

Vysoká škola ekonomická v Praze

Diplomová práce

2015

Jan Joska

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta mezinárodních vztahů

Studijní obor: Mezinárodní obchod



Název diplomové práce:

Využití category managementu ve vztazích výroba - obchod

Autor diplomové práce: Bc. Jan Joska

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Petr Cimler, CSc.

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma
„Využití Category Managementu ve vztazích výroba - obchod“
vypracoval samostatně s využitím literatury a informací,
na něž odkazuji.

V Praze dne

Podpis

Úvod	1
1. Teorie category managementu.....	4
1.1 Definice category managementu	4
1.2 Vznik a vývoj	9
1.3 Strategie a obchodní proces CM.....	11
1.3.1 Strategie	12
1.3.2 Obchodní proces	14
1.3.2.1 Definice kategorie.....	16
1.3.2.2 Role kategorie.....	19
1.3.2.3 Ohodnocení kategorie.....	21
1.3.2.4 Měření výkonnosti kategorie	22
1.3.2.5 Strategie kategorie	23
1.3.2.6 Taktiky kategorie.....	26
1.3.2.7 Implementace plánu.....	30
1.3.2.8 Posouzení kategorie.....	31
1.4 Přínosy category managementu.....	31
1.5 Merchandising	32
2. Uplatnění CM ve společnosti Plzeňský Prazdroj	35
2.1 Charakteristika společnosti Plzeňský Prazdroj	35
2.2 Charakteristika maloobchodních odběratelů	39
2.3 Obchodní proces CM z pohledu PPas	45
2.3.1 Strategie	45
2.3.2 Definice kategorie.....	49
2.3.3 Role kategorie.....	52

2.3.4 Ohodnocení kategorie.....	54
2.3.5 Měření výkonnosti kategorie	55
2.3.6 Strategie kategorie	56
2.3.7 Taktiky kategorie.....	57
2.3.8 Implementace plánu a posouzení kategorie.....	59
2.4 Merchandising	60
3. Příklad spolupráce výroby a obchodu v oblasti CM.....	64
3.1 Úroveň spolupráce a specifika řetězce	64
3.2 Harmonogram spolupráce.....	65
3.3 Návrh planogramu	67
4. Výzvy do budoucna pro Plzeňský Prazdroj.....	71
4.1 Oblasti současné spolupráce	71
4.2 Nové příležitosti	74
Závěr	77
Seznam literatury	82
Seznam tabulek	
Seznam grafů	
Seznam obrázků	
Přílohy	

Úvod

Tématem této práce je category management (dále také CM). Jedná se o pojem, který v obchodní praxi není úplně nový. CM je přístupem, kdy dodavatel a retailer (obchodník) spolupracují na rozvoji kategorie. Spolupráce mezi těmito dvěma subjekty nebyla vždy samozřejmostí. Při pohledu do historie se vždy spíš jednalo o převahu jednoho z této dvojice. CM je ovšem založen na rovnocennosti v partnerství, do kterého dodavatel přináší dokonalou znalost spotřebitele a retailer dokonalou znalost maloobchodního prostředí. Výsledkem je optimalizace kategorie, která vede k maximálnímu uspokojení potřeb spotřebitele. Dokonalé uspokojení spotřebitelských potřeb je nesmírně důležité pro růst tržeb v retailovém prostředí, které je charakteristické velkou mírou konkurence a vysokou saturací trhu.

Když na přelomu 20. a 21. století v ČR začaly vznikat první projekty, byl CM vnímán jako velká příležitost do budoucna. Dnes již máme od této chvíle za sebou cca 15 let. Při pohledu na současný stav CM v ČR zjišťujeme, že většina velkých hráčů na trhu již CM do jisté míry implementovala. Kvůli nárokům, které CM klade na dodavatele i retailera, však ve většině případů stále nedošlo k jeho implementaci v plné míře. Tím pádem zúčastněné strany nemohou čerpat všechny benefity, které CM nabízí. Překážkami jsou především vstřebání komplexnosti procesu CM, začlenění CM do organizační struktury společnosti a vzájemná důvěra mezi dodavatelem a retailerem.

Cílem této práce je **identifikace příležitostí v oblasti CM na základě analýzy současného obchodního procesu ve společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s.** (dále také PPas). Tento cíl se zakládá na hypotéze, že proces CM dosud nebyl v PPas implementován v plné podobě. K dosažení cíle práce bude v této práci využita metoda případové studie. Proces CM v praxi bude představen na spolupráci společností PPas a Ahold. Pro identifikaci příležitostí bude dále využito metod analýzy a komparace. Pro vytvoření obecných závěrů o aplikaci CM v obchodní praxi společnosti PPas bude poté využita metoda syntézy.

V první části této práce bude vytvořen teoretický rámec CM. Na téma CM byla od doby jeho vzniku napsána řada odborných publikací, v nichž lze najít odlišnosti ve výkladu samotného

pojmu CM. Cílem této kapitoly je předložit široké spektrum definic CM a identifikovat jejich společné znaky. Následně bude podrobněji představen vývoj CM od jeho vzniku až po současnost pro vytvoření historického kontextu. Hlavní část teoretické části této práce se bude věnovat ideální podobě procesu CM. Odborná literatura se shoduje na tom, že proces CM by se měl skládat z osmi neustále se opakujících kroků. Ty vedou k benefitům, které jsou v této kapitole dále sumarizované. Poslední podkapitola této práce doplňuje náhled na CM představením východisek merchandisingu, který s CM úzce souvisí a přispívá plnohodnotnému naplnění strategií stanovených v rámci CM.

Druhá část práce se zabývá aplikací CM v praxi dodavatelské společnosti Plzeňský Prazdroj, s velkým předstihem největšího výrobce piva v ČR. Jakožto lídr kategorie se PPas snaží prostřednictvím CM rozvíjet pивní kategorii v reakci na měnící se potřeby spotřebitelů. Cílem této kapitoly je na základě komparace teorie obchodního procesu CM a praxe obchodního procesu PPas ukázat, do jaké míry byl obchodní proces v PPas implementován. V úvodu této kapitoly bude společnost PPas detailněji představena, včetně tržního podílu a portfolia značek. Následně bude popsána charakteristika maloobchodních odběratelů PPas. V další části této kapitoly proběhne analýza obchodního procesu CM v PPas. Pro přehlednost a možnost porovnání bude dodržena stejná struktura obchodního procesu jako v teoretické části práce. Závěrem této práce bude nastíněn přístup PPas k merchandisingu.

Jelikož k úspěšnému CM jsou potřeba 2 strany – dodavatel a retailer, věnuje se 3. kapitola této práce názornému příkladu spolupráce mezi společnostmi PPas a Ahold. Cílem této kapitoly je potvrdit reálném příkladu specifika CM popsaná v kapitole 2. Po představení společnosti Ahold, jednoho z největších tuzemských retailerů, bude popsán harmonogram spolupráce na CM mezi těmito dvěma společnostmi. Z harmonogramu bude jasně patrné, jakou úlohu PPas v procesu CM ve spolupráci s řetězcem Ahold hraje. Závěrem kapitoly bude specifikován proces, který vede k aktualizaci planogramů, jakožto výstupu procesu CM.

Poslední kapitola práce definuje na základě analýzy z kapitol 2 a 3 výzvy, kterým PPas bude muset v budoucnu čelit. Cílem této poslední kapitoly je přehledně shrnout hlavní body, na které by se Prazdroj měl zaměřit pro prohloubení spolupráce na CM s dodavateli a pro hlubší integraci CM jakožto filozofie společnosti. Oblasti pro zlepšení budou

představené tak, aby jasně definovaly kroky vedoucí ke zdokonalení procesu CM v PPaS, potažmo doručení maximální hodnoty spotřebiteli.

PPaS prodává své výrobky ve dvou kanálech – off-trade (maloobchodní prodejny) a on-trade (restaurace, hospody, hotely). Omezením této práce je zaměření na kanál off-trade, jakožto kanál relevantnější pro praktiky CM. V kanále on-trade sice můžeme také pozorovat první pokusy o spolupráci na CM, obchodní proces je však odlišný od toho, který je předmětem této práce. CM v pojetí této práce tedy znamená spolupráci dvojice dodavatel – retailer.

1. Teorie category managementu

Category management není úplně novým pojmem. Za několik desetiletí vývoje k tomuto způsobu řízení již byla napsána řada publikací popisujících, co tento proces obnáší. Než se tedy dostaneme ke konkrétním příkladům použití CM, vymezíme si tento pojem z teoretického pohledu a podíváme se, jak probíhal vývoj k současnému pojetí CM. V neposlední řadě si detailněji ukážeme, z čeho by se ideálně tento obchodní proces měl skládat a shrneme jeho výhody. Na závěr této kapitoly si definujeme pojem merchandising, který úzce souvisí s category managementem a prakticky na něj navazuje.

K vytvoření základního teoretického rámce je třeba uvést, že category management je součástí koncepce Efficient Consumer Response (ECR)¹, jejímž cílem je efektivní řízení nabídky (Supply Chain Management) i poptávky (Category Management). „Vztah Supply Chain Managementu (SCM) a Category Managementu (CM) lze vyjádřit i tak, že potenciálu SCM lze využít jen tehdy, proudí-li dodavatelským řetězcem efektivně to správné zboží. Zatímco SCM pokládá mnoho otázek týkajících se způsobu pohybu zboží od výrobce k retailerovi (JAK přesunout zboží co nejefektivněji), CM odpovídá na otázku, o jaké zboží jde (CO má být dodáno).“ (Cimler a Zdražilová 2007, s. 99)

1.1 Definice category managementu

V odborné literatuře se můžeme setkat s mnohými definicemi pojmu category management. Termín poprvé použil Brian F. Harris začátkem 80. let (Beasley 2014, s. 119). Tímto pojmem označil ideu, že ve vztahu mezi dodavatelem a obchodníkem je nejdůležitější spolupráce, aby mohly být spotřebitelské kategorie efektivně řízeny. Harris se zároveň podílel na vývoji prvního programu k vytváření planogramů² (The Partnering Group ©2014).

¹ ECR (Efficient Consumer Response) je „společnou iniciativou výrobců a členů dodavatelských řetězců, jejímž cílem je zlepšit a optimalizovat procesy pohybu výrobku od výrobcovy expedice přes logistické a dodavatelské řetězce až ke konečnému spotřebiteli.“ (Česko-slovenská iniciativa ECR, 2014)

² Planogram je diagram nebo model, který zobrazuje umístění retailových produktů v regálech za účelem maximalizace prodeje. (Oxford University Press, ©2015)

Slovník Business Dictionary (©2014) uvádí, že category management je „marketingová strategie, při které je celá řada produktů (místo jednotlivých produktů nebo značek) řízena jako strategická obchodní jednotka (SBU – Strategic Business Unit). Je založen na konceptu, kdy marketingový manažer je schopen lépe odhadnout nákupní zvyklosti spotřebitele a tržní trendy díky zaměření na celou produktovou kategorii.“ Setkáváme se tedy s tím, že category management je chápán jako marketingová strategie. Tato definice naznačuje, že existuje určité specifické spotřební chování v rámci kategorie. Tím, že se koukáme na kategorii jako celek, jsme schopni odhadnout trendy a kategorii, potažmo produkty, lépe řídit.

Organizace ECR Baltic (ECR Baltic 2008) tvrdí, že category management je „formalizovaný proces, kde výrobci a obchodníci spolupracují na řízení kategorií jako strategických obchodních jednotek, produkující zlepšené obchodní výsledky díky porozumění a naplnění potřeb spotřebitelů“. Tato definice je tedy založená na dvou základních předpokladech: spolupráce mezi výrobcem a obchodníkem a naplnění spotřebitelských potřeb. Bez spolupráce mezi dodavatelem a odběratelem by proces nemohl fungovat. Ideální spolupráce vyžaduje naprostou důvěru mezi těmito dvěma subjekty, kteří si navzájem poskytují informace a společně se podílejí na budování kategorie. Druhým pilířem je naplnění potřeb spotřebitelů. Porozumění těmto potřebám je klíčové k tomu, aby kategorie byla směřována správným směrem. Na základě těchto potřeb by měla být vytvářena strategie a cíle kategorie. Můžeme tedy shrnout, že podle této definice by měl category management pružně reagovat na změny ve spotřebitelských potřebách a v nákupním chování.

Z definice organizace ECR Baltic lze vyčíst, že category management úzce souvisí s marketingem. V definicích marketingu se můžeme totiž taktéž dočíst o uspokojování potřeb. Například Kotler (2007, s. 40) definuje marketing jako „společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot“. Jestliže tedy category management zlepšuje obchodní výsledky díky porozumění potřeb spotřebitelů, je jeho předpokladem důkladná marketingová analýza, která tyto potřeby odhalí. Jelikož marketing je proces, při kterém jsou tyto potřeby uspokojovány.

Asociace Category Management Association (©2014) na svých internetových stránkách definuje pojem jako „kontinuální proces založený na spolupráci výrobce a obchodníka k řízení potřeb nakupujících, kterým říkáme ‘kategorie’. Cílem tohoto procesu je optimalizace uspokojení nakupujícího a naplnění role kategorie obchodníkem v rámci celého portfolia kategorií v daném obchodním formátu. Výstupem procesu category managementu je taková kombinace sortimentu, ceny, regálové prezentace a promoční podpory, která optimalizuje roli kategorie.“ Poprvé si můžeme v definici všimnout pojmu „role kategorie“. Pomocí category managementu může obchodník každé kategorii výrobků přiřadit určitou roli v rámci celého obchodovaného portfolia tak, aby došlo k maximalizaci tržeb. Jsou také zmíněné čtyři oblasti, které by měly být výstupem procesu category managementu. Díky správnému nastavení sortimentu, cen, prezentace a podpory může být dosažena ona požadovaná role kategorie.

Laureys (1995) definuje category management jako proces spolupráce mezi výrobcem a obchodníkem, který má dva základní cíle:

1. Zvýšení obrátu kategorie díky lepšímu porozumění potřebám spotřebitelů;
2. Redukování neefektivností díky lepšímu porozumění a řízení nákladových struktur.

Jako druhý cíl je uvedeno lepší řízení nákladových struktur. Dostáváme se k tomu, že category management by se měl ideálně dotýkat i supply chain managementu. Díky vzájemnému sdílení dat by obchodník a výrobce měli být schopni lépe plánovat dodávky a tím snížit náklady plynoucí z neefektivnosti.

Van der Ster (1998) se v popisu category managementu zaměřuje na rozdíly mezi klasickým nakupováním a category managementem. Tyto rozdíly řadí do tří skupin, které můžeme vidět v tabulce 1.

Tabulka 1: Rozdíly mezi klasickým nakupováním a CM

	Klasické nakupování	Category management
Referenční bod	Skrze nakupování k prodávání; nákup pro nákup; PUSH strategie	Skrze prodávání k nakupování, nákup pro prodej, PULL strategie
Zaměření	Zaměření na produkt; SKU (Stock Keeping Unit) management	Zaměření na skupinu produktů; SBU (Strategic Business Unit) management
Klíčové dovednosti	Individuální nákup produktů; jednání na úrovni produktů nebo značek	Integrovaný logistický řetězec; vyjednávání na úrovni produktových toků
Kritéria výkonu	Hrubá marže; obrat a nákupní podmínky	DPP (Direct Product Profitability); obrat a DPC (Direct Product Cost)

Zdroj: Upraveno podle van der Ster (1998).

Z tabulky vyplývá, že součástí implementace category managementu by měl být přechod z push strategie k pull strategii. Jinými slovy, neměla by už být snaha protlačit výrobek distribučním řetězcem, nýbrž hlavní snahou by mělo být přesvědčení zákazníka o výhodnosti nákupu. Z toho plyne, že jsou na obchodníky i dodavatele kladeny zcela jiné nároky než při „klasickém nakupování“.

Ve studii GEA Consulting Group (1994 cit. podle Verra 1997, s. 7) je uvedeno šest základních úrovní spolupráce mezi obchodníkem a dodavatelem. Tři z nich mohou být vytvořeny na provozní a logistické úrovni a další tři na marketingové úrovni.

Tabulka 2: Úrovně spolupráce mezi obchodníkem a dodavatelem

OPERACE	
<i>Produktový tok</i>	
Efektivní provozní standard	Dodavatelé a obchodníci spolupracují na optimalizaci produktového toku bez výměny analytických prodejních dat.
Efektivní doplňování zásob	Obchodníci poskytují dodavatelům prodejní data a umožňují jim podílet se na zodpovědnosti za dodávky v rámci domluvených úrovní.
<i>Informační tok</i>	
Efektivní administrace	Dodavatelé a obchodníci spolupracují na snížení počtu aktivit bez přidané hodnoty a nákladů v toku dokumentů
MARKETING	
Efektivní sortiment	Dodavatelé a obchodníci spolupracují na definování sortimentu, aby maximalizovali efektivitu a profitabilitu prodejní plochy.
Efektivní podpora prodeje	Dodavatelé a obchodníci spolupracují na snížení nákladů nebo zlepšení výsledků podpory prodeje
Efektivní produktový vývoj	Dodavatelé a obchodníci spolupracují na vývoji nových produktů nebo na plánování uvedení produktů na trh ke snížení nákladů a míry neúspěchu

Zdroj: Upraveno podle Verra (1997).

Podle Heskové (2006, s. 49) je category management „managementový systém, který lze uplatnit jako způsob řízení v zákaznický orientovaných společnostech. Jeho cílem je optimalizace marketingového řízení a prodejního úsilí subjektů v závislosti na obchodovaném portfoliu produktů. Category management vytváří prostředí pro možnost efektivní spolupráce retailerů na jedné straně a výrobců na straně druhé. Category management je jedním z nových přístupů spolupráce obchodníka a dodavatele, založené na sdílení dat mezi nimi pomocí

systemů elektronické výměny dat. Klíčovým aspektem je důsledné zaměření se na potřeby zákazníků a následné dosahování vyšší spotřebitelské hodnoty.“

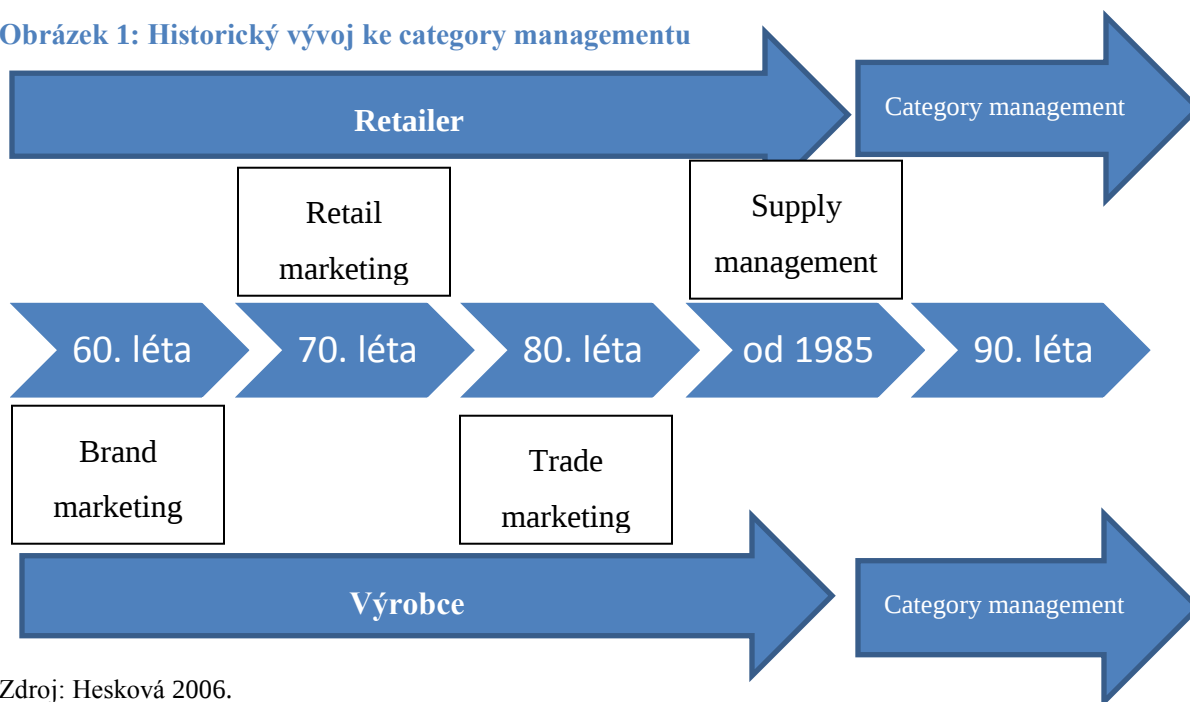
Přestože každá definice category managementu je koncipovaná trochu odlišně, můžeme v nich najít společné znaky. Pro shrnutí se jedná především o následující:

- Spolupráce výrobce a obchodníka;
- Zaměření na celou řadu produktů (kategorií) místo jednotlivých produktů nebo značek;
- Řízení kategorií jako strategických obchodních jednotek;
- Cílem je porozumění a naplnění potřeb spotřebitelů.

