

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**2014**

**Jana Černíková**



**Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics**

**Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice**

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**

**EKONOMICKÁ FAKULTA**

Katedra obchodu a cestovního ruchu

Bakalářská práce

**Category management  
ve vybrané maloobchodní jednotce**

Vypracovala: Jana Černíková

Vedoucí práce: Ing. Bc. Alena Srbová

České Budějovice 2014

**ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**  
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jana ČERNÍKOVÁ**  
Osobní číslo: **E11189**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**  
Název tématu: **Category management ve vybrané maloobchodní jednotce**  
Zadávající katedra: **Katedra obchodu a cestovního ruchu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

**Cíl práce:**

Zhodnocení procesu zavádění a realizace category managementu ve vybrané maloobchodní jednotce.

**Metodický postup:**

1. Studium teoretických východisek
2. Průzkum formou dotazníkového šetření a řízeného hloubkového rozhovoru
3. Analýza získaných dat
4. Vyhodnocení výzkumu
5. Závěry

**Rámcová osnova:**

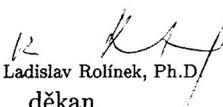
1. Úvod. 2. Literární rešerše. 3. Cíle a metodika. 4. Vlastní práce. 5. Závěr. 6. Seznam literatury. 7. Přílohy. 8. Resumé.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**  
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**  
Seznam odborné literatury:


**CIMLER, P. a D. ZADRAŽILOVÁ.** *Retail management.* Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-167-6.  
**HAMMOND, R.** *Chytře vedená prodejna: Jak mít více zákazníků a větší tržby.* Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 80-247-1066-8.  
**HESKOVÁ, M.** *Category management.* Praha: Profess Consulting, 2006. ISBN 80-7259-049-9.  
**KOTLER, P. a G. ARMSTRONG.** *Marketing.* Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0513-3.  
**LOJDA, J.** *Manažerské dovednosti.* Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 80-247-0513-3.  
**PRAŽSKÁ, L., J. JINDRA a kol.** *Obchodní podnikání: Retail management.* Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-059-7.  
**ŘEZÁČ, J.** *Moderní management: Manažer pro 21. století.* Praha: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-1959-4.  
**DONELLY, J., H., J., L. GIBSON a J. M. IVANCEVICH.** *Management.* Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN: 80-7169-422-3.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Bc. Alena Srbová**  
Katedra obchodu a cestovního ruchu

Datum zadání bakalářské práce: **11. ledna 2013**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2014**

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.  
děkan

L.S.

  
Ing. Viktor Vojtko, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 6. února 2013

# PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci na téma Category management ve vybrané maloobchodní jednotce jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to – v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Plzni, dne 30. 4. 2012

.....  
Jana Černíková

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala především vedoucí své bakalářské práce, Ing. Aleně Srbové, za odborné vedení a cenné připomínky. Dále mé díky patří i Category manažerovi společnosti Tesco pro oddělení Maso, ryby a obslužné pulty panu Jiřímu Ticovi za výpomoc a poskytnutí informací.

# OBSAH

1 ÚVOD.....	8
2 LITERÁRNÍ REŠERŠE .....	9
2. 1 OBCHOD .....	9
2. 1. 1 VELKOOBCHOD .....	10
2. 1. 2 MALOOBCHOD .....	11
2. 2 MANAGEMENT.....	15
2.2.1 ZNALOSTNÍ (INFORMAČNÍ) MANAGEMENT.....	16
2.2.2 INVESTIČNÍ MANAGEMENT.....	16
2.2.3 INOVAČNÍ MANAGEMENT .....	16
2.2.4 STRATEGICKÝ MANAGEMENT.....	17
2.2.5 PROJEKTOVÝ MANAGEMENT .....	17
2.2.6 MARKETING MANAGEMENT .....	17
2.2.7 BRAND MANAGEMENT.....	17
2. 3 CATEGORY MANAGEMENT.....	18
2.3.1 CATEGORY MANAŽER .....	19
2.3.2 VÝVOJ KE CATEGORY MANAGEMENTU.....	19
2.3.3 ZÁKLADNÍ SLOŽKY CATEGORY MANAGEMENTU.....	21
2.3.4 OBCHODNÍ PROCES CATEGORY MANAGEMENT – ŘÍZENÍ KATEGORIÍ.....	22
2.3.4.1 DEFINOVÁNÍ KATEGORIE (CATEGORY DEFINITION).....	22
2.3.4.2 ROLE KATEGORIE (CATEGORY ROLE) .....	23
2.3.4.3 OHODNOCENÍ KATEGORIE (CATEGORY ASSESSMENT).....	26
2.3.4.4 MĚŘENÍ VÝKONNOSTI KATEGORIE (CATEGORY PERFORMANCE MEASURES, SCORECARD).....	27
2.3.4.5 STRATEGIE KATEGORIE (CATEGORY STRATEGIES).....	28
2.3.4.6 TAKTIKY KATEGORIE (CATEGORY TACTICS).....	30
2.3.4.7 IMPLEMENTACE PLÁNU (CATEGORY PLAN IMPLEMENTATION) .....	34

2.3.4.8 POSOUZENÍ KATEGORIE – ZPĚTNÁ VAZBA (CATEGORY REVIEW).....	34
2.3.5 PŘÍNOSY A NEÚSPĚCHY CATEGORY MANAGEMENTU.....	35
2.4 MARKETINGOVÝ VÝZKUM .....	37
2.4.1 HLAVNÍ SOUČÁSTI EFEKTIVNÍHO MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU .....	37
2.4.2 METODY MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU .....	40
3 CÍL PRÁCE, HYPOTÉZY A METODICKÝ POSTUP .....	45
3. 1 PLÁN VÝZKUMU.....	45
3. 2 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	46
3.2.1 INFORMACE O RESPONDENTECH.....	46
3.2.2 POVĚDOMÍ O CATEGORY MANAGEMENTU.....	51
3.2.3 CATEGORY MANAGEMENT V TESCO .....	53
3. 3 VYHODNOCENÍ ŘÍZENÉHO HLOUBKOVÉHO ROZHOVORU .....	63
3. 4 ZHODNOCENÍ HYPOTÉZ.....	66
3. 5 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ.....	68
4 ZÁVĚR.....	69
5 SUMMARY AND KEYWORDS .....	71
6 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	73
7 SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK.....	75
8 SEZNAM PŘÍLOH .....	77
PŘÍLOHY	



# 1 ÚVOD

Tato práce se zabývá Category managementem, fungováním Category managementu v maloobchodním prostředí a v konkrétní obchodní jednotce. Existují různé druhy managementu – znalostní, investiční, strategický atd. Lehce opomíjený však bývá právě Category management. A to je jeden z důvodů pro zvolení tohoto tématu, neboť Category management lze považovat na jeden z nejdůležitějších managementů v oblasti maloobchodu. Druhým důvodem bylo také zjištění nedostatku českých publikací na toto téma a posledním byl zájem a možnost hlubšího prozkoumání fungování maloobchodu.

Literární rešerše bude vytvořena na základě podrobnějšího studia literárních publikací a odborných internetových článků. Praktická část této práce bude vytvořena na základě znalostí získaných při zpracovávání literární rešerše. Bude složena z dotazníkového šetření a řízeného hloubkového rozhovoru s Category managerem. Na konci bakalářské práce lze nalézt seznam použitých zdrojů, obrázků, grafů a tabulek.

První část literární rešerše se věnuje definici a rozdělení obchodu. Snaží se popsáním co nejvíce přiblížit pojem maloobchod, který je hlavní součástí této práce. Druhá část se soustředí na vymezení pojmu management a popsání některých druhů managementu. Třetí část se zabývá již samotným Category managementem. Nejprve vysvětluje tento pojem a jeho krátkou historii. Dále popisuje, co všechno Category management obsahuje. Poslední část literární rešerše se věnuje marketingovému výzkumu, rozdělení na kvalitativní a kvantitativní šetření. Do jednotlivých šetření jsou zahrnuty i různé metody, které jsou též podrobněji popsány.

Další kapitola se zaměřuje na stanovení cílů, hypotéz a metodického postupu. První část podrobně popisuje plán výzkumu. V dalších dvou částech jsou rozebírány výsledky dotazníkového šetření (doplněné o grafy a slovní popis) a řízeného hloubkového rozhovoru s Category managerem společnosti Tesco oddělení Maso, ryby a obslužné pulty. Ve čtvrté části se zhodnocují počáteční hypotézy a poslední část se týká stručného popisu doporučených návrhů na změny.

# 2 LITERÁRNÍ REŠERŠE

## 2. 1 OBCHOD

Obchod se každému z nás jeví jako věc zcela samozřejmá, protože s ním všichni přicházíme do kontaktu a jsme často přesvědčeni, že bychom některé věci a činnosti udělali lépe. Když se ale hlouběji zamyslíme, tak je snadnější radit obchodníkovi (např. zeliináři), který vlastní malý obchůdek v naší ulici, než velkému obchodnímu řetězci. Zde musíme sledovat např. proces řízení nákupu či prodeje a různé cesty zboží atd.

Vývoj lidské společnosti je od pradávna spojen s dělbou práce, s její postupnou specializací. I když původní formy dělby práce byly velmi jednoduché, vzájemné ekonomické vazby postupně narůstaly a vznikla potřeba prostředníka ekonomických transakcí – vzniká obchod (PRAŽSKÁ, 2002).

