodajského systému pro sledování a vyhodnocování důležitých vývojových trendů.

Marketingovou příležitostí je například ve zmíněné oblasti praní prádla posilující trend ve změně spotřebních zvyklostí ve smyslu preference bezfosfátových pracích prostředků v gelové formě.

Některé vývojové trendy ve vnějším prostředí mohou reprezentovat hrozby. Hrozba prostředí vzniklá na základě nepříznivého vývojového trendu ve vnějším prostředí, která by mohla v případě absence účelných marketingových aktivit vést k ohrožení prodeje nebo zisku. V případě oblasti praní prádla může být tímto trendem rostoucí zvyk zákazníků nakupování

velkého množství pracích prostředků do zásoby a to pouze v rámci akčních nabídek, které nejsou pro obchodníky tak ziskové, jako běžný prodej v období mimo akce.

Analýza vnitřního prostředí (silných a slabých stránek) spočívá v činnosti managementu nebo externích poradců, kteří vyhodnocují faktory ovlivňující marketingové, finanční, prodejní a organizační schopnosti, posuzují každý faktor z hlediska intenzity jeho vlivu a z hlediska jeho důležitosti. V praxi to znamená používat určitý formulář pro stálé sledování faktorů podle jejich výkonnost a důležitosti, aby například rozpoznané atraktivní příležitosti bylo možné co nejdříve využít za pomoci vlastních silných stránek.

1.8.10. Formulování cílů

Na základě SWOT analýzy může firma přikročit k určení specifických cílů pro dané plánovací období – formulace cílů. Kvantifikované cíle umožňují Category manažerům plánovat, realizovat a kontrolovat. U většiny CM procesů se sleduje určitá kombinace cílů zahrnující rentabilitu, tržní podíl, rychlost zavádění novinek nebo penetrace cílové skupiny zákazníků. Cíle by měly splňovat čtyři základní požadavky, a to hierarchicky uspořádané podle důležitosti, kvantifikovatelnosti, reálnosti a konzistentnosti.

1.8.11. Formulování strategie

Strategie určuje, jak lze dosáhnout stanovené cíle. Mezi nejdůležitější patří strategie marketingová, nákupní, technologická a zdrojová. Porter (2001) shrnuje strategie do tří základních typů, které vytvářejí dobré východisko pro strategické plánování.

- **Nákladová priorita:** obchodní řetězec tvrdě usiluje o to, aby dosáhl co nejnižších nákladů na provoz a mohl nabídnout produkty za nižší cenu než konkurenti a dosáhnout tak zvýšení podílu u zákazníků s orientací na nejnižší cenovou hladinu výrobků a služeb. Tato strategie je realizována např. diskontními řetězci. Proti této strategii se však vyskytují modifikované strategie velkých maloobchodních řetězců, kteří se primárně soustředují na jiný typ strategie. V rámci svých CM projektů realizují diskontní strategii na vybranou část sortimentu, aby uspokojovaly vlastní požadavky diskontního typu a zákazníků ve svých prodejnách.

- **Diferenciace:** obchodní řetězec se soustřeďuje na dosažení dokonalého výkonu v oblasti, která je důležitá pro velký počet zákazníků. Nabízí tak široký sortiment zboží a doplňujících služeb aby získal konkurenční výhodu nejkompaktnějšího pokrytí potřeb zákazníků formou takové kompletace nabídky, kdy bude uspokojen segment nenáročných i náročných zákazníků. Tuto strategii používá většina maloobchodních řetězců působících v segmentu hypermarketů. Lze dodat, že každý řetězec tuto strategii dále modifikuje tak, aby byla odlišná a soustředila se určitými prvky více či méně na majoritní cílovou skupinu zákazníků, která v daném řetězci nakupuje nebo aby inovace či přidaná hodnota dosažená v rámci CM vytvářela konkurenční výhodu ve vybraných segmentech trhu vůči ostatním hypermarketům..
- **Ohnisko soustředění:** obchodní řetězec se zaměřuje spíše na jeden nebo více úzkých segmentů trhu místo toho, aby usilovala o celý trh. Soustřeďuje se na to, aby co nejlépe poznával potřeby vybraných segmentů a usiluje o vedoucí postavení v jednom z atributu marketingového mixu CM užšího okruhu zákazníků. Tuto strategii volí převážná většina supermarketových řetězců.

1.8.12. Formulace programu a taktiky

Jakmile obchodní řetězec vyvine svoji základní strategii, musí vypracovat podpůrné programy, potřebné pro realizaci navržených strategií. Jestliže se řetězec rozhodne nabídnout komplexní program nabídky zboží a služeb pro oblast praní prádla s konkrétní diferenciací na rychlost zavádění novinek, musí sestavit programy pro posílení výzkumných metod analýzy skladby sortimentu a služeb konkurenčních řetězců. Dále musí být navržen informační systém o plánovaných novinkách a jejich mediální podpora, společně s nastavením procesů vzájemné podpory různých divizí zabývajících se problematikou praní prádla od oddělení elektra (pračky, sušičky), přes drogerii, až po servisní služby v této oblasti. Pro celý tento proces musí být vhodně naplánované programy marketingové a komunikační podpory.

1.8.13. Implementace

I kdyby firma vyvinula jasnou strategii a dobře promyšlené podpůrné programy, nemusí to stačit. Může selhat vlastní realizace. Podle poradenské firmy McKinsey je strategie pouze

jedním ze sedmi faktorů (Sdílené hodnoty, Struktura, Systémy, Styl, Strategie, Zaměstnanci, Dovednosti), které ovlivňují efektivnost celého procesu podnikání SBU.

1.8.14. Zpětná vazba a kontrola

Řetězec musí mít možnost sledovat, jakých výsledků se při implementaci strategie dosahuje, stejně jako musí monitorovat a vyhodnocovat změny ve vnitřním a vnějším prostředí. Některé oblasti prostředí se po dlouhá léta nemění, jiné se rozvíjejí pomalu a očekávaně, v dalších však dochází k prudkým, nevypočitatelným změnám. Vždy však společnost musí počítat s tím, že v každém prostředí dojde k nějaké změně. Pro tyto účely jsou nejčastěji využívány metody tzv. Ballanced Score Cards definující předem sledované ukazatele společně s jejich plánovanými parametry. Zpětná kontrola je aplikována též na procesy a postupy při realizaci taktických a operativních cílů.

Praktická část diplomové práce

2. Category management řetězce prodejen firmy Globus

Praktická část má za úkol představit na základě znalosti všeobecných teorií marketingu, managementu, Category Managementu a osobních zkušeností proces zavádění a realizace Category Managementu v obchodní společnosti Globus. Praktická část si klade za cíl potvrdit či vyvrátit hypotézu, zda-li zavedením Category Managementu bylo dosaženo optimalizace a zvýšení efektivnosti z řízení kategorií jako samostatných obchodních jednotek a zda výsledky byly adekvátní vloženému úsilí a nákladům. Mnoho podnětů pro CM je čerpáno z diskuzí s odborníky na mezinárodních konferencích Category Management, Advertising Forum, Merchandising forum a Retail Summit na kterých jsem osobně přednášel problematiku Space managementu a Category Managementu.

Úvod

Cílem je představit jak byla použita teorie v praxi při zavádění klíčových strategických předpokladů a priorit pro implementaci CM. Úvodní část je věnována soudobé úrovni zavádění CM na českém trhu, z jejichž znalostí a podnětů Globus vycházel pro vlastní strategii. Další část je věnována návrhu obchodní strategie Globusu a CM. Následně budou detailněji rozvedeny jednotlivé kory zavádění CM na případových studiích, kde Globus implementoval CM v souladu se základními strategiemi vytvářejícími konkurenční výhodu pro maloobchodní řetězec Globus. V části realizace CM budou představeny klíčové strategické problémy které, musely být vyřešeny před implementací CM s hlubším zaměřením na segmentaci zákazníků podle společnosti Incoma Research , LSM „Living

Standard Measurement“ a společnosti T.N.T. POST – Mozaika. Závěr tvoří výsledky, které jsou odpovědí na formulované hypotézy o úspěšnosti zavádění CM do praxe.

2.1. *Historie společnosti Globus*

Globus zahájil svou činnost v sárském St. Wendelu před více než 175 lety malým obchodem s potravinami. Dnes pracuje na nejrůznějších místech více než 20000 zaměstnanců. Pátá generace vlastníků připojila v šedesátých letech minulého století k velkoobchodu první samoobslužné oddělení podle vzoru amerických podniků Cash&Carry. V obchodním roce 1989/90 byla provedena přeměna na společnost holdingového typu, zahrnující samostatné obchodní společnosti.

GLOBUS je jednou z mála dlouhodobě úspěšných rodinných firem. Zpočátku byla činná především v jihozápadní části Německa. Od počátku 90.let expandovala do Bavorska a nových spolkových zemí. V Německu provozuje společnost Globus 35 hypermarketů, 48 Baumarktů a 12 specializovaných prodejen elektrotechniky Alfa Tecc.

Působení firmy Globus v ČR začalo na konci roku 1991. Současně byl zahájen výběr vhodných lokalit a pozemků v Praze a ve všech velkých městech v ČR. V té době již naplno probíhal i výběr spolupracovníků na pozice managementu jednotlivých hypermarketů a spolupracovníků zajišťujících chod budoucí centrály firmy v ČR. Zároveň byli tito noví členové GLOBUS-teamu školeni v obchodních domech v Německu. V roce 1995 byla založena společnost Globus ČR, k.s. Po úspěšném zvládnutí přípravné fáze, získání potřebných povolení a úspěšném zvládnutí výstavby, otevřel GLOBUS dne 4.11.1996 první hypermarket v Brně. 1.4.1997 následoval v rámci nákupního centra GLOBUS v Brně i hobbymarket GLOBUS – BAUMARKT. V roce 1998 byla založena dceřinná společnost PWI, k.s., která zajišťuje nákup pozemků a výstavbu pro Globus ČR, k.s.. V současné době provozuje společnost Globus v ČR 11 hypermarketů.

2.2. Strategie Globusu

Globus prodává výrobky z řady potravinářského a průmyslového zboží a nabízí různé služby zákazníkům (resp. zahrnuje všechny aktivity související s prodejem výrobků a souvisejících služeb). Globus je posledním článkem toku zboží a služeb mezi výrobcem a zákazníkem. Cílem podnikání společnosti Globus na maloobchodním trhu je vytvořit a udržet si konkurenční výhodu, přičemž si nemůže patentovat ojedinělý vzhled či design obchodu. Konkurence může velmi rychle a jednoduše napodobit nabídku zboží a služeb, potom je loajalita zákazníků těžko udržitelná. Aby Globus mohl uspět v konkurenčním boji, musí nejen dobře rozumět potřebám nakupujících, ale musí je uspokojovat mnohem účelněji (lépe) a efektivněji (levněji).

Pokud Globus vyvíjí konkurenční strategii má tři základní možnosti výběru zaměření strategie: cílový zákazník, typ nebo-li formát obchodu, který bude využívat specifické prvky odlišení se od konkurence. Cílový zákazník je definován „Leo-demograficky“ a charakteristikami životního stylu různých segmentů zákazníků z celkové populace, ze kterých se jednotliví maloobchodníci snaží získat co největší podíl jako vlastních zákazníků. Typ formátu je určen složením sortimentu zboží a služeb, designem obchodů, rozmístěním výrobků či nabídek služeb na prodejní ploše a stylem jejich prezentace (merchandising), komunikační strategií a cenovou úrovní, resp. celkovou hodnotou nabízeného zboží a služeb. Konkrétní prvky odlišení se od konkurence obecně vychází ze čtyř zdrojů: umístění, úroveň sortimentu a merchandisingu, vyšší loajalita zákazníků a nižší nákladovost všech procesů souvisejících s podnikáním (cost leadership).

2.3. Globus pojetí Category Managementu

Vedení společnosti Globus v roce 2001 navázalo užší spolupráci se výzkumnou agenturou ACNielsen, Incoma Consult a GfK, které poskytovaly Globusu servis v oblasti poradenství v analýzách rychloobrátkových kategorií z oboru potravin a drogerie a analýzy spotřebitelského chování zákazníků na maloobchodním trhu. Intenzita potřeby věnovat se hlouběji poznání vývoje jednotlivých kategorií za účelem zlepšení obchodní spolupráce

s dodavateli (na základě společné znalosti vývoje prodejů dané kategorie na trhu v porovnání s vývojem kategorie v Globusu), vedla postupně k založení samostatného oddělení Výzkumu trhu v rámci interní struktury Globusu.

V průběhu jednoho roku existence samostatného oddělení bylo vedením Globusu rozhodnuto založit projektový tým „Category Management“, jehož koordinací jsem byl pověřen, s cílem využití znalostí všeobecných marketingových teorií, teorie CM a znalostí z oblasti výzkumu trhu k zavedení CM procesů do každodenní firemní praxe.

Jedním z prvních úkolů projektového týmu bylo vytvoření analýzy vnitřního i vnějšího prostředí, zpracování úvodního informačního dokumentu pro zainteresované subjekty do budoucího projektu Category managementu tak, aby před zahájením konkrétních kroků bylo členům budoucího týmu znám účel celého projektu.

Na základě znalosti historie Globusu, stávajících procesů řízení společnosti, marketingových teorií a teorie CM jsem definoval **Globus Category management** jako přenesení globální strategie na úroveň produktových skupin výrobků. K pochopení principu CM jsem využil stávající všeobecné znalosti, že výsledky celé společnosti Globusu jsou tvořeny individuálními výsledky jednotlivých hypermarketů, které jsou dosahovány optimálním poměrem ukazatelů (obraty, zisk, náklady, zaměstnanost..aj.) dosahovaných v jednotlivých sortimentních odděleních. Kategorie se člení na podrobnější výrobní kategorie, které nakupují různí zákazníci. Optimálním řízením všech složek společnosti je dosahováno úspěšného podnikání Globusu na trhu.

Každá kategorie výrobků je tvořena individuálními výsledky jednotlivých podskupin (segmentů) v rámci kategorie. Optimální kombinací dosahovaných obrátů, zisků, výnosu na metr čtvereční regálové plochy na jednotlivých značkách a výrobcích, které nakupují různí zákazníci ve vybraných regionech. Optimálním řízením všech složek v rámci kategorie, je možné pomocí CM dosáhnout nejlepší nabídky pro zákazníky a tak dosáhnout i nejlepších výsledků za celou kategorii pro Globus.

K dosažení maximální efektivity zavedení projektu bylo zapotřebí dlouhodobého partnerství mezi Globusem a dodavateli s využitím kombinace vzájemného know-how za účelem získat

maximální spokojenosti zákazníků v dané kategorii s maximálně možným dosažením cílů Globusu z hlediska obratu, ziskovosti a návratnosti investic.

Category management by měl být optimálně orientován na kategorii jako celek, kde zájmy nižších úrovní jako například značek se podřizují vyšší strategii celé kategorie. Ve skutečnosti dochází k náhradě řízení portfolia jednotlivých značek na řízení portfolia kategorií.

CM je orientován na kombinaci potřeb zákazníků a cílů Globusu, ne na individuální výsledky odpovědných osob za danou kategorii. Případný konflikt nastává, pokud odpovědná osoba za vývoj CM v určité kategorii je hodnocena např. podle dosahované marže v dané kategorii. Pokud zákazník v dané kategorii častěji kupuje výrobek, který přináší v dané kategorii nižší zisk, nebo není výrobek vůbec v nabídce, nebo mu je nabízen s nižší podporou, než výrobek, který v kategorii generuje vyšší zisk, dochází k disproporcím v odměňování Category manažera, protože jeho odměna je závislá na výsledku prodeje uvedené kategorie.

Z uvedených důvodů je CM řízen v souladu s ostatními kategoriemi v rámci oddělení, dále na úrovni každého hypermarketu či skupin hypermarketů a Globusu jako celku. Není možné vyvíjet rozdílnou strategii například pro kategorii pracích prostředků a aviváží, protože tyto kategorie ze spotřebitelského hlediska spolu velmi úzce souvisejí a zákazník – spotřebitel vykazuje mnoho společných vlastností. CM musí vycházet pro jednotlivé kategorie z vyšších cílů managementu celé sortimentní oblasti.

Společnost Globus si rozplánovala zavedení CM jako dlouhodobého společného procesu s dodavateli na několik let. Category management jako ucelený koncept souboru činností, rozhodovacích procesů, vzájemně navazujících strategií a jejich následná kontrola musí být v Globusu vnímán jako dlouhodobý proces, na který se musela společnost interně připravit. Vlastní příprava probíhala v několika oblastech.

V první řadě muselo být všem účastníkům, oddělením v rámci Globusu a zodpovědným pracovníkům, jasné co představuje proces CM, jaké cíle v případě zavedení procesu CM společnost očekává, jak jsou cíle měřitelné, na základě jakých zdrojů informací a v jakém časovém období bude proces CM aplikován. Jednotlivá oddělení musela být předem seznámena jak se jich dotýkají jednotlivé kroky celého procesu CM a kdo bude za tyto kroky odpovědný.

Vzhledem k tomu, že CM je v podstatě specifický přístup k řízení kategorií jako k řízení samostatného "podniku - obchodní jednotky" bylo třeba přijmout filozofii řízení určité kategorie podobným způsobem jako dochází k řízení celé firmy Globus (za pomoci uplatnění teorie řízení samostatných obchodních jednotek SBU). Z tohoto důvodu bylo uvedeno srovnání, že strategie v rámci kategorie musí být chápána a posuzována tak, jako se přistupuje a posuzuje celková strategie společnosti Globus. Stejně tak jako maloobchod je Globus členěn na samostatné obchodní jednotky – hypermarkety. Pro účely CM je nutné uspořádat oddělení zodpovědná za konkrétní zbožovou skupinu (např. Nápojové centrum), jako soubor dílčích samostatných obchodních jednotek – dílčích kategorií (např. limonády, piva, víno). Výkonnost jednotlivých hypermarketů má vliv na vývoj výkonnosti a hodnocení postavení celé společnosti Globus na trhu, stejně tak, jako výkonnost různých kategorií (limonády, minerálky, džusy, šťávy atd.) v rámci Nápojového centra mají vliv na celkový vývoj oddělení. Z provozního hlediska je logické, že každý hypermarket je tvořen souborem několika oddělení - oblastí jako jsou; Potraviny, Drogerie, Domácí potřeby, Textil atd. Pokud zůstaneme u předchozího přirovnání, také každá kategorie, jako například Džusy, má vlastní strukturu z pohledu segmentů jednotlivých druhů - pomerančové, jablečné, multi-vitamínové atd. Tímto způsobem se v rámci hlubšího náhledu na každou kategorii dostáváme až na úroveň konkrétních výrobků, kde každý výrobek hraje svoji roli v rámci vývoje celé kategorie stejně tak, jako je tomu při posuzování úspěšnosti podnikání společnosti Globus, kde se posuzuje vývoj samostatné kategorie na jednotlivých hypermarketech.