1.2 Vznik a vývoj

Jak již bylo naznačeno v předchozí podkapitole, category management navazuje na marketingové řízení podniku. O novodobém category managementu můžeme mluvit zhruba od 90. let 20. století. Vzhledem k tomu, že marketingové řízení vykazuje stále větší specifika v rámci odlišných oborů, reagují na tato specifika metody marketingového řízení (Hesková 2006, s. 45). Obrázek 1 znázorňuje časovou posloupnost rozvoje marketingového řízení v oblasti výroby a obchodu.

Obrázek 1: Historický vývoj ke category managementu



Zdroj: Hesková 2006.

V šedesátých letech šlo v marketingovém řízení především o orientaci na produkt. Jako hlavní nástroj k prosazení výrobku na trhu byla používána reklama. Výrobky byly do obchodů tlačeny obchodními zástupci a výrobci měli v tomto období dominantní roli s velkou vyjednávací silou. Retaileři působili poměrně pasivně v procesu prodeje zboží zákazníkům.

Od sedmdesátých let začíná růst síla obchodníků díky jejich zaměření na retail management. Do centra zájmu se začíná dostávat zákazník a jeho potřeby. Dochází také růstu prodejní plochy a s tím souvisejícímu rozvoji space managementu a merchandisingu.

Osmdesátá léta přinesla ještě větší posílení postavení retailerů. Vznikaly významné maloobchodní řetězce. Některé z nich začaly využívat vertikální kooperace v logistice a zřizovaly centrální sklady, do kterých byly dodávány dodavatelské produkty. V důsledku těchto trendů museli výrobci začít chápat retailery jako strategické obchodní partnery a začaly vznikat nové metody jako trade marketing nebo account management. Spolupráce mezi obchodníky a výrobci však čelila mnohým překážkám. Největší z nich byl fakt, že se každá ze stran snažila prosadit cestu, která pro ni byla výhodnější. Výrobci se soustředili na prodej co největšího objemu výrobků a obchodníci na dosažení co nejvyšší marže, což bylo překážkou k prohloubení spolupráce.

Od poloviny osmdesátých let se však začíná spolupráce mezi výrobcí a obchodníky přeci jen prohlubovat. A to díky zavádění supply chain managementu. „Dodavatelský řetězec (supply chain) zahrnuje všechny aktivity během transformace zboží od surovin až po finální fázi, kdy se zboží a služby dostávají ke koncovému zákazníkovi. Supply chain management zahrnuje plánování, design a kontrolu toku materiálů, informací a financí v dodavatelském řetězci tak, aby efektně a efektivně doručil vysokou hodnotu koncovému zákazníkovi.“ (Shah 2009, s. 4) Jak plyne z této definice, supply chain management ještě více prohlubuje míru spolupráce mezi subjekty. Velice důležitým předpokladem k této spolupráci je sdílení informací.

V 90. letech důsledkem zvýšeného důrazu na spotřebitele vzniká category management. Jak je vidět z obrázku 1, jedná se o proces, na kterém by se měl podílet jak výrobce, tak retailer.

Tento fakt tedy category management odlišuje od předchozích metod, jejichž využití se vždy přiklánělo na stranu jednoho z nich.

Podle společnosti ACNielsen (Bhaloo 2006) však category management v pravém slova smyslu na počátku devadesátých let ještě nefungoval. V tomto období byly tendence zaměřovat se na prodejní data a zapomínalo se na spotřebitele, který by měl být jádrem celého procesu. Až na konci devadesátých let se rozšířilo množství dat o spotřebitelích. Jednalo se především o spotřebitelské panely domácností, data od zákazníků a nová demografická data. Díky tomu bylo umožněno zaměřit se méně na produkt a více na spotřebitele.

Na závěr této kapitoly bych ještě zmínil jeden pojem vycházející z prohloubené kooperace mezi dodavateli a obchodníkem, který popisuje Gruen (2002). Je to „aisle management“. Tento termín můžeme do češtiny přeložit jako řízení uliček v obchodě. Tento princip se zakládá na tom, že obchodník ve spolupráci s dodavateli neřídí pouze jednu kategorii, nýbrž několik příbuzných kategorií, které seskupí v obchodě v jedné uličce. Gruen (2002) jako příklady úspěšné implementace uvádí „Baby care“ v řetězci Carrefour nebo „Total Pet Care“ v řetězci Spartan Stores. Například dětský svět „Baby care“ zahrnoval všechny kategorie týkající se dětí – pleny, ubrousky, dětská výživa, dětská kosmetika, oblečení pro děti. Při takovýchto projektech vznikají uličky, které vypadají jako obchod v obchodě. K jejich úspěšné realizaci je však zapotřebí spolupráce několika dodavatelů. Pro zajímavost, na projektu Baby care v řetězci Carrefour se podíleli Nestlé, Johnson & Johnson, Fisher-Price a Procter & Gamble.

1.3 Strategie a obchodní proces CM

Pro úspěšnou implementaci category managementu ve vztahu dodavatel – retailer je třeba přesně vymezit, jak bude probíhat obchodní proces. Jinými slovy, musí existovat rámec, ve kterém se spolupráce na rozvoji kategorie bude realizovat. Nedefínuje pouze, co vše musí být provedeno, ale i jak to má být provedeno, přičemž základ úspěchu leží ve spolupráci mezi dodavatelem a retailerem v průběhu celého procesu.

1.3.1 Strategie

Než se ovšem firmy v praxi dostanou k samotnému procesu, je nutné vsadit category management do strategického kontextu. Základem úspěchu celého procesu je napojení obchodních plánů kategorií na korporátní strategii. Z toho vyplývá, že iniciativa k implementaci category managementu musí vzejít od nejvyššího vedení společnosti, a to jak na straně retailera, tak na straně dodavatele.

Organizování celé společnosti okolo kategorií není samozřejmostí. Z historického pohledu tíhnou retaileri k fungování na bázi uliček nebo dodavatelů. Pro dodavatele je naopak typické zaměření na značky. Jsou zvyklí prodávat značky a tvořit pro ně strategie. Transformace od těchto zažitých principů ke kategoriím tedy vyžaduje podporu top managementu. Úspěšná implementace category managementu trvá obvykle dva až tři roky (ECR Europe 1997, s. 30).

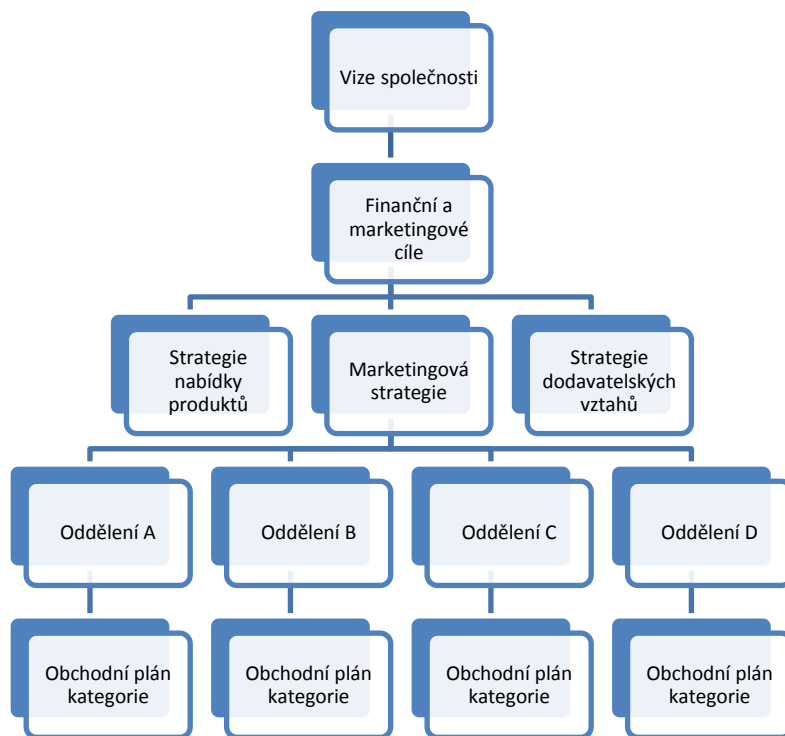
Základním prvkem korporátní strategie je dobře definovaná vize a mise společnosti. Mise je krátká a stručná definice důvodu existence společnosti. V ideálním případě by měla odpovědět na následující otázky: Kdo jsme? Kdo jsou naši zákazníci? Jaká je naše provozní filozofie? Co jsou naše konkurenční výhody? Co jsou naše zodpovědnosti. Vize společnosti se na rozdíl od mise zabývá budoucností. Měla by definovat, čím se chceme stát. (Ferrel 2011, s. 33)

V souladu s vizí a misí musí být definované finanční a marketingové cíle. Jde o ukazatele jako obrát, marže, zisk, tržní podíl atd. Jak těchto cílů dosáhnout definují marketingová strategie, strategie nabídky produktů a strategie dodavatelských vztahů. Marketingová strategie určuje cílového zákazníka, formu prodeje, zákaznické služby, sortiment, ceny, podporu prodeje, vystavení v obchodě atd. Strategie zásobování zahrnuje oblasti jako objednávání výrobků, nákup a distribuci. Třetí a velice důležitou oblastí je strategie vztahu s dodavateli. Ta musí definovat, co přesně společnost od vztahu s dodavatelem očekává. Musí být založená na sdílení dat a úzké spolupráci. (Hesková 2006, s. 53)

Tyto tři úrovně celopodnikových strategií jsou potom převedeny do strategií jednotlivých oddělení prostřednictvím obchodních plánů kategorií. Tyto obchodní plány zároveň slouží

k realizaci celopodnikových strategií. Propojení korporátní strategie a strategie kategorie retailera znázorňuje obrázek 2.

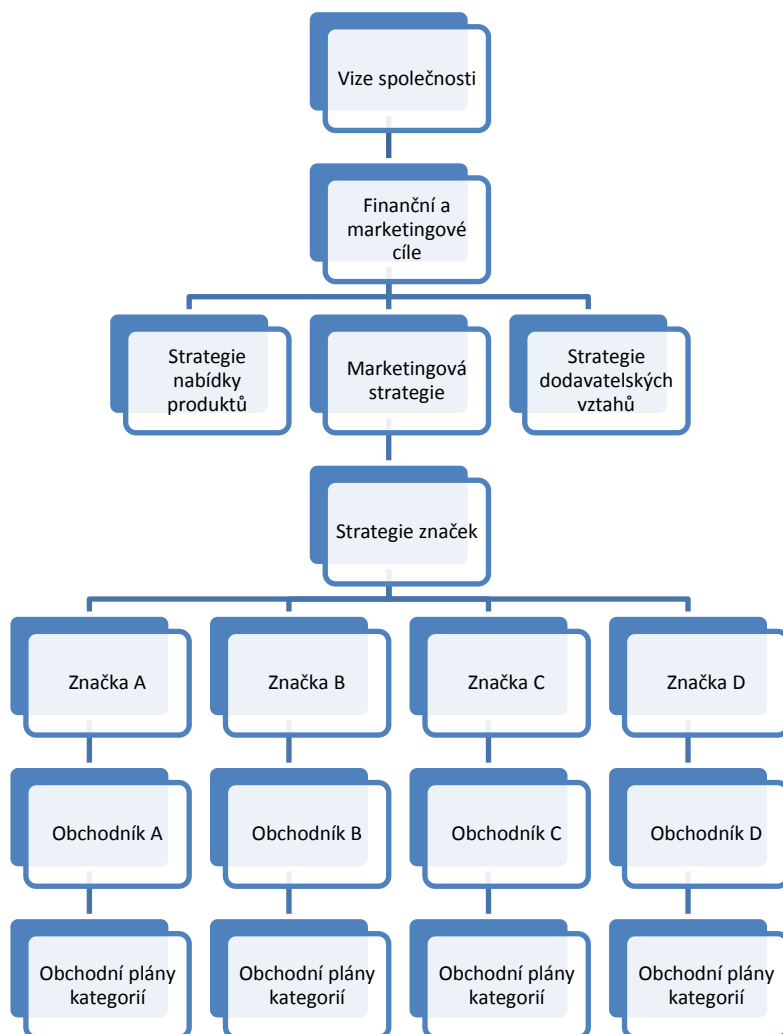
Obrázek 2: Struktura strategií retailera



Zdroj: Pražská 2002.

Podobně jako u retailera i dodavatel musí propojit svou korporátní vizi a misi, cíle a strategie s obchodními plány kategorií. Ty by zároveň měly brát v potaz strategie zákazníků i cílového spotřebitele. Oproti strategickému rámci retailera musí dodavatel do strategického rámce začlenit strategie jednotlivých značek a specifika jednotlivých zákazníků, se kterými spolupracuje. Strategický rámec dodavatele je znázorněn v obrázku 3.

Obrázek 3: Struktura strategií dodavatele



Zdroj: Pražská 2002.

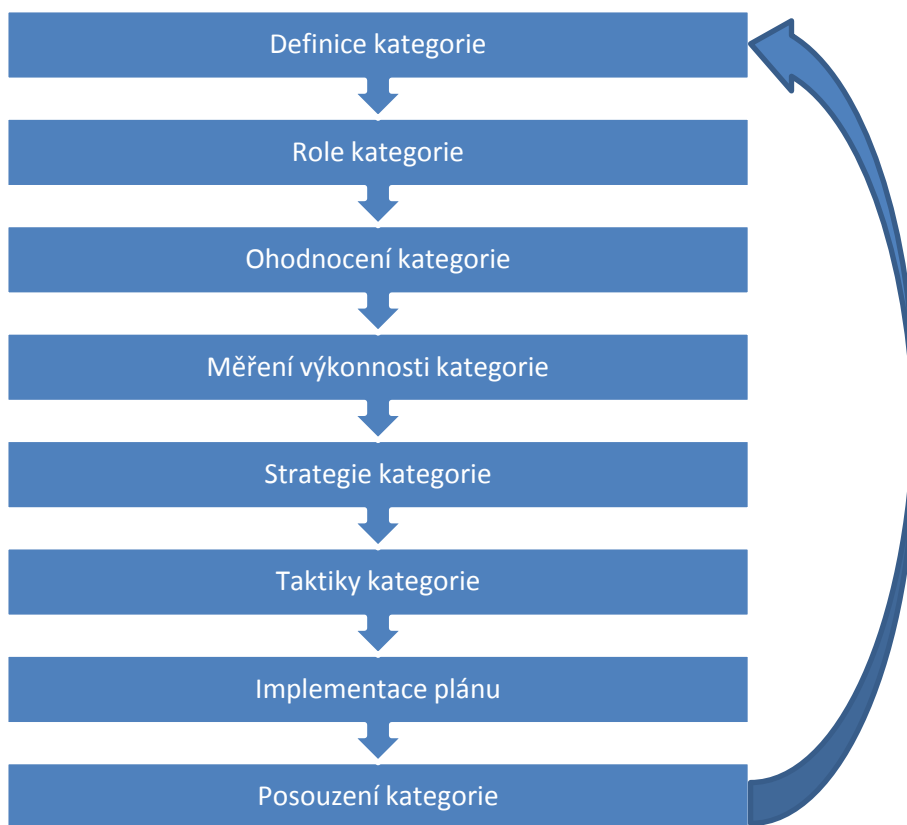
1.3.2 Obchodní proces

Obchodní proces v souvislosti s category managementem znamená sekvenci činností potřebných k vytvoření a implementaci obchodního plánu kategorie. Obchodní proces by měl být stejný jak pro dodavatele, tak obchodníka, přestože se jedná o odlišné společnosti. Důležité je, aby u každého kroku v tomto procesu bylo stanoveno, co má být výstupem a kdo je za něj zodpovědný. Zpráva ECR Europe (1997 s. 36) uvádí následující charakteristiky ideálního obchodního procesu category managementu:

1. Obchodní proces category managementu adoptuje pohled spotřebitele. Je to struktura, díky které retailer a dodavatel dělají všechno potřebné, aby doručili maximální hodnotu spotřebiteli.
2. Obchodní proces category managementu má také jasně určené „vlastníky procesu“, tzn. osoby s jasně určenými zodpovědnostmi za design a exekuci procesu.
3. Obchodní proces poskytuje společný formát pro dodavatele i retailera. Pokud každý postupuje podle jiného procesu, většina hodnoty je ztracena. Proces by měl být společnou řečí pro oba partnery, díky které lze propojit cíle obou společností a dosáhnout lepších obchodních výsledků a spotřebitelské hodnoty.
4. Obchodní proces je řízen korporátními strategiemi a strategiemi oddělení retailera a dodavatele. Těmito strategiemi se řídí rozhodování vedoucí k úspěšnému dokončení procesu.
5. Obchodní proces je zaměřen jak na vytvoření, tak implementaci obchodního plánu kategorie. Dobře vytvořené obchodní plány, které jsou špatně exekuvované, nedoručují ani lepší obchodní výsledky, ani hodnotu pro spotřebitele.
6. Obchodní proces poskytuje platformu pro využití odborných znalostí a zdrojů dodavatele a retailera.
7. Obchodní proces poskytuje kontinuální zlepšení díky zdokonalování dat a plánů kategorie. Výstup obchodního procesu (tzn. obchodní plán kategorie) je periodicky měřen, monitorován a zdokonalován.

Odborná literatura se shoduje na tom, že proces category managementu zahrnuje osm základních kroků. Jsou jimi definice kategorie, role kategorie, ohodnocení kategorie, měření výkonnosti kategorie, strategie kategorie, taktiky kategorie, implementace plánu a posouzení kategorie. Podle Heskové (2006 s. 55) tento proces však představuje maximalistickou variantu a v praxi často není možné ani nutné jít do všech naznačených detailů. Posloupnost základního procesu o osmi krocích je znázorněna obrázkem 4.

Obrázek 4: Proces CM



Zdroj: Hesková 2006.

1.3.2.1 Definice kategorie

Definice kategorie je prvním krokem v procesu category managementu. Správná definice kategorie vytváří prostor pro realizaci dalších fází procesu. Při definování kategorie sledujeme dva hlavní cíle. Prvním je identifikování konkrétních SKU³, které do kategorie patří. Druhým cílem je stanovení struktury uvnitř kategorie.