Obchod jako činnost představuje v nejširším pojetí nákup a prodej zboží a služeb mezi ekonomickými subjekty – dodavateli a odběrateli. Obchodní činností se ovšem mohou zabývat i subjekty, které mají jako hlavní činnost výrobu.

Obchod v institucionálním pojetí představují subjekty zabývající se převážně obchodní činností. V užším slova smyslu jsou za obchodní instituce považovány subjekty, které nakupují fyzické zboží za účelem dalšího prodeje bez jeho podstatnější úpravy (CIMLER, 2007).

Rozvoj obchodních činností a institucí souvisel se zvyšováním náročnosti jednotlivých partnerů na jejich úroveň. Obecně lze shrnout tyto požadavky do souboru objektivizovaných funkcí obchodu.

1. Přeměna výrobního (dodavatelského) sortimentu na sortiment obchodní (odběratelský), odpovídající potřebám a nákupním zvyklostem zákazníků.

Obchod zajišťuje přiměřený rozsah sortimentu – hluboký nebo široký.

2. Překonání rozdílů mezi místem výroby (dodavatelem) a místem prodeje (odběratelem).

Obchod zajišťuje prodej zboží na potřebném místě nebo jeho dodávku na toto místo.

3. Překonání rozdílů mezi časem výroby a časem nákupu zboží.  
Obchod zajišťuje pohotovost prodeje či dodávek a musí proto držet určitý rozsah zásob.
4. Zajišťování množství a kvality prodáváného zboží.  
To neznamená prohlídku všeho zboží a vlastní kontrolní laboratoře pro kvalitativní přejímku. Důležitý je však správný výběr dodavatele, rychlé vyřizování reklamací a podle jejich rozsahu případná promptní výměna dodavatele.
5. Iniciativní ovlivňování výroby co do sortimentu, času, místa a množství a ovlivňování poptávky (marketing).
6. Zajišťování racionálních zásobovacích cest s cílem snížení prodejní ceny ve vztahu k úrovni zásobování (logistika).
7. Zajišťování včasné úhrady dodavatelům. Význam této funkce je u nás plně docitelný až v současném období výrazné zadluženosti řady obchodních i výrobních organizací (PRAŽSKÁ, 2002).

## **2. 1. 1 VELKOOBCHOD**

Velkoobchod zahrnuje všechny činnosti, které souvisí s prodejem zboží nebo služeb těm, kdo je prodávají dále, nebo těm, kteří je potřebují pro obchodní účely.

Velkoobchod nabízí těm, kdo dále výrobky prodávají (prodej pečiva – dodává do hotelů).

Liší se od maloobchodu tím, že nepotřebují tolik peněz na propagaci, reklamu, jiný přístup k zákazníkům.

Mezi hlavní činnosti velkoobchodu lze zařadit:

1. Přetváří úzký sortiment výrobní na široký obchodní
2. Překlenuje časový nesoulad mezi výrobou a spotřebou
3. Přebírá riziko spojené s nákupem, dopravou a skladováním
4. Podílí se na dohotovení zboží (např. ovoce – dozrávání ovoce ve skladech)
5. Skladuje, dopravuje, financuje, dělení celkového množství, poradenská služba (DONNELLY, 1997).

U spotřebního zboží se rozlišují následující druhy velkoobchodních činností:

1. Dodávkový velkoobchod (skladový).

Zařazuje se mezi nejobvyklejší systémy velkoobchodu, kdy se udržují zásoby ve skladě a zboží se rozváží na základě objednávky až „do domu“. Součástí velkoobchodního provozu bývá i vlastní autodoprava, zejména u velkých společností. Velikost skladů je většinou dána diverzifikací jejich dodavatelských funkcí.

2. Agenturní – traťový velkoobchod (neskladový).

Nezajišťuje fyzický pohyb zboží přes vlastní sklad, ale organizuje dodávky z výroby či od jiných velkých dodavatelů odběratelům. Tyto dodávky jsou levnější, protože dochází k úsporám vyloučením skladového článku, realizace dodávky však bývá časově delší než u dodavatelského velkoobchodu.

3. Samoobslužný velkoobchod (skladový) neboli systém Cash & Carry.

Je určen pro menší odběry vlastním autem zákazníka, u kterého racionalizace přepravy zboží nehraje roli.

Výhody systému C & C představují pro zákazníky především impulsivní nabídku, okamžitou realizaci objednávky, relativně levnější nákup malých množství (snižování vlastních zásob), úspory času při očekávání dodávky. Pro velkoobchod je výhodou okamžité zaplacení, snížení manipulačních nákladů a rychlý kontakt s odběrateli.

4. Regálový velkoobchod (skladový).

Podstata systému je v dohodě mezi velkoobchodníkem a maloobchodníkem o tom, že maloobchodník bude na riziko velkoobchodníka prodávat ve vymezené části prodejny sortiment, který velkoobchodník dodá, doplňuje a obměňuje. O výtěžek prodeje se dělí (PRAŽSKÁ, 2002).

## **2. 1. 2 MALOOBCHOD**

Maloobchod představuje veškeré aktivity spojené s prodejem zboží konečným spotřebitelům pro jejich neobchodní použití.

Realizace maloobchodních činností se rozděluje do dvou hlavních skupin:

1. maloobchod realizovaný v síti prodejen (store retail)
2. maloobchod realizovaný mimo prodejní síť (non store retail) (DONNELLY, 1997).

Maloobchod realizovaný v síti prodeje převažuje a po 2. světové válce představuje v ekonomicky vyspělých státech světa téměř 90 % všech maloobchodních tržeb. Nejstarším a dodnes nepoužívanějším členěním je rozdělení na potravinářský a nepotravinářský maloobchod.

1. Potravinářský maloobchod obchoduje především s potravinami. Zařazují se sem však i prodejní jednotky, které mají i značný rozsah nepotravin – zboží denní a občasné poptávky (smíšené prodejny, supermarkety a hypermarkety). Naopak klasické obchodní domy, i když dnes je součástí supermarket, se řadí do nepotravinářského maloobchodu.

Potravinářský maloobchod se tradičně nejvíce objevuje, má největší průměrné velikosti prodejen, nejmodernější informační a logistické systémy. Důvodem jsou velké objemy zboží, které jim procházejí, zájem o hromadné nákupy, pravidelnost odbytu. Progresivní rozvoj pokračuje navzdory poklesu podílu výdajů za potraviny v souvislosti s růstem životní úrovně.

2. Nepotravinářský maloobchod představuje širokou škálu sortimentů i provozních typů.

V nepotravinářském maloobchodě se stále vyvíjejí nové sortimenty a vznikají nové provozní typy. Po rozvoji sortimentu pro volný čas nastalo období rozvoje výpočetní techniky, včetně programů, rovněž audiovizuální technika má stále rostoucí trend rozvoje (PRAŽSKÁ, 2002).

**Tabulka 1: TOP 10 retail řetězců v ČR v roce 2011**

<i>Název společnosti</i>	<i>Prodeje (miliarda v Kč)</i>
1. Schwarz ČR	65,5
2. Rewe ČR	53,6
3. Tesco Stores ČR	51,0
4. Ahold Czech Republic	44,0
5. Makro Cash & Cary ČR	32,5
6. Globus ČR	27,0
COOP	25,9
7. GECO TABÁK	20,2
8. SPAR ČR	14,1
9. OBI ČR	9,4
10. IKEA	8,2
Peal	8,2

*Zdroj: www.incoma.cz*

Dále lze členit prodejní jednotky na specializovaný a despecializovaný (univerzální) maloobchod.

Maloobchod mimo prodejní síť představuje zatím svým objemem stálou složku maloobchodní činnosti, současně však i největší potenciální rozvoj. Jeho hlavní složky jsou:

#### 1. Prodejní automaty (Vending Machine)

Funkčně jde o doplňkové stravování (studené a teplé nápoje, cukrovinky a studené přesnídávky) a doplňkový prodej jednoduchého sortimentu. Technicky lze realizovat i komplexní maloobchodní prodej pomocí automatů. Kromě dnes obecně známých přístrojů, z nichž zákazník nakupuje jeden nebo více druhů zboží, se realizovaly i systémy s rozsáhlým sortimentem, který si zákazník vybírá z katalogu a posléze obdrží celý nákup v racionálním balení.

Hlavní nevýhodou prodeje v automatech je jeho technická a zejména ekonomická náročnost a malá výkonnost. Výhodou je jeho fungování po 24 hodin denně, 7 dní v týdnu, bez účasti stále nákladnější pracovní síly a jeho schopnost pohotově zásobovat jednoduchým sortimentem.

#### 2. Přímý prodej (Direct Selling)

Odvozuje svůj název od „přímého kontaktu“ výrobce se zákazníkem. Prodej realizují prodejci, kteří přicházejí za zákazníkem do bytu. Z toho je patrné, že název není přesný, protože existuje prostředník – prodejce – a u velkých firem i 1-2 skladové články. Přesnější by zřejmě byl název „prodej v domácnostech“. Prodejci pořádají někdy setkání více rodin, stále se však snaží zachovat zdání rodinného prostředí. Určité skupině zákazníků tento prodej vyhovuje. Prodejce je adresná osoba, která vyřizuje i reklamace a pravidelně udržuje kontakt – o rodinu pečuje.

Předmětem obchodu je většinou specializovaný sortiment (např. vysavače Elektrolux). Firmy pracující se širším sortimentem jsou zaměřeny na potřeby pro domácnost a začínají převážně základním drogistickým sortimentem.