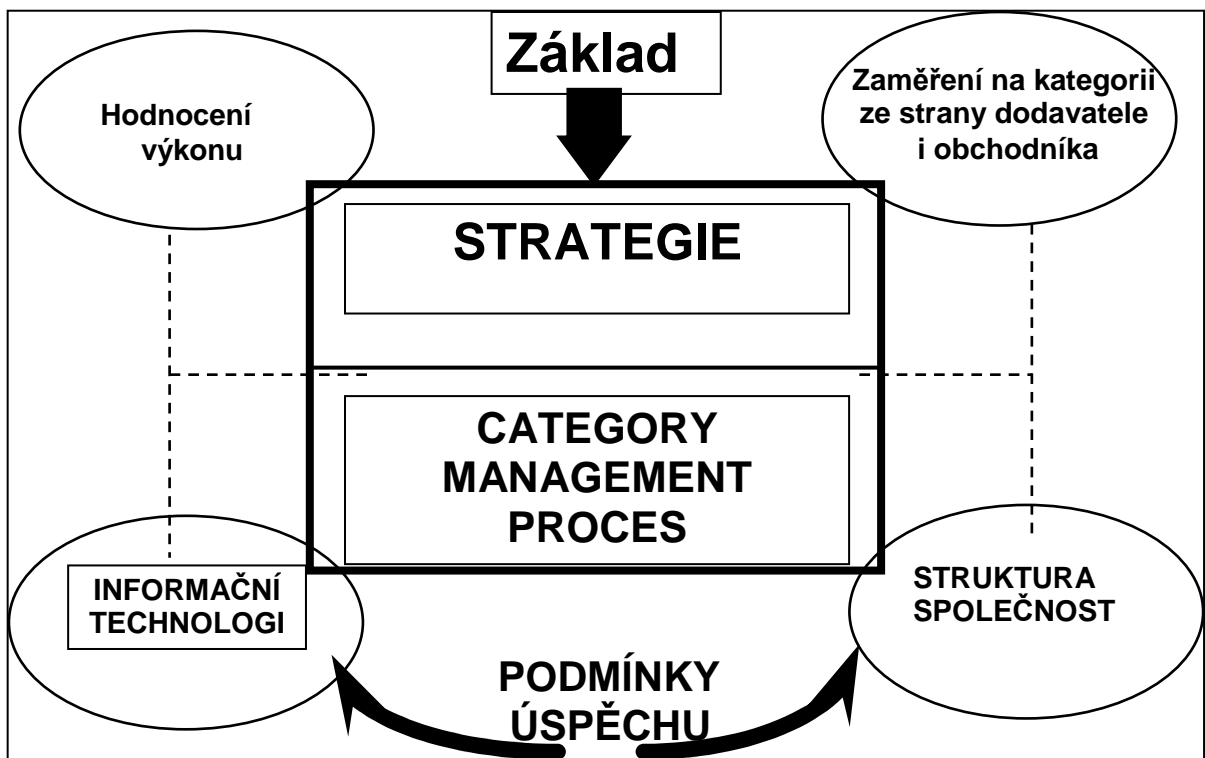
Přípravná fáze Globusu pro realizaci procesu CM tak spočívala v přijmutí této filozofie CM v rámci jednotlivých oddělení, které na procesu CM participují (vedení společnosti, oddělení nákupu, space management, provozu a výzkum trhu).

Další oblastí, na kterou musel být Globus připraven, byly informační technologie. Category management je založen na vytváření strategie pro jednotlivé kategorie a přijímání rozhodnutí na základě fakticky podložených informací. Proces CM vyžaduje sdílení potřebných informací nutných pro realizaci projektu CM jak ze strany jednotlivých oddělení, tak ze strany dodavatelů. Od dodavatelů lze očekávat soubor informací, které doposud neměl Globus k dispozici a proto se společnost nemusela zabývat jejich zpracováním. Při procesu CM musí

být volen společný přístup a metody, pro které obě strany dají k dispozici své zkušenosti a znalosti a kde budou ochotni znalosti prohlubovat a rozšiřovat za účelem přínosu toho nejlepšího, co bude možné v rámci kategorie pro společného zákazníka připravit. Tato oblast se neobejde bez předchozí technické i personální připravenosti informace předávat či sdílet, ale také vyhodnocovat jak ze strany Globusu, tak dodavatelů.

Proces nutnosti připravenosti na aplikaci CM do Globusu vyjadřuje následující graf.

Graf 5: Předpoklady pro Category management



Zdroj: ACNielsen 2002

V případě, že byla všeobecně známa filozofie CM, za daných informačních možností, bylo nutné připravit konkrétní kroky, které CM předpokládá, včetně stanovení odpovědnosti jednotlivých oddělení za konkrétní kroky, navržen časový harmonogram celého procesu a způsoby jeho vyhodnocování.

2.4. *Analýza situace Category managementu na trhu ČR*

Na základě vlastní účasti na mezinárodních konferencích zabývajících se problematikou maloobchodního podnikání a specializovaných konferencí se zaměřením na Space management a Category management jsem došel k závěrům, že Category management se rozvinul na základě výsledků ze skenerových dat v místě prodeje, které umožňují přesně sledovat prodeje zboží. Zpočátku procesy začaly optimálním rozložením výrobků v regálech na základě jejich prodejů, což odpovídalo již navržené dlouhodobé koncepci Globusu, který měl vlastní oddělení space managementu. Počátky CM se u společnosti Globus prosazovaly a vyvíjely v procesu dosažení vyšších zisků, za pomoci optimalizace rozložení výrobků na prodejním regále a merchandisingu, resp. v systému space managementu.

Během vývoje CM se rychle poznalo, že ačkoliv CM je proces řízený maloobchodním řetězcem, vyžaduje zapojení a spolupráci dodavatele. Toto zapojení je nezbytné, protože prodejní data (Point Of Sale – POS⁸) nejsou dostatečně přesná k pochopení spotřebitelské poptávky, konkurenčního prostředí nebo dodavatelského řetězce. Preference zákazníků jsou rozdílné od prodejů jednotlivých výrobků jako důsledku zvolené struktury nabídky zboží a způsobu jejich merchandisingu. Mnohem více hodnotná data přichází z třetí strany – nezávislých zdrojů, které jsou mnohem lépe známy dodavatelům či výrobcům. Mezi tyto zdroje využívané Globusem v ČR lze zařadit syndikované sběry dat o prodejkách „Retail Measurement system – RMS“ mezinárodní společnosti ACNielsen a M.E.M.R.B. se zaměřením na rychloobrátkové zboží nebo GfK se zaměřením na elektro sortiment. Kompletní řetězec dodávky zboží a jejich hodnoty od výrobce ke spotřebiteli není kontrolovatelný a není možné jej řídit pouze jednou společností.

Na základě poznání procesů řízení Globusu jsem došel k závěru, že historicky Globus řídil kategorie tak, že je řídil prostřednictvím oddělení jako jsou nepotravininy, textil a obuv, trvanlivé zboží, čerstvé zboží, mražené, delikatesy a pekárenské zboží, atd. Organizační struktura Globusu byla založena na funkcionálních liniích s jednotlivými nákupčími zodpovědnými za nákupy zboží, dále kategorií merchandiserů a space manažerů odpovědných za merchandising či marketingové aktivity podpory prodeje, kteří komunikovali s

distributory zodpovědnými za pohyb zboží od skladu až po prodejní plochu. Informace o profitu, ztrátách a zboží byly k dispozici jen na jednotlivá oddělení. Jakmile byla k dispozici skenerová data a analytické nástroje na jejich zpracování, bylo možné začít zpracovávat analýzy více do hloubky na úroveň jednotlivých kategorií, segmentů v rámci kategorií, značek či jednotlivých SKU.⁹

Proč je řízení na úrovni kategorie důležité? Proč ne na úrovni značek nebo SKU. Existuje několik důvodů, proč jsem navrhl, že mnohem efektivnější řízení je na úrovni kategorie:

- Kategorii tvoří skupina výrobků, které uspokojují podobné potřeby a přání zákazníků. Proto je zde logicky shodné pole zájmu jak dodavatele, tak samotné společnosti Globus.
- Zákazníci nakupují podle kategorií, pokud mají jednotlivé značky a výrobky pohromadě v rámci jedné ucelené nabídky, nakupování se pro ně stává jednodušší. Globus může nabídnout zákazníkům v rámci kategorie takovou strukturu sortimentu výrobků, které nejlépe splňují jejich očekávání (např. prémiový, střední cenový segment, vlastní značky, národní a nadnárodní značky, apod.)
- Celé oddělení je příliš široká SBU, zatímco individuální značky nebo SKU je příliš malá SBU.

Dále je nutné upozornit na fakt, že CM v rámci Globusu musí mít podobný brand management u výrobce. V rámci brand managementu se musely stát produktové skupiny klíčovým objektem pro koordinaci mnoha aktivit zahrnující vývoj, výrobu a marketing stejně jako u jednotlivých výrobků či značek. Na každou produktovou skupinu, kategorii bylo nutné nahlížet jako na samostatný strategický článek, s vlastním rozpočtem zisku a ztrát. Pokud výrobce má více značek v rámci jedné kategorie, pak bude category manažer zodpovědný za udržení maximální efektivity za celou skupinu všech značek, a to jako jednoho komplexního celku. Podobně pak na straně řetězce se kategorie zboží a skupiny kategorií stávají klíčovým objektem rozhodování o výrobním mixu v rámci CM u všech značek od všech výrobců zastoupených v jeho sortimentu.

⁸ POS data jsou prodejní informace přímo z pokladních terminálů prodejen

⁹ SKU – Single Keeping Units jsou samostatné výrobky s jedinečným označením formou čárového kódu

Výrobní mix je tvořen různými výrobními řadami. Při nabídce výrobních řad společnost Globus zpravidla vytváří základní nabídku a moduly, které je možné k základní nabídce doplnit, aby byly uspokojeny odlišné požadavky zákazníků. Modulové uspořádání nabídky umožňuje Globusu nabízet více variant od různých dodavatelů s nízkými náklady, resp. provozními náklady na jejich obměnu.

2.5. Úrovně *Globus Category Managementu*

V rámci analýzy situace CM na trhu bylo nutné poznat, jak je všeobecná teorie realizována a implementována do praxe. Významným zdrojem těchto informací se staly referáty přednášejících na konferenci Category managementa Advertising Forum. Na základě dosud zveřejněných, odborně komunikovaných a sdílených informací z prostředí v oblasti maloobchodního podnikání jsem došel k závěru, že existují tři základní úrovně aplikace teorie Category Managementu.

2.5.1. Space management projekty

Na nejnižší úrovni se vzájemné soustředění úsilí dodavatele a řetězce na zlepšení dodávané hodnoty zákazníkům z nákupu vybrané kategorie soustřeďuje pouze na oblast space managementu. Tyto úzce specializované projekty jsou často již označovány jako Category management projekty. Jako podklad pro plánování optimálního rozložení výrobků na regále, tzv. planogramů, jsou nejčastěji využívány zdroje o ročních prodejích datech v daném řetězci za podpory analýz dodavatelů, které porovnávají vývoj v daném řetězci s vývojem na trhu. Vývoj prodejů na trhu se často vymezuje pouze segmentem podle typu prodejního formátu, ve kterém daný řetězec působí. Současné dělení těchto formátů v oblasti obchodních řetězců nabízejících rychloobrátkové zboží (nabízí nezávislá agentura Incoma Research) je na následující typy: „malá samoobsluha, diskont, supermarket, hypermarket, specializovaná prodejna drogerie, cash&carry, obchodní dům“. Na základě vyhodnocení tržních dat a prodejních dat maloobchodníka dochází ke vzájemné shodě dodavatele a řetězce na

společných cílech pro vybranou kategorii, které se často omezují na požadovaný nárůst obrátu nebo podílu z obrátů vybrané kategorie na zvoleném segmentu trhu.

Mezi taktická opatření patří optimální rozdělení prodeje podle; prodejních trendů jednotlivých značek nebo dílčích segmentů v rámci kategorie. Planogramy jsou pak následně implementovány nejprve na testovací obchody a postupně pak zaváděny na další provozní jednotky. Vzhledem k ročnímu vyhodnocování projektů nelze adekvátně operativně reagovat na měnící se podmínky v průběhu roku.

Globus již téměř od počátku svého působení v ČR rozvíjí samostatné oddělení space managementu zodpovědné za optimální uspořádání výrobků na regálových plochách. V současné době jsou pro celý sortiment potravin, drogerie i nepotravinářského zboží připraveny planogramy pro jednotlivé hypermarkety tak, aby bylo možné v maximálně čtrnáctidenních intervalech provádět změny z důvodu listování (seznam konkrétních dodavatelů, resp. produktů) nebo vyřazování výrobků ze seznamu zboží v sortimentu. Spolupráce s nákupním oddělením zodpovědným za skladbu, strukturu i finanční řízení kategorií je realizována tak, že není možné zařadit nový výrobek do sortimentu, aniž by bylo ve spolupráci s oddělením space managementu předem určeno jeho umístění na regále.

Spolupráce s dodavateli nad problematikou space managementu probíhá pouze v rámci vzájemné konzultace nad novými poznatky o nákupních zvyklostech a trendech v jednotlivých kategoriích, které mají vliv na optimalizaci prodejní plochy.

2.5.2. Pilotní Category management projekty

Pilotní projekty vznikají na základě dodržování základních kroků CM, kde je nejprve stanovena definice kategorie, dále analýza současné pozice kategorie na trhu, vytvoření operativní strategie a její realizace prostřednictvím space managementu. Jejich aplikace je limitována časovými i finančními zdroji jak ze strany dodavatelů, tak maloobchodníků. Klasický osmistupňový proces je redukován na klíčové kroky, které jsou organizačně jednodušší.

Analýza a definice kategorie je převážně založena na přebírání analýz zákazníků od dodavatelů. Kategorie je definována podle produktového členění předních dodavatelů

v kategorii, nebo podle partnera ze strany dodavatele. Dodavatelé podporují vlastní definici CM výzkumem zákaznického postoje ke kategoriím. Tento výzkum však bývá často orientován na cíle dodavatele, místo na cíle retailera, který bude realizovat strategii CM ve vlastních prodejnách.

Pravidelné hodnocení se omezuje na půlroční až roční vyhodnocování výsledků a úrovně dosažení cílů. Vzhledem k tomu, že v průběhu půlročního období dochází k četným změnám v sortimentu a cíle se v tomto období mění, úspěšné hodnocení proto záleží na velké míře agregace vybraných dat.

Strategické obchodní plánování je založeno na vyhodnocení klíčových segmentů a značek v rámci kategorie, stanovení požadovaných podílů a tempa růstu a poklesu pro jednotlivé komponenty dané kategorie s převahou obrátových cílů.

Optimalizace na úrovni SKU se omezuje na top 10-20% nejprodávanějších výrobků a ojediněle na stanovení strategie počtu výrobků pro dílčí segmenty v kategorii. K obměně sortimentu dochází nadále v průběhu projektu bez detailnější analýzy dopadů na celkový výsledek CM projektu, protože jsou upřednostňovány krátkodobé cíle pro konkrétní značky.

Sortiment a space management optimalizace je výsledkem pilotního projektu, na které se soustřeďuje i následné hodnocení. Pilotní projekty mají zpravidla dva směry vlastního vývoje. V mnoha případech dochází po roce, až dva letech jejich realizace k omezení pravidelného vyhodnocování space managementové aplikace a udržování projektu pouze v tomto rámci. V několika případech dochází k ověření výhodnosti specifického přístupu ke kategoriím. Pilotní projekty jsou zdokonalovány a postupně transformovány v kontinuální strategii.

2.5.3. Kontinuální Category management projekty

Kontinuální projekty se vyznačují tím, že obsahují veškeré kroky klasického pojetí CM s tím, že dochází k jejich komplexnějšímu chápání a zapojení více kompetentních oddělení do rozhodovacího procesu. K projektům se již přistupuje jako k zavedení komplexní filosofie a metod řízení kategorií.

Projekty se zaměřují na celkovou ziskovost kategorie místo řešení pouze obrátových cílů nebo promočních aktivit. Vzhledem k tomu, že se jedná již o finančně náročnější projekty, sledování ziskovosti realizovaných rozhodnutí je jedním ze základních cílů.

Vytvoření multifunkčního týmu je nedílnou součástí nadstavby kontinuálních projektů nad projekty pilotními. Do rozhodovacích procesů již nejsou aktivně zařazeny pouze oddělení nákupu, space managementu a podpory prodeje, ale i marketing, finanční oddělení a vedení společnosti, které doplňuje projekt CM o implementace celkové strategie firmy.

Definice role kategorie vstupuje do CM procesu v mnoha případech až v kontinuálních projektech, protože role je definována jako strategický cíl kategorie v rámci prodejní jednotky (např. jako klíčová, rutinní, sezónní a příležitostná).

Pravidelný cyklus CN a jeho procesních úkolů se zaměřuje na využívání souboru taktických „trade“ marketingových nástrojů. Tyto nástroje jsou na úrovni jednotlivých kategorií realizovány v Globusu v průběhu operativní obchodní praxe a spolupráce s dodavateli při řešení realizace obchodní spolupráce.

Pro další postup při řešení problematiky zavádění CM do Globusu jsem vedení Globusu navrhl přijmout pojetí CM na vyšší úrovni, a to formou zakomponování jeho principů do celofiremního konceptu (namísto specifického soustředění se na limitovaný počet vybraných kategorií). Za tímto účelem bylo zapotřebí zhodnotit jakou funkci zastává CM v komplexní obchodní strategii maloobchodního řetězce Globus.

2.6. *Koncept Category managementu v návaznosti na firemní strategii Globusu*

Každá obchodní společnost musí vytvářet systém řízení operací, výrobků a zákazníků. Tři základní strategie k dosažení konkurenční výhody jsou založeny na dosažení výjimečnosti v jednom ze tří výše uvedených systémů řízení za předpokladu udržení akceptovatelné úrovně řízení v ostatních dvou oblastech. Tato úroveň „akceptovaného“ výkonu může být chápána jako taková, která dostačuje k udržení se na trhu v současném konkurenčním boji. K tomu, aby bylo dosaženo úspěchu, nestačí dosahovat nebo pouze zajistit základní operace v každé

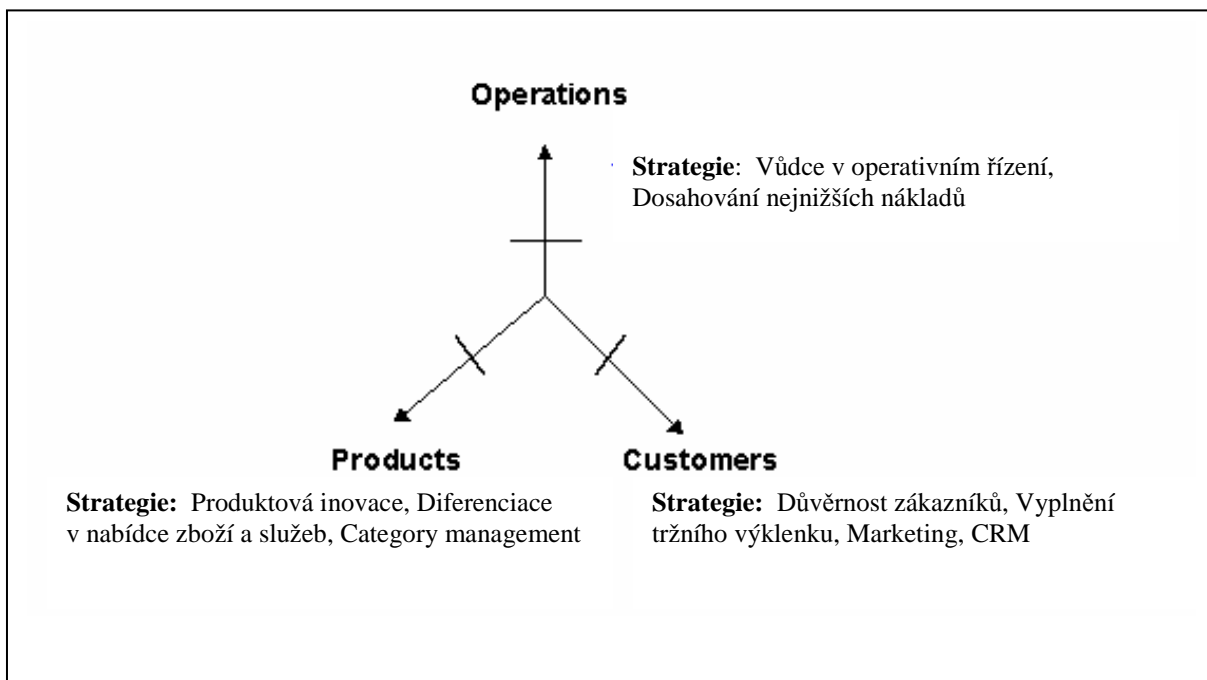
ze tří výše uvedených oblastí, avšak je zapotřebí výrazně vyniknout a odlišit se v jedné z uvedených oblastí.