Dle definice ECR (1997, s. 38) je kategorie „odlišená, říditelná skupina produktů nebo služeb, které spotřebitelé vnímají jako navzájem související nebo nahraditelné při uspokojování svých potřeb“. Touto definicí se potvrzuje předešlé tvrzení, že category management je zaměřen na uspokojování potřeb spotřebitelů.

³ SKU (Stock Keeping Unit) je skladová jednotka.

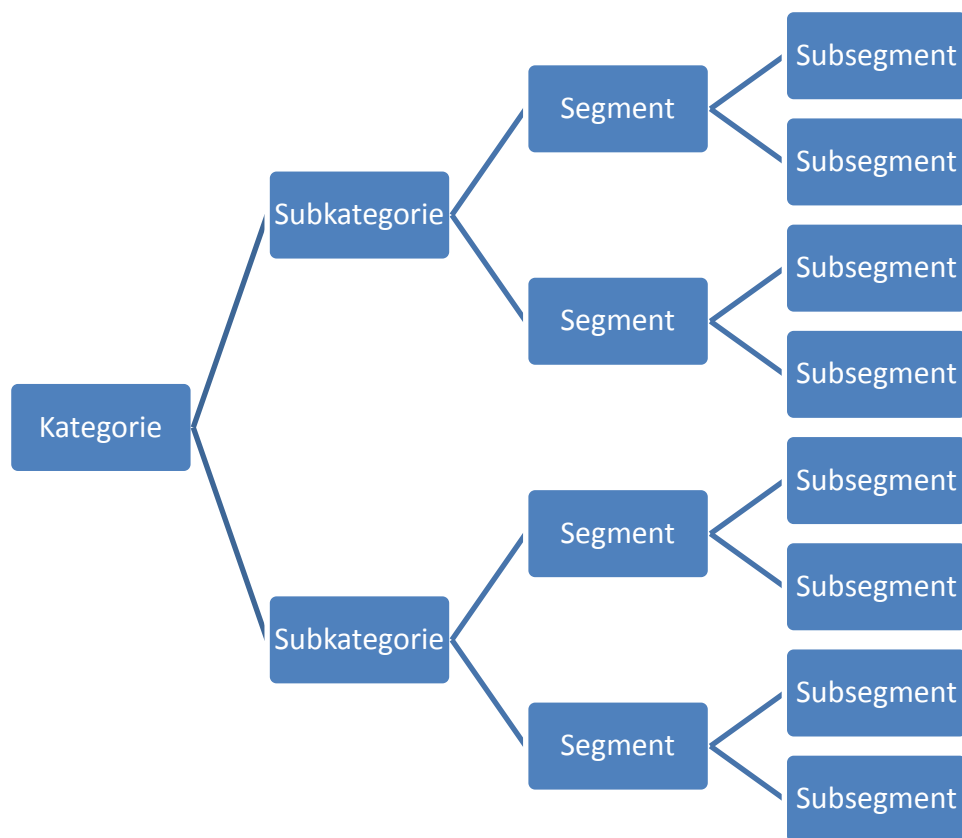
Na definici kategorie by se měl významnou částí podílet dodavatel. Ten zpravidla investuje vysoké finanční prostředky do nejrůznějších výzkumů, aby pochopil zvyklosti spotřebitelů, jejich potřeby a touhy. Díky tomu jsou dodavatelé schopni stanovit, jak by kategorie měla ideálně vypadat podle spotřebitele. To představuje cenný zdroj pro retailera, který většinou nemá k dispozici data za jednotlivé kategorie. Na základě těchto výzkumů jsou dodavatel a retailer schopni stanovit, jak široce by daná kategorie měla být definovaná.

Podle Heskové (2006) je trendem existence několika prodejních konceptů vedle sebe na prodejní ploše. Jako příklad uvádí sortiment vína, které se v obchodě nachází na několika místech. To znamená, že může být řízeno jako samostatný sortiment, nebo jako součást určité kategorie. Dalším příkladem změny definice kategorie může být již dříve zmiňovaná kategorie „děti“, ve které se nachází jak strava, tak oblečení, pleny atd., tedy výrobky, které dříve v obchodech tvořily samostatné kategorie. Nová definice kategorie vychází z toho, že rodič, který jde nakupovat potřeby pro dítě, chce najít všechny potřeby na jednom místě. Tato definice je výhodná i pro retailera, protože rozmístěním subkategorií na různých místech v obchodě může dojít k přehlédnutí některé subkategorie nakupujícím.

Druhým úkolem části nazvané definice kategorie je stanovení struktury kategorie. Strukturou kategorie se rozumí určení subkategorií, segmentů a subsegmentů, které slouží jako vodítko k smysluplnému uspořádání jednotlivých výrobků v regálu. Struktura kategorie se určuje podle rozhodovacího stromu spotřebitele. Ten odhaluje, podle čeho se spotřebitel rozhoduje v rámci dané kategorie. Pro každou kategorii v obchodě je rozhodovací strom jiný. U některých produktů může být pro spotřebitele zásadní forma (tekutý/sypký prášek). U jiných může být rozhodující koncový spotřebitel (kočka/pes).

Rozhodovací strom může zároveň pomoci určit, které produkty je vhodné zařadit do kategorie a které ne. Příklad rozhodovacího stromu spotřebitele znázorňuje obrázek 5.

Obrázek 5: Rozhodovací strom spotřebitele



Zdroj: Hesková 2006.

Výstupem první fáze procesu category managementu, tedy definování kategorie, je podle ECR Europe (1997):

1. Vhodný název pro kategorii, který se vztahuje k přínosům pro spotřebitele, nebo k řešení, které kategorie spotřebitelům nabízí;
2. Definice produktů a SKU, které tvoří danou kategorii;
3. Struktura/segmentace kategorie, která odráží rozhodovací proces spotřebitelů v dané kategorii.

1.3.2.2 Role kategorie

Druhým krokem v procesu category managementu je přiřazení role ke každé kategorii, kterou má obchodník ve svém portfoliu. Ve skutečnosti však nejde pouze o samotné přiřazení role, ale tento krok má tři základní cíle:

1. Určení rolí kategorií, které budou používány pro celou společnost;
2. Přiřazení role ke každé kategorii;
3. Alokace zdrojů mezi kategorie na základě jejich rolí.

Používané role by měly být definované tak, aby odpovídaly stavu, kterého obchodník chce dosáhnout. Zároveň by měly brát v potaz spotřebitele a pomoci retailerovi a dodavateli lépe naplnit potřeby spotřebitelů. V neposlední řadě by měly být srozumitelné pro retailera i dodavatele, aby jim mohli přizpůsobit další kroky v procesu category managementu. Podle ECR Europe (2000, s. 42) existují tři základní typy rolí: cílová kategorie (destination category), preferovaná kategorie (routine/preferred category) a náhodná kategorie (convenience category).

Pro roli cílové kategorie je typické, že definuje image retailera v očích koncového spotřebitele. Zároveň se umísťuje na předních příčkách, co se týče obratu a růstu prodejů mezi všemi kategoriemi obchodníka. Díky tomu vede zaměstnance k naplnění korporátní mise, vize, cílů a strategií. Jako příklad cílové kategorie můžeme uvést čerstvé ryby nebo pečivo z vlastní pekárny.

Role rutinní/preferované kategorie je pro obchodníka typická vyvážeností hodnoty, růstu a zisku. Pro spotřebitele jsou tyto kategorie důležité k uspokojování spotřebitelských potřeb spojených s každodenním nákupem potravin.

Náhodná kategorie umožňuje spotřebitelům možnost nákupu dalších, doplňkových věcí, pro které by jinak museli jít do jiného obchodu. Posiluje tedy image retailera jakožto prodejny, kde se dá nakoupit vše pod jednou střechou. Retailerovi zároveň poskytuje potenciál pro růst zisku. Může se jednat například o domácí potřeby.

Mezi základní role se někdy zařazuje i tzv. příležitostná/sezónní kategorie. Řadí je tam např. Hesková (2006). Nicméně, zpráva ECR (2000) tuto roli vynechává s tím, že produkty této role stejně v obchodě fungují jako cílová kategorie a není tedy třeba je škatulkovat do zvláštní role. Pod rolí sezónní kategorie si můžeme představit například Vánoční zboží.

Druhým cílem v této fázi procesu category managementu je přiřazení role každé kategorii. Tento krok je úkolem spíše pro retailera, jelikož dodavatel má zpravidla data a výzkumy pouze za kategorie produktů, které dodává. Na retailerovi tedy je, aby mezi sebou porovnal všechny kategorie a rozhodl se, jakou roli která kategorie bude v jeho portfoliu hrát. Nicméně, dodavatel může v této fázi poskytnout data, která má k dispozici, a dát retailerovi doporučení.

Přiřazení rolí se provádí na základě jak kvalitativní, tak kvantitativní analýzy. Kvantitativní analýza, která probíhá napříč kategoriemi, by měla podle Heskové (2006, s. 63) odpovědět především na následující otázky:

- Je kategorie důležitá pro koncového spotřebitele? Úkolem je určit, kdo je cílovým zákazníkem pro danou kategorii.
- Je kategorie důležitá pro obchodníka? Důležitost se porovnává na základě obrátu, zisku a marže dané kategorie.
- Je kategorie důležitá pro konkurenty obchodníka? Sleduje se podíl obchodníka na trhu u jednotlivých kategorií.
- Má kategorie potenciál na trhu?

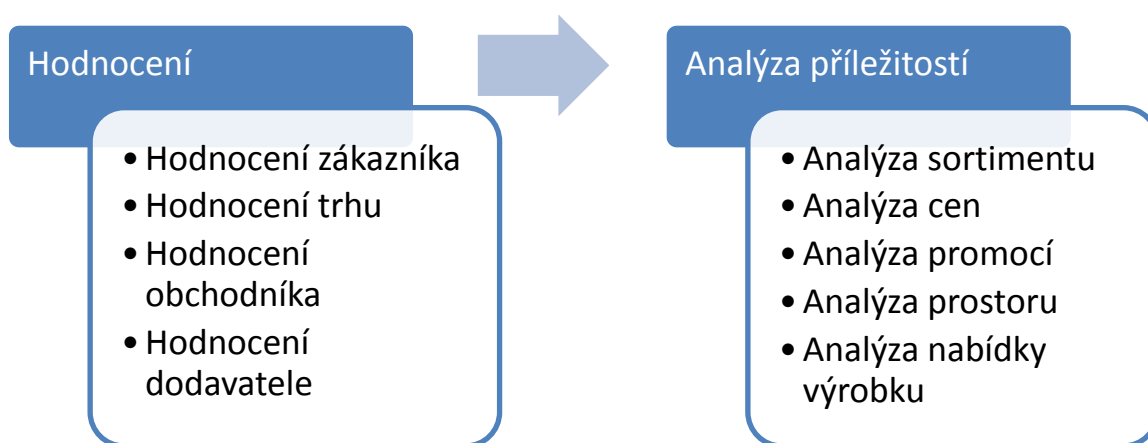
Po přiřazení role každé kategorii je logickým krokem alokace zdrojů do kategorií právě na základě jejich rolí. Zdroji je v tomto případě myšlena široká škála od zásob, prostoru v regálu, investice do reklamy, kapitálové investice až po čas, který top management věnuje dané kategorii. U cílových kategorií samozřejmě můžeme očekávat největší alokaci zdrojů. Z pohledu dodavatele je také logické, že bude více investovat u obchodníka, který danou kategorii považuje za cílovou, než u jiného, který jí přiřadil roli náhodné kategorie.

1.3.2.3 Ohodnocení kategorie

Třetím krokem obchodního procesu je ohodnocení kategorie. Cílem této etapy je ohodnotit současnou a plánovanou výkonnost kategorie a identifikovat příležitosti. Už z povahy této etapy je zřejmé, že je třeba shromáždit velké množství informací a ty potom zanalyzovat. Proto je velice důležitá spolupráce mezi retailerem a dodavatelem.

V odborné literatuře můžeme nalézt různé přístupy k ohodnocení kategorie. Hesková (2006, s. 65) například uvádí, že postupujeme podle strukturovaného postupu, který začíná hodnocením zákazníka, trhu, obchodníka a dodavatele. Cílem je určit profil zákazníka, který kupuje danou kategorii a subkategorie, vyjádřit tržní podíl v kategorii a subkategoriích, zjistit podíl kategorie na prodejkách a změřit efektivitu nákupu. Následně se provede analýza příležitostí (Opportunity Gap Analysis), spočívající v analýze sortimentu, cen, promocí, prostoru a nabídky výrobku. Pro hodnocení se obvykle používá analýza produktového portfolia pomocí matice BCG⁴. Obdobnou analýzu potom můžeme provést i pro jednotlivé subkategorie, čímž zjistíme, které produkty hrají v dané kategorii jakou roli. Strukturovaný postup hodnocení kategorie shrnuje obrázek 6.

Obrázek 6: Hodnocení kategorie



Zdroj: Upraveno podle Hesková (2006).

⁴ BCG matice označuje portfoliový model strategie, který vyvinula americká společnost „The Boston Consulting Group“ (odtud BCG). Matice ukazuje spojitosti mezi tempem růstu obchodů a konkurenční pozicí společnosti.

Oproti tomuto strukturovanému procesu ECR Europe (1997, s. 43) konstatuje, že hodnocení zákazníka, obchodníka a dodavatele probíhá již ve fázi stanovování strategií, tedy ještě před tím, než začne obchodní proces category managementu. V praxi tedy ve chvíli, kdy dojde na hodnocení kategorie, již není třeba tyto analýzy znovu provádět. Stačí se zaměřit na hodnocení trhu. Z hlediska hodnocení trhu můžeme shrnout pět základních otázek, na které bychom pomocí analýzy měli najít odpověď:

Jaká je demografická struktura segmentů?

1. Kdo jsou klíčoví konkurenti v kategorii?
2. Jak výkonné jsou jednotlivé segmenty? (Kde jsou příležitosti pro růst/zlepšení?)
3. Které produkty pomáhají zvyšovat počet zákazníků, počet transakcí a zisk?
4. Jaké klíčové faktory by mohly ovlivnit výkonnost segmentu?

I podle tohoto přístupu po zodpovězení pěti uvedených otázek následuje analýza příležitostí, která odhalí, zda existuje nesoulad mezi zvolenou rolí kategorie a současnou výkonností kategorie.

1.3.2.4 Měření výkonnosti kategorie

Dalším krok obchodního procesu, nazvaný měření výkonnosti kategorie, spočívá ve stanovení cílů retailera i dodavatele, kterých chtějí dosáhnout implementací obchodního plánu kategorie. Je důležité, aby cíle byly v souladu se stanovenou rolí kategorie a se zjištěními předešlého kroku procesu (ohodnocení kategorie). U cílové kategorie můžeme očekávat cíle zaměřené na obrát a tržní podíl. Naopak náhodná kategorie bude mít stanovené cíle zaměřené na zisk. Jasně definování cílů je naprosto zásadní, protože umožňuje měření a monitorování plánu. Měřitelné cíle se většinou stanovují jednou za rok, přičemž definují i kvartální hodnoty.

Oblíbeným nástrojem pro měření výkonnosti je tzv. Balanced Scorecard⁵. Na rozdíl od tradičních nástrojů pro měření výkonnosti nezohledňuje pouze finanční ukazatele, nýbrž i nefinanční hodnotící kritéria, která umožňují odhadnout budoucí výkonnost strategické obchodní jednotky. Poskytuje tedy vyváženou kombinaci finančních a operativních měřítek.

⁵ Metodu strategického měření výkonnosti Balanced Scorecard poprvé popsali Robert Kaplan a David Norton v Harward Business Review v roce 1992 (Kaplan a Norton, 1992).

Balanced Scorecard se zaměřuje na následující čtyři perspektivy (Kaplan a Norton 1992, s. 72):

1. Finanční perspektiva. (Jak nás vidí akcionáři?)
2. Interní obchodní perspektiva. (V čem musíme vynikat?)
3. Perspektiva inovace a učení. (Dokážeme pokračovat ve zlepšování a vytváření hodnoty?)
4. Zákaznická perspektiva. (Jak nás vidí zákazníci?)

Tyto čtyři perspektivy by měly manažerům poskytnout dostatečnou základnu pro strategické rozhodování. Zároveň nezahlcují obrovským množstvím informací. Pro každou z výše uvedených perspektiv musí být stanovené cíle, kterých má být dosaženo, a měřítko, která v čase ukazují, jak se cíle daří plnit.

1.3.2.5 Strategie kategorie

Po stanovení měřítek výkonnosti kategorie přichází na řadu krok týkající se strategie. Nalezení vhodné strategie je zásadní pro doručení role kategorie a pro naplnění cílů výkonnosti kategorie. Strategie musí reagovat na příležitosti v kategorii skrze kreativní a efektivní využití zdrojů. Obchodní plán kategorie by měl definovat jak marketingovou strategii, tak strategii zásobování.

Předmětem marketingové strategie je způsob řízení nejen kategorie jako celku, ale i jednotlivých subkategorií a segmentů v rámci kategorie. ECR Europe (1997, s. 59) uvádí sedm nejtypičtějších marketingových strategií následovně:

- **Traffic Building** – Tato strategie, pokud je aplikovaná na část kategorie, se zaměřuje na přilákání zákazníků do obchodu, do dané uličky a kategorie.
- **Transaction Building** – Tato strategie se zaměřuje na zvýšení velikosti průměrné transakce v kategorii, uličce, nebo v celém obchodě (tzv. velikost nákupního košíku).
- **Turf Defending** – tato strategie agresivně umísťuje části kategorie s cílem obrany před určitými konkurenty.
- **Profit Generating** – Tato strategie se zaměřuje na využití určitých částí kategorie ke zvýšení zisku.

- **Cash Generating** – Strategie zaměřená na využití částí kategorie ke generování cash flow.
- **Excitement Creating** – Strategie slouží ke komunikaci urgentní potřeby nebo příležitosti ke spotřebiteli.
- **Image Enhancing** – Tato strategie je v kategorii používána ke komunikaci image retailera. Image bývá zpravidla komunikována prostřednictvím následujících oblastí: cena, služby, kvalita, širší nabídky.

Efektivní zásobovací strategie jsou klíčovou součástí hlavního cíle ECR⁶, kterým je zvyšování hodnoty pro spotřebitele. Jako nejčastěji používané zásobovací strategie Hesková (2006, s. 74) uvádí:

- **Cross-docking** – Zboží je sváženo do překladiště, kde se kompletuje pro konkrétního odběratele.
- **Just In Time** – Metoda spočívající v řešení časové a věcné vazby pohybu zboží, jejímž cílem je snížit přebytečné zásoby.
- **Systém kontinuálního zásobování** – Jedná se o řízení zásob metodou Just In Time. Obchodník odesílá dodavateli zprávu o denním stavu zásob prostřednictvím systému EDI⁷. Na základě této zprávy a denních prodejů je sestaven návrh objednávky.
- **Metoda rychlé odezvy** – Navazuje na předchozí metodu s tím, že informace o stavu zásob jsou plynule předávány mezi jednotlivými členy distribučního řetězce.
- **Systém řízení zásob dodavatelem** – V tomto systému přebírá dodavatel činnosti běžně související s objednáváním zboží. Vyžaduje vysokou míru důvěry mezi dodavatelem a odběratelem.