3. Přímý marketing (Direct Marketing) označuje různé druhy zásilkového a dodávkového obchodu, při kterých nabídka přichází za zákazníkem až do bytu, odkud se převážně realizuje i objednávka.

a) zásilkový obchod představuje „obchod na dálku“, kde spojovacím médiem je tradičně katalog a písemná objednávka. Klasické zásilkové obchody mají většinou rozsah plnosortimentních obchodních domů, většinou mají souběžně i prodejní jednotky. Akvizici odběratelů obstarávají obchodní zástupci; existuje stálá evidence zákazníků.

Výhodou zásilkového obchodu je možnost racionalizace a automatizace provozu, protože bez přímého kontaktu se zákazníkem je možno uplatnit průmyslové metody práce. Zákazníkům slouží katalogy 24 hodin po 7 dní v týdnu, bez omezení. Nevýhodou zásilkového obchodu jsou velké počáteční investice, dlouhodobá závaznost nabídky (většinou půlroční sezóna), velké náklady na katalogy a reklamu i náročná organizace reklamací. Uplatnit se proto mohou jen velké firmy s velkým kapitálem nebo firmy s omezeným sortimentem.

b) E-commerce je nová perspektivní forma přímého marketingu. Princip je založen na nabídce i objednávce realizované pomocí počítače. Kromě mnoha různých lokálních sítí je dnes dominantní Internet (PRAŽSKÁ, 2002).

## 2. 2 MANAGEMENT

Management je původně americký výraz. V současnosti však má mezinárodní platnost. Aniž by byl překládán, běžně se používá v mnoha jazycích. Výraz management má tři významové roviny. Je chápán jako proces řízení, řídicí pracovníci a soubor poznatků o řízení (BLAŽEK, 2011).

Management je vědou interdisciplinární, neboť se jedná o průnik jednotlivých vědních disciplín a jejich integrované systémové využití v řídicí praxi vedoucích pracovníků. Poznatky těchto vědních disciplín a intelektuální potenciál mnoha generací manažerů našly svůj odraz v disperzi manažerské vědy do jednotlivých specializovaných a metodologicky odlišných aplikačních směrů managementu (ŘEZÁČ, 2009).

Existuje několik druhů managementu např. znalostní (informační) management, investiční management, inovační management, strategický management, projektový management, marketing management, brand management a plno dalších.

### OSOBNOST MANAŽERA

Manažer je člověk, který dosahuje stanovených cílů s lidmi a prostřednictvím nich.

Manažer pracují na nejrůznějších pozicích a úrovních řízení a je skutečnou otázkou, zda půjdeme cestou definice ideálního manažera, nebo budeme vycházet z potřeby úspěšného manažera.

Abychom byli schopni určitého srovnání, je zapotřebí srovnávat v konkrétní rovině dílčí hodnoty složek osobnosti, jasně je rozpoznat, analyzovat a dokázat je měřit nebo porovnávat. Obvykle se pracuje s rozdělením do tří základních kategorií:

1. Jaký člověk je a jak se projevuje  
Jeho vlastnosti, chování, charakter, temperament.
2. Co člověk umí  
Jeho znalosti, dovednosti a kompetence.
3. Co člověk chce a kam směřuje



Jeho osobní motivy, jaké má potřeby, zájmy, jaké uznává hodnoty a jaké jsou jeho postoje (LOJDA, 2011).

## **2.2.1 ZNALOSTNÍ (INFORMAČNÍ) MANAGEMENT**

Znalostní (informační) management je integrující disciplínou, která z manažerských a systémových hledisek zkoumá, projektuje a využívá kvalitativně nové možnosti práce s informacemi za podpory IS/ICT v podnikovém systému řízení.

Nejde pouze o znalosti ve formalizované (explicitní) formě, známé spíše pod označením informace. Kromě informací, které mohou mít podobu zprávy, dokumentu, statistiky, finančního výkazu atd., existují v každé organizaci neformalizované (tacitní) informace, které jsou vázány na lidský intelekt, a někdy se jim nepřesně říká zkušenost či intuice (ŘEZÁČ, 2009).

## **2.2.2 INVESTIČNÍ MANAGEMENT**

Rozhodování o investicích je jednou z nejdůležitějších podnikových činností, protože tato rozhodnutí jsou strategická a ovlivňují tedy podnikání na dlouhou dobu. Investováním se rozumí jak umístění volných vlastních zdrojů, tak i cizích zdrojů. Praxe i teorie rozlišuje finanční investice, kapitálové investice, nehmotné investice (DONELLY, 1997).

## **2.2.3 INOVAČNÍ MANAGEMENT**

Inovace jsou nezbytným předpokladem pro potenciální úspěch v konkurenčním boji podniku, který chce držet trend s proměňujícími a zvyšujícími se potřebami a přáními zákazníků. Zdrojem inovací jsou ideje, investice a nápady, které ovšem mají smysl až ve chvíli, kdy přinesou ekonomický zisk. Praxe zná nejrůznější systémy řízení inovací<sup>1</sup> (DONELLY, 1997).

---

<sup>1</sup> Například prostřednictvím vývojových oddělení, zkušebních a prototypových dílen, nebo pomocí motivace každého zaměstnance k podávání zlepšovacích návrhů.

## **2.2.4 STRATEGICKÝ MANAGEMENT**

Strategický management se skládá ze tří na sebe navazujících a vzájemně propojených prvků:

1. Strategické analýzy
2. Strategického výběru
3. Implementace, zavádění, realizace strategie (DONELLY, 1997).

## **2.2.5 PROJEKTOVÝ MANAGEMENT**

Zabývá se navrhováním a řízením projektů, což je činnost, která má také zpravidla výraznou strategickou podobu. Většinou jde o rozšíření aktivit podniku do oblastí, ve kterých se dosud neangažoval. Nejvýznamnější oblasti projektového managementu je proces tvorby a vyhodnocování nákladů, výnosů a rizik (DONELLY, 1997).

## **2.2.6 MARKETING MANAGEMENT**

Marketing management je definován jako nepřetržitý proces analýzy, plánování, implementace a kontroly. Jeho smyslem je vytvoření a udržení dlouhodobých vztahů s cílovými zákazníky, které umožňují podnikům a dalším subjektům dosáhnout stanovených cílů (KOTLER, 2004).

## **2.2.7 BRAND MANAGEMENT**

Brand management (řízení značky) je jednou z důležitých oblastí marketingu výrobních i obchodní firem. Nejčastěji je značka spojena s produktem nebo jako součást sortimentní a komunikační politiky (ŘEZÁČ, 2009).

## 2. 3 CATEGORY MANAGEMENT

Category management (dále jen „CM“) je koncepcí ve sféře obchodu, která je založena na koordinaci strategie obchodníků a výrobců (dodavatelů). Je to způsob řízení toku produktů (distribučního logistického řetězce) na úrovni produktových skupin (kategorií produktů) a nikoliv na úrovni jednotlivých výrobků.

CM je proces, na němž úzce spolupracují výrobce – dodavatel zboží – a prodejce (maloobchodníků). Toto je dáno tím, že výrobce disponuje znalostmi o chování spotřebitele v dané kategorii a prodejce má zase detailní know-how o nákupním chování kupujícího v daném obchodě. Ze spolupráce obou těchto subjektů je tedy možno vytěžit více, než když CM probíhá pouze na úrovni prodejce. Jako přínosy se většinou uvádějí: zvýšení tržeb a zisku, popř. zvýšení podílu na trhu, identifikace příležitosti v oblasti zavádění nových produktů, efektivnější promotion, optimalizace produktového portfolia, využití výsledků z průzkumu potřeb zákazníků a monitoringu nákupního chování, lepší uspokojování požadavků zákazníků, efektivní vztah spolupráce mezi obchodními partnery včetně vzájemných kontaktů a sdílení informací, efektivní využívání dat o zákaznících a trhu atd. (ŘEZÁČ, 2009).

Stěžejním pojmem CM je kategorie, která je definována jako jasně vymezená, nezávislá a ovladatelná skupina výrobků nebo služeb, které zákazník chápe ve vzájemném vztahu, nebo jako související, případně zaměnitelnou při uspokojování svých potřeb.

Organizační začlenění CM se liší v různých firmách, většinou je CM součástí marketingového, resp. trade marketingového nebo obchodního útvaru (oddělení).

Zavádění CM si u obchodníka i dodavatele vyžaduje dostatek finančních prostředků do informačních technologií a požadavek vzájemné kompatibility informačních systémů obou subjektů. Rostoucí dostupnost sdílených trhů, spotřebitelské databáze a zasíťování usnadňují zavádění a využití této aplikační oblasti managementu.

CM se skloňuje v ČR od příchodu mezinárodních obchodních řetězců na český trh, tj. od druhé poloviny 90. let minulého století. Jeho reálná implementace však nabíhá postupně, ve větší míře až od roku 2000 - 2001. Do té doby byl CM realizován spíše ve zúžené formě space managementu. Přitom space management je pouze jedna část

CM, zahrnující pouze optimální uspořádání stávajícího sortimentu do daného prostoru v regále.

Na českém trhu byla již realizována řada projektů CM, například u společnosti Ahold, Tesco Stores ČR, Globus ČR a Carrefour, který již od roku 2006 na českém trhu nepůsobí (HESKOVÁ, 2006).