Akceptovatelná úroveň výkonu, která je dána v konkurenčním prostředí úrovní daného trhu, může být zvýšena jen za předpokladu zavedení nových technologií, změnou tržních podmínek nebo zvýšením úrovně u konkurence. Globus musí dosahovat minimálních standardů v každé z uvedených dimenzí. K udržení konkurenceschopnosti společnost musí dosahovat takového zlepšení, aby mohla nabídnout stále vyšší hodnotu proti konkurenci a zároveň dosahovat zlepšení ve všech ostatních dimenzích

Základní konkurenční strategie popsané Porterem [4] jsou; vůdce v dosahování nejnižších nákladů, diferenciací v nabídce výrobků či služeb a zaujímání pozice ve výklenku tržního segmentu. Další strategie uvádí např. Treacy a Wiersema [3] jako: vůdce v operativním řízení, produktové inovace a důvěrnosti zákazníků.

Nejdůležitější u obou typů vymezení je koncentrace na jeden strategický směr tak, aby bylo dosaženo konkurenční výhody buď v operacích, výrobcích či službách nebo u zákazníků.

Graf 6: Generic Competitive Strategies



Zdroj: Category management Inc. 2001

V rámci společnosti Globus výše uvedeným třem strategiím odpovídají následující strategie: Supply Chain Management, Category management a Customer Relationship Marketing vztahů se zákazníky. Category management převážně zasahuje do oblasti obchodování a merchandisingu a zahrnuje i spolupráci s dodavatelem na dosažení nejlepšího rozhodnutí k dosažení spokojenosti cílových zákazníků.

Problémem Globusu není, zda dosáhnout či nedosáhnout konkurenční výhody ve všech třech dimenzích, ale ve které z těchto tří dimenzí dosáhnout výjimečného konkurenčního postavení. Není tak nutné dosahovat nejlepší pozice u všech dimenzí, dokud akceptovatelná úroveň výkonnosti je udržována v ostatních dimenzích.

Například společnost Wal*Mart si udržuje vítěznou pozici díky stále nejlepším dosahovaným výsledkům v oblasti Supply Chain Management, zatímco udržují srovnatelnou úroveň Category Managementu a Customer Relationship Managementu s konkurenčními řetězci.

CM na úrovni firemní filosofie je nejlepším nástrojem, který může Globusu pomoci k získání nejlepší konkurenční pozice v oblasti nabídky zboží a služeb. Strategické rozhodnutí Globusu o zaměření se na CM vyžaduje nezbytnou úroveň investice k dosažení jak vůdcovství v tomto oboru, tak konkurenceschopné úrovně nebo minimální akceptovatelné úrovně udržitelnosti kroku s konkurencí. Rozdíl ve výši investic i úsilí věnované CM závisí na rozhodnutí Globusu do jaké míry chce dosahovat výsledků v jedné z výše uvedených tří úrovní. Zavedení koncepce CM však vždy musí být chápána jako součást integrované strategie Globusu k dosažení jisté odlišnosti od konkurence.

Abychom mohli dosáhnout odlišnosti od konkurence, bylo zapotřebí realizovat výzkum, který by identifikoval současnou pozici Globusu na trhu v porovnání vztahu supermarketů a hypermarketů. Realizovaný výzkum se soustředil na několik základních oblastí jako jsou; porovnání vývoje počtu obchodních jednotek jednotlivých konkurenčních řetězců a vývoj jejich obrátů v souvislosti s vývojem prodejní plochy (k porovnání potenciálu výkonnosti Globus ke konkurenci). Další oblastí výzkumu bylo zmapovat aktuální vývoj preferencí spotřebitelů při volbě nákupního místa obecně a jejich preference pro nákupy v jednotlivých řetězcích pro určení silných a slabých stránek Globusu, které lze využít při aplikaci CM jako firemní strategie.

V první fázi byla pozornost věnována analýze vývoje hypermarketů podle obratu. Zde bylo zřejmé, že mezi lety 1998 – 2002 docházelo k dynamickému nárůstu obratu, avšak po roce 2002 již dochází ke koncentraci hypermarketového trhu a přírůstek obratů již nedosahoval takového tempa jako v minulých letech (viz Graf 7).

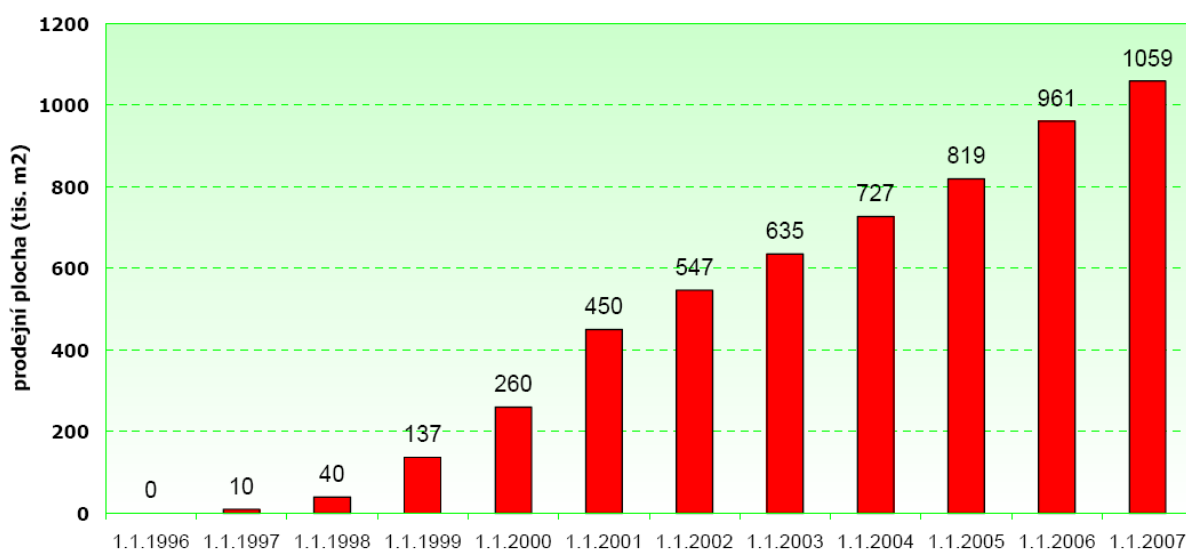
Graf 7: Vývoj obrátu hypermarketů v ČR.



Zdroj: INCOMA Research

Při porovnání vývoje obrátu bylo nutné se zaměřit na vývoj prodejní plochy, abychom mohli následně porovnat tuto výkonnost s průměrným vývojem v Globusu a následně stanovit minimální nároky a cíle výkonnosti na kategorie určené pro aplikaci filosofie CM. Z vývoje prodejní plochy bylo zřejmé, že přírůstek v posledních letech je nižší, než přírůstek obrátu. Vývoj prodejní plochy znázorňuje níže přiložený Graf 8.

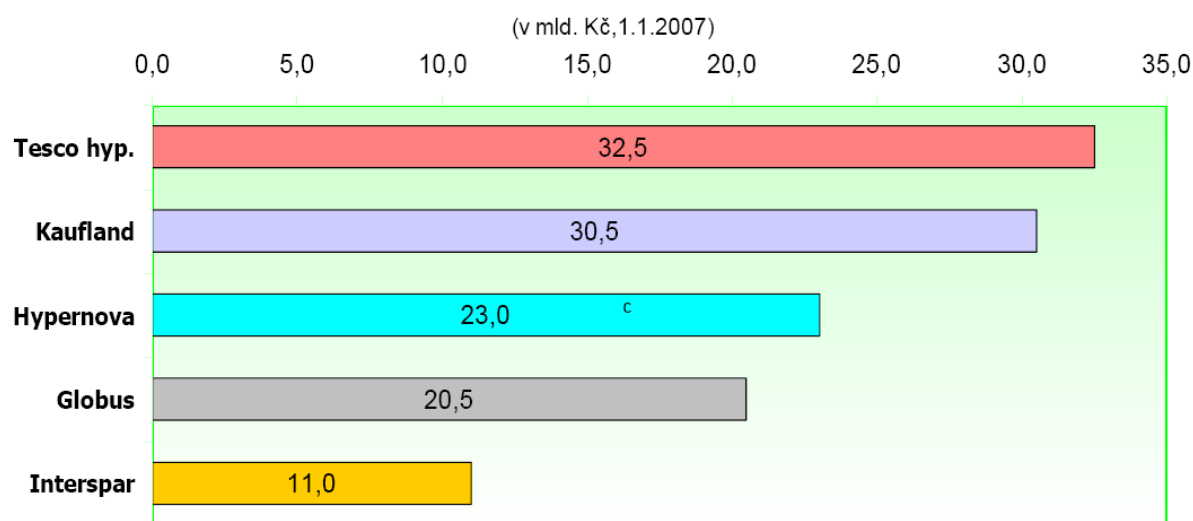
Graf 8: Vývoj prodejní plochy v 1000 m²



Zdroj: INCOMA Research

Při kombinaci výše uvedených ukazatelů (hypermarkety, supermarkety a diskonty) jsem dospěl k závěru, že ačkoli hypermarkety v celkovém objemu prodeje dosahují vyššího postavení, nárůst diskontů bude značně ohrožovat efektivitu prodeje na stávající prodejní plochu. V první fázi budou nejvíce expanzí retailerů - diskonterů zasaženy supermarkety. V dané situaci jsme předpokládali, že k podobným závěrům dospějí jak supermarkety, tak ostatní hypermarkety, proto bylo zapotřebí co nejdříve rozhodnout o stanovení takové strategie, která povede k intenzivnímu růstu obrátů na stávajících prodejních plochách (formou zvyšování počtu zákazníků nebo formou zvyšování velikosti nákupního koše). Údaje o stávajícím vývoji obrátů na metr čtvereční začal být na trhu hypermarketů alarmující.

Graf 9: Rozdělení tržeb řetězců / produktivita na m² prodejní plochy



Zdroj: INCOMA Research

Tabulka 2: Odhad obratu řetězců a prodejní plochy v letech 2005 – 2006

Odhad obratu v mlrd. Kč			
řetězec	2005	2006	meziroční nárůst v %
Kaufland	25	30,5	22%
Hypernova	22	23	4,5%
Globus	19	20,5	7,9%
Tesco Hypermarket*	27	32,5	20,4%
Interspar	10,5	11	4,8%

řetězec	nova prodejní plocha (m ²)	meziroční nárůst v %	Produktivita na (m ²)
Kaufland	33400	14,6%	7,4%
Hypernova	12700	5,6%	-1,1%
Globus	13000	10,8%	-2,9%
Tesco Hypermarket*	127400	46,5%	-26,1%
Interspar	7500	7,6%	-2,8%

* včetně bývalých prodejen Carrefour

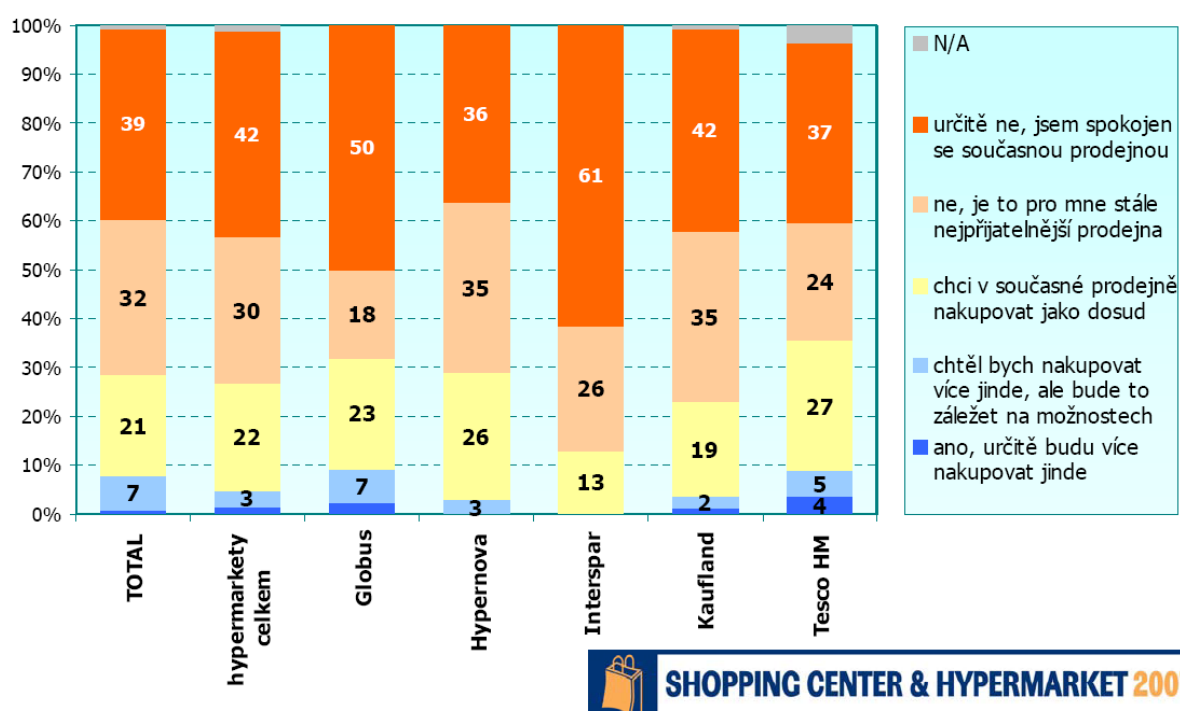
Zdroj Incoma Research

Jako největší hrozba z vnějšího prostředí se jevila expanze diskonterů s následnou obavou reakce supermarketů, u kterých se očekává nejvýraznější dopad této expanze. Očekávali jsme, že supermarkety nezačnou bojovat s diskontery prostřednictvím nízké ceny, ale zaměří se na odlišnost v nabídce a kvalitě sortimentu tak, aby zákazníci akceptovali vyšší cenovou úroveň v supermarketech v porovnání s diskontními prodejny. Hrozbou druhé úrovně se jevila podobná reakce ostatních hypermarketů jako Globusu, a to ve směru intenzivního zavádění CM.

Po zjištění silné stránky Globusu vůči konkurenčním hypermarketům v oblasti loajality a produktivity, byla navržena druhá část realizace výzkumu se zaměřením na odhalení motivátorů zákazníků Globusu k jejich návštěvě a realizaci nákupu právě v prodejnách Globusu v porovnání s motivátory pro návštěvu konkurenčních hypermarketů. Cílem tohoto výzkumu bylo na základě odpovědí reprezentativního vzorku 2000 domácností z celé ČR (respondentem byla osoba realizující nákupy pro domácnost) odhalit silné stránky Globusu. Silné stránky se staly základním kamenem pro návrh vlastní strategie CM projektů. Silné

stránky konkurenčních obchodních jednotek byly rozhodující pro formulaci strategie a návrh útočné strategie. Vedlejším cílem výzkumu zákaznických preferencí bylo odhalit slabé stránky a příležitosti, u kterých by měl Globus hledat zlepšení ve své dosavadní činnosti nebo případně eliminovat jejich další prohlubování.

Graf 10: Loajalita – chcete změnit prodejnu ve které nejvíce nakupujete



Zdroj Incoma/GfK

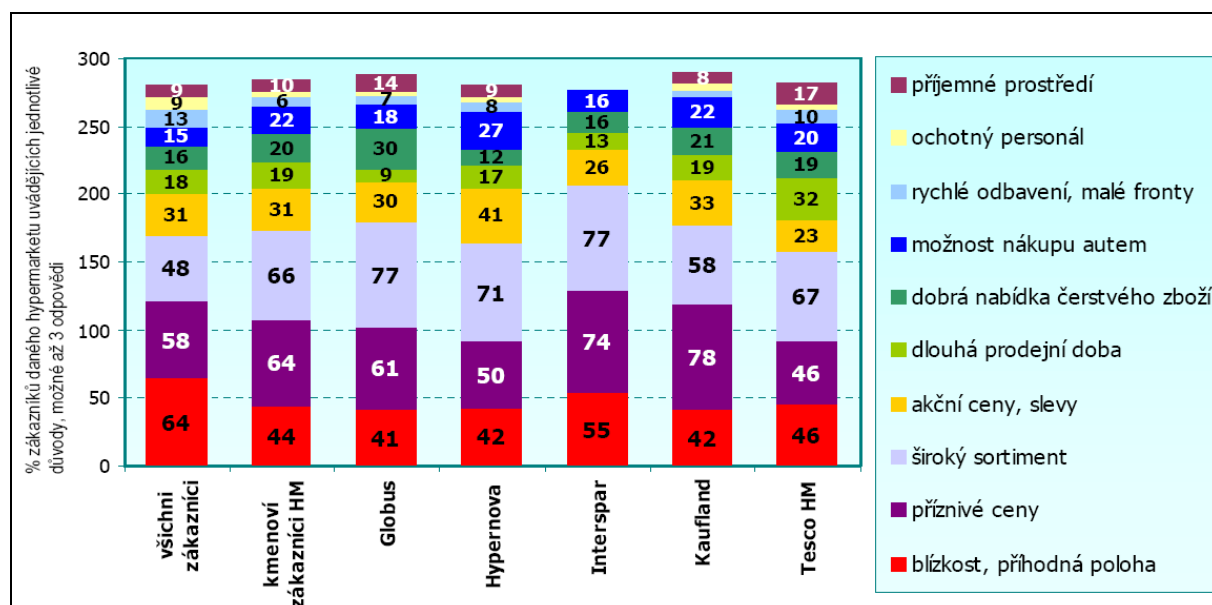
Z prvních výsledků průzkumu, zadaného společnosti Incoma, bylo možné učít závěr, že největšího tempa růstu i počtu zákazníků mají řetězce s největším počtem obchodních jednotek (Kaufland a Plus Diskont). Dále bylo zřejmé, že ačkoliv Globus nedokázal zvýšit efektivitu prodeje na metr čtvereční prodejní plochy (s ohledem na otevření nové obchodní jednotky až v druhé polovině roku), přesto dokázal meziročně získat více loajálních zákazníků. Pro Globus z těchto výsledků plynuly dva základní závěry. Využít stávajícího trendu, kdy věrná skupina zákazníků spokojených s nabídkou zboží a služeb z Globusu postupně rostla. Celkově došlo k růstu velikosti nákupního koše, proto se tento fakt stal cílem

CM projektů. Druhou prioritou pro projekty bylo dosáhnout takové strategie na vybrané kategorie, aby došlo v daných kategoriích minimálně k udržení stávajícího počtu zákazníků, případně rozšíření počtu zákazníků dané kategorie v Globusu o ty zákazníky, kteří v současnosti danou kategorii nakupovali v jiných obchodech.

Další fáze výzkumu se soustředila na interpretaci výsledků, kde zákazníci nejprve identifikovali hlavní důvody jejich nákupu obecně v hypermarketech, supermarketech, diskontech a u nezávislých obchodníků. Z celkového pohledu bez rozdělení na jednotlivé formáty bylo zřejmé, že mezi hlavní důvody podle pořadí důležitosti patří; čerstvost a kvalita zboží, cenová úroveň, šíře sortimentu, zřetelné označení cen, způsob orientace v prodejně, rychlost obsluhy a příjemný personál. Zákazníci hypermarketů nejvíce kladou důraz na širší kvalitu zboží, příznivé ceny a blízkost prodejny, zatímco u supermarketů a diskonterů převažoval důvod blízkosti prodejny a nízká cena.