Po definování vhodných marketingových a zásobovacích strategií je třeba vybrat konkrétní strategie a přiřadit je k jednotlivým částem kategorie. Při tomto procesu je důležité dbát na to, aby bylo zachované napojení strategií na roli kategorie. Pro každou roli kategorie jsou vhodné jiné strategie. Zároveň u každého obchodníka může daná kategorie hrát jinou roli. Pro dodavatele je tedy důležité definovat různé role pro danou kategorii a k nim přiřadit

⁷ EDI (Electronic Data Interchange) je elektronická výměna dat.

vhodné strategie, které předloží jako návrh konkrétnímu retailerovi. Příklady vhodných strategií k jednotlivým rolím kategorie znázorňuje tabulka 3.

Tabulka 3: Vztah mezi rolí a strategií kategorie

Role kategorie	Marketingová strategie kategorie
<i>Cílová kategorie</i>	Traffic building
	Turf defending
	Transaction building
	Excitement creation
<i>Preferovaná kategorie</i>	Transaction building
	Profit generating
<i>Příležitostná kategorie</i>	Traffic building
	Excitement creation
	Profit generating
<i>Náhodná kategorie</i>	Transaction building
	Profit generating
	Image enhancing

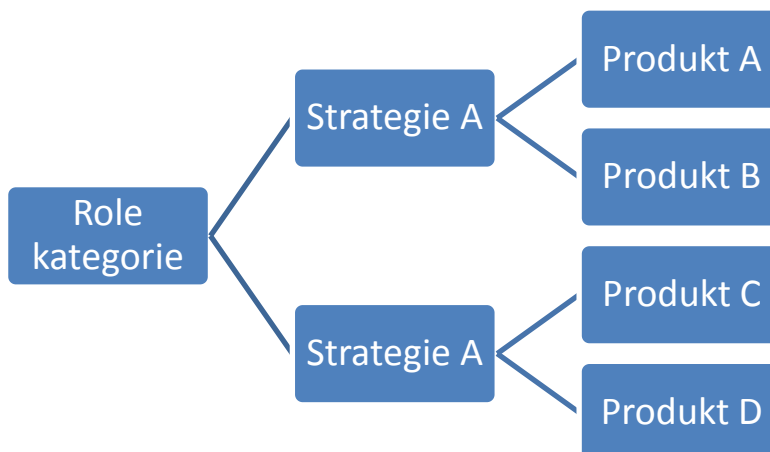
Zdroj: ECR Europe 1997.

Podobně jako můžeme definovat vhodné marketingové strategie pro určitou roli kategorie, je možné najít vztah mezi rolí kategorie a vhodnou strategií zásobování. Obecně lze říci, že čím důležitější roli kategorie v obchodě hraje, tím vyspělejší strategie zásobování by měla být zvolena. Zatímco pro roli náhodné kategorie jsou dostačující základní zásobovací strategie, pro cílovou kategorii by měla být zvolena vyspělá strategie zásobování.

Výstupem kroku strategie kategorie je vhodný mix strategií, které budou uplatněny vůči konkrétním součástem kategorie – produktům v případě marketingové strategie a dodavatelům v případě zásobovací strategie. Tyto strategie jsou zcela zásadním předpokladem pro výběr taktik, které budou podrobněji rozebrány v následující podkapitole. Oblíbeným způsobem

vyobrazení zvolených strategií a jejich napojení na konkrétní produkty, je tzv. stratogram. Ilustrativní příklad jednoduchého stratogramu vyobrazuje obrázek 7.

Obrázek 7: Stratogram



Zdroj: Hesková 2006, s. 76.

1.3.2.6 Taktiky kategorie

Účelem tohoto kroku je identifikace a ohodnocení konkrétních akcí, pomocí kterých se podaří implementovat strategii, která byla zvolena v předchozím kroku obchodního procesu. V první řadě je třeba identifikovat, které taktické kroky je možné provést. Následně se ohodnotí dopad těchto taktik a jejich schopnost naplnit cíle kategorie. Na základě tohoto ohodnocení jsou vybrány ty nejvhodnější taktiky ve čtyřech oblastech:

1. Sortiment
2. Cena
3. Promoce
4. Vystavení

Zvolení správné **sortimentní taktiky** je jednou z nejdůležitějších činností category managementu. Je potřeba najít rovnováhu mezi sortimentními potřebami zákazníků a obchodními cíli retailera a dodavatele. I z toho důvodu někteří obchodníci začínají celý proces category managementu analýzou sortimentu. Na rozhodování o širší sortimentu budou mít vliv především potřeby cílových spotřebitelů, současná image co se týče širší sortimentu,

marketingová strategie, role a strategie kategorie, náklady a přínosy změny šíře sortimentu, kritéria přijetí a odmítnutí nového produktu a možnosti dodavatelů (ECR Europe 1997, s. 67). Na základě zmíněných rozhodovacích kritérií může dojít k následujícím změnám v sortimentu:

Tabulka 4: Taktické možnosti sortimentu

Taktická možnost	Popis
Redukce	Snížení počtu SKU v kategorii, subkategorii, segmentu.
Navýšení	Rozšíření počtu SKU v kategorii, subkategorii, segmentu.
Výměna	Výměna části stávajících SKU za nová SKU.
Unifikace sortimentu vs. odlišené skupiny	Upravení sortimentu na úrovni prodejen, formátů prodejen nebo skupin prodejen.
Privátní značky	Vyvinout, opustit nebo rozšířit privátní značky v kategorii, subkategorii, segmentu atd.
Udržení	Ponechání stávajícího sortimentu.

Zdroj: ECR Europe, 1997, s. 67.

Navrhnuté sortimentní taktiky musí na závěr projít procesem validace, při kterém se odhadne dopad každé taktiky a přínos k naplnění cílů kategorie.

Dalším krokem ke správné implementaci zvolené strategie je určení **cenové taktiky**. Při rozhodování o cenové taktice je důležité vědět, jak je cena pro koncové spotřebitele důležitá, tedy citlivost spotřebitelů na cenu. Je potřeba znát i odlišnost v citlivosti na cenu mezi jednotlivými produkty. Dalším faktorem, který musí category manažer brát v úvahu, je cenová image retailera. To znamená cenové srovnání s konkurenty, především u produktů, které v dané kategorii tvoří image retailera. Cenová taktika by dále měla být v souladu s marketingovou strategií a rolí a strategií kategorie. Obchodník by neměl zapomenout ani na cenovou strategii privátních značek a jejich cenovou úroveň v porovnání s ostatními produkty. (ECR Europe 1997, s. 67).

Výsledkem cenové taktiky může být snížení nebo zvýšení ceny jedné nebo více položek nebo průměrné ceny kategorie. Taktika také určuje, zda bude cena jednotná, nebo se bude měnit v závislosti na formátu obchodu, regionálních odlišnostech a dalších skutečnostech, které ovlivňují chování spotřebitele. V neposlední řadě je třeba zvolit přístup k ceně z dlouhodobého hlediska. Obchodníci zpravidla volí mezi tzv. EDLP (EveryDay Low Price, česky „každodenní nízká cena“) a Hi-Lo (High-Low, česky „vysoká-nízká“). Při EDLP retailer udržuje konstantní každodenně nízkou cenu bez dočasných cenových promocí. Tyto konstantní ceny mají za cíl eliminovat každotýdenní nejistotu ohledně výše cen. Kontrastem k EDLP je metoda Hi-Lo. Při ní je stanovena vyšší každodenní cena. Nicméně, obchodník provádí časté cenové promoce, při nichž je cena výrobku nižší než EDLP. (Hoch, Drèze a Purk 1994, s. 16). Před konečným rozhodnutím o implementaci taktiky musí být, stejně jako u sortimentní taktiky, odhadnut dopad této taktiky na obrát a zisk společnosti.

Další oblastí potřebnou k implementaci strategie je **taktika promocí** (angl. promotion). V porovnání s předchozími taktikami má category manažer při plánování promocí mnohem pestřejší výběr. ECR Europe (1997, s. 70) uvádí nejčastěji používané taktiky v podobě, kterou vyobrazuje obrázek 8.

Obrázek 8: Taktické možnosti promoci

Prostředek/typ

- Snížení ceny
- Kupóny
- Reklama
- Tématické promoce
- Stojany
- Vzorky
- Speciální produktová balení

Produkty

- Které produkty budou promovány?

Frekvence

- Jak často se bude promovat?

Trvání

- Jak dlouho by měla promoce probíhat?

Načasování

- Na kdy je promoce naplánována

Lokace

- Umístění promoce v obchodě

Cross-Merchandising

- Měly by být do promoce zahrnuté i další položky z kategorie nebo mimo ni?

Zdroj: ECR Europe 1997, vlastní zpracování.

Při výběru konkrétních promočních taktik opět hraje důležitou roli marketingová strategie společnosti a role a strategie kategorie. Stejně jako předchozí taktiky musí být i promoční taktika validovaná odhadem dopadu taktiky na finanční a obchodní ukazatele. Výstupem schválení vhodných taktik je vytvoření tzv. promočního kalendáře, který graficky vyobrazuje časový harmonogram konkrétních promočních aktivit.

Čtvrtá taktická oblast určuje způsob, jakým bude zboží prezentované spotřebiteli v místě prodeje, tedy **taktiku vystavení**. Součástí této taktiky jsou rozhodnutí o umístění kategorie v obchodě, o rozložení zboží na regálech, o vymezení velikosti prostoru pro danou kategorii,

o formě prezentace zboží a také o tom, zda vystavení bude jednotné, nebo se bude lišit podle velikosti prodejny, formátu nebo regionu. Taktická rozhodnutí v této oblasti jsou velice důležitá, protože přímo působí na nakupujícího během prohlížení regálů.

Při vyvíjení taktiky vystavení musí být pamatováno především na spotřebitele a jeho potřeby. Je důležité, aby rozložení kategorie odpovídalo rozhodovací posloupnosti spotřebitele během nakupování, tedy rozhodovacímu stromu spotřebitele. Dalším faktorem je konkurence. Vystavení by mělo podtrhnout hlavní konkurenční výhody retailera. Stejně jako předchozí taktiky musí i taktika vystavení přispívat k naplnění marketingové strategie a role a strategie kategorie.

Finálním výstupem kroku týkajícího se taktik kategorie je tzv. taktogram, který znázorňuje celkový dopad všech doporučených akcí ve všech čtyřech taktických oblastech. Celkový dopad je následně porovnán se stanovenými měřítky výkonnosti kategorie (kap. 1.3.2.4), aby se ukázalo, zda stanovené cíle mohou být těmito taktikami naplněny. Pokud se ukáže, že nikoli, je nutné buď revalidovat výkonnostní cíle kategorie, nebo změnit taktiky.

1.3.2.7 Implementace plánu

Někdy podceňovaným krokem procesu category managementu je implementace obchodního plánu kategorie. I sebelepší plán ztrácí svoji hodnotu, pokud je špatně implementován, nebo není dokonce implementován vůbec. Hesková (2006, s. 83) uvádí tři fáze implementace plánu:

1. Schválení plánu;
2. Přiřazení odpovědností;
3. Harmonogram realizace.

Management dodavatele i obchodníka musí stanovit kritéria a proces schvalování obchodního plánu kategorie. Mezi těmito kritérii je typicky kontrola, zda je plán v souladu celkovou strategií společnosti, vyhodnocení vlivu plánu na výkonnost kategorie a alokace dodatečných zdrojů, pokud to plán vyžaduje. V další fázi se přiřadí zodpovědnost za exekuci každé taktické akce z plánu konkrétním osobám. Předmětem třetí fáze implementace je vytvoření harmonogramu realizace. Každá taktická akce v plánu musí mít přiřazený termín dokončení.

Zároveň by měly být stanovené milníky, při kterých se reviduje, zda tvorba plánu probíhá podle stanoveného harmonogramu.

1.3.2.8 Posouzení kategorie

Posledním krokem, který je uváděn jako součást obchodního procesu category managementu, je posouzení kategorie (Category Review). Pod tímto krokem je zahrnuto monitorování, vyhodnocování a případné návrhy úprav původního plánu kategorie. Můžeme tedy říct, že category management je stále probíhajícím procesem, ve kterém propojení mezi prvním a posledním krokem je právě posouzení kategorie.

Obchodní plán kategorie je zpravidla vytvářen na jeden rok. Proto je vhodné posuzovat výsledky kategorie ve velkém detailu jednou ročně. Zároveň je typické, že během ročního období jsou prováděná i dílčí posouzení kategorie, například na kvartální bázi. (ECR Europe 1997, s. 76) Na začátku procesu je kromě periodicity nutné definovat také role dodavatele a retailera při posuzování kategorie a stanovit jednotný formát tohoto kroku obchodního procesu. Výsledkem posouzení kategorie by při nejmenším mělo být srovnání aktuálního stavu s cílem, vysvětlení případných odchylek od plánu a navržení taktických kroků, které přispějí k uzavření mezery mezi plánem a skutečností. Samozřejmě se mohou změnit i podmínky, za kterých byl plán vytvořen. V takovém případě je nutné přistoupit k úpravě plánu.

1.4 Přínosy category managementu

Pokud se firmě podaří implementovat category management, který má podporu vedení firmy, a do kterého jsou zapojeni pracovníci na všech úrovních organizační struktury, může sklízet jeho výhody. Ty nejpodstatnější shrnuje Hesková (2006, s. 89):

- Zvýšení tržeb a zisku, udržení, popř. zvýšení podílu na trhu, maximalizace návratnosti aktiv;
- Identifikace příležitostí v oblastech zavádění nových produktů, efektivnější promotion, shelf presentation, optimalizace produktového portfolia;

- Odstranění neefektivností v zásobovacím procesu zrychlením obrátkovosti a redukcí zásob;
- Lepší uspokojování požadavků zákazníků díky obchodnímu procesu vycházejícímu z průzkumu potřeb zákazníků a monitoringu nákupního chování;
- Vhodnější alokace zdrojů podle strategické důležitosti na základě stanoveného strategického rámce pro operativní a taktické rozhodování;
- Základ pro vztah spolupráce mezi obchodními partnery a zvýšení efektivity jejich vzájemných kontaktů a sdílení dat;
- Zlepšení hodnocení, monitorování a kontroly výkonnosti podniku díky efektivnějšímu využívání dat o zákaznících a trhu.

1.5 Merchandising

Pro dosažení přínosů plynoucích z category managementu je důležité také dodržování zásad merchandisingu, který s category managementem úzce souvisí a navazuje na něj. Do jisté míry by se dal i považovat za jeho součást.

Jednotná definice merchandisingu neexistuje. Jednotlivé definice se liší v popisu činností, které pod merchandising spadají. Shodují se však v základních charakteristikách tohoto procesu. Merchandise znamená v angličtině zboží. Merchandising by se tedy dal přeložit jako práce se zbožím v prodejním prostoru.

Bárta, Pátík a Postler (2009, s. 215) definují merchandising následovně: „Merchandising je proces, jehož cílem je najít optimální vystavení sortimentu (v první úrovni kategorií, v druhé úrovni položek kategorie) vedoucí ke zvýšení prodeje (maximalizaci zisku). Toto slovo je používáno v mnoha významech, zpravidla mluvíme o splnění několika podmínek: správném zboží, na správném místě, ve správnou dobu, v odpovídající ceně, množství a ve správné kvalitě.“

Poněkud jednodušeji a laičtěji popisuje merchandising například Underhill (2002, s. 202). Podle něj je merchandising „to, jak docílit, aby výrobky nezůstaly v obchodě nepovšimnuty

a padly zákazníkovi do oka.“ Podstatu merchandisingu v této definici však také vystihuje, jelikož cílem tohoto úsilí je snaha „prodat“.

Merchandising pracuje s tím, že se v každé prodejně nacházejí různě atraktivní místa pro vystavení zboží v závislosti na toku zákazníků. Zamazalová (2009, s. 179) definuje 3 typy prodejní plochy podle pozornosti věnované zákazníkem:

- Atraktivní zóny – u pokladen, v čele regálů, v uličkách mezi regály obvykle vpravo v místě očí;
- Slabá místa – z hlediska pozornosti neutrální zóny, nepřitahují extrémně pozornost, ale nejsou výrazně opomíjené;
- Mrtvé (hluché) zóny – kouty prodejny, prostor za vstupem do prodejny (zákazník se „aklimatizuje“ na změnu), konce regálů, umístění dole v regálech, nahoře v regálech.

Obchodník by s těmito zónami měl pracovat tak, aby do nejatraktivnějších míst vystavoval produkty, které mají potenciál k impulznímu nákupu a které jsou pro něj důležité z hlediska marže nebo z jiných důvodů. Naopak do slabších a „mrtvých“ oblastí by měl umísťovat produkty, které si nakupující v prodejně najdou. Může se jednat například o zboží jako sůl, mouka atp.

Každý výrobce zpravidla má svoje pravidla merchandisingu, která se snaží u obchodníků prosazovat. Vzhledem k tomu, že pravidla jednotlivých výrobců bývají dost podobná a všichni tedy chtějí být na „stejném“ místě, využívají toho obchodníci k tomu, že nejlepší místa v regálech, případně stojany, prodávají za poplatky. Příklad pravidel merchandisingu uvádějí Bárta, Pátík a Postler (2009, s. 216):

- Realizace v místě, kde vzniká zákaznickova potřeba;
 - Spolu s konkurenčními výrobky (podle možnosti vždy za nimi);
 - Blízko výrobků s nákupním nebo spotřebitelským vztahem (vždy za nimi);
 - V rámci velké brand skupiny;
- Využití jak placených, tak i neplacených regálů, facing, podle podílu na trhu;
- Regál ve výšce 150 cm „prodává sám“ (optimální výška);

- Umístění zboží u pokladny zvýší prodej až 4krát;
- Druhý displej (druhotné umístění) přinese nárůst prodeje až o 60 % (zvýšení viditelnosti, z neplánovaného nákupu se stává nákup impulsivní);
- Uplatnit pravidlo vertikálního uspořádání;
- Záruční lhůty (zboží s kratší záruční lhůtou patří dopředu regálu, s delší záruční lhůtou patří do zadní části regálu);
- Uplatnit propagační materiály přímo v místě nabídky zboží;
- Ze směru, kterým přichází nejvíce zákazníků, umístit pokud možno zboží první v řadě (první v toku zákazníků);
- Zboží stejné značky musí být pohromadě, nikoli odděleno konkurenčními výrobky;
- První ve vlastní řadě musí být nejdražší zboží, levnější by mělo navazovat;
- Při rozdělení výrobků podle kategorie výrobek levnější než srovnatelný konkurenční výrobek by měl být umístěn vedle konkurenčního výrobku (stále první v toku zákazníků);
- Je-li výrobek dražší než srovnatelný konkurenční výrobek, měl by být umístěn dále od konkurenčního výrobku (stále první v toku zákazníků).

Jedná se tedy o soubor pouček, díky kterým se výrobce (dodavatel) snaží pomocí kvality vystavení zvýhodnit svoje produkty na úkor konkurenčních, případně jiných substitučních produktů.

Díky výraznému rozvoji merchandisingu v posledních desetiletích na trhu působí specializované společnosti, které se zaměřují na merchandisingové služby a vyvíjejí komplexní merchandisingové manuály. Užitečnost merchandisingu je empiricky ověřena z mnoha průzkumů psychologie zákazníka (Bárta, Pátík a Postler 2009, s. 219).

2. Uplatnění CM ve společnosti Plzeňský Prazdroj

Na nastavení teoretického rámce CM navazuje v této kapitole představení reálného využití CM v obchodní praxi. Definice se shodují na tom, že k úspěšnému CM je zapotřebí spolupráce dodavatele a retailera. Každý z těchto subjektů se však na celý proces dívá z trochu jiného pohledu. Druhá kapitola představuje úhel pohledu výrobce, konkrétně největšího producenta piva v České republice, společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s. (dále také Prazdroj nebo PPas).