### **2.3.1 CATEGORY MANAŽER**

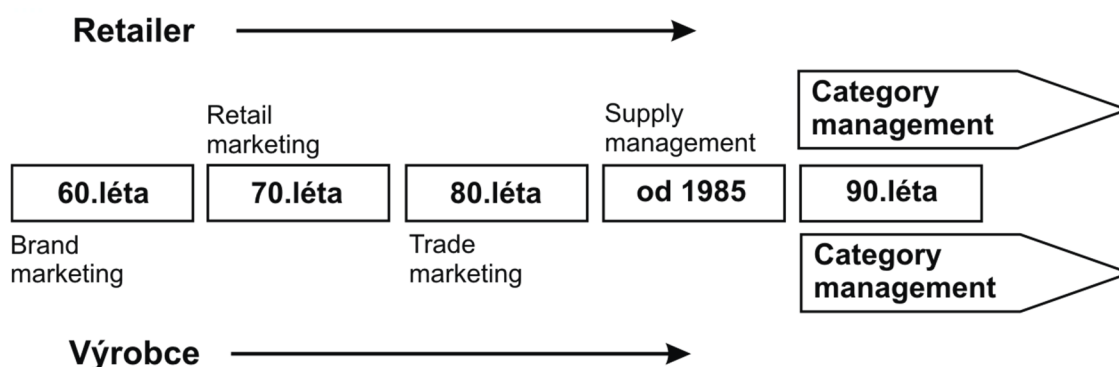
Role manažera kategorie je koncipována jako vedoucí profit centra definovaného pomocí skupiny zboží, která má souvislost se zákazníkem. Zatímco tradiční nákupčí měl na starosti např. nákup mraženého zboží nebo výrobky klíčového dodavatele, manažer kategorie může být odpovědný za všechny čisticí prostředky pro domácnost nebo všechny potřeby pro chovatele domácích zvířat. Zatímco u klasického nákupčího se kladl důraz na jeho schopnost vyjednávat s dodavateli a sjednat co nejvýhodnější podmínky, manažer kategorie je vedoucím týmu, který spolupracuje s dodavatelem a primárně odpovídá za ziskovost kategorie (CIMLER & ZADRAŽILOVÁ, 2007).

### **2.3.2 VÝVOJ KE CATEGORY MANAGEMENTU**

Proces CM se vyvíjel postupně s dalšími činnostmi marketingového managementu podniku. Společným důvodem hledání nových metod, vedle optimalizace nákladů, je dokonalejší uspokojování potřeb zákazníků. Zákaznické preference jsou stěžejním bodem moderních definic marketingu.

Od klasického marketingu a brand managementu trvalo zhruba třicet let k vývoji současných moderních manažerských systémů řízení (HESKOVÁ, 2007).

**Obrázek 1: Vývojové etapy marketingového řízení  
v oblasti obchodu a výroby**



Zdroj: HESKOVÁ, 2006

První etapa – šedesátá léta – jsou charakterizována využíváním produktového managementu a brand marketingu ve strategiích výrobců značkových produktů. Producenti pro umístování produktů na cílové trhy využívali agresivní marketingové taktiky. Maloobchodníci plnili pasivní roli při prodeji produktů konečným zákazníkům. Výrobce organizoval své prodejní aktivity prostřednictvím sítě zástupců, jejichž úkolem bylo projednání ceny a různých slev. V této etapě měli dominantní vyjednávací sílu výrobci.

Ve druhé etapě – v sedmdesátých letech – začínají ve větší míře obchodní firmy ve svých strategiích pracovat s retail marketingem, který se začal orientovat na výzkum postojů zákazníků. Roste síla obchodních firem prostřednictvím vytváření kooperačních seskupení, především vertikálních forem kooperací. Vzrůstající váha obchodu se opírá o moderní informační technologie. Celkové zvyšování prodejní plochy, resp. velikosti prodejních jednotek, umožňuje rozvíjet další metody např. space management, merchandising. Od sedmdesátých let se v marketingových strategiích maloobchodních firem začínají uplatňovat i strategie privátních značek.

Třetí etapa – osmdesátá léta – jsou spojována se zesilováním koncentrace maloobchodu. Jde o formu organizační koncentrace a nástup dalších metod (např. trade marketingu a account managementu). TOP světoví retaileři využívali výhod vertikálních kooperací k budování centrálního nákupu, distribučních center jako zázemí pro síťové maloobchodní jednotky. Zboží je dodáváno přes distribuční centra maloobchodníků. Tyto změny v logistických procesech měly za následek změnu postavení retailerů. Výrobci

začali brát maloobchodníky jako strategické partnery, se kterými musí budovat dobré vztahy.

Čtvrtá etapa – polovina devadesátých let – je charakteristická nástupem Supply chain managementu ve spojitosti s uplatňováním partnerství. Jde o koncept, zahrnující oblasti sdílení informací, integrovaný Supply chain management, tedy systémy s jasně definovanou oblastí pro spolupráci. Podmínkou fungující spolupráce je její vzájemná prospěšnost. Výběr předmětu kooperace pro zajištění funkčnosti vztahu, by měl být z oblasti, kde si subjekty zpravidla nekonkurují.

Pátá etapa – devadesátá léta – jsou charakteristická nástupem nových modelů řízení např. ECR založených na komplexní znalosti potřeb zákazníků. Nadstavbou na zákaznický orientované systémy řízení je vývoj metody CM. Jde o systém definované spolupráce různých subjektů výroby, obchodu a služeb, kteří na základě sdílených dat efektivně spolupracují na uspokojování potřeb zákazníků (HESKOVÁ, 2007).

### **2.3.3 ZÁKLADNÍ SLOŽKY CATEGORY MANAGEMENTU**

Základní složky CM představují klasické oblasti činnosti podniku: marketing, plánování, nákup, merchandising a prodej, tedy všechny činnosti, které zajišťují realizaci prodeje.

Mezi základní složky CM můžeme zařadit oblast marketingu, plánování, nákupu, merchandisingu a prodeje.

Do oblasti marketingu patří činnosti např. analýza externích dat a analýza konkurence, store a brand positioning, analýza výkonnosti kategorie atd.

Plánování se zaměřuje na plánování prodejů, nákladů a zisku, stanovení rozsahu a hloubky kategorie, stanovení cenové hladiny atd.

Řízení zdrojů, vztahy s dodavateli, řízení nákupu, stanovení základních cen zařazujeme do oblasti nákupu.

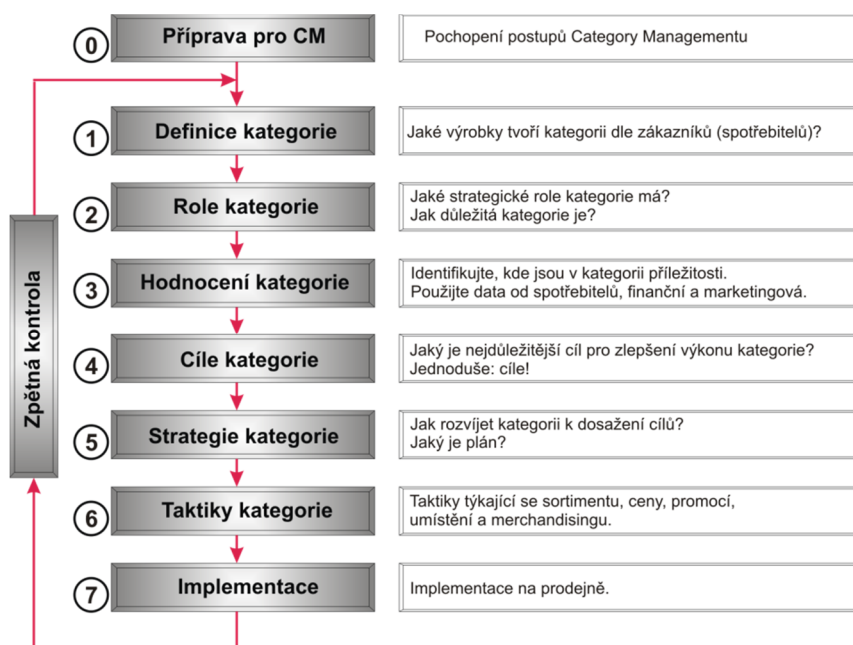
Oblast merchandisingu provádí činnosti, mezi které patří např. řízení toku zboží, optimalizace zásob, space management, doplňování zboží atd.

A do poslední oblasti, tzn. prodeje, patří promoce, akční slevy, komunikace se zákazníky a display (HESKOVÁ, 2006).

## 2.3.4 OBCHODNÍ PROCES CATEGORY MANAGEMENT – ŘÍZENÍ KATEGORIÍ

Obchodní proces CM je strukturovaným procesem, rozděleným do jednotlivých činností v místě a čase. Každá z těchto činností začíná a končí, jsou specifikovány vstupy a výstupy. Důležitou podmínkou je dohoda partnerů na způsobu spolupráce při naplňování obchodního procesu (HESKOVÁ, 2006).

Obrázek 2: Obchodní proces Category managementu



Zdroj: [www.vse.cz/vskp/5344\\_category\\_management\\_v\\_pojeti\\_maloobchodniho\\_retezce\\_globus](http://www.vse.cz/vskp/5344_category_management_v_pojeti_maloobchodniho_retezce_globus)

### 2.3.4.1 DEFINOVÁNÍ KATEGORIE (CATEGORY DEFINITION)

Úkolem prvního kroku je určit produkty, které budou součástí dané kategorie a také strukturu (segmentaci) kategorie.

Kategorie je jasně vymezená, ovladatelná skupina výrobků nebo služeb, kterou zákazník chápe ve vzájemném vztahu nebo jako související, případně zaměnitelnou při uspokojování svých potřeb.