Při podrobnější analýze důvodů odpovědí jednotlivých domácností o preferenci hlavního nákupního místa, lze vyvodit závěr, že hypermarketové řetězce se v očích nakupujících segmentují do dvou „funkčních skupin“. V jedné je oceňovaná vysoká kvalita nabídky zboží (Carrefour, Hypernova, Tesco) a ve druhé optimální poměr ceny a kvality nabídky (Interspar, Globus, Kaufland) – viz Graf 11

Graf 11: Důvody pro volbu hlavního nákupního místa



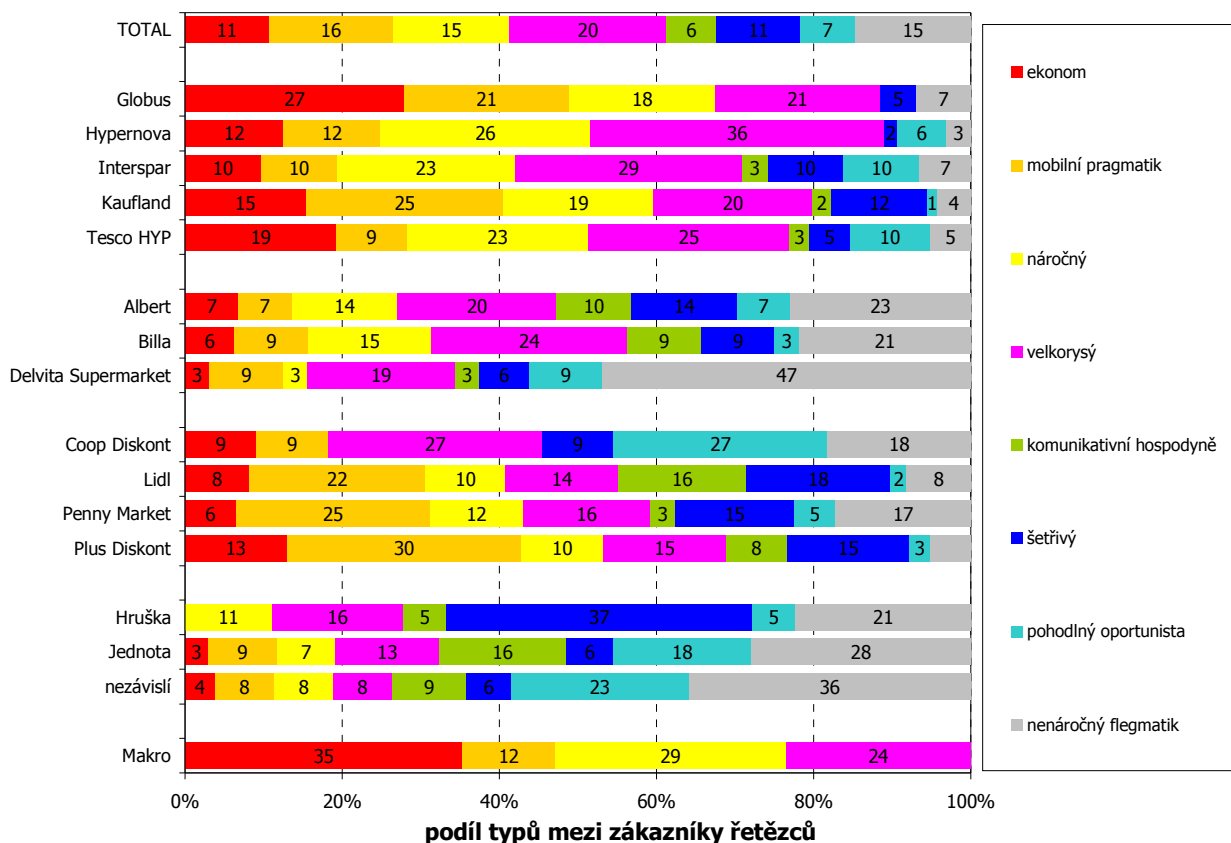
Zdroj Incoma/GfK

Vzhledem k tomu, že z dalších podrobnějších analýz bylo zřejmé, že pokud zákazníci nenakoupili v Globusu, jejich druhým nejčastěji navštěvovaným nákupním místem bylo Tesco a Kaufland. Tato zjištění vybízela k opatření, že strategie Globusu musí být zaměřena více na motivy vedoucí zákazníky k nákupům v hypermarketech, oproti diskontním prodejnám (nejvyšší hrozba pro vysoký nárůst jejich počtu a cenově agresivní politiku). Velkou příležitostí bylo využití závěrů, které odhalovaly užitečnost zaměření strategie CM na faktory zvýšení kvality a čerstvosti zboží (zákazníci tyto faktory v dotazování výrazně upřednostňovali). Hodnocení pozice Globusu mezi konkurenčními řetězci (u faktorů šíře a univerzalita sortimentu, atmosféra prodejny, rychlost obsluhy a další), bylo rozhodující pro komplexní stanovení budoucí strategie pro CM. Některé výsledky hodnocení jsou uvedeny v pozičních mapách (viz přílohová část).

Již výsledky prvních dvou fází výzkumu napovídaly, že neexistuje univerzální, průměrný zákazník, na kterého je možné zaměřit obecnou strategií. Ze znalosti teorie segmentace zákazníků a informací z trhu o existujících přístupech k segmentaci zákazníků (Incoma Shopper Typologie, Unilever LSM segmentace a T.N.T. POST segmentace spotřebitelů) bylo navrženo hlubší rozpracování těchto universálních přístupů k odhalení specifík zákazníků společnosti Globus. Z výsledků výše zmíněných analýz lze popsat segmenty zákazníků, kteří jsou specifické pro Globus zákazníky.

Pro specifikaci zákazníků Globusu bylo zapotřebí provést porovnání s charakteristikami zákazníků nejbližších konkurentů Globusu, aby bylo možné určit nejlepší potenciál v klíčových segmentech, na které se soustředí realizace CM projektů. Při kombinaci hodnocení otázek Incoma Studie Shopper Typology (typologie zákazníků) a odpovědí respondentů na preferenci jejich hlavního nákupního místa, byl získán přehled o rozdílném zastoupení jednotlivých segmentů zákazníků u konkrétních řetězců. Uvedené charakteristiky zobrazuje následující Graf 12.

Graf 12: Segmentace zákazníků podle jednotlivých řetězců



Zdroj: Incoma Research

Typickým a jádrovým zákazníkem Globusu je podle výše uvedené segmentace spotřebitel označený jako Ekonom, který vyžaduje optimální poměr kvality a ceny při mobilním způsobu nakupování, s vysokým požadavkem na kvalitu nákupního prostředí. Výhoda dominance tohoto segmentu je, že se jedná o rodiny s minimálně jedním dítětem, s dvěma až třemi výdělečně činnými členy domácnosti, s nižším věkovým průměrem a průměrným rodinným příjmem. Tento segment má tendenci být velmi loajální a sleduje letákovou reklamu řetězců. Udržení si tohoto segmentu zákazníků bude pro Globus relativně jednoduché, pokud udrží stávající standard poskytovaných služeb a zaměří se hlouběji na uspokojování jejich rodinných potřeb. Vzhledem k tomu, že tento typ zákazníků je dále typickým pro obchodní jednotky Plus Diskont a Kaufland odhadujeme, že tyto obchody

slouží jako zástupci v případě, že zákazníci potřebují realizovat doplňkový nákup. V další strategii se Globus zaměří na získání části tohoto segmentu. U zákazníků Kauflandu bude nutné zvolit strategii cenové atraktivity v kombinaci s širokým výběrem v sortimentu. Druhým klíčovým segmentem - Globus zákazníků je segment tzv. Velkorysý, který se vyznačuje tím, že nemá výrazné priority od průměru. Zákazníci dávají vyšší důraz na široký sortiment a rychlost odbavení v prodejně. Příjem tohoto segmentu zákazníků je nadprůměrný, převažují dvě děti a dvě výdělečné osoby v domácnosti. Bohužel tento segment příliš nesleduje letákovou komunikaci řetězců, která je pro řetězce stěžejním oslovením zákazníků. Na základě výše uvedených zjištění byla navržena strategie nabídky kvality výběru sortimentu v kategoriích cenově i kvalitativně vyššího segmentu. Lze se domnívat, že tato strategie bude konvenovat uvedenému segmentu zákazníků a budou ochotny utratit vyšší částky za celkový nákup za předpokladu udržení nabídky široké a kvalitní nabídky sortimentu.

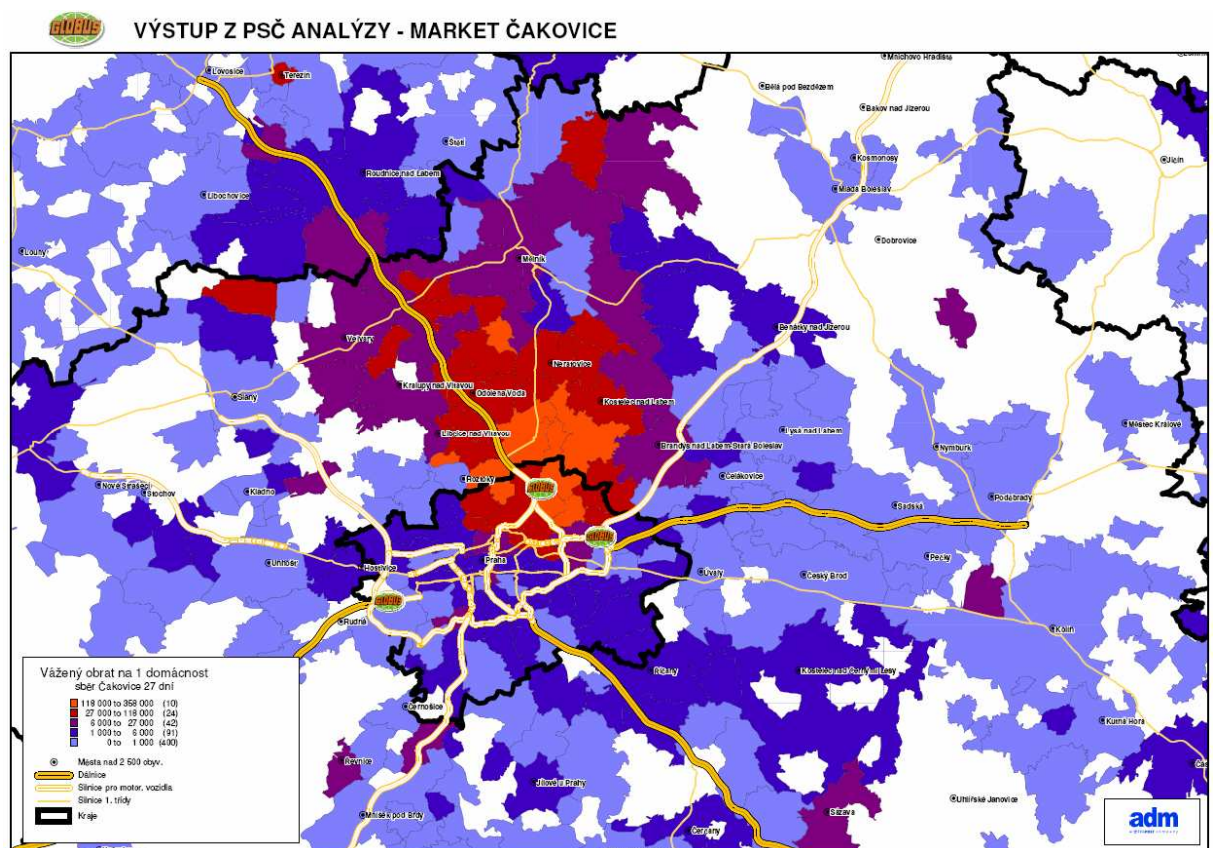
V souvislosti se znalostí teoretického, ale i praktického přístupu k segmentaci společnosti T.N.T. POST, která pro Globus realizuje servis distribuce tiskových materiálů do domácností, bylo rozhodnuto realizovat průzkum, ze kterého by bylo možné identifikovat Globus zákazníky podle T.N.T. POST segmentace. Jak bylo konstatováno v teoretické části, tato segmentace je založena na kombinaci socio-demografických, spotřebitelských a geografických ukazatelů. Této souvislosti lze využít v případě geografického určení segmentace, kde regiony, ve kterých jsou jednotlivé segmenty identifikovány lze relativně přesně určit podle poštovního směrovacího čísla. Realizovaný průzkum spočíval v dotazování na PSČ Globus zákazníků při jejich platbě, tedy místa, ze kterého přicházejí do Globusu nakupovat. Zadáním tohoto PSČ do pokladního systému byla vytvořena databáze lokalit odkud zákazníci do Globusu přichází, v jaké frekvenci, jakou hodnotu nákupu v Globusu realizovali a kolik se průměrně vyskytovalo položek v jejich nákupním koši. Propojením pokladních údajů se segmentací T.N.T. POST byly formulovány následující závěry.

Typickým segment Globus zákazníků (podle analýzy T.N.T. POST) v segmentu **A** jsou „Úspěšní a bohatí“, **B** – „Obyvatelé zahradních měst“, **D** – „Starší paneláky“. V některých regionech bylo i nadprůměrné zastoupení ze skupiny **C** – „Novější okrajová sídliště“.

Z výše uvedené kombinace vyšlo, že **Globus zákazník dle T.N.T. POST segmentace je středního až vyššího věkového průměru s více členných domácností s relativně vyššími příjmy na domácnost.** Náročnost výběru nákupního místa je pro tento segment typická a širší potřeb, které tyto domácnosti vyžadují uspokojovat je nadprůměrně komplexní. Vyšší než průměrné vlastnictví rodinných domů a tendence rekonstruovat bydlení, dává potenciál pro strategie společnosti Globus uspokojovat zákaznické potřeby i v oblasti zboží pro kutily, vybavení domu a zahrady, které nabízí pod označením Baumarkt.

Jako příklad je uveden jeden z výsledků geografického výzkumu PSČ pro jednu provozovnu Globusu, kde oblasti se silnější koncentrací klíčových zákazníků pro Globus jsou vyznačeny tmavší červenou barvou, oblasti s nižší koncentrací klíčových segmentů zákazníků je vybarvena světlejší modrou barvou (Graf 13).

Graf 13: T.N.T. POST segmentace dle výzkumu PSČ



Zdroj: Výzkum trhu, Globus ČR, k.s.

Takto byla završena předinvestiční fáze projektu zavedení CM (implementace do struktury řízení společnosti). V této fázi bylo opodstatněné se zaměřit na identifikaci jednotlivých samostatných jednotek (v pojetí produktových kategorií) prostřednictvím specifického přístupu na základě kombinace teoretických znalostí řízení SBU a praktických znalostí firemního řízení uplatňované společností Globus.

2.7. *Category management Globusu jako funkce marketingu*

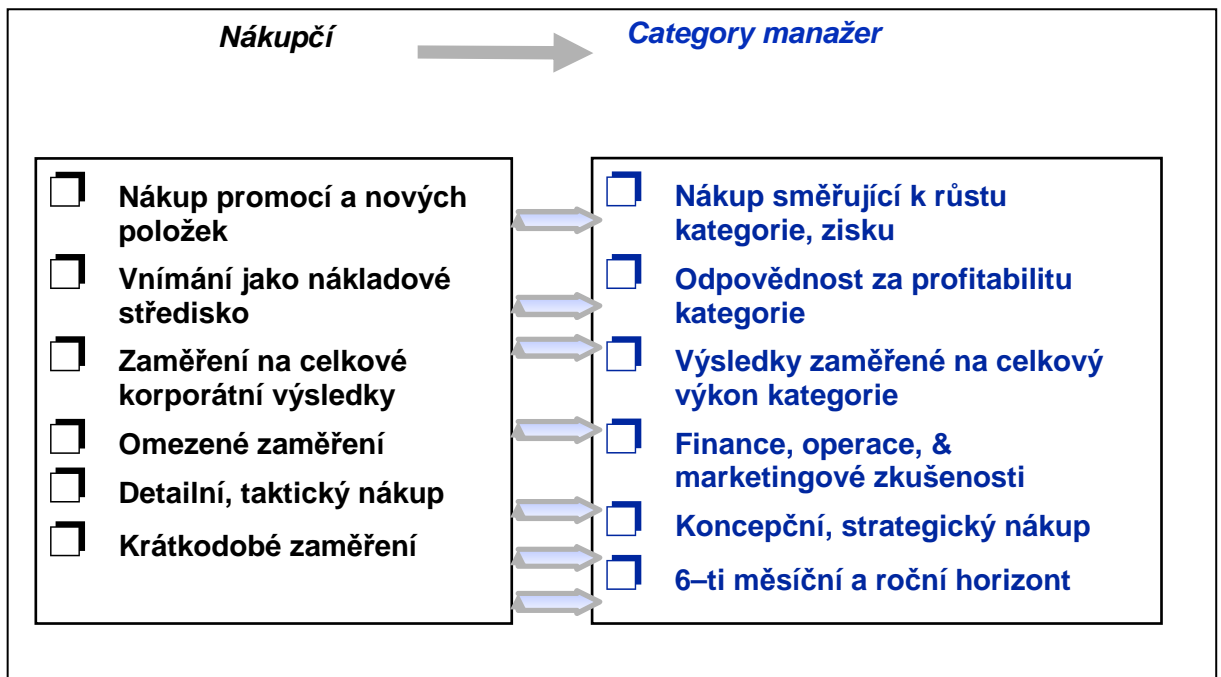
2.7.1. Zaškolení týmu

Teorie CM předpokládá transformaci některých funkcí na straně maloobchodního řetězce z oblasti nákupních praktik do činností category manažera, stejně musí být provedena transformace ze strany dodavatele z prodejních činností do kompetence category manažera.

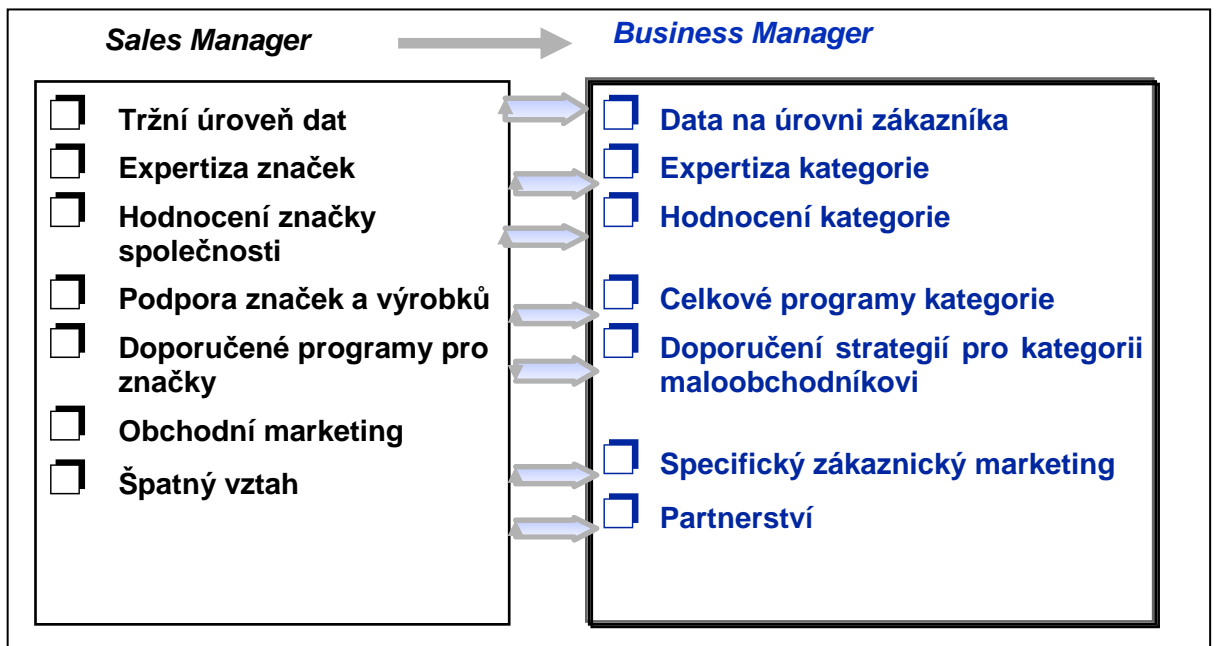
CM je společný proces dodavatele (resp. výrobce) a maloobchodníka Globusu, který má různé důsledky pro obě strany. Základní změny na obou stranách je nutné provést ve vnímání pracovní náplně nákupčího (na straně Globusu) a prodejního týmu a manažera (na straně dodavatele). Jak bylo uvedeno výše došlo k přípravě klíčových pracovníků převážně z oblasti nákupu, provozního oddělení a space managementu na jejich novou úlohu v rámci firemní strategie.