Na začátku této kapitoly bude představen dodavatel a jeho postavení na trhu. Následně budou shrnuta specifika odběratelů, tedy maloobchodních sítí podnikajících v oblasti rychloobrátkového zboží. V další podkapitole již bude rozebrán přístup Plzeňského Prazdroje k obchodnímu procesu CM krok za krokem ve stejném sledu, v němž byl představen v první kapitole této práce. Na závěr kapitoly budou nastíněna specifika merchandisingu v PPas.

2.1 Charakteristika společnosti Plzeňský Prazdroj

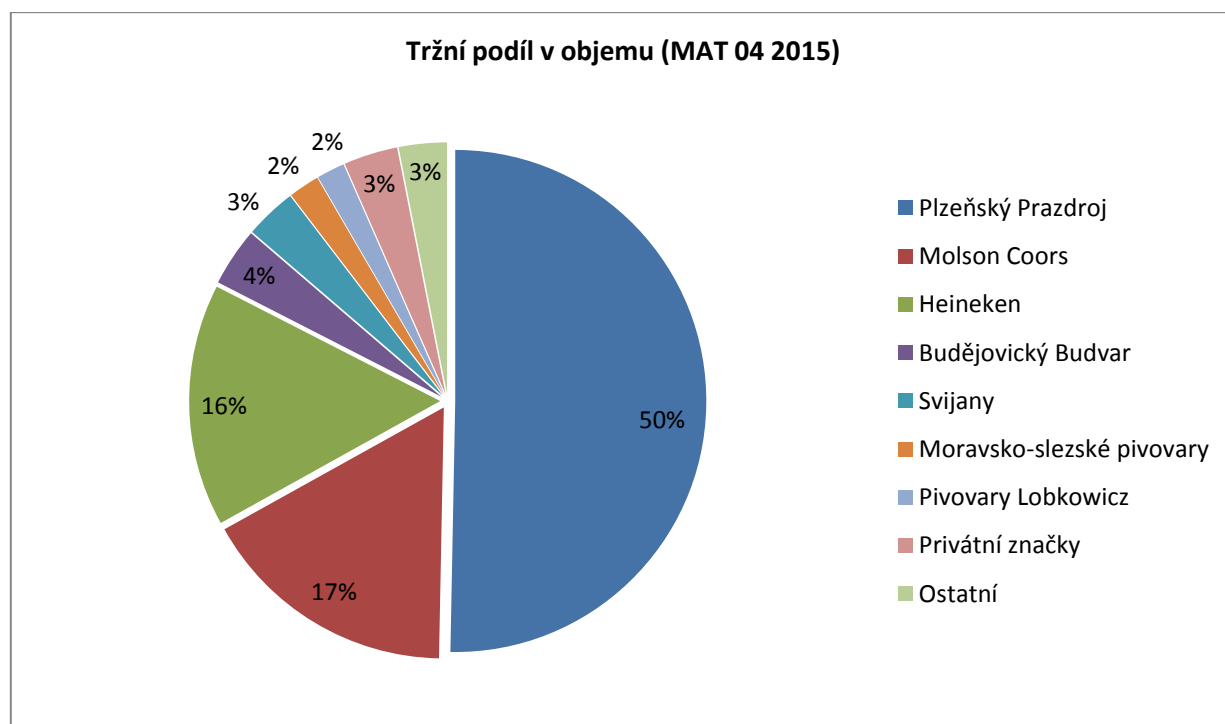
Založení společnosti Plzeňský Prazdroj se datuje do roku 1842, kdy byla dokončena stavba Měšťanského pivovaru Plzeň. V něm byla uvařena první várka piva plzeňského typu. Pivovar se postupně rozrůstal a na konci 19. století začal expandovat i do zahraničí. Důležitým milníkem v historii společnosti byl rok 1999, kdy došlo k akvizici Prazdroje koncernem SABMiller. (Plzeňský Prazdroj ©2015)

SABMiller je druhá největší pivovarnická skupina na světě, operující v 80 zemích. Roční produkce piva, nealkoholických nápojů a dalších alkoholických nápojů činí 315 mil. hektolitrů. Během fiskálního roku končícího v březnu 2014 dosáhla skupina čistého zisku před započtením úroků, daní a odpisů (EBITA) ve výši 6,45 mld. amerických dolarů. Přestože pod tuto skupinu patří více než 200 značek, Česká republika se mezi nimi neztrácí. Značková politika SABMilleru se totiž opírá o 4 značky, které chce mezinárodně rozvíjet. Jednou z nich je česká značka Pilsner Urquell. Mezi tzv. vlajkové lodě patří také italská Peroni Nastro Azzurro, americká Miller Genuine Draft a nizozemská Grolsch. (SABMiller ©2014)

Plzeňský Prazdroj je dlouhodobě největší pivovarnickou společností v Čechách. Roční produkce činí 10 mil. hl. Hlavní podíl na tom má především výroba pro domácí trh, na kterém pochází zhruba každé druhé zakoupené pivo z Plzeňského Prazdroje. Menší, avšak významnou složkou prodeje je export do více než 50 zemí po celém světě, což dělá z Prazdroje největšího exportéra českého piva. Výroba probíhá ve čtyřech pivovarech rozmístěných strategicky v různých částech republiky, konkrétně pivovary Prazdroj a Gambrinus v Plzni a další dva pivovary ve Velkých Popovicích a v Nošovicích.

Graf 1 zobrazuje objemový podíl výrobců piva v ČR v období od dubna 2014 do května 2015. Na první pohled je patrné dominantní postavení Prazdroje, který je s 50% tržním podílem jasnou jedničkou na trhu. Hlavními konkurenty PPas jsou společnosti Molson Coors a Heineken s 17 % a 16 % tržního podílu v tomto pořadí. Jedná se o nadnárodní společnosti, které na český trh vstoupily akvizicemi domácích pivovarů. V případě Molson Coors jsou to v první řadě Pivovary Staropramen. U Heinekenu se jedná především o značky Starobrno, Břežňák a Krušovice. Ostatní hráči na trhu mají v porovnání s prvními třemi minimální podíl.

Graf 1: Tržní podíl výrobců piva



Zdroj: Interní materiály PPas.

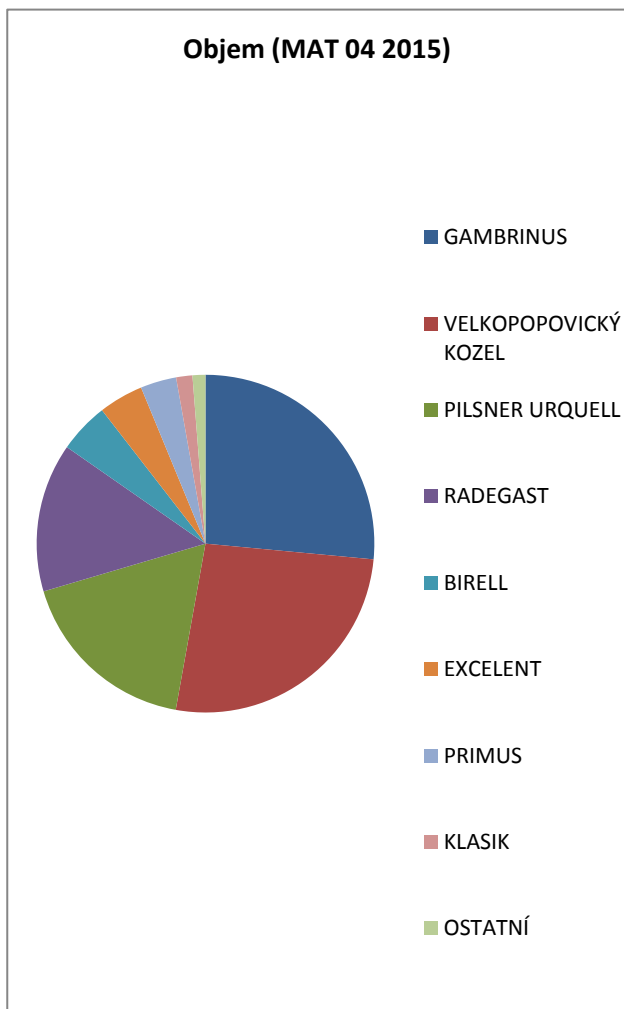
Prazdroj věří, že tím, co ho dělá jedničkou na trhu, je vyvážené portfolio značek. Z pohledu positioningu jsou značky profilované dostatečně daleko od sebe, aby nedocházelo ke vzájemné kanibalizaci. Zároveň portfolio pokrývá celou řadu segmentů od levných (ekonomy) značek až po superpremiové. Jedná se o následující značky:

- **Pilsner Urquell** – legendární světlý ležák a zakladatel kategorie pív plzeňského typu;
- **Gambrinus** – neprodávanější pivo v ČR;
- **Radegast** – moravská jednička typická svou hořkostí;
- **Velkopopovický Kozel** – nejprodávanější česká značka ve světě;
- **Birell** – nejprodávanější nealkoholické pivo v ČR;
- **Fénix** – svěží pšeničné pivo s pomerančovou kůrou a špetkou koriandru;
- **Gambrinus radler** – nízkoalkoholický míchaný nápoj z piva a přírodní ovocné šťávy
- **Frisco** – moderní, jemně perlivý sladový nápoj;
- **Excelent 11** – světlé výčepní pivo, které vyniká plnou chutí a svěžím chmelovým aroma;
- **Kingswood** – jablečný cider (osvěžující alkoholický nápoj);
- **Kopparberg** – premiový cider ze Švédska;
- **Primus** – světlé pivo, které skvěle uhasí žízeň;
- **Klasik** – nízkoalupňové výčepní pivo za příznivou cenu.

Každá značka hraje v portfoliu svoji roli, ať už je to doručování obratu v případě mainstreamových značek, doručování zisku pro premiové značky, přilákání nových zákazníků do kategorie v podobě novinek typu radler a cider, nebo nástroj pro zabránění konkurenci v růstu v podobě ekonomy značek.

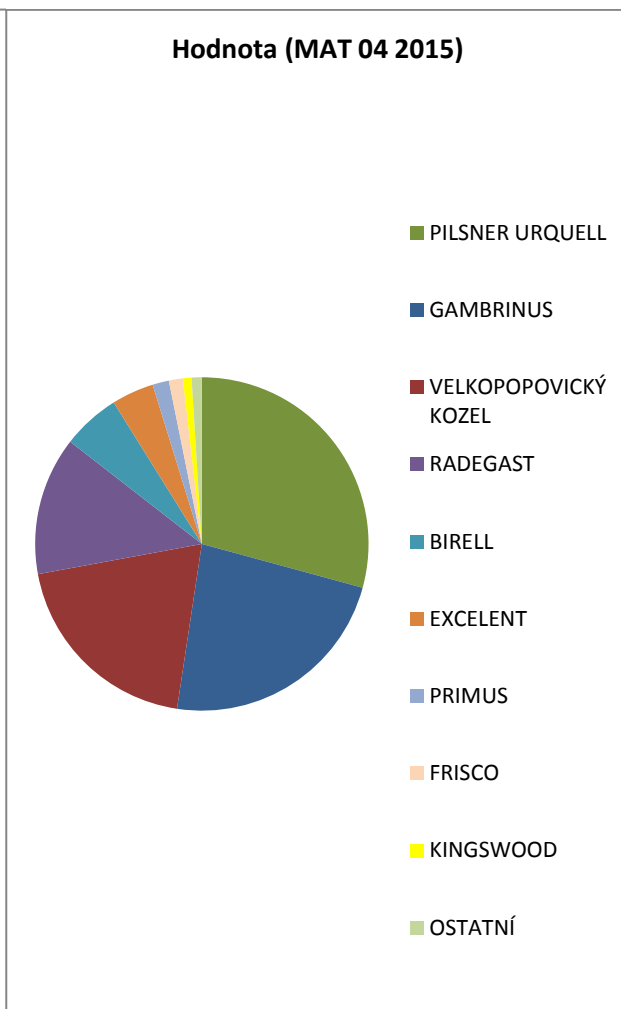
Roli jednotlivých značek naznačují koláčové grafy 2 a 3. Ukazují, které značky byly během posledního roku (od května 2014 do dubna 2015) nejprodávanější, a které společnosti doručily nejvyšší hodnotu. Přestože největší objem přinášejí mainstreamové značky Gambrinus a Velkopopovický Kozel, v doručené hodnotě vítězí superprémiová značka Pilsner Urquell.

Graf 2: Podíl značek v objemu



Zdroj: Interní materiály PPas.

Graf 3: Podíl značek v hodnotě



Zdroj: Interní materiály PPas.

Prvenství na trhu piva dává Prazdroji z pohledu CM výhodu, ale zároveň také odpovědnost. Lídr trhu je označován jako kapitán kategorie (category captain). Právě kapitán je hlavním společníkem retailera při procesu CM. Je považován za toho, kdo má o kategorii nejlepší přehled, rozumí potřebám spotřebitelů a nakupujících. Dokáže tudíž být retailerovi dobrým

partnerem při určování směru, kterým se kategorie má ubírat. Ostatní hráči na trhu v ideálním případě do procesu také zasahují. Nicméně jejich role většinou spočívá v připomínkování návrhů lídra kategorie. Pozice kapitána s sebou nese také odpovědnost za objektivitu, která se od dodavatele očekává. Pro kapitána kategorie je na jednu stranu velká výhoda, že se podílí na strategickém řízení kategorie, do které je zainteresovaný. Na druhou stranu pro něj zapojení do procesu znamená nemalé náklady v podobě pracovní síly, specializovaného softwaru atd.

2.2 Charakteristika maloobchodních odběratelů

Na začátku této podkapitoly je potřeba uvést, že pro prodej piva existují 2 základní kanály podle typu odběratelů na koncovém trhu. Kanálu, v němž jsou odběratelé z oblasti pohostinství, se říká „**on-trade**“. Jedná se o restaurace, hospody, hotely, sezónní stánky s občerstvením apod. Nakupující si v nich zpravidla kupují výrobky pro okamžitou spotřebu. Druhým kanálem je tzv. „**off-trade**“. Jedná se o maloobchodní prodejny. Produkty si v nich nakupující kupují pro spotřebu mimo místo prodeje. Kanálovému dělení jsou do jisté míry přizpůsobená i balení produktů. I přes výjimky jsou nejčastějším balením v on-trade kanále sudy (KEG). V off-trade kanále mají naopak sudy minimální podíl. Nejprodávanejším balením jsou láhve. Přestože jistá forma CM existuje i v kanále on-trade, předmětem této práce je příklad CM na spolupráci dodavatele a maloobchodníka. Všechny následující údaje se tedy budou vztahovat pouze ke kanálu off-trade.

Maloobchodní trh v ČR doznal v průběhu posledních dvou desetiletí výrazných změn. Jeho současná podoba je velice specifická a odlišuje se například od západních vyspělých ekonomik. Prvním aspektem je dominantní postavení maloobchodních řetězců, které mají tendence diktovat podmínky dodavatelům. Je to dáno hlavně jejich mezinárodním rozsahem a silnou finanční pozicí. Především menší dodavatelé a výrobci mají vůči retailovým řetězcům velice těžkou vyjednávací pozici. Druhým specifickým je vysoká saturace českého maloobchodního trhu. To vyvolává mezi maloobchodníky extrémně konkurenční prostředí, ústící často v cenové války. Důkazem konkurenčního boje mezi retailery je např. nedávné opuštění trhu jedním z největších hráčů – nizozemskou společností Spar.

V rámci maloobchodu můžeme podle tradičního dělení identifikovat dvě skupiny – potravinářský maloobchod a nepotravinářský maloobchod. Obchodní jednotky potravinářského maloobchodu se rozlišují podle umístění prodejny, velikosti prodejní plochy, formy prodeje, sortimentu, ceny, kvality a služeb. Nejčastější druhy prodejen a jejich specifikaci znázorňuje tabulka 5. (Cimler 2011)

Tabulka 5: Specifikace maloobchodních jednotek

<i>Znak / MO jednotka</i>	<i>Diskont</i>	<i>Supermarket</i>	<i>Hypermarket menší</i>	<i>Hypermarket větší</i>	<i>Smišené prodejny</i>	<i>Potravinářské samoobsluhy</i>	<i>Obchodní domy universální</i>
<i>Umístění prodejny</i>	hlavně venkovský prostor	široké	předměstí, shopping centra	předměstí, centrum	venkov	sídlíště, venkov	shopping centra
<i>Velikost prodejní plochy</i>	600 – 1.200 m ²	400 – 2.500 m ²	2.500 – 5.000 m ²	5.000 – 15.000 m ²	do 75 m ²	Do 400 m ²	5.000 – 20.000 m ²
<i>Forma prodeje</i>	samoobsl.	převažuje samoobsl.	převažuje samoobsl.	převažuje samoobsl.	obsluha i samoobsl.	obsluha i samoobsl.	kombinovaná
<i>Sortiment</i>	800–2.000 položek, hlavně rychloob. zboží	5.000–2.000 položek, potr. i nepotr. zboží	15.000–30.000 položek, rychloob. zboží	30.000–80.000 položek, rychloob. zboží	široký a mělký	2.500 položek, široký sortiment	až 200.000 položek, široký a hluboký sortiment
<i>Ceny</i>	nižší (trvale nízké)	průměrné	průměrné až nižší	průměrné až nižší	vyšší	standardní	vyšší
<i>Kvalita</i>	standardní	standardní	standardní	standardní	standardní	standardní	vyšší
<i>Služby</i>	---	---	málo	málo	---	---	maximum

Zdroj: Cimler 2011, vlastní úprava.

Plzeňský Prazdroj kromě výše uvedené klasifikace používá historicky také rozdělení prodejen na moderní trh a tradiční trh. Toto rozdělení také kopíruje organizační struktura obchodního oddělení PPas. Moderní trh tvoří následující mezinárodní řetězce:

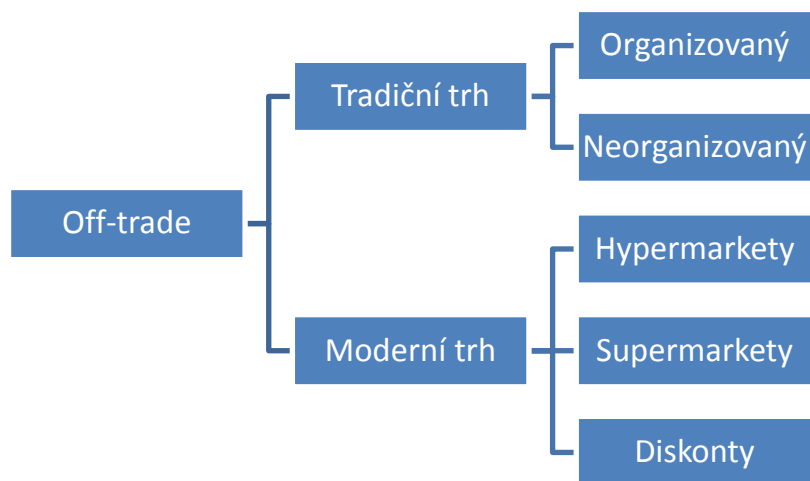
- Ahold – Albert supermarket, Albert hypermarket;
- Tesco – Tesco hypermarket, Tesco supermarket, Tesco OD, Tesco express;
- Billa – supermarket;
- Makro – cash & carry;
- Globus – hypermarket;
- Penny Market – diskont;

- Kaufland – diskont;
- Lidl – diskont;
- Norma – diskont.