Definování kategorie je:

1. Věda, která se snaží udržet nízké logistické náklady.
2. Umění ve vztahu ke spotřebiteli, tedy identifikace jeho nákupního chování.
3. Obchodní volba ve vztahu k zákazníkům a ovlivňování jeho spotřebitelského chování.

Definování kategorie je úkolem Category manažera společně se zástupcem dodavatele, který se účastní procesu řízení kategorie. Při určování obsahu kategorie se řeší následující okruhy problémů:

1. Definování zákaznických potřeb.
2. Jaké výrobky poskytují podobné řešení pro uspokojení zákaznických potřeb?
3. Jaké výrobky vidí zákazník jako substituční?
4. Jaké výrobky vidí zákazník jako navzájem komplementární?
5. Jaké výrobky vidí obchodník jako navzájem komplementární?
6. Je možné získat informace o výrobcích z dostupných zdrojů a jsou tyto informace měřitelné?
7. Je možné kategorii řídit?
8. Definování jednotlivých výrobků, které tvoří kategorii.

Výstupem prvního kroku procesu řízení kategorie je název pro kategorii, definice výrobků, které kategorii představují, struktura kategorie, která vyjadřuje, jak se zákazník v rámci kategorie při nákupu zpravidla rozhoduje (HESKOVÁ, 2006).

### **2.3.4.2 ROLE KATEGORIE (CATEGORY ROLE)**

Stanovení role kategorie vybraných sortimentů patří do druhého kroku v procesu řízení. Role určuje přednost a důležitost každé kategorie v obchodním procesu obchodníka a rozdělení zdrojů mezi jednotlivé kategorie.

#### **VÝBĚR ROLÍ**

Pro tvorbu rolí jsou doporučena následující pravidla:

1. Role kategorie by měla být popsána v požadovaném formátu. Znamená to, že role kategorie definuje, čeho chce obchodník s kategorií dosáhnout.



2. Role kategorie by měla být zákaznický orientována, resp. zohledňovat potřeby zákazníků.
3. Role kategorie musí být sladěny (harmonizovány). Rovnováha rolí přiřazených jednotlivých kategoriím, společně s dobrým space managementem, může pro obchodníka představovat zdroj konkurenční výhody.
4. Role kategorie by měla být jednoduchá a srozumitelná (HESKOVÁ, 2006).

Nejčastěji používané jsou 4 typy rolí:

1. Cílová kategorie (Destination category)

Jde o skupinu produktů v rámci kategorie, kterou se obchodník profiluje v očích konečného spotřebitele, odlišuje se od konkurence, která vytváří jeho image na základě vynikající kvality. Tento typ by měl být nejvíce zastoupen v nabídce produktů konečnému spotřebiteli. Kategorie má do provozní jednotky přilákat zákazníky, je náročná na promotion i vnitřní prezentaci zboží.

2. Preferovaná kategorie (Routine/Preferred Category)

Jde o skupinu produktů v rámci kategorie, která zahrnuje zboží denní potřeby s vysokou frekvencí prodeje ve velkých objemech (rychloobrátkový sortiment). Promotion se orientuje na komunikaci ceny. Obchodní marže jsou velmi nízké s vysokým objemem prodejů. Úspěšnost u kategorie založena na vysoké obrátce zásob, efektivním nákupu a vyloučení všech nadbytečných nákladů v procesu zásobovacího řetězce. Primární roli hraje zisk, cash flow a návratnost aktiv.

3. Příležitostná-sezónní kategorie (Occasional/Seasonal Category)

Je to skupina produktů v rámci kategorie představující oblast příležitostné nabídky. Smyslem je atraktivní nabídka po omezenou dobu. Kategorie je náročná na prezentaci, pomáhá posilovat image a cílovému zákazníkovi přináší standardní konkurenční hodnotu. Marže na tuto kategorii musí být vyšší.

4. Náhodná kategorie (Convenience Category)

Jedná se o skupinu produktů v rámci kategorie doplňující sortiment a zaručuje zákazníkovi ucelený nákup pod jednou střešou. Většinou nevyžaduje velký prostor v provozní jednotce ani zvláštní promotion akce. Tvorba zisku a zvýšená úroveň marží hrají důležitou roli mezi kategoriemi.

Další členění rolí může být založeno na metodě analýzy portfolia pomocí matice BCG (HESKOVÁ, 2006).

## **PŘÍRAZENÍ ROLE KE KAŽDÉ KATEGORII**

Mezi klíčový faktor, na jehož základě bude kategorie řízena, patří přiřazení role ke konkrétním produktům dané kategorie. Stanovení role má vliv na další krok procesu, a to na měření, stanovení strategie a taktiky kategorie. Přiřazení kategorie by mělo pomoci zákazníkovi si uvědomit její přednosti a mělo by být prostředkem zvyšující pravděpodobnost návratnosti vložených prostředků.

Při určení role kategorie se obvykle pracuje s cross-category analýzou a BCG analýzou. Jedná se o kvantitativní a kvalitativní analýzu, která využívá data o zákaznících, obchodníkovi a trhu. Cross-category analýza odhaluje pozici kategorie na základě srovnání s kategoriemi ostatními.

Analýza zkoumá proces určení role komplexně (kvantitativní i kvalitativní aspekty). Pokračuje rozbořem přínosu kategorie určením příslušné marže.

Stanovení podílů na trhu se provádí jak ze strany obchodníka, tak nejvýznamnějších konkurentů u různých kategoriích. Zde je hodnocen tržní podíl obchodníka v jednotlivých kategoriích (HESKOVÁ, 2006).

## **ALOKACE ZDROJŮ DO KATEGORIÍ**

Role kategorie stanovuje pravidla pro alokaci zdrojů obchodníka do zásob, rozmístování zboží do regálů, promoční akce, výdaje na reklamu apod. Definování role kategorie, stanovení a přiřazení priorit vede k logickému rozdělování zdrojů jak na straně obchodníka, tak na straně dodavatele.

U obchodníka proces alokace zdrojů probíhá mezi Category manažery a manažery příslušných oddělení. U dodavatelů (výrobců) může rozdělovací proces probíhat různými způsoby, a to mezi pracovníky oddělení pro styk se zákazníky a příslušnými manažery prodeje nebo manažery výroby. Výrobci mohou rozdělit rozpočty na promoce efektivněji mezi různé odběratele podle přiřazení rolí kategorií, které obchodníci (Category manažeři) řídí (HESKOVÁ, 2006).

### 2.3.4.3 OHODNOCENÍ KATEGORIE (CATEGORY ASSESSMENT)

Cílem je provést ohodnocení současné a plánované výkonosti kategorie a určení možných příležitostí pro tuto kategorii. Category manažer a dodavatel zhodnotí současný výkon kategorie včetně subkategorií, segmentů a značek ve vztahu k přiřazeným rolím. Cílem je identifikovat případné příčiny disproporcí mezi současným a očekávaným stavem. Provedené hodnocení je základem pro rozvoj strategií a taktik kategorie. Výstupy mají různou podobu (statistická data, schémata, diagramy a grafy).

Hodnocení kategorie je kooperativní proces, který vedou společně jak obchodník, tak dodavatel. Abychom mohli provést adekvátní hodnocení, musíme shromáždit a připravit řadu relevantních podkladů. Proces předpokládá, že oba subjekty provádějí marketingový výzkum a vytváří zázemí informačních technologií pro práci s informacemi.

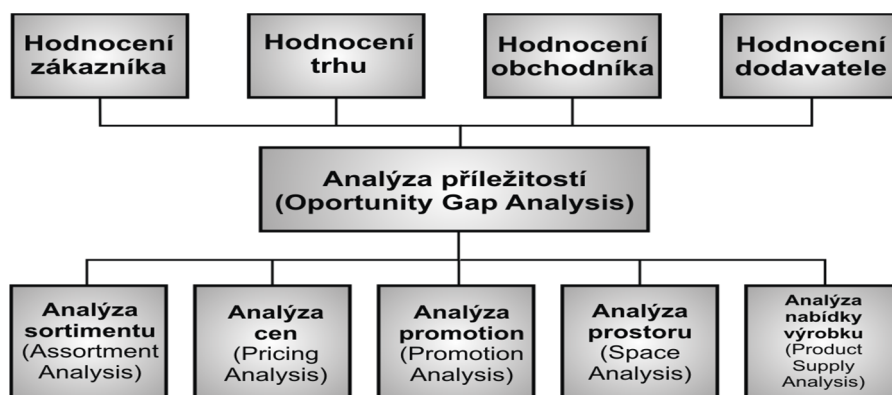
Podmínkou pro efektivní hodnocení kategorie je zajištění následujících vstupů:

1. Vymezení kompetencí mezi oběma obchodními partnery (obchodníkem a dodavatelem).
2. Možnost zpracování trvalých záznamů v elektronické podobě.
3. Informační technologie umožňující uživatelsky příjemnou práci s daty.
4. Ochota ke sdílení nezbytných dat a informací v předem stanoveném okruhu (HESKOVÁ, 2006).

### PROCES HODNOCENÍ (ASSESSMENT PROCESS)

Efektivní hodnocení kategorie je možné provádět pomocí strukturovaného postupu.