Graf 14: Změna zaměření nákupčích a prodejních managerů

Pro řetězce:



Pro výrobce:



Zdroj: ACNielsen 2002

Na základě výběrového řízení a následných tréninkových školení poskytnutých externí agenturou byla zavedena do Globusu integrace nákupních a merchandisingových funkcí v

jeden celek. CM týmy jsou vedené category manažery se zodpovědností za zisk i ztrátu, jsou odpovědní za vývoj obchodních plánů pro kategorie, které nebudou upřednostňovat jen ty nejlepší obchodní dohody a prioritně vystavovat nejlépe prodejné výrobky, ale budou zohledňovat přednosti vývoje celé kategorie a dosahování několika dílčích cílů, které mají vliv na kategorii jako celek (ne pouze na vybrané sledované charakteristiky).

Realizace projektů CM v mnoha případech vyžadovalo reorganizaci dodavatelských subjektů. Jde o budování vzájemného vztahu mezi docilováním spokojenosti zákazníka a dosahováním zisku na jednotlivá „profit centra“ v rámci organizační struktury dodavatele. Profit centra mohou být například definována pro jednotlivé značky či kategorie v rámci portfolia, které dodavatel nabízí. CM týmy dodavatele jsou odpovědní za organizování všech aktivit zaměřených na zákazníka a celou kategorii, místo orientace na geografický region a značku. Funkce týmu CM dodavatele mění strategii z prodejního týmu na zákaznický tým s multifunkčním zaměřením na prodej, logistiku, servis zákazníkům, merchandising, space management, s primárním zaměřením na plnění potřeb zákazníků. Tento přesun je dále podporován tzv. „trade“ marketingovou politikou a aktivitami zaměřenými na budování prodeje celé kategorie cílovým zákazníkům.

CM by měl zavést interaktivní procesy ve kterých dodavatelé a výrobci spolupracují jako partneři na vytvoření a řízení zákaznický orientovaných plánů pro jednotlivé kategorie za předpokladu, že je řízeno uspokojování celkové spotřebitelské poptávky v kompletním sortimentu Globusu.

Zavedení CM se postupně pro společnost Globus stávalo významnější. Globus musel zvolit šíři (počet kategorií) a hloubku (počet položek v každé kategorii) sortimentu, který bude nabízen. V závislosti na šíři pojetí CM se počet kategorií a jejich rozsah pohybuje od několika do několika tisíc. Například specializované oddělení v rámci hypermarketu Globus (např. Elektro) nabízí mezi 20-30 kategoriemi, oddělení drogerie nabízí 80-100 kategorií, oddělení potravin může nabízet 200 - 250 kategorií a kompletní hypermarket s nabídkou nepotravinářského průmyslového zboží a textilu nabízí více než 350 kategorií. Každé z těchto oddělení nabízí několik stovek až tisíc položek. V každé kategorii jsou obsaženy položky od několika dodavatelů. Tyto kategorie samozřejmě nejsou identické a musí být řízeny rozdílně.

Řízení produktové řady Globusu je komplexní mix úkolů. Jednou z příležitostí společnosti Globus bylo právě optimalizovat výše uvedené procesy.

2.7.2. Identifikace kategorií - SBU

V rámci přípravy aplikace CM jako strategie bylo klíčové vymezit kategorie, kterých se bude proces týkat. Ve výběru kategorie bude hrát roli její velikost vyjádřená objemy prodeje realizovaných v rámci této kategorie. Dále bude hodnoceno, zda se jedná o dlouhodobě perspektivní kategorii, zda jde o kategorii spojenou s tvorbou image Globusu, a jestli existuje dostatečné množství informací o dané kategorii.

CM je chápán jako silně informačně orientovaný a z tohoto důvodu klíčovým faktorem pro určení oblasti, ve které se aplikuje CM, je dostatek kvalitních informací pro kvalifikované rozhodování. Jedná se o typy informací; z vlastního informačního systému, spotřebního chování zákazníků, informace o nákupních zvyklostech a jejich preferencích, údaje o vývoji kategorií na trhu, cenová srovnání, srovnání inzertní a mediální podpory atd. Na základě uvedených skutečností jsou pro první zavádění projektů CM voleny rychloobrátkové kategorie v oblasti potravin a drogerie. V rámci dalšího rozhodování o výběru konkrétní kategorie jsou prováděny hloubkové analýzy vývoje postavení Globusu na trhu v jednotlivých rychloobrátkových kategoriích, jsou využívány informace a analýzy o vývoji prodeje kategorií celkového trhu a výzkumy prováděné agenturou ACNielsen a M.E.M.R.B.

Pro analýzu jsou důležité i informace ze systému měření prodeje maloobchodních řetězců. Maloobchodní řetězce z celé ČR zasílají svá „skenerová data“ za všechny rychloobrátkové kategorie v týdenních intervalech společnosti ACNielsen, která je zpracovává do „syndikovaných dat“ a segmentuje je na jednotlivé typy trhu podle velikosti obchodních prodejen (např. malé supermarkety do 400 m² prodejní plochy, velké supermarkety v rozmezí 400 – 2500 m², hypermarkety s plochou nad 2500 m² prodejní plochy). ACNielsen poskytuje maloobchodním řetězcům tyto informace za celý trh společně s porovnáním s jejich vlastními prodeji.

Na základě uvedené potřeby údajů pro optimální určení kategorie byl vyvinut report pro společnost Globus porovnávající meziroční vývoj a hodnotu obrátů všech sledovaných kategorií.

Tabulka 3: Sumární report za všechny kategorie

CATEGORY	Category Importance				
	Moving Annual Total Previous	Moving Annual Total	% Change vs Previous Period	% Change vs Year Ago Period	% Change Previous Moving Annual Total
CELKEM SLEDOVANE POTRAVINY	100,0%	100,0%	7,3	4,2	4,5
ALKOHOLICKE NAPOJE	22,9%	23,1%	37,2	3,1	5,6
NEALKO NAPOJE TEKUTE	16,3%	15,2%	8,1	-1,0	-2,8
NEALKO NAPOJE PEVNE	7,1%	7,3%	10,2	10,2	7,7
CHLAZENE POTRAVINY	23,2%	23,7%	-1,8	4,9	7,1
MRAZENE POTRAVINY	3,4%	3,4%	6,0	2,5	6,0
TRVANLIVE POTRAVINY	8,9%	8,9%	-3,9	8,5	4,1
CUKROVINKY A SLADKE SUSENKY	14,9%	15,3%	-14,6	8,6	6,8
SLANE PECIVO	3,3%	3,1%	27,0	-6,9	-1,6

Zdroj: Globus ČR k.s.

Analýza za oblast potravin uvádí jakého ročního „Moving Annual Total“ obrátového podílu na trhu dosahují jednotlivé kategorie v rámci všech sledovaných potravinových kategorií a k jakému meziročnímu vývoji dochází v obrazech těchto skupin kategorií. Růst nebo pokles obrátu je vyjádřen ve sloupci „% Change Previous Moving Annual Total“. Ze sumárního reportu je možné vyhodnotit, ve kterých kategoriích nedosahuje Globus srovnatelného vývoje jako v celé oblasti potravin. Tento report je sestaven hierarchicky tak, aby nejprve identifikoval největší potenciál Globusu na trhu potravin (vyjádřen jako podíl obrátu jednotlivých skupin na celkovém trhu potravin). Celkový trh potravin na vymezeném segmentu prodeje dosahoval nárůstu 4,5%, odvětvové skupiny potravin (nealkoholické nápoje (+7,7%), chlazené potraviny (+7,1%), cukrovinky a sladké sušenky (+6,8%)) zaznamenaly vyšší dynamiku růstu než trh potravin celkem, proto byly tyto oblasti zboží v prvním kroku identifikovány jako potenciální pro zavedení CM. V dalším kroku bylo zapotřebí nesledovat pouze dynamiku růstového potenciálu pro výběr vhodných kategorií, ale analyzovat faktor významnosti těchto kategorií vzhledem k jejich dosahovanému obrátu. Z výše uvedených kategorií největšího podílu obrátu (23,7%) dosahovaly „Chlazené

potravin“, následovány sortimenty „Cukrovinky a sladké sušenky“ (podíl 15,3%) na trhu potravin.

2.7.3. Realizace taktických kroků

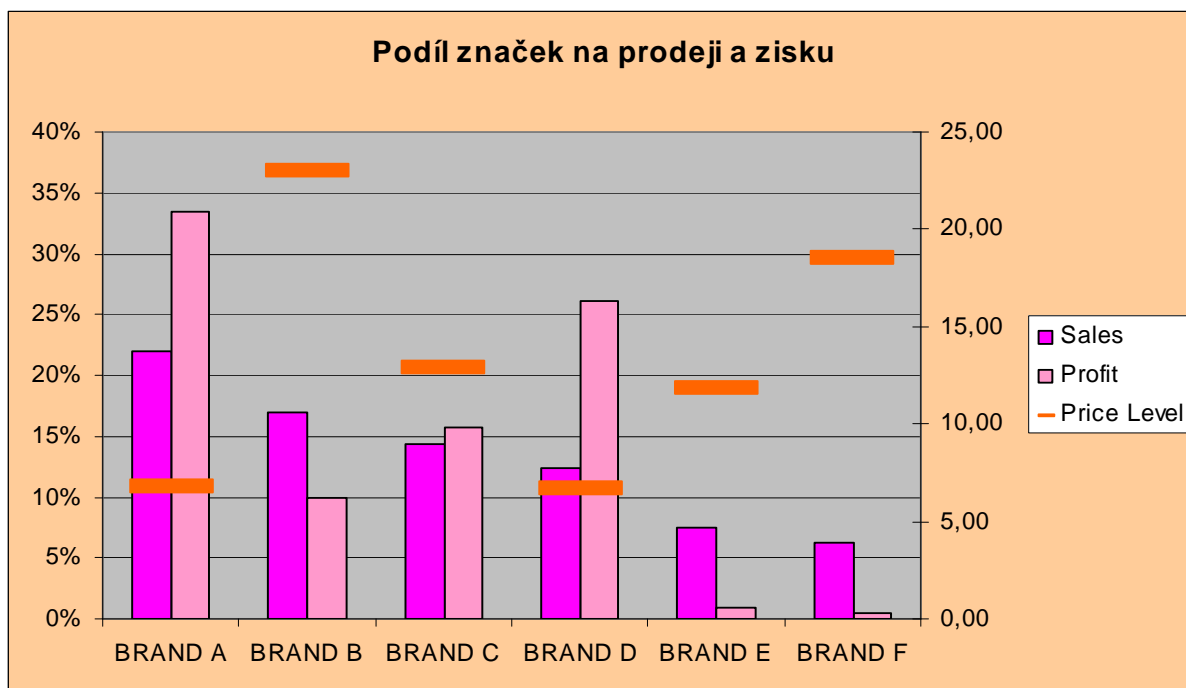
- **Analýza výrobního/značkového mixu v rámci Category Managementu**

Category manažeři sledují a hodnotí velikost obrátu a zisku u každé značky či SKU v rámci dané kategorie, aby mohli určit, který druh produktů je potřeba rozšiřovat, který zachovávat a který omezovat. Musí být stanoven marketingový profil každé značky.

- **Prodej a zisk a pozice v segmentu**

Následující graf (Graf 15) ukazuje poměr prodeje a zisku u klíčových značek v rámci jedné vybrané kategorie. První položka představuje téměř 22% z celkového obrátu a 33% z celkového zisku. Zároveň však tato značka uspokojuje zákazníky z nižšího cenového segmentu. První dvě značky společně představují 39% obrátu a 43% celkového zisku a pokrývají jak cenově nízký, tak cenově vyšší segment zákazníků. Již na třetí obrátově nejsilnější značce je v dané kategorii realizováno 53% celkového obrátu a 59% celkového zisku, jsou pokryty všechny tři základní cenové segmenty zákazníků (nízký, střední, i vysoký). U čtvrté značky sice není dosahováno příliš vysokého obrátu, avšak v podílu na zisku má značka velmi významnou pozici, a to i za situace, kdy se orientuje na cenově nízký segment zákazníků. U šesté značky se může category manažer rozhodnout o jejím vyřazení, pokud v sobě neskrývá potenciál prudkého nárůstu prodeje. Při takovéto volbě značkového mixu v rámci kategorie, kde není příliš silná koncentrace prodeje a zisku do několika značek v rámci nabízené kategorie, se Globus nemusí obávat rizika kolapsu (např. v případě, že by byly první dvě značky náhle zasaženy útokem konkurence).

Graf 15: Podíl značek na prodeji a zisku



Zdroj: Globus ČR k.s.

- **Profil kategorie**

Category manažer musí rovněž identifikovat, jakou roli mají jednotlivé kategorie z pohledu zákazníka a zároveň jakou roli hrají kategorie v rámci celkové strategie obchodu. Obecné rozdělení kategorií z pohledu zákazníka je na; zbytné a nezbytné (resp. kategorie, které je zapotřebí nakupovat rutinně a s vyšší frekvencí a na kategorie, které se nakupují příležitostně). Pro obchodníka tyto kategorie hrají různou roli jak z hlediska image obchodu, tak z finančního hlediska. Kategorie z pohledu obchodníka se zásadě člení na kategorie zajišťující obrát a frekvenci zákazníků, kategorie zajišťující zisk a kategorie zajišťující image či diferenciaci.. Důležité je odhalit, jaké zvyklosti zákazníci mají při nákupu vybraných kategorií, aby bylo možné určit rámcovou strategii pro každou kategorii individuálně. Všeobecný přehled možných přístupů k profilu kategorie zobrazuje následující tabulka 4.

Tabulka 4: Profil kategorie

Typ role	Znamená že ...	Je důležitá, protože ...	Jak ji maximálně využít...
Destination (cílová kategorie)	- maloobchod je místo, kam jít pro tuto kategorii, protože přináší konzistentní / nadprůměrnou spotřebitelskou hodnotu např. kategorie ovoce a zeleniny	- definuje image maloobchodníka - vyžaduje strategický vztah mezi maloobchodníkem a dodavatelem	- časté speciality - široké portfolio / široké výrobní řady / množství variant
Rutinní kategorie	- maloobchod je jedním z preferovaných dodavatelů této kategorie, protože dodává odpovídající konkurenční hodnotu pro spotřebitele	- pomáhá budovat image maloobchodníka - hlavní aktivum, zdroj zisku, klíč k návratnosti prostředků	- konkurenceschopné ceny - správný mix / poměr výrobků a cenových úrovní
Příležitostná/ Sezónní kategorie	- maloobchod je hlavní dodavatel kategorie a dodává konkurenční hodnotu pro spotřebitele	- pomáhá v cílení spotřebitele - důležitá pro cash flow, zisk a návratnost investic	- srovnatelné cenové podmínky s trhem - promoce/speciality
Convenience (příležitostná / vhodná kategorie)	- maloobchod je dodavatel kategorie a nabízí dobrou hodnotu pro spotřebitele	- podporuje image maloobchodníka a spotřebitelů - dodává vynikající hodnotu	- limitované portfolio - vysoké marže

Zdroj: ECR ČR

Např. chlazené potraviny (na základě předchozí analýzy zákaznického vnímání) byly vyhodnoceny jako „rutinní kategorie“, ve které bylo cílem určovat optimální mix širokého sortimentu s vyšším zastoupením výrobků nižší a střední cenové úrovně. Kategorie cukrovinek a sladkého pečiva byla pro Globus stanovena jako „cílová kategorie“, pro kterou byla charakteristická specifická nabídka specialit a širokého spektra variant, a kterou zákazníci Globusu definovali jako jednu z oblastí tvořící vysokou image celého Globusu. K dosažení stanovených rolí kategorií bylo zapotřebí si uvědomit základní taktiky v oblasti sortimentu, které Globus tradičně realizuje ve svých obchodních taktikách. Pro strategii v oblasti CM bylo však nutné tyto taktiky pojmenovat a určit (označit cílové pro řízení vybraných kategorií).

2.7.4. Délka výrobních/značkových řad v Category managementu

Před category manažery vyvstal problém volby optimální délky řady. Pokud je možné zvýšit zisk z výrobní řady přidáním položek, je dosavadní řada příliš krátká. Pokud můžeme zvýšit zisk z výrobní řady snížením položek, je dosavadní řada příliš dlouhá. Délka výrobní řady těsně souvisí se stanovenými cíli společnosti Globus. Pokud se Globus snaží získat větší podíl na trhu a zajistit si růst obrátu, má delší výrobní řady. Klade-li větší důraz na ziskovost, využívá naopak kratší výrobní řady s pečlivě vybranými položkami. Výrobní řady mají tendenci se prodlužovat v průběhu času. Přehled nabídky nad poptávkou tlačí category manažery k tomu, aby zalistovali nové položky. Diversifikace potřeb zákazníků vyžaduje také stále širší sortiment zboží. Category manažeri často přidávají další a další položky ve snaze zvětšit objem prodeje a zisk a zároveň uspokojit stále větší segment zákazníků. Pokud však do výrobní řady jsou dále přidávány další a další položky, omezuje se možnost jejich vystavení a přehlednost nabídky na prodejní ploše, společně se ztrátou efektivity prodeje kompletní řady v přepočtu na 1m² prodejní plochy. Životní cyklus jednotlivých položek výrobní řady musí být neustále sledován, aby ve fázi jejich útlumu byly včas ze sortimentu tyto položky vyřazeny a uvolnily místo novým výrobkům.

Rozvoj výrobních řad je tvořen dvěma způsoby – **rozpínáním** nebo **zahušťováním**. **Rozpínání řady** vzniká tehdy, rozšíří-li Globus výrobní řadu směrem nahoru, dolů nebo oběma směry současně.

Rozpínání směrem dolů nastává tehdy, pokud se do sortimentu zavádí levnější varianty v rámci jednotlivých značek, nebo se zavede nová levná značka za účelem např. zlepšení cenové image v rámci dané kategorie, nebo v reakci na dosavadní špatné pokrytí cenově nízkého a citlivého segmentu zákazníků. Důvodem pro rozšiřování směrem dolů může být také stagnace, nebo pokles vývoje obrátu ve vyšších či středních segmentech. Globus se pak musí rozhodnout, zda-li bude ve stávajících značkách požadovat od dodavatelů nižší ceny, nebo levnější varianty. V tomto případě může hrozit znehodnocení cenového vnímání dané značky a nastat vzájemná kanibalizace výrobků v rámci jedné značky. Při nápravě strategie může být těžko dosažitelná původní úroveň v případě, že bude zapotřebí v budoucnosti opět

rozšířit řadu směrem nahoru. Globus se může rozhodnout o zavedení nové značky pod novým názvem, která bude splňovat podmínky rozšíření směrem dolů, nebo může zavést značku pod vlastním jménem po vzoru tzv. privátních značek realizovaných u konkurenčních řetězců.

Rozpínání směrem nahoru se Globus rozhodl realizovat v kategoriích, které se vyskytují na konci tržního segmentu a kde je snaha o dosažení vyšších úrovní. Přitažlivost růstu zisků a oslovení nového segmentu zákazníků jsou tak významná, že zavedením či rozšířením řad o exkluzivnější zboží povede k celkovému zhodnocení dané kategorie. U některých výrobků dochází v průběhu jejich životního cyklu a nastoleného cenového boje k takovému podhodnocení ceny, že zákazníci již tyto výrobky za příliš nízkou cenu neakceptují. Minimální inovace výrobků například formou změny balení či objemu umožní zařadit tento výrobek zpět do cenově vyššího segmentu s vysokou zákaznickou akceptací.

Rozpínání oběma směry většinou umožňují kategorie, které nebyly doposud Globusem významněji podporovány. Kategorie pohybující se ve středu tržního spektra s malým počtem zastoupených výrobků, avšak se zajímavým potenciálem jak v nižším, tak vyšším zákaznickém segmentu dávají category manažerovi velké pole působnosti pro rozšíření výrobních řad v rámci takové kategorie.

O **zahušťování výrobních řad** se jedná v případě, kdy výrobní řadu prodlužujeme tím, že při zachování jejího dosavadního rozpětí do ní doplníme další položky. Na zahuštění výrobních řad je často vyvíjen nátlak na category manažery ze stran dodavatelů za účelem snahy zařazení do nejkomplexnějšího portfolia v rámci jeho značek, nebo za účelem „ucpání děr“ na které by mohly zaútočit jeho konkurenti. Snaha o „uspávání děr“ je nadměrná, pokud vede ke kanibalismu a k matení zákazníků. Globus se snaží o to, aby zákazník dovedl rozlišit každou položku výrobních řad. Každá položka musí být natolik odlišná od ostatních položek v řadě, aby ji bylo možné zřetelně rozpoznat. Podle Weberova pravidla jsou zákazníci mnohem vnímavější k relativním rozdílům, než k absolutním. Zákazník si lépe všimne například rozdílu mezi 6 kg a 9 kg pracím práškem, než mezi 4 kg a 4,5 kg variantou.