Jak vyplývá z tohoto výčtu, jedná se převážně o prodejny hypermarket, supermarket a diskont. Pro PPas jsou tyto řetězce velice důležitými klíčovými zákazníky. Společnost Ahold provozuje v ČR hypermarkety a supermarkety. Tesco se v nedávné době začalo zaměřovat i na menší prodejny nazvané Tesco Express. Řetězec Billa provozuje supermarkety, jejichž strategií je zaměření na prémiovější sortiment a movitější spotřebitele. Makro provozuje prodejny cash & carry, které kombinují maloobchod a velkoobchod. Sortiment je velice široký, zboží se prodává ve velkých baleních a je na prodejně ve velké míře vystavené na paletách. Zákazníky Makra jsou jak koncoví spotřebitelé, tak majitelé restaurací, hotelů, menších prodejen atp. Hypermarkety Globus se vyznačují velkou spádovou oblastí. Spotřebitele lákají širokým sortimentem a čerstvostí produktů. Řetězce Penny Market, Lidl a Norma můžeme označit za diskonty. Vyznačují se nízkými cenami, středně velkou prodejní plochou a omezeným sortimentem. Trochu zvláštním případem diskontu je řetězec Kaufland, který by se dal označit jako diskontní hypermarket. Oproti třem dříve zmíněným diskontům disponují prodejny Kaufland velkou prodejní plochou a širokým sortimentem včetně nepotravinového zboží.

Druhou skupinou je tradiční trh, na kterém PPas rozlišuje prodejny organizované a neorganizované. Organizovaností je v tomto případě myšlené členství v maloobchodním řetězci, ať už se jedná o lokální řetězec, spotřební družstvo nebo propojení formou franšizingu. Neorganizovaný trh jsou nezávislé prodejny. Povahou prodejen se většinou jedná o smíšené prodejny, potravinářské samoobsluhy, výjimečně i supermarkety. Příkladem organizovaných řetězců tradičního trhu jsou COOP družstvo, Hruška, Enapo, Flop, CBA, ProVektor, JIP, Eso Market, Bala atd. Celou hierarchii zobrazuje názorně obrázek 9.

Obrázek 9: Členění kanálu off-trade



Zdroj: Vlastní zpracování.

V nedávné době začal Prazdroj používat nový pohled na dělení retailerů. Vychází ze snahy překonat historické dělení na tradiční a moderní trh a zároveň se více zaměřit na potřeby nakupujícího, který by v off-trade kanále měl být středem pozornosti. Na rozdíl od on-trade kanálu totiž spotřebitel často není tatáž osoba jako nakupující. Přestože většina segmentací a studií je zaměřená na spotřebitele, nákupní rozhodnutí v místě prodeje leží na nakupujícím. Pro každý nákup má nakupující, ať už vědomě či nevědomě, účel nákupu, tzv. nákupní misi. Výsledkem pohledu na retailery podle nákupních misí je následujících 5 kanálů:

Prazdroj spolupracuje v určité formě se všemi výše zmíněnými retailery. S některými je však kooperace hlubší, s jinými povrchnější. Prvním důvodem je odlišná významnost jednotlivých retailerů pro PPas. Z výše umístěného grafu vyplývá, že zákazníci moderního trhu představují pro PPas větší obrát na prodejnu. Kooperace na category managementu je s nimi tedy efektivnější. Druhým kritériem je povaha retailera. Moderní trh se skládá převážně z hypermarketů, supermarketů a diskontů. Ne se všemi je však možná spolupráce na CM v pravém slova smyslu, tzn. v podobné struktuře, v jaké byl představen v první kapitole této práce. Diskontní řetězce obecně nemají velký zájem spolupracovat na CM s dodavateli. Důvodem je povaha těchto prodejen, v nichž je cena rozhodujícím faktorem při nákupu. Diskonty si chtějí řídit logiku vystavení v pивní sekci sami s ohledem právě na cenovou politiku.

2.3 Obchodní proces CM z pohledu PPas

Poté co jsme definovali řetězce, se kterými PPas spolupracuje na CM, zanalyzujeme, v jaké podobě spolupráce probíhá. Přestože ve spolupráci s jednotlivými retailery existují určitá specifika, jádro obchodního procesu je u všech čtyř stejné. Porovnáme tedy, zda obchodní proces CM odpovídá ideálnímu příkladu, který byl popsán v první kapitole této práce. Struktura této kapitoly bude tudíž odpovídat struktuře osmi kroků obchodního procesu, jak je definuje odborná literatura.

2.3.1 Strategie

Než se dostaneme k samotnému obchodnímu procesu, je třeba se seznámit se strategií, se kterou PPas do spolupráce na CM vstupuje. Cílem této podkapitoly je analýza souladu mezi vizí a misí Plzeňského Prazdroje a strategií kategorie.

Vize: „*Jsmo Prazdroj*“ *Nesporný lídr vedený vášní pro pivo* (Interní materiály PPas)

Mise: *Růst díky našim lidem a jejich dokonalé péči o značky* (Interní materiály PPas)

Když porovnáme tuto vizi a misi s prvky, které by měly ideálně obsahovat⁸, zjistíme, že ideálu podle definice Ferrela úplně neodpovídají. Zdá se, že vize definuje spíš „kým jsme“ než „čím chceme být“. Na jednu stranu jsou vize i mise snadno zapamatovatelné, což je podmínkou k jejich úspěchu. Na druhou stranu mohou působit trochu vágně,

⁸ Viz str. 8 této práce

což je velkou překážkou v tom, aby vizi a misi následovali řadoví zaměstnanci. Vedení Plzeňského Prazdroje tento zdánlivý nedostatek řeší krátkým textem, nazvaným, ve spojitosti s historickou bránou plzeňského pivovaru, „Naši bránou k úspěchu“. Tento odstavec poskytuje upřesnění v následující podobě:

„Jsme největší společností v našem oboru ve střední Evropě, respektovanou firmou, vyhledávaným zaměstnavatelem. A takovou společností chceme být i v budoucnosti, té nejbližší, i té vzdálené. Vzdálené natolik, že její konkrétní výsledky a úspěchy budou psát až naši následovníci.“ (Interní materiály PPas)

Z textu je patrné, že společnost má takové postavení na trhu, že chce být v budoucnu tím, čím je již dnes, a to jak z dlouhodobého pohledu (vize), tak i krátkodobého (mise). Z krátkodobého pohledu chce navíc dosahovat růstu a zaměřit se na značky. A to ať už na značky současné, nebo inovace, které přinesou značky nové.

Doplňkem k vizi a misi, který dotváří firemní kulturu, jsou **hodnoty společnosti**. Všichni zaměstnanci by měli mít na paměti následující:

- Obstojíme díky našim lidem;
- Vyžadujeme jasnou a osobní odpovědnost;
- Pracujeme a vyhráváme jako tým;
- Chápeme a respektujeme naše zákazníky a spotřebitele;
- Svou reputaci vytváříme vším, co děláme.

Dalším významným prvkem, vztahujícím se k celofiremní strategii, jsou strategické priority, které určují agendu PPas. Od základní role, kterou je zvyšování a zajišťování budoucích dlouhodobých dividend pro SABMiller, se odvíjejí cíle v podobě růstu objemů, objemového podílu, čistých tržeb, hodnoty značky a udržování marže. V návaznosti na tyto priority a cíle je stanoveno několik strategických oblastí zaměření, které jsou závazné pro všechna oddělení. Jednou z oblastí je *„zvýšit podíl v málo rozvinutých segmentech a příležitostech“*. Pro práci s kategorií má tento strategický směr vysokou hodnotu.

Na firemní strategii navazují strategie jednotlivých značek. Jejich analýza však není předmětem této práce. Tím je strategie kategorie, která je po značkách dalším článkem v řetězci. CM je v PPAz zastřešován následující vizí:

Podkladem pro uvedenou vizi je jeden základní fakt: pivní kategorie se mění. Historicky známe pivní kategorii jako poměrně strnulou, točící se kolem jedné tekutiny, která se skládá z vody, sladu a chmele. Jedna tekutina sloužila k mnoha spotřebním příležitostem. V posledních několika letech však pivní kategorie nabízí spotřebitelům mnohem větší možnosti. Rozšiřují se segmenty, které dříve neexistovaly. Různé produkty jsou určeny pro různé spotřební příležitosti. Jedná o nealkoholické pivo, nealkoholické ochucené pivo, radler nebo cider. Přestože cider je nápoj, který nemá s pivem v podstatě nic společného, jeho výrobu či distribuci zpravidla zajišťují výrobci piva a v maloobchodě spadá pod pivní kategorii.

Své vize CM chce PPAz dosáhnout pomocí následujících čtyř pilířů:

2.3.2 Definice kategorie

Prvním krokem v obchodním procesu je definice kategorie. Realita u této fáze obchodního procesu je taková, že retailer v ní rozhoduje sám. Obchodníci si do definic kategorie nechtějí nechat mluvit. Považují se za ty, kdo mají přehled o všech kategoriích v prodejně a jsou tedy schopni nejlépe určit, jaký výrobek má patřit do dané kategorie. Možná v tomto kroku hraje roli určitá nedůvěra vůči dodavateli v tom, že by chtěl zvýhodnit svoji kategorii buď rozšiřováním počtu položek, nebo umístováním vybraných produktů do jiných kategorií. Seznam SKU, která tvoří danou kategorii tedy retailer sestaví ještě před zapojením PAs do procesu. Jak již bylo zmíněno dříve v této práci, kromě produktů na pивní bázi se do pивní kategorie běžně řadí také cider, což je zkvašený jablečný mošt.

Poslední dobou můžeme v maloobchodních prodejnách pozorovat trend, kdy jedno SKU můžeme vidět na více místech v prodejně nejen jako dočasné sekundární umístění, nýbrž jako stálou položku nově vzniklé kategorie. Jako příklad lze uvést řetězec Tesco, který v hypermarketech vytvořil kategorii, která by se dala nazvat „svačínový kout“. Nachází se poblíž vchodu a nakupující v ní najde různé výrobky od nápojů přes bagety až po noviny. Důvodem je zaměření na potřeby nakupujícího, který při rychlém nákupu např. svačiny nechce procházet celou prodejnu. Součástí této kategorie bývá zpravidla i chlazené pivo.

Druhým cílem definice kategorie je stanovení vnitřní hierarchie na základě rozhodovacího procesu nakupujícího. Do tohoto procesu již PAs zasahuje, jelikož má k dispozici množství výzkumů na toto téma a je tudíž z pohledu retailera kompetentní k tomu, aby doporučil optimální strukturu kategorie. PAs na základě průzkumů sestaví rozhodovací strom zákazníka. První vrstva stromu je znázorněna v obrázku 10.

Ke každé položce první vrstvy rozhodovacího stromu je poté připraveno další větvení, které ukazuje, podle čeho se nakupující rozhoduje v rámci jednotlivých segmentů. Podívejme se například, jak uvažuje nakupující, který se rozhodl, že si koupí pivo v plechovce.

Teoretická část definovala, že výstupy této fáze obchodního procesu CM by měly být 3: vhodný název pro kategorii, definice SKU a segmentace kategorie. Průběh definice SKU a segmentace jsme již představili. Název kategorie je v kompetenci retailera. U kategorie piva je však název již tak zažitý, že si jen těžko můžeme představit jeho změnu. Na druhou stranu, je otázkou, zda kategorie „pivo“ je vhodná pro novinky typu cider, který s pivem nemá nic společného. PPas se snaží obchodníky upozorňovat na to, že tento segment cílí na spotřebitele, kteří do pivní sekce většinou ani nejdou. Výsledkem je permanentní umístění

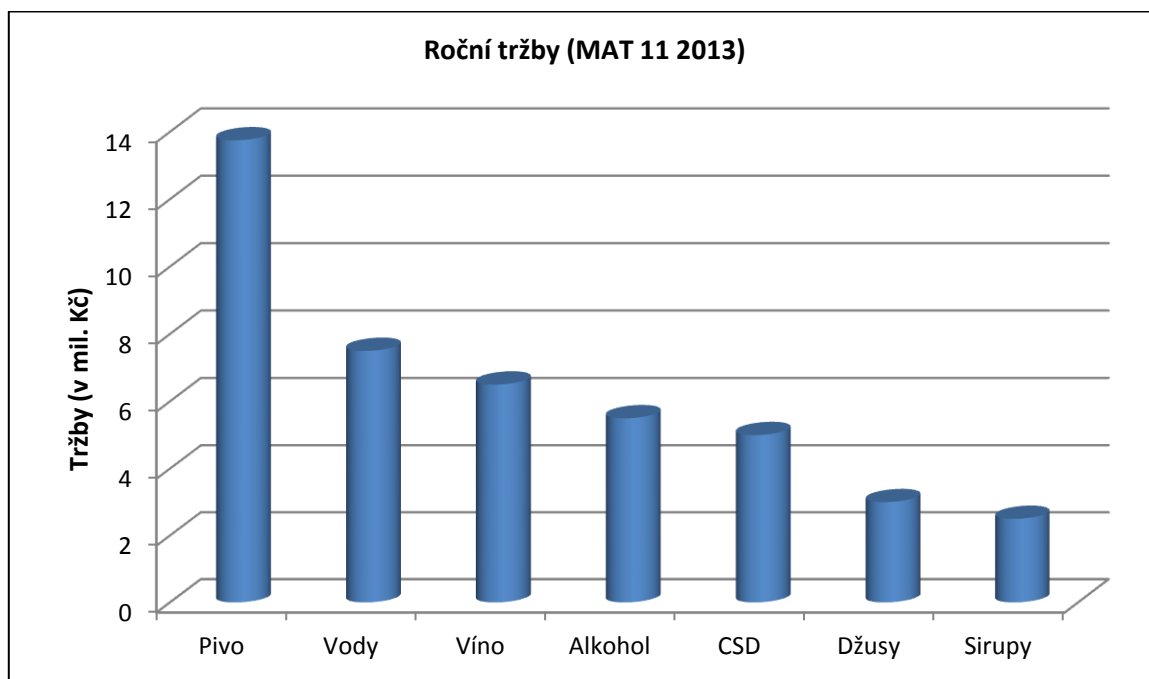
cideru Kingswood v sekci vína v řetězci Globus. V pivní sekci však zůstal také. Je to nicméně první vlaštovka, která v případě prokazatelného pozitivního dopadu na prodeje může sloužit jako podklad k jednání s dalšími řetězci.

2.3.3 Role kategorie

Po definování kategorie je na řadě přiřazení odpovídající role. Tato fáze se podobá předchozí v tom, že retaileri si udržují velkou míru autonomie v rozhodování. Prvním úkolem je sestavení přehledu rolí kategorie, které budou používány. Do tohoto procesu PPas vůbec nezasahuje.

Druhým úkolem je přiřazení definovaných rolí konkrétním kategoriím. Přestože i u tohoto procesu má hlavní úlohu retailer, PPas může v této oblasti dodat podklady, které retailerovi usnadní rozhodování. Jedná se především o vývoj kategorie piva v porovnání s ostatními kategoriemi. Velikost kategorie piva v porovnání s ostatními kategoriemi maloobchodu znázorňuje graf 5. Při pohledu na kategorie je však zapotřebí se dívat nejen na absolutní velikost kategorie, nýbrž i na trend, tzn., zda je kategorie rostoucí či klesající. Komplexnější graf znázorňující oba dva parametry je připojen k této práci jako příloha 1.

Graf 2: Porovnání velikosti kategorií



Zdroj: Interní materiály PPas, vlastní úprava.

Z grafu je patrné, že pivo je s poměrně velkým předstihem největší nápojovou kategorií v maloobchodě před druhými vodami a třetím vínem. Kromě toho dlouhodobě vykazuje rostoucí trend, na rozdíl od kategorie vod, která v meziročním porovnání znatelně poklesla. PPas věří, že pivní kategorie bude růst i v budoucnu. Jedním z důvodů je přesun spotřebitelů z kanálu on-trade do kanálu off-trade. Je zřejmé, že vzhledem k obratu je pivo v potravinovém maloobchodě cílovou kategorií. Bývá označované za tzv. traffic builder, tedy kategorii, která táhne nakupující do prodejny. Důkazem je fakt, že pivo najdeme téměř v každém letáku nebo také umístění pivních kategorií, které většinou bývají v zadní části prodejny, protože se předpokládá, že nakupující si pivo najde.

Jedná se tedy o kategorii, která je důležitá jak pro spotřebitele, tak pro obchodníka. Navíc má potenciál díky dlouhodobému rostoucímu trendu. To staví PPas do výhodné pozice co se týče obchodního partnerství s retailerem. Z výše uvedených dat je logickým krokem doporučení na zvětšení plochy pro pivo na úkor kategorie vod. Tuto problematiku chce však retailer většinou řešit sám a nechce si do ní nechat mluvit stejně jako do umístění kategorie v rámci prodejny. Předpokládá, že snahou každého kapitána kategorie bude zvětšit prostor pro jeho kategorii a vylepšit její umístění.

2.3.4 Ohodnocení kategorie

Při ohodnocení kategorie hraje PPas daleko větší roli než v předchozích dvou krocích obchodního procesu CM. Role kapitána kategorie je zde zcela zásadní, jelikož připravuje veškeré podklady ke strategickému rozhodování a dává retailerovi doporučení, která vedou k maximalizaci zisku. Hlavním zdrojem dat v této fázi jsou skenovaná data z pokladních systémů, která PPas pravidelně kupuje od společnosti ACNielsen. PPas má velké množství dat o prodeích také ve svém systému. Jedná se ovšem pouze o data týkající se vlastních výrobků PPas. Pro posouzení celé kategorie tudíž nejsou dostačující.

Obvykle PPas provádí analýzu následujících oblastí:

2.3.5 Měření výkonnosti kategorie

Po analýze příležitostí by měly být stanovené cíle, kterých implementací obchodního plánu kategorie dodavatel a retailer chtějí společně dosáhnout. Tato fáze procesu však není, alespoň u pивní kategorie, natolik propracovaná, aby výstupem byly konkrétní měřitelné cíle. Analýza příležitostí určí, jakým směrem by se měli partneři v CM ubírat. Z obdobné analýzy v následujícím období je potom vidět, do jaké míry se podařilo kategorii zvoleným směrem nasměrovat. Nejedná se však o explicitní stanovení cílů a zhodnocení vývoje.

2.3.6 Strategie kategorie

Při volbě strategie kategorie musíme rozlišovat marketingovou strategii a strategii zásobování. Pro marketingovou strategii platí, že bývá odlišná strategie přidělená různým segmentům kategorie. Tím se jasně definuje, jakou roli v kategorii daný segment hraje a v souvislosti s tím se potom volí taktika v podobě cenové politiky, umístění segmentu v rámci kategorie atd. V PPas je tento krok obchodního procesu považován za něco, co je na první pohled zřejmé a stanovené oddělením brand marketingu. Výsledkem je absence jasného stratogramu, který by říkal, jakou roli který segment hraje.

2.3.7 Taktiky kategorie

Taktikou kategorie je zvolení správné kombinace sortimentu, ceny, promoce a vystavení pro každý segment tak, aby byla naplněna strategie kategorie. Podíl PPas na každém z těchto čtyř faktorů je však odlišný.

Stanovení **sortimentní taktiky** navazuje přímo na ohodnocení kategorie, které identifikuje produkty, které nemají dostatečné prodeje k tomu, aby jejich prezentace na prodejní ploše byla pro retailera rentabilní. Úkolem PPas je návrh na delisting těchto produktů, což uvolní místo v regálu pro položky, které potřebují s ohledem na prodejnost vyšší zásobu na prodejní ploše. Také uvolní prostor pro zalistování případných novinek, se kterými dodavatelé přicházejí na trh. Jak již bylo dříve zmíněno, širší sortimentu je závislá na typu maloobchodní jednotky, kterou retailer provozuje. V hypermarketu by mělo dostat šanci na listing více novinek než v diskontní prodejně. To přímo souvisí také s velikostí prodejní plochy. Návrhům na delisting produktů však retileři ne vždy vyhoví. Důvodem jsou zalistovací a další poplatky, které řetězec za umístění produktů na prodejní plochu od dodavatelů dostává.