Obrázek 3: Logický sled hodnocení kategorie



Zdroj: HESKOVÁ, 2006

#### **2.3.4.4 MĚŘENÍ VÝKONNOSTI KATEGORIE (CATEGORY PERFORMANCE MEASURES, SCORECARD)**

Měření výkonů kategorie pomocí soustavy ukazatelů výkonnosti – scorecardu – určuje plánované cíle, které budou stanoveny obchodníkem a dodavatelem pro splnění plánu řízení kategorie. Tyto specifické cíle musí být v souladu s přiřazenou rolí kategorie. Měření výkonů je zásadní, protože sleduje a měří plánované cíle. Stanovené cíle mají většinou roční horizont a čtvrtletní kontrolovatelné etapy.

System měření výkonů respektuje:

1. Vyváženost navržených ukazatelů. Měření by mělo být jak interní, tak externí a orientované na operativní a strategické horizonty.
2. Komplexní systém měření, který by měl navazovat na předchozí fáze řízení kategorie.
3. Možnost vyrovnávání výkonu v čase, kdy bude měření umožňovat srovnávání očekávaných výsledků a formulovat prognózy.
4. Aktuální, přesné a srozumitelné hodnocení, které bude dovolovat manažerům činit kvalifikovaná rozhodnutí.
5. Měření výkonu kategorie musí umožňovat hodnocení podnikových cílů a strategií.

Pro měření se používá velké množství metod a postupů. Jednou z těchto možností je aplikace upravené varianty metody Balanced Scorecard – strategického systému měření výkonnosti.

Někdy se tento systém označuje jako vyrovnaná výkonnost nebo též řízení podle výkonových cílů. Používá se k tomu, aby management na všech úrovních řízení podniku i jeho zaměstnanci byli informováni o aktivátorech (hybných silách výkonnosti podniku) a jejich stavech, které ovlivňují stávající i budoucí úspěch firmy (HESKOVÁ, 2006).

Pro úspěšnou implementaci metody BSC jsou rozhodující tři kritéria:

1. Vztah příčina – důsledek  
Vazba příčina – důsledek vyjadřuje hypotézu o vztahu cílů a metrik a hraje při definování strategie důležitou roli, proto musí vycházet ze zásad logiky.

## 2. Aktivační činitele (Performance Drivers)

Jde o všeobecně platné (generické) hodnotové ukazatele (lag indicators), jako jsou podíl na trhu, spokojenost zákazníka apod. a specifické ukazatele (lead indicators) musí tvořit vyvážené portfolio, tj. nesmíme opomenout žádný významný generický ukazatel, přičemž jedinečnost, odlišnost našeho podnikání je charakterizována výběrem specifických ukazatelů.

## 3. Vazba na finanční ukazatele

Všechny nefinanční ukazatelé (kvalita inovace, spokojenost zákazníka apod.) jsou prostředkem zajišťujícím trvalou finanční prosperitu firmy, a tak finálně musí být příčinně svázány s ukazateli finančními (ŘEZÁČ, 2009).

Výsledkem využití metody Balanced Scorecard (dále jen „BSC“) je stručné, shrnuté, zhuštěné zachycení perspektivy i aktuálních výkonů podniku. BSC přitom doplňuje finanční měřítka minulé výkonnosti o nová měřítka hybných sil budoucí výkonnosti (ŘEZÁČ, 2009).

### **2.3.4.5 STRATEGIE KATEGORIE (CATEGORY STRATEGIES)**

Cílem procesu řízení kategorie je stanovení strategie pro jednotlivé kategorie. Strategie se volí s ohledem na roli kategorie a cílové hodnoty BSC, kterých chceme dosáhnout. Obchodník i dodavatel znají roli kategorie, přiřadili určitý postup pro její řízení a jsou stanoveny předběžné cíle kategorie. Snahou obou stran je vyvinout takovou strategii, kde se maximálně využije veškerý potenciál kategorie, podpořený optimální alokací zdrojů do nástrojů, které napomáhají rozvoji kategorie.

V plánu by měla být popsána strategie jak zvýšit tržby v kategorii, jak se vymezit vůči konkurenci, jak efektivně nakoupit zboží (výběr dodavatele a řešení nákupu), jak organizovat distribuci, promotion a jakými službami nabídku podpořit.

Tržby kategorie lze zvýšit zejména:

1. Přilákáním nových zákazníků, kteří dosud nakupovali u jiných obchodníků.
2. Zvýšením intenzity nákupů, zvýšením průměrné hodnoty nákupu.
3. Zvýšením zákaznické loajality.

Proces určení strategie kategorie se zaměřuje na možnosti stanovení marketingové strategie kategorie obchodníka, dále na stanovení adekvátní strategie zásobování a na vlastní výběr strategie podle hodnocených kritérií.

Výsledkem procesu stanovení strategií kategorie je statogram (HESKOVÁ, 2006).

## **MARKETINGOVÉ STRATEGIE (MARKETING STRATEGIES)**

Marketingové strategie obchodníka hledají odpověď na klíčovou otázku – jakou formou spolupracovat s dodavateli na uspokojování potřeb zákazníků? Předmětem řešení je obchodování s kategorií, subkategoriemi, segmenty k dosažení vytyčené role kategorie a cílů (HESKOVÁ, 2006).

## **STRATEGIE ZÁSOBOVÁNÍ (PRODUCT SUPPLY STRATEGIES)**

Efektivní strategie zásobování je klíčovou složkou cílů efektivní spotřebitelské odezvy, které jsou zaměřeny na tvorbu hodnoty pro zákazníka. Strategie zásobování je kombinací efektivních technik zásobování, úzce propojené na následující procesy:

### **1. Sdílení dat**

Jedná se o proces, který zajišťuje výměnu souboru dat o produktu, cenách a promotion mezi obchodníkem a dodavatelem. Efektivní výměna základních dat má za následek méně chyb a přináší úspory nákladů za administrativní práce.

### **2. Objednávání**

Jde o proces zajišťující přesun správného zboží ve správný čas a množství.

### **3. Fyzická distribuce**

Je to proces, který se stará o fyzický tok produktů z výroby až do regálů v prodejně. Jde o snahu snížit zásoby, minimalizovat manipulační a dopravní náklady. Ke zvýšení účinnosti procesu je třeba se zaměřit na lidský faktor (zlepšit úroveň obsluhy).

### **4. Finance**

Proces se zabývá finančními transakcemi mezi dodavateli, obchodníky a jejich sklady. Efektivnost je založena na včasném a správném provedení finančních transakcí, eliminaci chybných faktur, včasných a správných platbách.

Mezi efektivní zásobovací strategie, které se uplatňují, patří např. cross-docking, metoda Just In Time, systém kontinuálního zásobování, metoda rychlé odezvy, systém řízení zásob dodavatelem atd (HESKOVÁ, 2006).

## **VÝBĚR STRATEGIÍ KATEGORIE**

Výběr vhodné strategie pro danou kategorii je důležitým rozhodnutím, protože je základem pro pozdější stanovení taktik této kategorie, čerpání zdrojů i celkovou úspěšnost. Principy stanovení strategie:

1. Strategie musí odpovídat roli kategorie
2. Strategie vycházející z ukazatelů výkonnosti a z cílů kategorie
3. Stanovení strategií podle charakteristik výrobků

Stanovení orientační charakteristiky produktu pomohou v zařazení produktu do vybraného typu strategie a usnadní marketingové řízení obchodníka (HESKOVÁ, 2006).

## **STATOGRAM**

Znázorňuje kategorii, mix vybraných strategií a určení konkrétních položek, u kterých bude navržena strategie uplatňována. Statogram může být sestaven jak pro marketingové strategie, tak pro strategie zásobování (HESKOVÁ, 2006).

### **2.3.4.6 TAKTIKY KATEGORIE (CATEGORY TACTICS)**

Stanovení taktiky pro produkty kategorie znamená určení činnosti a akcí, které je třeba učinit, aby mohla být naplněna zvolená strategie a dosaženo cílů získaných ze scorecardu. Při určování taktiky jsou hodnoceny oblasti: sortimentu, cen, promotion a prezentace zboží v prodejně.

Postup, který stanoví taktiky dané kategorie, by měl vycházet z:

1. určení a výběru možných taktických variant, které přispějí k naplnění stanovené strategie,
2. ověření vlivu každé taktiky na hlavní ukazatele výkonnosti kategorie,
3. sestavení rozvrhu taktik, který bude obsahovat vybrané taktiky a jejich vliv na plnění strategií a cílů kategorie.

Mezi taktiky zahrnujeme taktiky sortimentu, cenové taktiky, taktiky promotion, taktiky space managementu a merchandisingu a taktiky prezentace zboží.

### **TAKTIKY SORTIMENTU (ASSORTMENT TACTICS)**

Vytvoření správného sortimentu kategorie (produktového portfolia) je založeno na roli kategorie, na cílech stanovených pro tuto kategorii. Musí vést k naplnění strategie kategorie. Sortiment je důležitým prostředkem, aby se obchodníci odlišovali na trhu, a proto někteří z nich ve skutečnosti zahajují CM analýzou sortimentu kategorie a určením jeho struktury. Obchodníci, v rámci stanovení taktiky sortimentu, zahrnují rozhodování o šířce a hloubce sortimentu, dále úvahy o rozšíření řady položek sortimentu o nové položky, nebo redukci položek, které nedosahují stanovených parametrů výkonnosti. Taktika sortimentu, která se hodí jednomu obchodníkovi, však nemusí být vhodná pro druhého, který řídí stejnou kategorii.

Při určení taktiky sortimentu je dobré zvážit i dopady navrženého postupu a připravit rozhodnutí o tom, na kterou taktiku bude použita jaká strategie a naopak která taktika se bude nejvíce podílet na splnění cílů kategorie.