Modernizace výrobkové řady - jedná se o případy, kdy lídři trhu se svými značkami mají vybudované pozice na trhu a jejich nabídka zákazníkům u většiny konkurenčních řetězců je obdobná. Důvod, proč některé kategorie nejsou příliš inovovány, jsou způsobeny obavami category manažerů o ztráty stávajících výsledků dosahovaných na již zavedených značkách v případě, že dojde k náhradě novými, trhem zatím méně akceptovanými variantami. Category manažer musí využít znalosti svých zákazníků a hledat v procesu inovace kategorie způsob odlišení se od konkurentů. Pro diferenciaci lze využít např. formu tlaku na stávající dodavatele aby dodávali nové přidané hodnoty pro výrobky speciálně zaměřené na potřeby zákazníků Globusu. Další možností je najít na trhu nové dodavatele, kteří budou splňovat požadavky category manažera a strategie Globusu.

Atraktivnost výrobkové řady – v tomto případě category manažer obvykle vybírá jednu nebo více položek z výrobkové řady, která je důležitá pro přitažlivost celé kategorie. Například v kategorii automatických praček Globus nabízí atraktivní pobídky na značky z levného cenového segmentu, aby zákazníci přišli do daného oddělení se zájmem o koupi, avšak v nabídce sortimentu jsou i výrobky z kvalitativně cenově vyššího segmentu zboží. Pro vybrané výrobky jsou poskytovány dostatečné informace, aby zákazník mohl jednoznačně posoudit výhodnost nákupu kvalitnějšího a dražšího a také více ziskového zboží. Atraktivita výrobkové řady je však dále závislá na rozhodnutí category manažera o včasném vyřazení nevykonných nebo zastaralých položek. Category manažer musí mít dobrý přehled o vývoji jednotlivých položek či značek na trhu, aby například varianty, které na trhu jsou již ve fázi poklesu, ale dodavatelem nabízené pod záminkou extra pobídek, nebyly do portfolia Globusu již zařazeny a nedošlo tak ke snížení atraktivity nabízené řady výrobků.

Uvádím zde jeden velký rozdíl mezi CM na straně Globusu a brand managementem na straně dodavatele. Tento rozdíl je dán rozsahem stanovené kategorie, kde category manažer je odpovědný za pět až deset kategorií (v rámci jedné se vyskytují desítky značek), zatímco brand manažer zodpovídá průměrně za jednu až tři značky.

2.8. Vývoj účinného Category managementu

Základní činnost v rámci CM je tvorba, implementace a monitoring ročních obchodních plánů pro jednotlivé kategorie. Tato práce je obvykle vykonávána menšími týmy, které zodpovídají za skupinu několika kategorií podobných vlastností např. v rámci určitého oddělení (čerstvé potraviny, nápoje, suché potraviny, domácí drogerie atd.). Na těchto plánech spolupracují s klíčovými dodavateli nebo leadery ve zkušenostech s prosazováním CM ze stran dodavatelů. Tyto plány jsou přenášeny do operativního řízení na jednotlivých obchodech.

CM vyžaduje od dodavatele a řetězce dohodu na společné strategii a společných procesech vedoucích k dosažení zvolené strategie společnými silami se zaměřením na cíle celé kategorie. Pro zavedení CM je důležité mít definovanou organizační strukturu společnosti jak na straně dodavatele, tak maloobchodníka s přesně definovanými pravomocemi a odpovědnostmi jednotlivých osob za dílčí proces řízení v rámci CM. Vzhledem k tomu, že CM je založen na společném sdílení obchodních informací mezi dodavatelem a maloobchodníkem a také v rámci interních oddělení každého z obou partnerů, informační technologie patří k základním kamenům úspěchu zavedení účinného CM.

2.8.1. Klíčové body pro zavedení Category managementu

Před zavedením CM jako součásti strategického zaměření maloobchodního řetězce, je zapotřebí vyřešit několik otázek podstatných pro úspěšnou implementaci. Tyto otázky jsou z oblastí:

- Kdo bude cílovým zákazníkem dané kategorie?
- Jaké výhody bude možné uplatnit do strategie řízení vybrané kategorie plynoucí z provozovaného formátu obchodu z hlediska lokality, kvality zboží, cenové strategie a pohodlí při nakupování?
- Je top management připraven převzít úlohu vůdce při implementaci CM?
- Je společnost připravena předat zodpovědnost za zásoby, space management, obrat, frekvenci nákupů, cenovou politiku, promoční politiku do rukou category manažera?

- Jsou k dispozici informace o návratnosti investic, profitu a ztrátách na úrovni jednotlivých kategorií tak, aby bylo možné je opravdu řídit jako strategickou jednotku?
- Je společnost připravena změnit organizační strukturu ve prospěch řízení procesů CM?
- Na jaké úrovni vývoje a zavedení CM je dodavatel a do jaké míry je ochoten sdílet relevantní informace.
- Je společnost připravena investovat do informačních technologií a nástrojů na podporu datového toku vyžadovaného zavedením CM?

Tyto otázky mohou být položeny a zodpovězeny jen na úrovni top managementu, který může rozhodnout o požadovaných změnách v organizaci. Bez jasné strategie maloobchodníka nebo pozitivního přístupu k otázkám spojených s implementací CM není vhodné uvažovat o jeho zavedení jen na základě obecné a neurčité podpory při nadšení jednoho nebo více oddělení v rámci řetězce či dodavatele.

Category management představuje výraznou příležitost k dosažení významného zlepšení v rámci podnikání a v souboru činností distributorů, dodavatelů a řetězců vedoucích k poskytování přidané hodnoty finálnímu spotřebiteli pro vybrané kategorie. Naprosto je nutné bezpodmínečné přímé propojení CM s celofiremní strategií, aby bylo zavedení a následná dlouhodobá realizace CM úspěšná. Úspěch může být dosažen pouze tehdy, pokud top management řetězce porozumí strategickému významu zavedení CM a aktivně bude řídit implementaci na kompletní obchodní nabídku s vědomím všech vyvozených důsledků pro celou organizaci ve formě přínosu i nutných investic a organizačních změn ve stávajících procesech řízení společnosti. V mnoha současných organizacích maloobchodních řetězců je však CM využíván pouze k dílčímu řešení problémů v jednotlivých kategoriích, nikoli však jako součást celofiremní strategie napříč sortimentní nabídkou zboží a doplňkových služeb.

2.8.2. Limity současného systému Category Managementu

Současné limity existujících forem CM v České republice a v Globusu konkrétně vycházejí ze zkušeností spolupráce s předními společnostmi zabývajícími se prodejem rychloobrátkového zboží. Hlavní důvody vzniku současné situace a návrhy na kroky, které je zapotřebí učinit

pro plné využití potenciálu zavádění CM. V následujícím textu bude podrobněji proveden popis hlavních limitujících prvků současné implementace CM.

Současný proces Category managementu

Současné zaměření CM je orientováno na obchodní procesy; vývoj, implementace a pravidelné zhodnocování obchodních plánů pro jednotlivé kategorie. Tyto plány jsou vzhledem k časové náročnosti vyvíjeny jednou do roka, hodnoceny jednou za čtvrt roku, doplněné o operativní vyhodnocování prodejů na úrovni jednotlivých obchodů za týdenní nebo měsíční období. Základní obchodní proces CM je uveden v následujících grafech (Graf 16 a 17). První z nich byl zveřejněn Iniciativou „Efficiency Consumer Response – ECR“ :

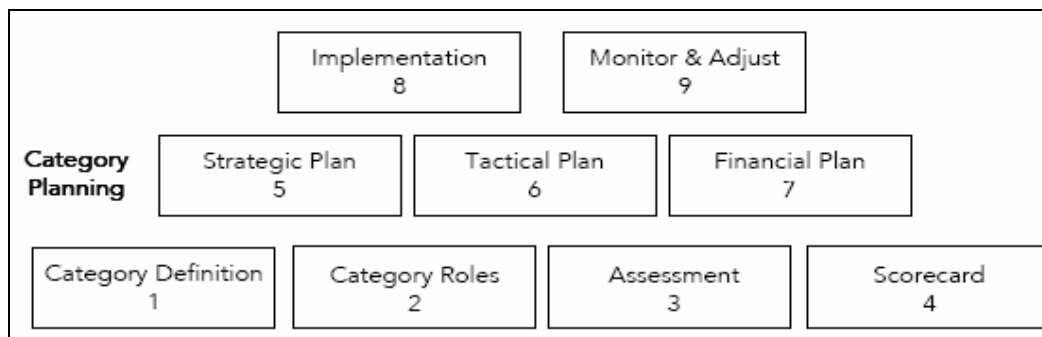
Graf 16: Category managementproces



Zdroj: ECR Czech & Slovak 2005

Podobný plánovací proces CM byl uveřejněn Food Marketing Institutem se zaměřením na doplnění finančního plánování do stávajícího procesu Category managementu.

Graf 17: Category management plánovací proces



Zdroj: FMI Category management Implementation Guide

Žádný z výše uvedených procesů však adekvátně neodpovídá primárnímu zaměření celkové strategie a způsobu řízení nabídky zboží a služeb Globusu, resp. nedává návod na řešení klíčové existenční problematiky Globusu; jak uspokojit hlavní důvody - proč zákazník nakoupí danou kategorií právě u daného řetězce. Zároveň celková strategie a taktická rozhodnutí řetězce nemusí být v souladu s primárním záměrem nabídky v konkrétní kategorii. Navíc je velmi obtížné měřit, jak úspěšně působí strategie či taktické kroky řetězce na posílení cílů kladených na vybranou kategorii.

Další omezení současného CM je z neadekvátních či nekoordinovaných postupů při zakládání nebo vývoji jednotlivých oblastí tvořící předpoklady pro zavedení CM.

Například způsobilost organizační struktury řetězce bývá často nedostatečně zavedená nebo se příliš spoléhá na organizaci ze strany dodavatele. Podmínka podpory top managementu bývá sice splněna, avšak ve fázích taktické implementace a aplikace společných informačních technologií již převládají priority a zájmy těchto oddělení nad celkovou strategií určenou category manažery. Informační systémy nemusí vždy adekvátně podporovat všechny plánovací, monitorovací a vyhodnocovací procesy na úrovni každého obchodu. Způsoby měření výkonnosti na jednotlivých obchodech často neobsahují všechny finanční, prodejní nebo majetkové a zákaznické informace potřebné pro získání celkového přehledu o komplexním vývoji. Vzájemná partnerská spolupráce není vždy úplně rovnocenná, kdy

většinou zůstává mnoho informací utajených právě z důvodu obavy jejich zneužití druhou stranou ve svůj prospěch. Mnoho těchto limitů a dalších překážek pak vede k několika různým pojetím CM nebo jeho zúžením, jen na ty procesy, které nejsou limitovány, čímž se výrazně snižuje celkový potenciál, který zavedení CM nabízí.

Organizace

Princip návrhů organizační struktury několika firem byl založen na základě zkušeností z celosvětové implementace CM v 90. letech minulého století. Pro řetězce platilo, že funkce nákupčího a merchandisera se musely sloučit pod zodpovědnost jedné osoby. Nákupčí tak mohli nakupovat pouze ty výrobky, které mohli prodat na základě poptávky spotřebitelů. Cílem již nebylo jen maximalizovat úroveň marže nebo dosahovat nejlepších obchodních podmínek, ale zaměřit se na maximalizaci návratnosti aktiv: „marže x obrat zásob“. Tato změna vyžadovala, aby operace spojené s obstaráním zboží, logistikou a merchandisingem probíhaly bezproblémově.

Pro dodavatele znamenala tato změna alokovat jejich zdroje podle typů zákazníků resp. podle typů řetězců a kategorií místo podle značek a geografických regionů. Z toho vyplývá, že výzkum a vývoj, zákaznický servis a logistika musely fungovat na základě spolupráce se zákazníkem.

Ačkoli výše uvedené principy bylo jednoduché akceptovat, implementace organizačních struktur v souladu s těmito principy vyžadovala učinit několik podstatných rozhodnutí. Mnohdy špatná rozhodnutí v několika následně uvedených oblastech výrazně bránila mnoha společnostem v úspěšném zavedení CM. Rozhodnutí se týkala těchto oblastí:

- Má být uplatněna centralizovaná nebo decentralizovaná organizační struktura společnosti?
- Jak má být CM strukturálně zařazen do organizace a rozhodování v oblasti služeb typu: marketingové analýzy, tvorba planogramů, logistické analýzy a systémy, apod. ?
- Kolik kategorií má být řízeno jedním CM týmem?
- Kolik klíčových zákazníků (řetězců z pohledu dodavatele) má mít jeden CM tým na starosti?

- Má CM tým nebo customer tým být formálně nebo neformálně založen?

Odpověď na tuto otázku a optimální realizace je v pojetí CM závislá mnohdy na kompletní reorganizaci současně fungující organizace společnosti. Pro Globus zatím zůstává efektivnější využívat současné funkční pojetí organizační struktury se zavedením procesního a následně intervalového řízení společnosti v rámci této struktury.

Nový procesní směr v organizování Globusu vychází ze skutečnosti, že každý produkt (výrobek nebo služba) vzniká určitým sledem činností tedy procesem. Tomu je přizpůsoben i nový způsob zobrazování organizačních vztahů pomocí procesního (postupového) diagramu zahrnujícího všechny potřebné činnosti (vazby mezi nimi, jejich souslednost a zodpovědné pracovníky). Tento způsob organizování také zahrnuje všechny pracovníky, kteří se na procesech podílejí. Snižuje se také potřeba řídicí práce, protože pracovníci jsou organizováni mezi sebou a řešení řady situací je definováno předem. Jsou stanoveny rozhodovací činnosti a pracovníci zodpovědní za jejich řešení.

Lidé

Za problematikou organizačních struktur velmi významně stojí problematika personální, obzvláště v rámci organizačních struktur obchodních řetězců. Stejně jako ve všech ostatních obchodních procesech jsou výsledky závislé na vzdělání, znalostech a zkušenostech, kvalitě, talentu a osobních vlastnostech zainteresovaných osob. Existují značné rozdíly v profesionalitě a připravenosti pracovníků jednotlivých dodavatelů a obchodních řetězců pracovat pro CM. Důvody mohou být různé např. schopnost a vůle se učit novým pracovním postupům, vrozená nedůvěra v nové a neověřené systémy práce. V situaci, kdy stávající nákupní a prodejní týmy jsou hodnoceny za výši dosažených obrátů, při udržení určité úrovně marže nebo hrubého zisku, je velmi obtížné přijímat rozhodnutí, která mohou i z krátkodobého hlediska tyto výsledky ohrozit nebo vyvolat vyšší riziko pro jejich dosažení. Současná nedůvěra pracovníků zahrnutých do CM procesu na straně řetězce spočívá v neexistenci dostatečně průkazných příkladů úspěšného zavedení CM jako procesu. Zatím je zkušenost pouze s jednorázovými projekty, které jsou časově omezeny (začátek a konec s často nepřesně definovanými kritérii úspěšnosti). V tomto kontextu je navíc problematické

provést rozhodnutí top managementu obchodního řetězce o zahájení transformace nákupních oddělení na CM týmy vzhledem k tomu, že stávající procesy jsou již značně optimalizovány a časové vytížení jednotlivých pracovníků již neumožňuje zavádět nové pracovní náplně do jejich stávajících procesů bez nutnosti přijetí dodatečných pracovníků na pokrytí stávajícího objemu práce..

Informační systémy

Navzdory tomu, že CM je již praktikován více než patnáct let, existuje jen málo úspěšných implementací informačních systémů na podporu procesu CM. Většina současných aplikací je založena na samostatných analýzách nebo předpřipravených reportech či databázích. Implementace rozsáhlých datových skladů a jejich využití se zastavilo na straně potravinářských obchodů, což ovlivnilo jejich možnost úspěšného zavedení CM. Tento fakt je dán množstvím taktických operací a množstvím dat, které je nutné zpracovávat ve velmi krátkém časovém období, obvykle v týdenních periodách. Za předpokladu, že průměrný hypermarket obhospodařuje 50000 položek ve svém sortimentu, je často velmi obtížné z tohoto množství dat pravidelně vytvářet hloubkové analýzy v krátkých časových intervalech. S nedostatečně zavedenými interními informačními systémy však významně souvisí i jistá nedokonalost informací o trhu poskytovaných nezávislými agenturami. I za předpokladu, že interní informační systém dokáže v reálném čase vyhodnocovat požadované ukazatele o vývoji výsledků za jednotlivé kategorie na jednotlivých obchodech jako SBU, je velmi obtížné porovnat tyto výsledky s vývojem na konkurenčním trhu.

Problematika ročního porovnání základního ukazatele prodejů kategorie v řetězci s prodejem této kategorie na trhu spočívá v zahrnutí všech prodejů do údajů o trhu ze všech konkurenčních prodejen, tedy i těch nově otevřených v průběhu roku. Pokud tedy dochází například u vybraného řetězce z výše uvedeného reportu k intenzivnímu meziročnímu růstu obrátů např. v sortimentu alkoholických nápojů na stále stejném počtu prodejen, nelze jednoznačně určit, zda-li tento růst je v porovnání s konkurenčními obchody lepší nebo horší. Z výše uvedeného vyplývá, že obraty kategorie na konkurenčním trhu mohou meziročně vzrůst například o 15%, avšak celkově bylo otevřeno například 10 nových prodejen, jejichž

výsledky jsou započítány do celkového hodnocení vývoje na trhu. Nelze tedy jednoznačně porovnat zda na shodném počtu prodejen jako v minulém roce, došlo k horšímu či lepšímu vývoji prodeje dané kategorie než u sledovaného řetězce. Další problematikou při plánování a následném hodnocení výsledků úspěšnosti vývoje kategorie po zavedení CM, a to nejen ve srovnání s vývojem u konkurence, je měnící se struktura kategorie v průběhu sledovaného období. Obvyklým cílem je dosahovat při zavedení CM na určitou kategorii lepšího vývoje obrátu než u ostatních obchodních jednotek podobného formátu. Pokud však v průběhu sledovaného období dojde u konkurenčního obchodu k rozvázání obchodního vztahu mezi klíčovým dodavatelem v dané kategorii, tato skutečnost velmi výrazně a negativně ovlivní vývoj celé kategorie na sledovaném trhu. Jako příklad lze uvést rozvázání obchodního partnerství mezi společnostmi Coca Cola Beverages a TESCO na dobu několika měsíců. Vzhledem k tomu, že společnost TESCO má výrazný podíl na celkovém obrátu trhu hypermarketů, ke kterému se srovnávají výsledky vývoje kategorií v Globusu, absence obrátů značek firmy Coca Cola v obchodech TESCO velmi negativně ovlivnila vývoj celé kategorie na trhu. V tomto případě je velmi obtížné vyhodnotit korektně úspěšnost vlivu zavedení CM na oblast nealkoholických nápojů ve všech ostatních hypermarketech včetně Globusu. Bohužel k těmto situacím, v dnešní době tvrdého konkurenčního boje, který je zpravidla založen na „cenové válce“, dochází v průběhu roku velmi často v klíčových kategoriích rychloobrátkového zboží. Dodavatelé jsou řetězci tlačeni k minimální nákupní ceně pro vylepšení cenové pozice na trhu, což pro mnohé dodavatele je důvod k přijetí rozhodnutí do daného řetězce raději zboží nedodávat (z obav pro pokles jejich vlastního zisku).