V **cenové taktice** nehraje PPas tak velkou roli jako u Sortimentní taktiky. Tržními cenami se v PPas zabývá specializované oddělení – „revenue management“. Ten vydává pravidelně seznam doporučených prodejních cen výrobků PPas. Ten předává key account manažer (KAM) obchodníkovi. Jak už však z názvu vyplývá, jedná se pouze o doporučené ceny. Dodavatel nesmí ze zákona diktovat ceny řetězcům. Dodržování doporučených cen PPas tedy do jisté míry závisí na vztahu mezi KAM a řetězcem. Řetězec však respektuje spíše svoji vlastní cenovou politiku, kterou zakládá na cenách své konkurence, tedy ostatních retailerů na trhu. Konzultace ohledně cen výrobků ostatních dodavatelů píví kategorie nejsou již vůbec v kompetenci PPas.

Při stanovování **promo akcí** naopak hraje PPas velkou roli. Všechny promo akce plánuje společně s retailerem. Předběžná domluva o plánu promo akcí na celý kalendářní rok probíhá v rámci ročního jednání mezi PPas a retailerem. S promo akcemi se totiž pojí různé marketingové náklady, které PPas do retailera investuje. Výsledkem je tzv. joint business

plan⁹, který se podobá kalendáři. Definuje přehledně, kdy budou které promo akce v průběhu roku probíhat. V průběhu roku se potom sleduje, zda je JBP dodržován. Detaily promo akcí se upřesňují zpravidla vždy na následující kalendářní čtvrtletí. Ke každé promo akci jsou definované následující atributy:

1. **Produkt.** Produkty navrhuje PPas do JBP na základě tzv. cyklového plánu. Jedná se o interní materiál PPas definující, kdy má která značka prioritu v průběhu roku. Pro každý měsíc je stanovena značka s prioritou A, B a C. Na základě značky se potom vybere konkrétní SKU tak, aby se nekanibalizovaly výrobky, které jsou v promo akci souběžně. Pokud jsou např. prioritními značkami Gambrinus a Velkopopovický Kozel a v promo akci již je Gambrinus 10° láhev, zvolí se k němu Kozel 11° v balení plech. Vzhledem k počtu výrobků PPas a počtu letákových oken, které pivo jakožto cílová kategorie dostává, je časté promování více výrobků PPas souběžně u jednoho zákazníka.
2. **Leták.** Je třeba definovat, zda promovaný produkt dostane prostor v letáku.
3. **Cena.** Přestože ceny PPas pouze doporučuje, domlouvá se promoční cena dopředu. Realita je ovšem taková, že retailéři nakonec zvolí nižší cenu, než si domluvili, aby nabídka byla pro spotřebitele lákavější a přitáhla je do prodejny.
4. **Sekundární vystavení.** Pokud se s promo akcí pojí sekundární vystavení, je třeba definovat jeho druh, velikost a lokaci. Např. se může jednat o stojan Kingswood v sekci ovoce a zelenina u hlavní uličky.
5. **Doba trvání.** Specifikuje, jak dlouho bude promo akce probíhat. Někdy se může stát, že je domluvené umístění produktu do týdenního letáku, ale sekundární umístění je zaplacené na 2 týdny.
6. **Další parametry.** K promo akci se může pojit např. speciální POSM, spotřebitelská soutěž, speciální výrobek v dočasném listingu apod. Konkrétní podobu promo akcí vyvíjí v PPas oddělení shopper marketingu.

Kromě výše uvedených parametrů uvedených u každé promo akce je důležitá frekvence, se kterou se daný výrobek promuje. Vychází z marketingové strategie. Obecně bývají více

⁹ Joint Business Plan (JBP) = společný obchodní plán.

promované produkty s větším obratem, které mají větší schopnost přitáhnout pozornost nakupujících

do pivní sekce. Taktiku promo akcí plánuje PPas i se zákazníky, se kterými nespolupracuje na CM v pravém slova smyslu.

U **taktiky vystavení** si retailer definuje sám umístění kategorie v rámci prodejny a stanovuje prostor, který bude kategorii přidělen. PPas začíná do procesu zasahovat ve fázi, kdy se určuje způsob rozložení produktů uvnitř kategorie. Tento způsob znázorňuje přehledně planogram, ve kterém je vyobrazené vystavení produktů jeden vedle druhého v přesně stanoveném počtu faců¹⁰. PPas buď připravuje návrh planogramu, nebo připomínkuje návrh zpracovaný retailerem. Přesný postup záleží na domluvě s konkrétním retailerem.

Fázi taktiky kategorie můžeme shrnout tím, že na všech jejích bodech se PPas podílí, avšak zatímco v promo akcích hraje zcela zásadní roli, v otázkách sortimentu a vystavení má funkci doporučující a v taktice cenové hraje roli minimální. Do stanovení taktik se zapojují různá oddělení PPas, která nejsou přímou součástí oddělení CM.

2.3.8 Implementace plánu a posouzení kategorie

Po schválení obchodního plánu přichází na řadu fáze implementace. Často se považuje za automatickou, ale opak je pravdou. Je třeba nastavit přesný harmonogram, kdy a jak se bude plán na prodejnách implementovat. Jedním z výstupů obchodního plánu jsou zpravidla aktualizované planogramy. Musí být určeno, v jakém časovém horizontu se pivní sekce přestaví podle nového planogramu, případně v jakém pořadí se budou prodejny přestavovat. Fyzické přestavení prodejen si zajišťují retailéři vlastními silami, případně agenturně.

Samotnou implementací však exekuční část nekončí. Je třeba monitorovat, zda pivní sekce je stále ve stejném stavu jako po implementaci. Doplnění zboží do regálů je rutinní práce a ne všichni zaměstnanci dbají na to, aby dodržovali aktuální planogram. Pokud však planogram není dodržen, je velký kus práce, který retailer a dodavatel společnými silami

¹⁰ Face je označení pro jeden kus výrobku v regálu. Jeden face může znamenat jednu láhev nebo jednu přepravku apod. Produkty se většinou v regále vystavují ve více fachech vedle sebe, aby je nakupující nepřehlédli.

odvedli, zmařen. Z tohoto důvodu se do kontroly exekuce planogramů zapojuje i PPas, a to jednak prostřednictvím obchodních zástupců, ale i merchandiserů, kteří na prodejnách doplňují produkty PPas. Oba tyto subjekty mají platné planogramy k dispozici. Problematice merchandisingu se bude věnovat následující podkapitola.

Vzhledem k tomu, že revize kategorie probíhá zpravidla jednou ročně, je třeba monitorovat, zda obchodní plán byl nastaven správně. V ideálním případě by se měla analyzovat míra plnění cílů, které si retailer a dodavatel nastavili (viz kap. 2.3.5). Jak již bylo zmíněno, nastavování kvalitních cílů kategorie v praxi moc nefunguje. Předmětem kvartálních, případně pololetních updatů je tedy především drobná úprava planogramů a zalistování novinek.

2.4 Merchandising

Merchandising je v PPas chápán ve dvou základních formách. Prvním jsou definice, poučky a instrukce o správném řazení výrobků a umístění výrobků. Druhým je potom samotný proces doplňování zboží a všechny přidružené aktivity. Před detailnějším popisem obou forem je nutné zdůraznit, že merchandising se na rozdíl od CM netýká celé kategorie výrobků, nýbrž pouze výrobků PPas.

Merchandising ve smyslu „jak vystavovat výrobky“ vychází z koncepce cesty k nákupu. Nakupující po vstupu do prodejny prochází postupně různými fázemi nákupu. V každé fázi se chová trochu odlišně a v každé fázi je třeba vyvíjet odlišné aktivity, abychom nakupujícího zaujali. Pro zjednodušení PPas používá 4 fáze: vstup do obchodu, pohyb po prodejní ploše, nákup piva v pивní sekci a zaplacení u pokladny.

Všechny výše uvedené činnosti zvyšují šanci nákupu produktů PPas. Bez kvalitního merchandisingu byl nebyl CM efektivní, protože by nedocházelo k plné implementaci obchodního plánu kategorie. Důkazem důležitosti merchandisingové exekuce je obrázek 12, kterým SABMiller definuje 4 pilíře, které zajišťují zlepšení obchodních výsledků. Je to poznání spotřebitele, poznání nakupujícího, poznání trhu a segmentu a právě implementace obchodních standardů.

Obrázek 10: Pilíře vedoucí ke zlepšení výsledků



Zdroj: Interní materiály SABMiller.

3. Příklad spolupráce výroby a obchodu v oblasti CM

Ve druhé kapitole byl představen přístup společnosti Plzeňský Prazdroj ke category managementu. Definovali jsme, se kterými retailery PPas hlubší formou na CM spolupracuje. S každým z retailerů má spolupráce určitá specifika. Cílem této kapitoly je představit spolupráci mezi dodavatelem a retailerem na konkrétním příkladu z praxe. Dodavatelem bude Plzeňský Prazdroj. Vybraným retailerem bude společnost Ahold, tedy jeden z řetězců, se kterými PPas již delší dobu na CM spolupracuje.

3.1 Úroveň spolupráce a specifika řetězce

Společnost Ahold Czech Republic, a. s. je součástí nadnárodní korporace Ahold se sídlem v Nizozemsku. Ahold působí kromě českého trhu také v Nizozemsku, Belgii a Německu. Na českém trhu působí již řadu let. Vstoupila již v roce 1990 jako první mezinárodní řetězec. Provozovala původně supermarket Mana. V roce 1999 již na trhu působila prostřednictvím hypermarketů Hypertnova a supermarketů Albert. V rámci jednotné prezentace společnosti došlo v roce 2005 na sjednocení značek na Albert hypermarket a Albert supermarket. V roce 2014 řetězec akvizoval společnost Spar ČOS, která provozovala hypermarkety Interspar a supermarket Spar. Tím posílil svou pozici na českém trhu. Kromě zboží od dodavatelů nabízí Ahold spotřebitelům také privátní značky. (Ahold © 2015)

Ahold je pro PPas velmi důležitým zákazníkem. Před akvizicí řetězce Spar byl v obratu 5. největším zákazníkem PPas. Po převzetí hypermarketů Interspar a supermarketů Spar svou pozici ještě vylepšil. Ahold se stal největším řetězcem v počtu prodejen v ČR. Nyní jich provozuje 334. Pro PPas nyní představuje druhého největšího zákazníka v obratu po řetězci Penny Market.

Ahold je jedním ze zákazníků, u kterých chce PPas pивní kategorii intenzivně rozvíjet. Řetězec má vlastní oddělení CM a spolupráci s kapitánem kategorie je nakloněn. Proces CM odpovídá

obecným specifickým spolupráce PPas na CM, která byla popsána ve 2. kapitole této práce. V následujících podkapitolách bude tedy představen harmonogram spolupráce během jednoletého cyklu a proces vedoucí k velké aktualizaci planogramů, tzv. big update, od momentu, kdy se do něj zapojuje PPas. Ještě předtím je potřeba zmínit, že Ahold provozuje dva základní formáty – hypermarkety a supermarkety. Vzhledem k tomu, že mezi formáty existují značné odlišnosti, a sám retailer má pro každý kanál separátní strategii, posuzují se v procesu každý odděleně.

3.2 Harmonogram spolupráce

3.3 Návrh planogramu

Naprosto zásadní fází v procesu nastaveném mezi Aholdem a PPas je prezentace trendů kategorie Prazdrojem Aholdu a následný návrh vzorového planogramu, na jehož základě se upravují všechny ostatní planogramy. V této kapitole bude na reálném příkladu detailněji popsáno, jak tato fáze probíhá. Jelikož se jedná o velice obsáhlou prezentaci, ve které je shrnuto mnoho zjištění z analýzy, vybereme pro účely této práce příklad jednoho segmentu a popíšeme návrh změny.

4. Výzvy do budoucna pro Plzeňský Prazdroj

Cílem poslední kapitoly je přehledně sumarizovat výzvy, kterým by Prazdroj měl čelit, aby dosáhl udržitelného růstu kategorie tak, jak to stojí ve vizi PPas. Doporučené oblasti zaměření jsou postavené na zjištěních, která byla odhalena v průběhu zpracování této práce. Jedná se o dvě hlavní oblasti. První část se týká doporučení vedoucích ke zkvalitnění stávajícího procesu CM a v návaznosti na to celkového zlepšení spolupráce s retailery. Druhá část doporučení se týká strategických příležitostí v oblasti CM, vyplývajících z aktuálních trendů na trhu.

4.1 Oblasti současné spolupráce

Kapitoly 2 a 3 detailně představily strategii a proces CM, na kterém se PPas podílí. Dokonce jsme konstatovali, že se čtyřmi retailery spolupracuje na CM hlubší formou. Je však současná podoba ideální? Odpovídá ideálu teorie CM, která byla popsána v kapitole 1? Na základě komparace teoretického modelu CM s reálnou praxí ve společnosti Plzeňský Prazdroj si nyní představíme 5 oblastí, ve kterých by PPas mohl vylepšit současně nastavený proces CM.

1. Řízení podle kategorií místo značek;

Idea CM je postavena na tom, že celá společnost je založená na řízení podle kategorií. Pokud se podíváme na strukturu řízení PPas, zjistíme, že stále převládá historické řízení podle značek. Od plánování prodeje přes sestavení rozpočtů až po vytváření strategií. Oddělení CM je pouze jednou ze součástí obchodního oddělení. Jak je patrné z textu této práce, do procesu CM vstupují různá oddělení PPas – key accounts, revenue, shopper marketing. To ve své podstatě není špatně. Rozložením kompetencí se dosáhne větší odbornosti jednotlivých oddělení. Avšak všechny tyto činnosti by měly být oddělením CM koordinované a zastřešované. Změnit řízení společnosti ze značek na kategorie je složitý proces, který vyžaduje změnu organizační struktury a především aktivní zapojení top managementu. Prazdroj v tomto ohledu čeká ještě dlouhá cesta.

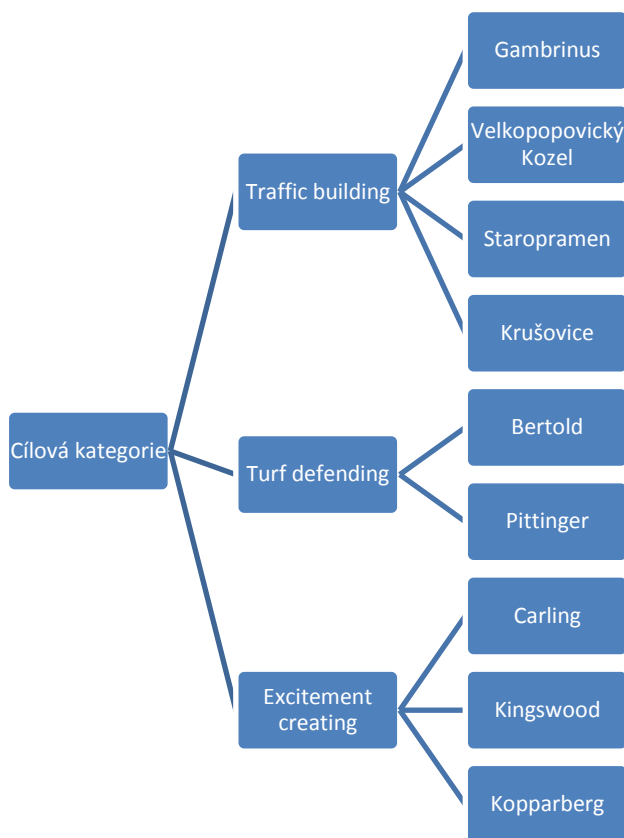
2. Větší zapojení ve fázi definice kategorie;

V současném nastavení zasahuje PPas do definice kategorie pouze v omezené míře. Většinu kompetencí si chce ponechat retailer. S ohledem na změny a novinky, které do kategorie v poslední době výrobci uvádějí, je otázkou, zda všechna tato SKU do kategorie „pivo“ patří. Úlohou PPas by měla být snaha o edukaci retailerů v tomto ohledu. Vysvětlení specifik těchto novinek a předložení relevantních důvodů pro zvážení umístění do jiných kategorií, se kterými produkty více souvisí. Tento úkol jistě nebude lehký, protože z pohledu retailera je praktičtější mít umístěné výrobky od jednoho dodavatele v jedné kategorii. Pohled nakupujícího je však odlišný.

3. Jasně stanovená strategie kategorie;

Nemůžeme říct, že jednotlivé segmenty kategorie piva naprosto postrádají strategii. Strategie PPas jsou do jisté míry stanovované oddělením marketingu. Problém, který však nastává, je spojen s předchozí oblastí. Strategie jsou totiž přiřazované k jednotlivým značkám. V ideálním případě by strategie měly vyplynout z role kategorie a následně by ke strategiím měly být přiřazené jednotlivé značky. K tomu je opět potřeba změnit vnímání uvnitř společnosti od značek ke kategoriím. Přitom vytvoření stratogramu k současné podobě kategorie by nebylo příliš složité. Pro názornost uvádím na zúženém počtu značek možnou podobu stratogramu pro řetězec Ahold v obrázku 16.

Obrázek 11: Příklad stratogramu pivní kategorie pro řetězec Ahold



Zdroj: Vlastní zpracování.

4. Explicitní nastavení cílů kategorie a jejich kontinuální měření;

Základem kvalitního hodnocení dopadů implementace obchodního plánu kategorie je jasné stanovení měřitelných cílů. V podkapitole 2.3.5 bylo popsáno, jakým způsobem probíhá měření ve spolupráci PPas a retailer. Z analýzy příležitostí v následujícím období, většinou za rok, je vidět, jakým směrem se kategorie posunula. Nejedná se však o zhodnocení splnění či nesplnění cíle. Chybí explicitně stanovený cíl typu: „Díky zvětšení prodejního prostoru pro radlery v letním období o 1 modul a implementaci řady promo aktivit na hypermarketech očekáváme zvýšení objemu prodeje tohoto segmentu o 15 %.“ To je cíl, ke kterému se mohou obě strany společně, např. uprostřed letní sezóny, vrátit, a analyzovat, zda dochází k naplnění cíle či ne. Pokud se ukáže, že cíl je příliš ambiciózní v porovnání s dosavadním vývojem, mohou strany přijít s dalšími taktickými nástroji k podpoře naplnění cíle. Zároveň

se ke stanoveným cílům mohou vrátit v následujícím roce a znalostí využít k nastavení nových cílů.

5. Strategie zásobování jako součást CM;

Z kapitoly 1.3 teoretické části této práce vyplývá, že začlenění strategie zásobování do procesu CM je logické a má řadu výhod. Rozvinutost strategie zásobování by měla odpovídat rozvinutosti spolupráce na CM. Zásobovací strategii nyní řeší samostatné oddělení PPas, což z odborného pohledu není nedostatkem, ale oddělení CM by v tomto ohledu mělo hrát roli supervizora a koordinátora. To úzce souvisí s předchozími oblastmi týkajícími se korporátní struktury založené na kategorii. PPas by se v rámci hlubší spolupráce na CM s největšími retailery mělo pokusit prohloubit spolupráci na zásobování. Narážíme totiž na problém, kdy planogram určuje prostor, který má mít daný výrobek v regále, ale výrobek často na prodejně vůbec není dostupný. Řešením tohoto problému by mohl být např. systém řízení zásob dodavatelem, který je popsán v teoretické části této práce.