Při dlouhodobém bezproblémovém používání je nutné připustit i možnost, že daná taktika sortimentu je třeba pozměnit (HESKOVÁ, 2006).

### **CENOVÉ TAKTIKY (PRICING TACTICS)**

Taktiku v cenové oblasti určují cenové nabídky obchodníka pro produkty tvořící sortiment kategorie. Vstupem pro rozhodování o cenové taktice jsou stanovené role, cíle a strategie kategorie.

Smysl má mluvit o stanovování ceny hned z několika důvodů. Jeden z nejdůležitějších spočívá v hodnotě výhodné koupě. Výhodné nabídky jsou skvělé prakticky v jakémkoli obchodě – v luxusním butiku i špinavém levném výprodeji.

#### **1. Nízké ceny každý den (Everyday Low Price – ELP)**

Jedná se o zajímavou moderní techniku tvorby cen a zároveň nejlepší příklad konce otrockého setrvávání u strnulých návrhů cen. Podle teorie ELP má být v prodejně denně každá cena tak nízká, jak je možné. Dále nemá docházet ke snižování cen



v období výprodeje, protože žádné výprodeje už nenásledují. Denně prostě budou nejnižší možné ceny.

## 2. Když je sleva vaší vlajkovou lodí

Dokonce i v odvětví řetězců, kde nelze diktovat ceny, obchod může zákazníkům nabídnout výhodné nákupy. Na cenících vždy můžeme najít velmi dobré cenové nabídky – mohou to být položky v doprodeji nebo vybrané běžné zboží (HAMMOND, 2012).

## **TAKTIKY PROMOTION**

Taktiky promotion určují formy a nástroje, které budou použité pro jednotlivé kategorie. Většinou se jedná o mix promotion nástrojů, které podporuje přímo vlastní prodej kategorie. Konečným výstupem je detailní kalendář promotion akcí ve vazbě na dosažení strategií kategorie.

Konkrétní taktika promotion zahrnuje výběr určitého typu aktivity. Většina nástrojů promotion bude směřovat do oblasti podpory prodeje (sales promotion). V oblasti služeb to mohou být aktivity zaměřené na instore promotion, event marketing, hmotné produkty společně s 3D reklamou, POS, POP, přímý marketing atd (HESKOVÁ, 2006).

## **TAKTIKY SPACE MANAGEMENTU A MERCHANDISINGU**

Taktiky space managementu se zaměřují na vytváření optimálních podmínek pro pohyb zboží v prodejních prostorech a vytváření optimální nákupní atmosféry pro zákazníky.

CM bývá v rámci projektového řízení často zaměňován za space management.

Dispoziční řešení prodejního prostoru by mělo vycházet z obecných zásad pro rozmístění sortimentních skupin, z parametrů použitého prodejního zařízení, z předpokládané intenzity a frekvence zákazníků a psychologie chování zákazníků. Struktura ploch je dána především charakterem jednotky, tj. složitostí procesů, sortimentem.

Rozmístění prodejních oddělení musí v maximální možné míře odpovídat sourodosti sortimentu a návaznosti prodejních úseků z hlediska nákupních zvyklostí zákazníků.

Merchandising představuje komplexní obchodní taktiku, která se skládá z:

1. nauky o zboží (kvalitativní popis, složení, použití)
2. nauky o prodeji zboží (souhrn informací o prodejní technice, správné prodejní argumentaci a postupu stanovení ceny)
3. nauky o podpoře prodeje jako souhrnu znalostí o promotion akcích v oblasti podpory prodeje na straně výrobce, distributora, obchodníka
4. umístování zboží

Rozmístění zboží má svá obecná pravidla, která jsou zpravidla rozpracována pro daný sortiment zboží, produktovou skupinu sortimentu a na jednotlivé značky.

Merchandising v obchodních jednotkách zahrnuje aktivity kupříkladu reporting stavu na prodejnách, ve skladech a v řetězcích, monitoring konkurence, motivace výkonu, měřitelnost výkonu, kontrolní mechanismus, trénink a rozvoj lidských zdrojů a standardizovaná komunikace.

V rámci procesu CM pro řízení jednotlivých kategorií zboží je nutné sledovat a vyhodnocovat, jak se produkty dané kategorie prodávají, co zákazníka k nákupu motivuje, jak ovlivňuje zákazníka cena, kvalita, umístění zboží a podpora prodeje. Atraktivní vystavené zboží dle zásad merchandisingu by mělo zákazníky k nákupu motivovat stále tak, aby daná kategorie zboží neměla výrazné výkyvy.

Váha profesionálně prováděného merchandisingu je důležitá, protože zákazník více než polovinu svých rozhodnutí provádí v prodejně (HESKOVÁ, 2006).

### **TAKTIKY PREZENTACE ZBOŽÍ (SHELF PRESENTATION TACTICS)**

Taktiky shelf presentation se zaměřují především na prezentaci zboží na prodejně v okamžiku prodeje. Taktika se skládá z rozhodnutí o umístění kategorie v obchodě, o rozložení zboží na regálech podle nákupního chování zákazníků, vymezení velikosti prostoru určeného pro danou kategorii, přizpůsobení rozmístění produktů formátu obchodu, jaký druh prezentace bude použit.

Nástrojem optimálního rozmístění jsou plánogramy. Plánogram je výsledkem procesu předchozí simulace a jde o neoptimálnější variantu vystavení kategorie na prodejní ploše.

Závěrečným krokem při definování taktik kategorie je sestavení souhrnného rozvrhu taktik, a to ve všech čtyřech oblastech (sortiment, cena, promotion a shelf presentation). Musí být provedeno zhodnocení dopadu zvolených taktik na ukazatele výkonnosti. Zjištěný stav je nutné porovnat s navrženými cíli pro výkon kategorie. Pokud bude zjištěno, že taktika obtížně naplní cíle, musí být taktika upravena (HESKOVÁ, 2006).

#### **2.3.4.7 IMPLEMENTACE PLÁNU (CATEGORY PLAN IMPLEMENTATION)**

Implementace obchodního plánu je na konci postupných kroků realizace CM. V této etapě CM jsou schváleny jednotlivé plány kategorií, je vytvořen harmonogram provádění jednotlivých procesů určených v rozvrhu taktik a hlavně je stanovena odpovědnost za jejich plnění.

Při schvalování obchodního plánu se respektují činnosti:

1. Schválení plánu. Proces vzájemného schválení plánu mezi obchodníkem a dodavatelem by měl zajistit závazek obou stran k realizaci plánu a závazek obchodních partnerů k investicím do schválených procesů.
2. Přiřazení odpovědností. Jde o důležitý prvek implementace. Na straně obchodníka má odpovědnost category manažer, na straně dodavatele pak „account manažer“. Je nutné, aby komunikace mezi dodavatelem a obchodníkem probíhala přímo mezi jednotlivými specialisty, kteří vytvoří multifunkční týmy.
3. Harmonogram realizace. Harmonogram realizace zahrnuje časový a věcný přehled úkolů, které byly do plánu zahrnuty. Základním prvkem je detailní implementační kalendář. Ten obsahuje termíny pro vstupy a výstupy činností, kontrolní termíny pro proces kontroly plánu, včetně stanovení kompetentních osob zodpovědných za realizaci jednotlivých kroků implementace (HESKOVÁ, 2006).

#### **2.3.4.8 POSOUZENÍ KATEGORIE – ZPĚTNÁ VAZBA (CATEGORY REVIEW)**

Posledním krokem v procesu řízení kategorie je monitorování, vyhodnocování, kontrolování a navrhování případných korekcí původních obchodních záměrů. Obchodník

a dodavatel si rozdělí role pro fázi kontroly a dále je stanoven formát pro výstupy hodnocení.

Obchodní plán řízení kategorie je sestaven a schválen na základě předpokladů určitého obchodního prostředí. Při změně podmínek nebo nesplnění základních stanovených parametrů, musí dojít ke korekci plánu.

Navrhované změny plánu řízení kategorie by měly být připraveny na základě konsensu obou obchodních partnerů. Navržená úprava plánu řízení kategorie se musí promítnout do všech částí obchodního plánu kategorie (HESKOVÁ, 2006).

### **2.3.5 PŘÍNOSY A NEÚSPĚCHY CATEGORY MANAGEMENTU**

Projekty CM mohou být dlouhodobě úspěšné za předpokladu, že z efektů CM budou profitovat všichni zúčastnění partneři. Výzkumy realizovaných projektů uvádějí následující formy přínosů CM.

1. V oblasti ukazatelů výkonnosti jde o zvýšení tržeb a zisku, udržení – zvýšení tržního podílu, maximalizace návratnosti aktiv.
2. Projekty CM jsou nástrojem k identifikaci příležitostí v oblastech zavádění nových produktů, efektivnější promotion, optimalizace produktového portfolia.
3. CM odstraňuje neefektivnost v logistickém řetězci, resp. zásobovacím procesu zrychlením obrátkovosti a redukcí zásob.
4. Dokonalejší uspokojování potřeb zákazníků při zachování efektivity procesů.
5. Stanovený strategický rámec CM je výchozím pro taktické a operativní rozhodování, což vede k efektivnější alokaci zdrojů podle důležitosti.
6. Projekty CM zmírňují konkurenční boj na základě rozvoje vzájemně prospěšné spolupráce obchodních partnerů.
7. Dochází k efektivnějšímu využívání dat o zákaznických preferencích a trhu, zdokonaluje se monitoring a kontrola výkonnosti firem (HESKOVÁ, 2007).