Spoléhání se na dodavatele

CM by měl být procesem řízeným maloobchodním řetězcem. Ve skutečnosti je realita taková, že většina obchodních řetězců se až příliš spoléhá na dodavatele. Vede k tomu řada důvodů: časová vytíženost pracovníků CM týmů na straně řetězce, kteří jsou zodpovědní za příliš velké množství kategorií, zatímco na straně dodavatele jeden tým zodpovídá za jeden až dva maloobchodní řetězce, zjednodušení procesů na přenesení odpovědnosti dodavatele za vytvoření několika variant plánů rozvoje kategorie. Na straně obchodního řetězce je

prováděno pouze rozhodnutí o výběru varianty, která nejlépe vystihuje jejich celkovou strategii. Výsledkem je situace, kdy požadovaná rovnováha sil při rozhodování v procesech CM je narušena a převažuje řízení kategorie ze strany dodavatele. Bez adekvátního porozumění a ovládnutí CM budou obchodní plány řetězců na vybranou kategorii nepříznivě ovlivněny.

Nedostatek kreativity

Celkový proces je často výhradně zaměřen na vyplňování požadovaných tabulek a reportů. Vzhledem k rozsáhlým požadavkům na analýzy pro vytváření plánů na jednotlivé kategorie a standardizace procesů pro jejich vyhodnocování, nezůstává prostor pro vlastní kreativní činnost. Mnoho plánů pro kategorie skončí vyplněním připravených tabulek, ze kterých nakonec jednoznačně nevyplyne smysluplná strategie. Vzhledem k tomu, že český trh zatím není plně stabilizován a konkurenční boj se odehrává převážně na poli cenových válek a akčních nabídek zboží v letácích maloobchodních řetězců, výlučné aktivity jak dodavatelů, tak řetězců se soustřeďují na optimální výběr výrobků do letáků za podmínky vytvoření přidané hodnoty zákazníkovi převážně dosažením nejnižší ceny na jednotku objemu prodeje konkrétních výrobků, nebo formou dodatečného dárku k zakoupenému zboží. V současné podobě obchodních plánů převažují trade marketingové aktivity nad strategickými CM plány. Kreativní úsilí jak samostatných maloobchodníků, tak obchodních řetězců se vyčerpává na krátkodobé a taktické impulsy pro zákazníky na úrovních značek nebo produktového mixu vybraných dodavatelů, namísto řešení dlouhodobějších strategií pro celé kategorie. Krátkodobé plánování a dosahování krátkodobých výsledků vedoucích k dlouhodobému souhrnnému efektu je upřednostňováno před dekompozicí dlouhodobých cílů na dílčí taktické cíle a úkoly. Bohužel i když se dosáhne shody nad vytvořením dlouhodobého plánu a následných taktických postupech vedoucích k jeho naplnění, v průběhu realizace dojde téměř vždy k cenovému boji na klíčových produktech dané kategorie, který se v ten okamžik stane prioritním pro zachování celkové image obchodního řetězce před konkurenčními řetězci. Dochází tak k podstatnému narušení odsouhlaseného dlouhodobého plánu a neexistuje dostatek kreativního řešení vzniklé situace, nebo předem vytvořený krizový plán řešení

podobných situací, tak aby byla narovnána dlouhodobá rovnováha taktických kroků vedoucích k původnímu cíli stanoveného CM týmem.

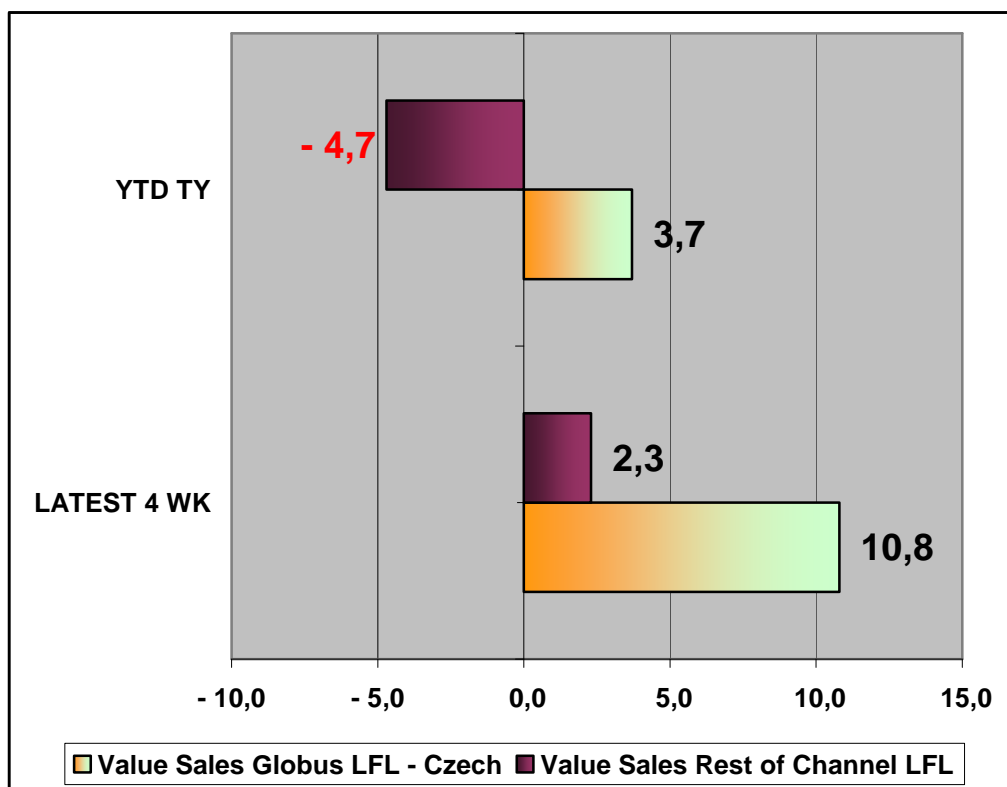
2.9. Výsledky a hodnocení

Je velmi obtížné v rámci rozsahu této práce představit komplexní výsledky vypovídající o úspěšnosti realizace CM filosofie v jednotlivých oblastech. Globus vyhodnocuje dosažené výsledky primárně za jednotlivé kategorie formou Ballance Score Cards [Příloha 2]. Považuji však za podstatné představit výsledky komplexního přístupu Globusu k CM, které jsou významnější pokud se analyzují k celkové úspěšnosti společnosti Globus (ve finančních ukazatelích a ve spokojenosti zákazníků). Nejprve je provedeno srovnání společnosti ACNielsen formou RMS dat o maloobchodním trhu ke konci roku 2006 (Graf 18), který poměřuje meziroční růst obrátů Globusu v porovnání s růsty obrátů na trhu hypermarketů na stále stejném základu počtu obchodů k roku 2005. Tyto ukazatele umožňují zhodnotit intenzivní výkon jednotlivých oblastí bez vlivu nově otevřených obchodů tzv. Like for Like. Tento report nabízí srovnání posledního měsíce a celého období roku 2006 vždy v porovnání se shodným obdobím předchozího roku. Z výsledků je patrné, že trh hypermarketů bez Globusu nedosáhl intenzivního růstu obrátů na stávajících prodejích plochách. Naopak v roce 2006 došlo v porovnání s rokem 2005 ke snížení obrátů o 4,7%, zatímco v Globusu došlo k nárůstu obrátů o 3,7%. Na základě těchto ukazatelů byl zaznamenán nárůst podílu Globusu na Like for Like obchodech o 1,5%. Je zapotřebí upozornit na fakt, že tento report zahrnuje oblasti prodávaného zboží za pokladnami hypermarketů, bez doplňkových služeb jako jsou čerpací stanice, restaurace a dalších nájemců v rámci obchodních center.

Dovoluji si shrnout, že zavedení CM filosofie do celofiremní marketingové strategie Globusu mělo významný vliv na dosažení tohoto výsledku, avšak musíme si uvědomit, že celkový výsledek byl ovlivněn mnoha dalšími faktory jako například odchod obchodního řetězce Carrefour z českého trhu.

Graf 18: Like for Like vývoj obrátů

	LATEST 4 WK	YTD TY
Value Sales		
Globus LFL - Czech	10,8	3,7
Rest of Channel LFL	2,3	- 4,7
Total Hypermarkets LFL Czech	4,0	- 2,8
	LATEST 4 WK	YTD TY
Globus LFL - Czech		
+/- VALUE % SHR OF CHANNEL LFL YA	1,3	1,5

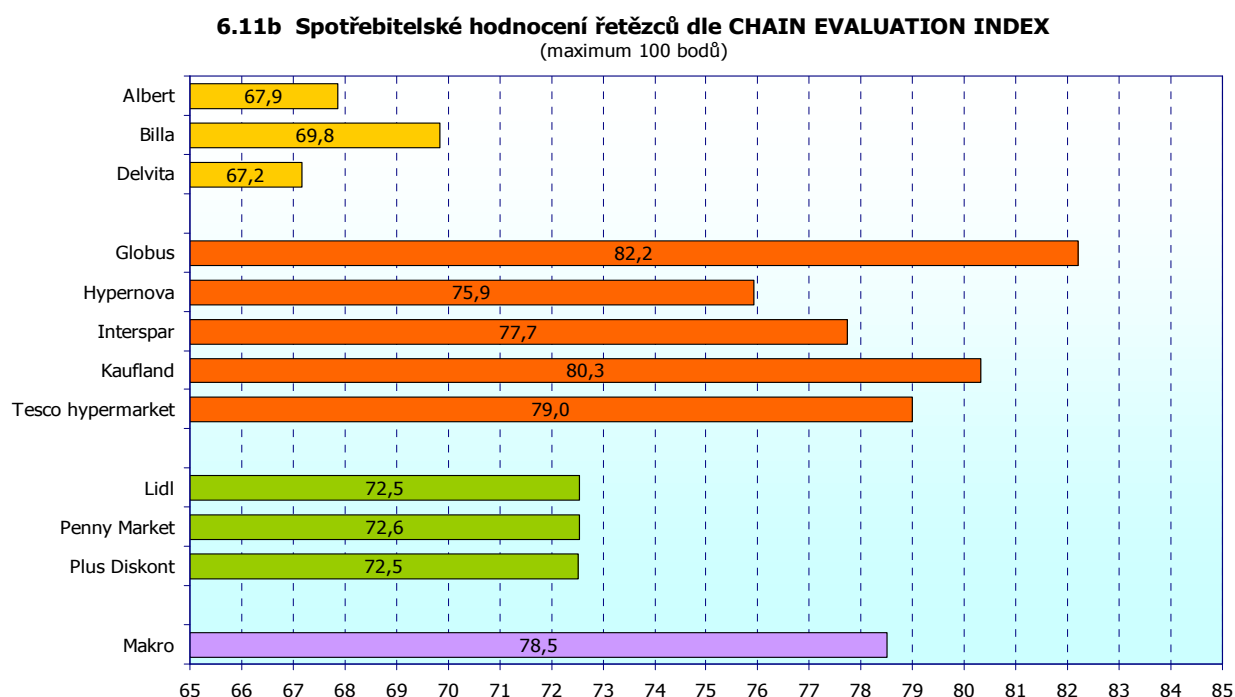


Zdroj: Globus ČR, k.s.

Druhým velmi významným hodnocením úspěšnosti strategie Globusu je každoroční vyhlášení ceny Top Retailer roku renomovanou agenturou Incoma Research, která vychází z kvalitativního hodnocení zákazníků jednotlivých řetězců v klíčových faktorech, na jejichž

základě se zákazníci rozhodují o volbě nákupního místa. Toto hodnocení vychází ze studie Shopping Monitor společnosti Incoma Research [15] realizované na reprezentativním vzorku 2000 domácností v České republice. Globus již pátým rokem obhájil titul Top Retailer roku. V roce 2006 Incoma poprvé mohla objektivně spočítat celkovou známku za řetězec, která odráží spokojenost váženou významem daného faktoru díky komplexnímu propojení významu prvků rozhodovacího procesu nakupujících s tím, jak konkrétní obchodní řetězce tyto požadavky naplňují. Vznikl tak **Chain Evaluation Index**.

Graf 19: Chain Evaluation Index, váhy faktorů



VÁHY PRO JEDNOTLIVÉ HODNOCENÉ FAKTORY

FAKTOR	VÁHA	MAXIMÁLNĚ MOŽNÝ BODOVÝ ZISK ZA DANÝ FAKTOR
cenová úroveň	6,335	25,3
čerstvost a kvalita zboží	5,330	21,3
šíře sortimentu	4,343	17,4
široký výběr a kvalita čerstvého ovoce a zeleniny	1,519	6,1
rychlé odbavení, fronty u pokladen	1,493	6,0
široký výběr a kvalita čerstvého pečiva	1,256	5,0
kvalita prostředí, atmosféra prodejny	1,226	4,9
dostupnost, kvalifikovanost, chování personálu	1,093	4,4
orientace v prodejně, značení zboží	0,921	3,7
šíře sortimentu nepotravin	0,835	3,3
široký výběr a kvalita čerstvého masa	0,650	2,6

Zdroj: Shopping Monitor, Incoma Research

Nejlépe hodnoceným řetězcem na základě Chain Evaluation Index (Graf 19) se stal hypermarket Globus, který získal 82,2 bodů ze 100 možných. Na druhou pozici se dostal hypermarket Kaufland (80,3 bodů), na třetí Tesco hypermarket (79 bodů) a na čtvrtou Makro (78,5 bodů). Chain Evaluation Index TOP 5 uzavírá další hypermarket - Interspar (78,7 bodů). Na šesté příčce následuje hypermarket Hypernova (75,9 bodů).

Z výše uvedeného výsledku vyplývá, že marketingová strategie Globusu zahrnující metodu CM vede ke zvyšující se spokojenosti stále náročnějších zákazníků na českém trhu.

Závěr

Category management předpokládá specifický přístup k jednotlivým součástem obchodního sortimentu jako k samostatným obchodním jednotkám, proces dále zahrnuje i teorii a praxi řízení SBU. Optimálním zavedením těchto teorií a postupů v rámci celé strategie firmy je možné aktivně řídit všechna SBU. Na základě kombinací těchto dvou procesů a teorií a zkušenosti s jejich praktickou implementací, lze vyvodit následující poznatky a závěry.

- Definování úlohy CM ve firmě, určení oblastí zboží jako SBU, přijetí filozofie CM vedením firmy je bezproblémový proces. Informační zdroje na českém trhu potřebné k tomuto kroku jsou dostatečné a lze na jejich základě kvalifikovaně rozhodovat.
- Určení lidských a kapitálových zdrojů pro jednotlivá SBU již začíná být problematickou oblastí vzhledem k nutnosti omezení stávajících aktivit členů CM týmu a s ohledem na limity určení dostatečných finančních prostředků nutných k efektivnímu pokrytí vynaložených nákladů. Kapitálově silnější SBU s vyšším potenciálem růstu zisku k pokrytí nákladů získávají přednost před SBU s nižším ziskovým potenciálem. Již v tomto kroku je částečně potlačen zájem spotřebitele (vykazuje objektivně nižší úroveň spokojenosti), který je zapotřebí zvýšit zavedením CM. Zájem může existovat v jiné SBU s nízkým kapitálovým potenciálem.

- Poslání SBU je většinou již definováno v rámci obchodní strategie maloobchodníka. CM teorie v této oblasti nabízí pouze obecně uznávanou terminologii. Z pohledu spotřebitelského i finančního jsou poslání SBU modifikována jen zřídka.
- Analýza SWOT je jedním z nejvýraznějších filtrujících kroků, při které dochází k odsunutí zájmu o řízení několika SBU. Informační zdroje pro rychloobrátkové zboží jak na straně maloobchodníka, tak na straně dodavatelů jsou na mnohem vyšší úrovni, než u nepotravinářského zboží. Z tohoto důvodu dochází prioritně k zavádění CM na ty kategorie, o kterých má dodavatel a maloobchodník společně více dat a u kterých dodavatelé poskytují lidské zdroje pro oblast CM. Tento fakt výrazně limituje optimální zavedení kombinace teorií CM a SBU. Problémem je, že nedochází k aktivnímu řízení všech definovaných SBU, ačkoliv se navzájem mohou výrazně ovlivňovat. Přiřazení lidských zdrojů k SBU za účelem zavedení CM je často spojeno s potřebou reorganizace organizační architektury maloobchodníka. Mnohdy však k této restrukturalizaci nedochází pouze z důvodu pokrytí několika málo SBU.
- Formování cílů, taktiky, operativních kroků a následná zpětná vazba tak probíhá pouze na limitovaném počtu kategorií – SBU, kde je zpravidla dosahováno dílčích výsledků ve formě růstů obrátu, zisku a spokojenosti spotřebitelů. Tyto výsledky jsou však v převážné většině projektů dosahovány za pomoci optimalizace regálové plochy, resp. space managementu, který je pouze součástí celé CM teorie.

Na základě zkušeností se zaváděním CM na několik vybraných kategorií docházím k poznání že CM se současnými zdroji, které mají maloobchodní společnosti k dispozici není možné komplexně a kontinuálně realizovat v plném rozsahu, v jakém je současnou teorií představován. Vzhledem k počtu obchodovaných kategorií, množství operací strategického i taktického managementu, realizovaných marketingových strategií a současnou „provozní nedokonalostí“ je možné aplikovat základní poznatky z metody Category managementu jako řízení samostatných jednotek pouze na vybrané oblasti sortimentu a to ve formě propracovaného space managementu.

Přijetí těchto procesů do komplexního řízení všech složek sortimentní nabídky je reálné pouze za předpokladu, že marketingově řízená firma přijme CM filozofii jako součást své marketingové strategie na úrovni celofiremní strategie.

Společnosti Globus se podařilo zavést přístup k jednotlivým sortimentním oblastem jako k samostatným jednotkám s využitím stávající organizační struktury. Využívá jednotný způsob analýzy interních a externích dat pro SWOT analýzu klíčových oblastí a faktorů určujících úspěšnost celofiremního konceptu. Projekt CM je založen na možnosti hlubšího rozšíření poznatků o informace z konzultací od dodavatelů v určitých oblastech, kde existují detailnější data o trhu pro zpřesnění a zkvalitnění role a cílů pro tyto oblasti. Globus rozšířil oddělení space managementu k pokrytí kompletního sortimentu potravin, drogerie, spotřebního zboží i sortimentu pro kutily a zahrádkáře formou planogramů s přihlédnutím k možností čtrnáctidenního cyklu listování a vylistování zboží v sortimentu a optimálního zajištění logistických procesů pohybu zboží. Globus zavádí systém procesního řízení na místo funkčního řízení pro optimální způsob řízení procesů a vztahů v rámci stávající organizační architektury. Takto je zajištěna optimální spolupráce na realizaci metodiky CM prostřednictvím komplexní firemní struktury od vedení až po provozní jednotky operující na prodejní ploše.

Důsledné marketingové řízení maloobchodního řetězce je mnohem efektivnější investice, nežli úsilí věnované do separátních projektů jednotlivých kategorií. Marketingové řízení bude vycházet z pečlivé identifikace a segmentace zákazníků, pravidelného vyhodnocování vlivů stávajících strategických i taktických kroků na uspokojování klíčových potřeb vlastních zákazníků, modifikace cílů k jejich dosahování a neustálé zdokonalování stávajících procesů, které mají přímý vliv na klíčové faktory, pro které zákazník daný obchod preferuje.

Výsledky této strategie se projeví jak v intenzivních růstech obrátových cílů Globusu (v porovnání s intenzivním vývojem obrátů ostatních hypermarketů), tak v zákaznickém hodnocení Globusu, které vede již k opakovanému získávání prestižního titulu Globus – Top Retailer roku.

Souhrnně lze učinit závěr, že CM se současnými zdroji, které mají maloobchodní společnosti k dispozici, není možné komplexně a kontinuálně realizovat v podobě, v jaké je současnou teorií představován. Vzhledem k počtu obchodovaných kategorií, množství operací strategického i taktického managementu, realizovaných marketingových strategií a současně „provozní nedokonalostí“ je možné aplikovat základní poznatky z principů řízení kategorií jako samostatných jednotek pouze na vybrané oblasti sortimentu, avšak přijetí těchto procesů do komplexního řízení všech složek sortimentní nabídky je zatím nereálné. Důsledné marketingové řízení maloobchodního řetězce, které bude vycházet z pečlivé identifikace a segmentace zákazníků, pravidelného vyhodnocování vlivů stávajících strategických i taktických kroků na uspokojování klíčových potřeb vlastních zákazníků, modifikace cílů k jejich dosahování a zdokonalování stávajících procesů, které mají přímý vliv na klíčové faktory, pro které zákazník daný obchod preferuje, může být mnohem efektivnější investice, než úsilí věnované do separátních projektů jednotlivých kategorií.