4.2 Nové příležitosti

Závěr

Za dobu existence category managementu vznikly různé definice vysvětlující tento pojem. Nejčastěji se setkáváme s definicemi jako „marketingová strategie“, „formalizovaný proces“ nebo „kontinuální proces“. Některé z definic zdůrazňují, že category management musí fungovat společně se supply chain managementem, jelikož první z nich řídí poptávku a druhý nabídku. Přestože mezi jednotlivými definicemi existují odlišnosti, všechny se shodují na tom, že CM vyžaduje intenzivní spolupráci výrobce a retailera a jeho cílem je porozumění a naplnění potřeb spotřebitelů. Dalším společným bodem definic CM je zaměření na celou řadu produktů místo jednotlivých produktů nebo značek. Těmto řadám produktů říkáme kategorie. Ve filozofii CM jsou kategorie řízené jako strategické obchodní jednotky.

Marketingové řízení prošlo od 60. let 20. století velkými změnami. Během tohoto období vznikly disciplíny jako brand marketing, retail marketing, trade marketing a supply chain management. Až od 90. let však můžeme mluvit o prvopočátcích CM. Postupem času jsme mohli v důsledku vzniku významných maloobchodních řetězců sledovat přesun dominance od výrobců k retailerům, kterým zůstalo v podstatě až do dnešní doby. Na rozdíl od dříve zmiňovaných disciplín je pro funkčnost CM potřeba kooperace obou subjektů obchodu – dodavatele i retailera. Pokud tedy jedna ze stran chce využívat své dominance, měla by tyto snahy ponechat v poli vyjednávání obchodních podmínek a nikoli je přenášet do oblasti CM.

Je až překvapivé, jak jednohlasně se teorie shoduje na ideální podobě obchodního procesu CM. Ten většina pramenů uvádí jako založený na 8 krocích, které na sebe logicky navazují a neustále se opakují, čímž dochází k periodickým revizím kategorie. Před započatím samotného obchodního procesu je zapotřebí jasně definovat strategii. Strategie musí být soudržná od vize a mise celé společnosti až po obchodní plán kategorie. Zároveň se musí podařit najít průnik ve strategii dodavatele a retailera. Přestože jejich strategie jsou odlišné, musí vést ke stejnému obchodnímu plánu kategorie. K tomu je zapotřebí velké podpory top managementů obou společností. Samotný obchodní proces se skládá z 8 kroků v následujícím pořadí: definice kategorie, role kategorie, ohodnocení kategorie, měření

výkonnosti kategorie, strategie kategorie, taktiky kategorie a implementace plánu. Jedná se o velice komplexní sekvenci činností, během které se od stanovení názvu kategorie dostáváme až k výběru konkrétních nástrojů sortimentu, ceny, promoci a vystavení. U všech fází tohoto procesu by měl svou roli sehrát jak dodavatel, tak retailer. Zároveň však musí být jasně stanovení vlastníci procesu a časový rámec, během kterého se daná činnost má dokončit.

Pokud se podaří správně nastavit celý obchodní proces a provázat ho s korporátní strategií, přinese to oběma zainteresovaným stranám nesporné přínosy v podobě tržeb a zisku, zvýšení podílu na trhu, ale i další efekty jako optimalizaci produktového portfolia, lepšímu uspokojování požadavků zákazníka a především zlepšení vztahů mezi obchodními partnery. Oblastí úzce spjatou s CM, někdy dokonce považovanou za jeho součást, je merchandising. Cílem merchandisingu je najít optimální vystavení sortimentu vedoucí ke zvýšení prodeje. Merchandising definuje, jaké zásady mají být dodrženy, aby zboží nezůstalo v obchodě nepovšimnuto. Jde tedy o proces související s taktikou kategorie a následně i implementací obchodního plánu kategorie.

Společnost Plzeňský Prazdroj, a. s. je s 50% tržním podílem největší tuzemský výrobce piva. To dělá z této společnosti kapitána kategorie a klade na ni velkou zodpovědnost za vývoj kategorie v souladu s očekáváním spotřebitelů. Prazdroj sám má k dispozici silné portfolio značek od prémiových přes mainstreamové až po ekonomy. V roli kapitána kategorie však musí počítat se všemi značkami, které patří do pивní kategorie, aby byl retailery považován za objektivního partnera.

Na českém maloobchodním trhu se PPas nabízí mnoho potenciálních partnerů pro spolupráci v oblasti CM. Klasický pohled na maloobchodní trh používá dělení na tradiční trh a moderní trh. V rámci moderního trhu mluvíme o velkých mezinárodních řetězcích provozujících hypermarkety, supermarkety a diskonty. Tradiční trh tvoří menší prodejny, svou povahou nejčastěji samoobsluhy, ať už se jedná o prodejny řetězcové nebo zcela nezávislé. Kromě tohoto tradičního dělení používá PPas také diferenciaci řetězců na základě rozdílných nákupních misí. Formát prodejny totiž nemusí vždy definovat důvod, proč si nakupující zrovna tuto prodejnu zvolil.

PPas však nespolupracuje na CM v plné šíři se všemi retailery na českém trhu. Vzhledem k tomu, že moderní trh představuje pouze 29 % prodejen v ČR, ale přitom 74 % prodejců PPas, je zřejmé, že snahy o spolupráci na CM budou směřovat prioritně k velkým řetězcům. Ne všechny velké řetězce však mají zájem o kooperaci v oblastech CM. Obecně vzato diskontní řetězce nemají zájem na CM s dodavateli spolupracovat. V jejich strategiích hraje hlavní roli cena. Hlubší spolupráci na CM realizuje PPas s řetězcem Ahold, Billa, Makro a Tesco. Analýza obchodního procesu CM v této práci byla tedy zaměřená na spolupráci s těmito řetězcem.

Vize PPas je „Jsme Prazdroj. Nesporný lídr vedený vášní pro pivo.“ Přestože to není na první pohled zřejmé, v práci jsme došli k závěru, že tato firemní vize je v souladu se strategií kategorie PPas, která zní „změnit způsob, jakým spotřebitelé vnímají pivo, k vytvoření vyšší, udržitelné hodnoty v retailu“. Toho chce PPas dosáhnout prostřednictvím 4 pilířů. Jejich hlavní ideou je komunikace spotřebních příležitostí, vyšší penetrace při malých nákupech a zvětšení nákupního košíku.

Průběh spolupráce PPas s retailery byl analyzován na základě komparace s jednotlivými kroky definovanými teoretickou částí. Z tohoto srovnání vyplynulo, že podoba procesu, která v obchodní praxi funguje, je obdobná jako teoretický ideál. Jinými slovy, na příkladu z obchodní praxe se podařilo identifikovat všechny dříve definované kroky obchodního procesu CM kromě měření výkonnosti kategorie. Na druhou stranu, zapojení PPas do některých fází procesu není tak zásadní, jak bychom si podle filozofie CM představovali. Pokud se podíváme, kdy konkrétně vstupuje PPas do procesu, zjistíme, že poprvé promlouvá do definice kategorie, kde navrhuje stanovení vnitřní hierarchie v kategorii díky tomu, že zná rozhodovací strom nakupujícího. Hlavní roli sehrává ve fázi ohodnocení kategorie, kdy retailerovi přináší cenné podklady pro rozhodování v podobě analýzy trhu a obchodníka, analýzy dodavatelů, analýzy SKU a analýzy segmentů. Dále promlouvá do taktik kategorie, konkrétně do sortimentní taktiky, promo taktiky a taktiky vystavení. Setkáváme se však s tím, že tyto oblasti mají v PPas v kompetenci jiná oddělení a zapojení PPas v této fázi jde trochu mimo oddělení CM.

V závěru obchodního procesu CM se PPas zapojuje také do implementace plánu. Přestože první fázi implementace si zajišťuje řetězec sám, následné dodržování nastavených pravidel zajišťuje na prodejnách obchodní oddělení PPas, potažmo agenturní merchandiseři, kteří na prodejnách doplňují zboží PPas. PPas vychází z toho, že správná implementace obchodních standardů je jedním ze čtyř hlavních pilířů vedoucích ke zlepšení obchodních výsledků. Proto věnuje merchandisingu velkou pozornost a má vlastní propracované merchandisingové standardy, kopírující cestu nakupujícího prodejnou.

Na konkrétním příkladu spolupráce společností PPas a Ahold se potvrdily dříve zjištěné obecné skutečnosti o praxi CM v PPas. Pro průběh spolupráce existuje jasně definovaný harmonogram. Ten zaručuje, že obchodní plán kategorie bude finalizován v požadované době. Potvrdilo se zapojení PPas ve fázích definice kategorie a ohodnocení kategorie. Celý proces však neprobíhá strukturovaně podle definice z teoretické části. Jedná se více méně o všechny kroky obchodního procesu shrnuté do jedné či více schůzek podle rychlosti dosažení konsensu. Role PPas v celém procesu je podání návrhu na základě důkladné analýzy dat. Na straně Aholdu potom je finální rozhodnutí.

Cílem této práce byla **identifikace příležitostí v oblasti CM na základě analýzy současného obchodního procesu ve společnosti Plzeňský Prazdroj**. Pro tento cíl byla uvedená podpůrná hypotéza, že proces CM nebyl v PPas implementován v plné podobě. Z textu práce vyplynulo, že obsahově se proces nastavený v PPas podobá ideální teoretické podobě. Avšak úloha PPas není ve všech krocích tak zásadní jak by měla být, tedy rovnocenná úloze retailera. Existují tedy příležitosti ke zlepšení v míře implementace procesu CM, což potvrzuje uvedenou hypotézu. Pro naplnění cíle práce bylo pomocí metod komparace a syntézy identifikováno několik oblastí, na které by se PPas měl v následujících letech zaměřit. Jedná se jak o oblasti týkající se současně nastaveného procesu CM, tak o nové příležitosti, které CM v dnešní době nabízí.

První identifikovanou oblastí je **řízení podle kategorií, nikoli značek**. Přestože brand management hraje ve výrobní společnosti důležitou roli, oddělení CM by mělo mít takové postavení, aby dokázalo koordinovat všechny činnosti, které s procesem CM souvisí. To bude vyžadovat změnu v organizační struktuře PPas. Druhou příležitostí je **větší zapojení ve fázi**

definice kategorie. PPas říká, že se pivní kategorie mění. Její definice ovšem zůstává neměnná. Prazdroj by se, jakožto kapitán kategorie, měl snažit víc promlouvat i do oblastí, které doposud byly výsadou retailerů. Třetí oblastí je **jasně stanovená strategie kategorie** v podobě stratogramu, ze kterého bude zřejmé, že odlišné segmenty hrají v rámci kategorie různou roli, zároveň se navzájem doplňují a tvoří logický celek. Asi nejpalčivějším problémem je absence **explicitního nastavení cílů kategorie a jejich kontinuální měření.** Obchodní plán kategorie je sice implementován, ale není na základě čeho posoudit, zda byl obchodní plán vyvinut správně. Jedná se o velký nedostatek, jelikož partneři na CM se nemají ve fázi posouzení kategorie o co opřít. Poslední identifikovanou příležitostí v oblasti současného nastavení obchodního procesu je **začlenění strategie zásobování jako součásti CM.** Strategie zásobování úzce souvisí s CM a rozvinutost strategie zásobování by měla korespondovat s rozvinutostí spolupráce na CM.

V průběhu analýzy v rámci této práce autor dále odhalil oblasti, ve kterých nyní PPas není aktivní, avšak existují zde značné příležitosti k rozvoji CM. Jedná se o **diskontní retailery**, kteří se CM brání. Dále o **organizovaný tradiční trh**, kterému by zavedení koncepce category managementu a merchandisingu nepochybně přineslo zlepšení v očích nakupujících. V neposlední řadě je příležitostí internetový prodej, ve kterém CM, tzv. **e-category management**, v dnešní době v podstatě nefunguje. Do budoucna se však jedná o velice perspektivní oblast.

Od doby začátků CM udělal Prazdroj velké pokroky. Oddělení CM se posunulo od optimalizace sortimentu až ke koncepci, která má svou vizi. Podle této vize se snaží utvářet kategorii tak, aby odrážela aktuální potřeby nakupujících. Optimalizace sortimentu je nyní pouze jednou ze součástí CM. PPas však ještě čeká dlouhá cesta k tomu, aby celá společnost vnímala kategorie jako strategické obchodní jednotky. Součástí této cesty bude muset být silná podpora top managementu a změna organizační struktury. Pro plnohodnotnou implementaci je však tato změna nezbytná pro čerpání všech přínosů, které CM nabízí.

Seznam literatury

- [1] AHOLD Czech Republic, a. s., ©2015. *O nás* [online]. [cit. 2015-01-08] Dostupné z: <http://www.albert.cz/o-nas/o-spolecnosti>
- [2] BÁRTA, Vladimír, Ladislav PÁTÍK a Milan POSTLER, 2009. *Retail marketing*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-207-9.
- [3] BEASLEY, Robert Eugene Jr, 2014. *The Definitive Guide to Becoming a World Class Global Buyer*. Xlibris. ISBN 978-1-4931-6371-7.
- [4] BHALOO, Samir, 2006. *Consumer-Centric Category Management* [online]. [cit. 2014-05-13]. Dostupné z: <http://www.acnielsen.no/events/documents/Bhaloo.pdf>
- [5] BUSINESS DICTIONARY, ©2014. *Category management* [online]. [cit. 2014-04-15]. Dostupné z: <http://www.businessdictionary.com/definition/category-management.html>
- [6] CATEGORY MANAGEMENT ASSOCIATION, ©2014. *What is Category Management?* [online]. [cit. 2014-04-18]. Dostupné z: <http://www.cpgcatnet.org/page/62774/>
- [7] CIMLER, Petr, 2011. *2OP201 – Retail management* (přednáška). Praha: VŠE. 2011-03-16
- [8] CIMLER, Petr, Dana ZADRAŽILOVÁ a kol., 2007. *Retail management*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-167-6.
- [9] ECR BAL TIC, 2008. *Category Management, what is it?* [online]. [cit. 2014-04-15]. Dostupné z: http://ecr-all.org/wp-content/uploads/CAT_MAN_ENG_small.pdf
- [10] ECR Europe, 1997. *Category Management Best Practises Report*.
- [11] ECR Europe, 2000. *The Essential Guide to Day to Day Category Management* [online]. [cit. 2014-09-04]. Dostupné z: <http://www.ecr-europe.org/ecr-library?view=single&id=22>
- [12] FERREL, O.C. a Michael D. HARTLINE, 2011. *Marketing Strategy*. 5. vydání. South-Western, Cengage Learning. ISBN 978-0-538-46738-4.
- [13] GEA Consulting Group, 1994 cit. podle VERRA, G. J., 1997. *Category management: a matter of joint optimisation*. Nyenrode University Press.

- [14] GRUEN, Thomas W., 2002. The evolution of category management. In: *International Commerce Review: ECR Journal* 2.1.
- [15] HESKOVÁ, Marie, 2006. *Category management*. Praha: Profess Consulting. ISBN 80-7259-049-9.
- [16] HOCH, Stephen J., Xavier DRÈZE, Mary E. PURK, 1994. EDLP, Hi-Lo, and Margin Arithmetics. *Journal of Marketing* [online]. October 1994, vol. 58, no. 4, s. 16-27 [cit. 2014-10-01]. Dostupné z: <http://www.jstor.org/stable/1251913>.
- [17] KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON, 1992. *The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*. Harward Business Review, January-February 1992.
- [18] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2006. *Marketing management*. 12. aktualizované vydání. Prentice Hall. ISBN 978-0131457577.
- [19] KOTLER, Philip et al., 2007. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [20] LAUREYS, P., 1995. *Category Management*, *Journal of Consumer Marketing*.
- [21] OXFORD UNIVERSITY PRESS, © 2015. Planogram. *Oxford Dictionaries* [online]. [cit. 2015-01-15]. Dostupné z: http://www.oxforddictionaries.com/us/definition/american_english/planogram.
- [22] PLZEŇSKÝ PRAZDROJ, a. s., ©2015. *Představení společnosti* [online]. [cit. 2014-12-12] Dostupné z: <http://www.prazdroj.cz/cz/o-nas>
- [23] PRAŽSKÁ, Lenka a Jiří JINDRA a kol., 2006. *Obchodní podnikání, Retail management*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-059-7.
- [24] ŘEZÁČ, Jaromír, 2009. *Moderní management. Manažer pro 21. století*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1959-4.
- [25] SABIN, Lamiat, 2014. China drinks the most beer in the world - but which European country comes out top? *The Independent* [online]. [cit. 2015-02-03]. Dostupné z: <http://www.independent.co.uk/life-style/food-and-drink/china-drinks-the-most-beer-in-the-world--but-which-european-country-comes-out-top-9869831.html>
- [26] SABMILLER, ©2014. *Who we are*. www.sabmiller.com [online].
- [27] STER, W. van der, 1998. *ECR – nová kvalita vztahů mezi výrobou a obchodem*. In: *Sborník příspěvků Konference o rozvoji obchodu v České republice*. Praha.

- [28] SHAH, Janat, 2009. *Supply chain management: text and cases*. Pearson Education: India. ISBN: 978-81-317-1517-8.
- [29] THE PARTNERING GROUP, ©2014. *O nás*. Thepartneringgroup.com [online].
[cit. 2014-04-15]. Dostupné z: <http://www.thepartneringgroup.com/about-tpg/history/>
- [30] UNDERHILL, Paco, 2002. *Proč nakupujeme: Jak merchandising ovlivňuje nákupní rozhodnutí a zvyšuje prodej*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-055-4.
- [31] VERRA, G. J., 1997. *Category management: a matter of joint optimisation*. Nyenrode University Press.
- [32] ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2009. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada Publishing. ISBN: 978-80-247-2049-4.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Rozdíly mezi klasickým nakupováním a CM	7
Tabulka 2: Úrovně spolupráce mezi obchodníkem a dodavatelem	8
Tabulka 3: Vztah mezi rolí a strategií kategorie	25
Tabulka 4: Taktické možnosti sortimentu	27
Tabulka 5: Specifikace maloobchodních jednotek	40
Tabulka 6: Penetrace piva na nákupních misích	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka 7: Podíl segmentů kategorie na celkovém objemu	Chyba! Záložka není definována.

Seznam grafů

Graf 1: Tržní podíl výrobců piva.....	36
Graf 4: Porovnání významnosti moderního a tradičního trhu	Chyba! Záložka není definována.
Graf 5: Porovnání velikosti kategorií	53

Seznam obrázků

Obrázek 1: Historický vývoj ke category managementu.....	9
Obrázek 2: Struktura strategií retailera.....	13
Obrázek 3: Struktura strategií dodavatele	14
Obrázek 4: Proces CM.....	16
Obrázek 5: Rozhodovací strom spotřebitele.....	18
Obrázek 6: Hodnocení kategorie	21
Obrázek 7: Stratogram.....	26
Obrázek 8: Taktické možnosti promocií	29
Obrázek 9: Členění kanálu off-trade	42
Obrázek 10: První vrstva rozhodovacího stromu	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek 11: Rozhodovací strom pro pivo v plechu	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek 12: Pilíře vedoucí ke zlepšení výsledků	63
Obrázek 13: Výřez z harmonogramu spolupráce	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek 14: Planogram - modul speciály původní	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek 15: Planogram - modul speciály nový návrh	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek 16: Příklad stratogramu pivní kategorie pro řetězec Ahold	73

Přílohy

Příloha 1: Porovnání velikosti kategorií – plná podoba