Literatura

1. **PRAŽSKÁ, L., Jindra, J. a kol.:** OBCHODNÍ PODNIKÁNÍ – RETAIL MANAGEMENT, *Management Press, Praha 1997, ISBN 80-85943-48-4*
2. **Lukšů, V.:** LOGISTIKA 1. VŠE, *Fakulta managementu, Praha, 2001, ISBN 80-245-0166-X*
3. **Ron Hastý, James R Eardon:** RETAIL MANAGEMENT: *The McGraw-Hill Companies, inc, USA 1997, ISBN 0-07-114315-7*
4. **Porter, M.:** THE NEW COMPETITIVE ADVANTAGE. *Oxford University Press, October 2001. ISBN13: 978-0-19-829745-1.*
5. **Rigsby, J., Greco G.:** MASTERING STRATEGY, *Edition 1, 2003, ISBN: 0071402861*
6. **Punnett B.J. Shenkar O:** HANDBOOK FOR INTERNATIONAL MANAGEMENT RESEARCH, *University of Michigan Press, 2004, ISBN: 0472068377*
7. **Veber, J. a kol.:** MANAGEMENT – ZÁKLADY , PROSPERITA, GLOBALIZACE. *1.vyd. Praha, Management Press, 2002. ISBN 80-7261-029-5.*
8. **Kotler, P.:** MARKETING PODLE KOTLERA – JAK VYTVÁŘET A OVLÁDNOUT NOVÉ TRHY, *1. vydání, Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-010-4.*
9. **Drucker, P.:** TO NEJDŮLEŽITĚJŠÍ Z DRUCKERA V JEDNOM SVAZKU. *1. vydání Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-066-X.S*
10. **Hesková M.:** CATEGORY MANAGEMENT, *Profess Consulting 2006, ISBN 80-7259-049-9*
11. **Singh, J. , .:** CATEGORY MANAGEMENT BEST PRACTICES REPORT, *ECR Europe 1997*
12. **Singh, J, Blattberg, R.:** NEXT GENERATION CATEGORY MANAGEMENT, *Reuters Business Insight Datamonitor PLC 2001*
13. **Velebná, H.:** VÝZNAM CATEGORY MANAGEMENTU V MARKETINGOVÉ STRATEGII FIRMY, *diplomová práce, Jindřichův Hradec, FM VŠE 2004*

Speciální studie

14. **Millward Brown Czech Republic, s.r.o.,** LIVING STANDARD MEASURES, *Czech Republic 2002*
15. **Incoma Research s.r.o., Globus ČR, k.s.** SHOPPING MONITOR 2005/2006, *monitor českého maloobchodu a spotřebitelského hodnocení maloobchodních řetězců*
16. **Incoma Research s.r.o., Globus ČR, k.s.** SHOPPER TYPOLOGY 2005, *typologie zákazníků*
17. **T.N.T Post s.r.o.,** MOZAICA, *Segmentace spotřebitelů dle socio-demografických ukazatelů a geografického členění*

- 18. Deloitte Touche Tohmatsu**, 2006 GLOBAL POWERS OF RETAILING, *Zpráva identifikuje 250 světově největších globálních řetězců na základě veřejně dostupných informací za fiskální rok 2004*
- 19. ACNielsen Czech Republic s.r.o.** : RETAIL MEASUREMENT DATA 2005-2006
- 20. Unilever ČR:** JACÍ JSOU NAŠI ZÁKAZNÍCI, *Retail Summit 2005*

WWW stránky

www.acnielsen.com, www.incoma.cz, www.ecr.cz, www.categorymanagement.cz,
www.categorymanagement.com, www.ifranchising.cz, www.kamcity.com

Vlastní práce a praxe

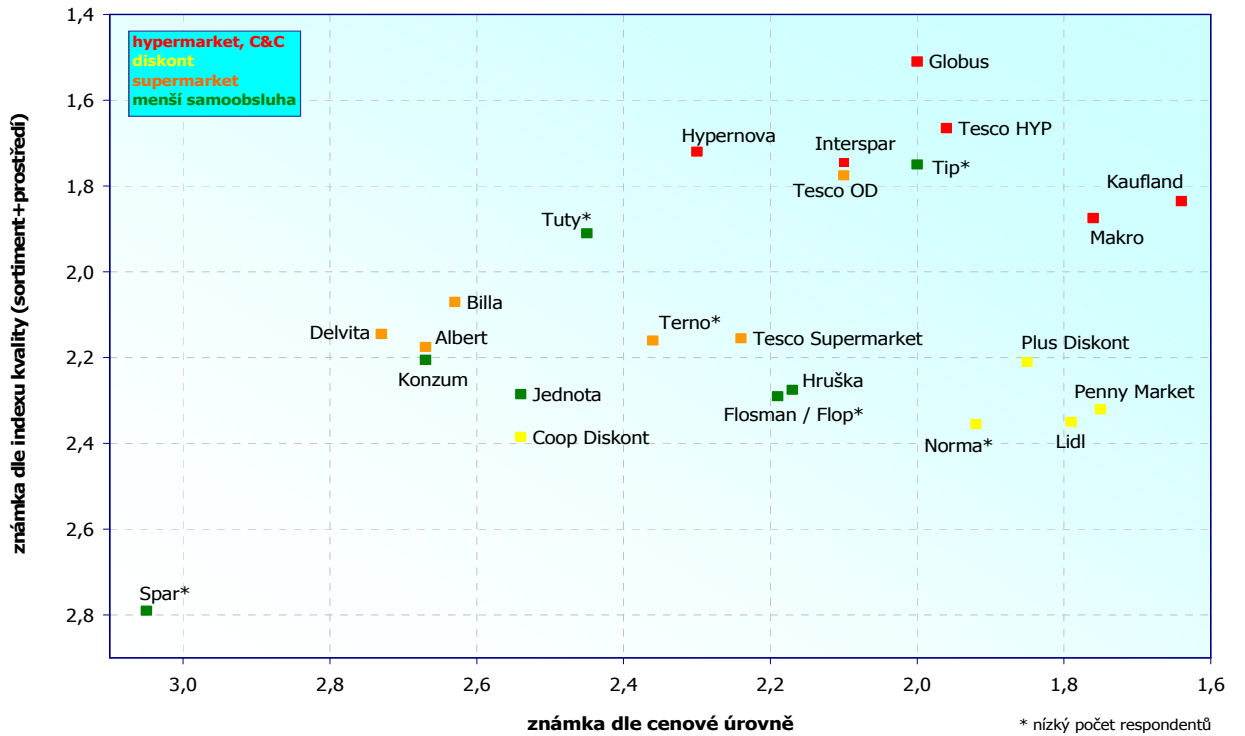
- 21. Kříklan, P:** SUMMARY LEVEL REPORT FOR FMCG CATEGORIES, *Globus ČR, k.s. 2006*
- 22. Kříklan, P:** CM VERTRAGSNTWURF GLOBUS, *Globus ČR, k.s*
- 23. Kříklan, P:** CATEGORY MANAGEMENT PROJECT PLAN FOR GLOBUS: *Globus ČR, k.s.*
- 24. Kříklan, P:** CATEGORY MANAGEMENT V GLOBUSU, *POPAI Central Europe 2004*
- 25. Kříklan, P, Šašková, E:** OBECNÝ PŘEHLED CATEGORY MANAGEMENTU, *ECR CR & SR 2005*
- 26. Kříklan, P, Šašková, E:** CATEGORY MANAGEMENT KROK PO KROKU, *ECR CR & SR 2005*

Přílohová část

Příloha 1– poziční mapy Globusu podle faktorů rozhodujících pro volbu nákupního místa

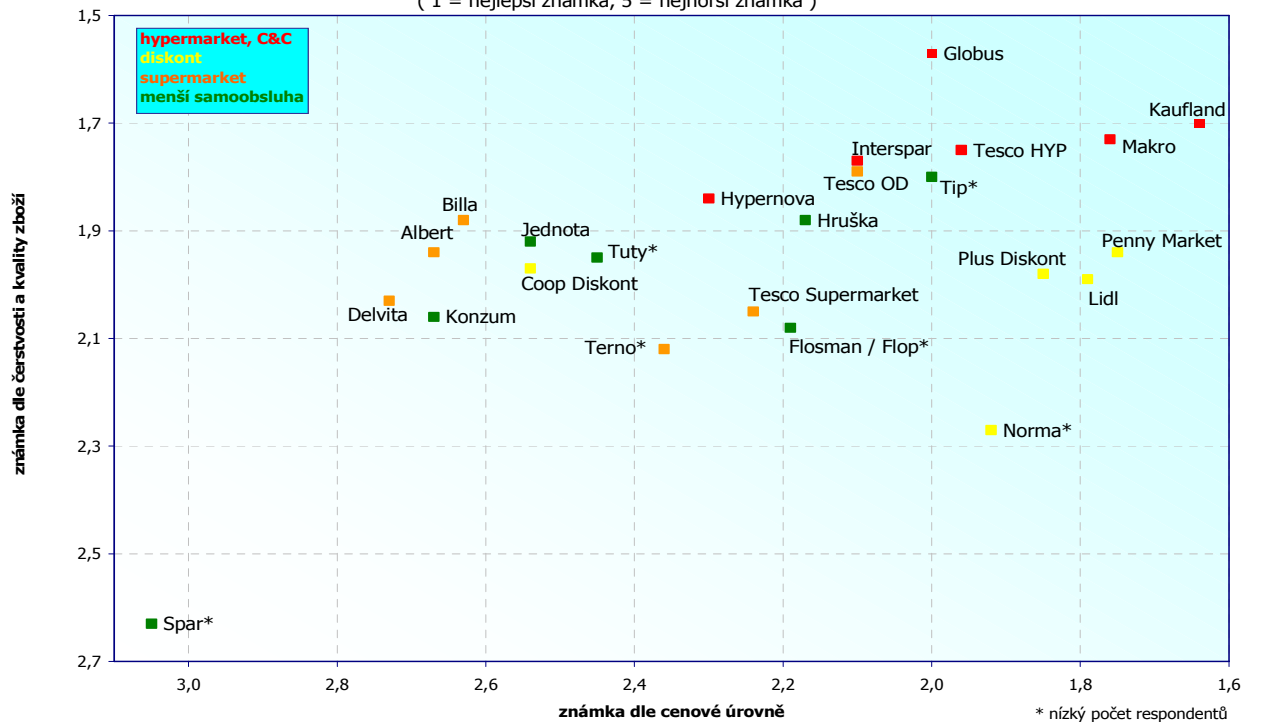
6.7b SPOTŘEBITELSKÉ HODNOCENÍ ŘETĚZCŮ (listopad 2006)

(1 = nejlepší známka, 5 = nejhorší známka)



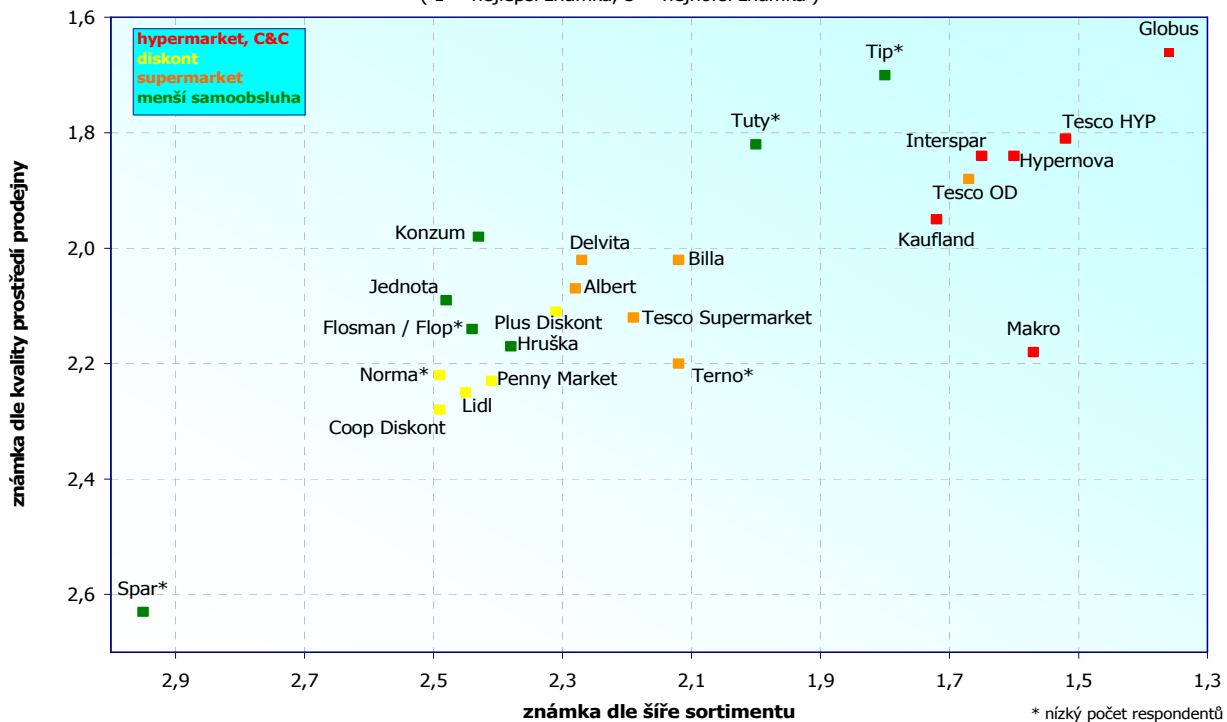
6.8 SPOTŘEBITELSKÉ HODNOCENÍ ŘETĚZCŮ DLE CENY A ČERSTVOSTI A KVALITY ZBOŽÍ

(1 = nejlepší známka, 5 = nejhorší známka)



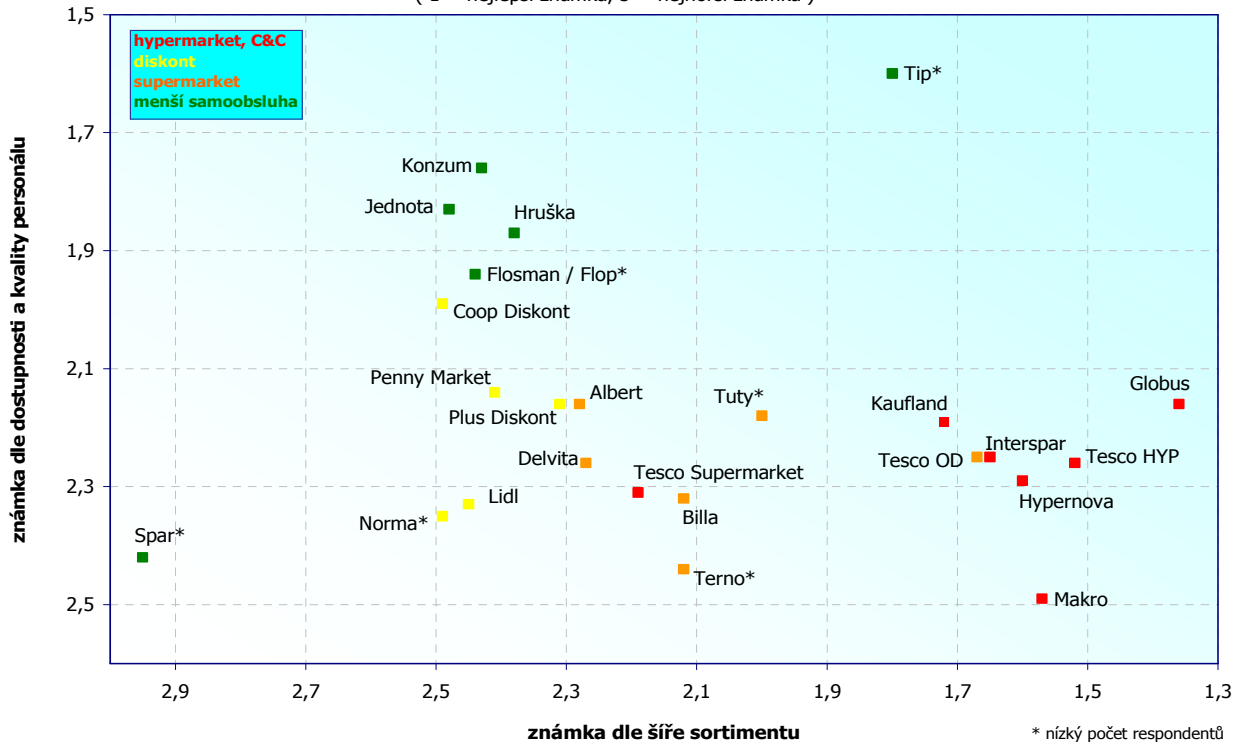
6.9 SPOTŘEBITELSKÉ HODNOCENÍ ŘETĚZCŮ DLE ŠÍŘE SORTIMENTU A KVALITY PROSTŘEDÍ PRODEJNY

(1 = nejlepší známka, 5 = nejhorší známka)



6.10 SPOTŘEBITELSKÉ HODNOCENÍ ŘETĚZCŮ DLE ŠÍŘE SORTIMENTU A DOSTUPNOSTI A KVALITY PERSONÁLU

(1 = nejlepší známka, 5 = nejhorší známka)



Příloha 2 – Ballance Score Card

				WARENGRUPPE 1			WARENGRUPPE 2			Warengruppe 3					
Vyplní Globus	Vyplní výroba	vyplní povinně	vyplnit volitelně	Zdroje dat		skutečnost 2005	plán 2006	počáteční období (návrh k ložskému období)	skutečnost 2005	plán 2006	poč. období (návrh k ložskému období)	skutečnost 2005	plán 2006	počáteční období (návrh k ložskému období)	
		x		NIELSEN obdobní panelové údaje	vývoj skupiny zboží WG na celkovém trhu (Nielsen)										
		x			vývoj zbožové skupiny v hypermarketu (Nielsen)										
			x		vývoj zbožové skupiny v prodejné drogerie (Nielsen)										
		x			průměrná cena v hypermarketu										
		x			vývoj Praha										
		x			vývoj Ostatní Čechy										
		x			vývoj Morava										
		x			vývoj Praha a Střední Čechy										
		x			vývoj Jižní a Západní Čechy										
		x			vývoj Jižní a Severní a Východní Čechy										
		x		vývoj Jižní a Jižní Morava											
		x		vývoj Severní Morava											
		x		GLOBUS vlastní data	vývoj WG u Globusu celkem (Scanning)										
		x			podíl Globusu na celkovém trhu LEH										
		x			podíl Globusu na hypermarktech										
		x			podílový Index										
		x			promoční podíl WG u Globusu										
		x			průměrná cena WG u Globusu										
		x			hrubý výnos										
		x	x		vývoj WG v testovaném domě č. (Scanning)										
		x	x		vývoj WG u kontrolního domu č. (Scanning)										
		x	x		panelové data (Nielsen nebo GfK)	Obchodní rozpětí WG u Globusu									
		x	x	čerpání zákazníkú											
		x	x	Propensity = zákaznický potenciál											
		x	x	Loyaltát = využití zákaznického potenciálu											
		x	x		podíl Globusu dle panelových dat domácností										
		x	x	průměry	počet zalistovaných artiklú u Globusu										
		x	x		počet zalistovaných artiklú u konkurenta č. 1										
		x	x		počet zalistovaných artiklú u konkurenta č. 2										
WGM		x			počet inzercí u Globusu										
		x	x		podíl inzerce (IMP) podle konkurentú										
		x	x	průměry	cenový index vs. hlavní konkurenti										
		x	x			konkurent 1									
		x	x			konkurent 2									
		x	x			konkurent 3									
		x	x			(Testovaný dům Globusu) = 100									
		x	x		konkurent 4										
		x	x		konkurent 5										
		x	x	průměry	Rentabilita podle regátových ploch										
WGM		x			GLOBUS	podíl Outlets s přemístěním plánu umístění									
WGM		x		GLOBUS	Rolle										