Neúspěchy realizace projektů CM jsou především spojovány s oblastmi:

1. Neschopností převést teoretické poznatky do praxe. Hospodářské subjekty cítí nedostatek návodů, metodiky a podpory pro vlastní implementaci CM. Bariérou je dále nepřipravenost, resp. neochota lidského faktoru pracovat novými metodami.
2. Časové hledisko, které znamená počítat na přípravu a zavedení projektu s obdobím minimálně 2 - 3 let.
3. Vysoké náklady na zabezpečení projektů CM spojených s investicemi do informačních technologií.
4. V praxi jsou některé projekty CM zúženy pouze na oblast snižování nákladů bez vazby na optimalizaci uspokojování potřeb zákazníků (HESKOVÁ, 2007).

## 2.4 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

Hlavním cílem marketingového výzkumu je poskytnout podstatné a objektivní informace o situaci na trhu. Především se jedná o informace o zákazníkovi. Vedle těch základních, kdo je (jeho osobní socioekonomické charakteristiky jako jsou vzdělání, místo bydliště, věk, ekonomická aktivita), kde a co nakupuje nebo nenakupuje, také to, jak je spokojen či naopak nespokojen s nabídkou, co by chtěl nebo potřeboval.

Právě se znalostí takových informací bychom měli dosáhnout lépe připravené nabídky a komunikace se zákazníkem.

Rychlost změn, především ve výrobních technologiích, převaha nabídky na trhu nad poptávkou, ale také proměny v názorech, požadavcích a chování zákazníků, kladou stále větší tlak na inovace. Jejich rostoucí náklady však zároveň vyžadují minimalizovat rizika obchodního neúspěchu. Zejména když konkurence je čím dál početnější a vyspělejší. Na trhu probíhá zjevnější, či skrytější obchodní boj o každého zákazníka. Proto je tak nutné o něm vědět co nejvíc a mít kontrolní zpětnou vazbu, co se mu líbí nebo naopak nelíbí (BEDNARČÍK, 2008).

### 2.4.1 HLAVNÍ SOUČÁSTI EFEKTIVNÍHO MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU

Mezi hlavní součásti efektivního marketingového výzkumu patří:

1. Rozhodnutí a problémy k vyřešení
2. Cíle průzkumu
3. Informační reference
4. Úroveň preciznosti
5. Metody průzkumu
6. Zdroje
7. Časový rozvrh
8. Otázky kvality (HAGUE, 2003)

## **ROZHODNUTÍ A PROBLÉMY K VYŘEŠENÍ**

Marketingový výzkum by měl přispívat k tržnímu rozhodování k identifikaci nebo řešení problémů, které mají za následek samotné rozhodování. Budeme-li se držet tohoto pravidla po celou dobu projektu, zabráníme mnoha problémům. Výsledek výzkumu může být zajímavý, ale neměl by být jen zajímavý, měl by projít testem (HAGUE, 2003).

## **CÍLE PRŮZKUMU**

Každý výzkumný projekt by měl mít jasně definovaný cíl, který stručně vyjadřuje důvody provádění výzkumu. Všechny ostatní aspekty plánování a provádění výzkumu vyplývají z tohoto cíle. Cíl by se měl týkat marketingového rozhodování, které bude muset uděláno, nebo problému, jenž potřebuje řešení.

Cíle výzkumu by měly být stručné a neměly by jimi být zmatené seznamy informací, které jsou potřebné k jejich dosažení. Pokud výzkumník není osoba zodpovědná za rozhodování, je podstatné, aby byl cíl odsouhlasen klientem – ať už rozhodnutí dělá kdokoli (HAGUE, 2003).

## **INFORMAČNÍ REFERENCE**

Aby bylo vyhověno cílům výzkumu, bude se vyžadovat určitá skupina informací, která bude následně podkladem pro konečná rozhodnutí.

Konečným aspektem formulace informačního pokrytí je stanovení omezení a rozmezí výzkumu. Mohou být geografické, podle série produktu nebo podle trhu či použití.

Jestliže mají výsledky opravdu napomáhat v procesu rozhodování, základem by mělo být vynaložení jistého času a námahy na definování pokrytí výzkumu. Navíc dobře definované pokrytí výzkumu je cenné pro pozdější fáze projektu, a to přesně ve fázi utváření dotazníků. S konečným seznamem a definicí pokrytí je zároveň efektivně uděláno i mnoho práce týkající se vytváření dotazníků (HAGUE, 2003).

## ÚROVEŇ PRECIZNOSTI

Dalším aspektem počátku plánování průzkumu je rozhodnutí o úrovni přesnosti, se kterou by se mělo pracovat. Má silný vliv na výběr metod výzkumu, nejen na podrobnost, jako například velikost vzorku, ale i na celkový základní přístup zahrnující volbu mezi kvalitativní a kvantitativní metodou.

Ne vždy je potřeba, aby vysoká úroveň přesnosti vyhověla všem cílům výzkumu.

Požadovaná přesnost musí být propojena s využitím výsledných dat – charakter rozhodnutí, kterým bude výzkum směřován. I když není konkrétní definice úrovně přesnosti dosažitelná, měl by být udělán úsudek o spolehlivosti očekávané od informací. Tohle může být tak jednoduché, jako kontrast mezi pokusem měření a popisem či vysvětlením. Oba přístupy mohou přispět k efektivnímu marketingovému rozhodování, ale je důležité, aby ani jeden nebyl použit nesprávně. Stejně jako informační pokrytí i úroveň přesnosti je třeba zvážit před samotným rozhodnutím o použitých metodách výzkumu (HAGUE, 2003).

## METODY PRŮZKUMU

Metody výzkumu se týkají sběru požadovaných informací a efektivní naplánování předem předpokládá porozumění alternativám a jejich vhodnému použití. Nejzákladnější volbou v metodách výzkumu je výběr mezi primárním (v terénu) a sekundárním (kancelářských) výzkumem.

Potíží ve fázi plánování bývá určitá nejistota předpokládaného výsledku sekundárního výzkumu – co bude zjištěno a co ne. Existují také typy informací, které v zásadě nemohou být získány touto cestou. Nicméně u mnoha projektů se fáze sekundárního výzkumu vysoce doporučuje jako způsob získání největšího užitku co se týče rozpočtu projektu. Sekundární výzkum je takřka vždy levnější (a také rychlejší) než primární výzkum a tudíž nemá smysl ztrácet čas a peníze dotazováním a zjišťováním něčeho, co už je dávno k dispozici za menší náklady.

Jakmile je sekundární výzkum hotov, může nastoupit primární výzkum v terénu, aby vyplnil mezery (HAGUE, 2003).



## **ZDROJE**

Metody průzkumu se v praxi nevyhnutelně formují dostupnými zdroji, a to je do značné míry ovlivněno penězi. Jakékoli nedostatky existujících zdrojů mohou být obvykle překonány dostatkem financí (HAGUE, 2003).

## **ČASOVÝ ROZVRH**

Plán výzkumu potřebuje časový rozvrh. I když neexistuje žádný konečný termín ani omezení přísunu, je lepší být svázán určitým datem, jinak se dá očekávat, že se výzkum bude protahovat donekonečna.

## **OTÁZKY KVALITY**

U každého výzkumného projektu potřebujeme mít důvěru, že výsledky budou odpovídat dohodnutým parametrům o spolehlivosti. Otázky kvality týkající se zajištění dat musí odpovídat účelu a jsou tudíž důležitou záležitostí ve věci plánování výzkumu a uskutečnění (HAGUE, 2003).

## **2.4.2 METODY MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU**

### **KVANTITATIVNÍ VÝZKUM**

Kvantitativní výzkum je koncipován a prováděn s cílem postihnout dostatečně velký a reprezentativní vzorek jednotek.

K objektivitě a systematičnosti zjištěných informací přispívají takové postupy jako standardizace otázek, výběr vzorku a statistické postupy zpracování dat.

K základním metodám získání primárních informací patří pozorování, registrování, dotazování a experiment (BEDNARČÍK, 2008).

### **POZOROVÁNÍ A REGISTROVÁNÍ**

Pozorování a registrování jsou často užívány jako synonyma, je ale možné jim připisat následující významové odstíny:

1. Pozorování je často pozorováním chování, nebo v jaké situaci se usmívají účastníci hloubkově skupinové diskuse. Nemívá úplně přesnou strukturu.
2. Registrace mívá přesnější strukturu. Netýká se jen chování, ale také jeho projevy.

Pozorování spočívá v záměrném, cílevědomém a plánovitém sledování smyslově vnímatelných skutečností (jevů nebo procesů), aniž by pozorovatel do pozorovaných skutečností nějak zasahoval.

Pozorování obvykle nevyžaduje přímý kontakt se zkoumanými subjekty. Ke zvýšení účinnosti a spolehlivosti pozorování lze používat různé technické pomůcky a přístroje, z nichž některé mohou pozorovatele zcela zastoupit (BEDNARČÍK, 2008).

## **DOTAZOVÁNÍ**

Dotazník je formulář, určený k pokud možno přesnému a úplnému zaznamenávání zjišťovaných informací. Dobrý dotazník je mnohem více než jenom soubor otázek, neboť usměrňuje proces dotazování.

Při tvorbě dotazníku je účelné postupovat systematicky po krocích. V praxi není nutné sekvenci kroků přesně dodržovat. Jejich vzájemná závislost totiž vede k tomu, že rozhodnutí přijatá v jednom určitém kroku mohou zpětně ovlivnit přístup v ostatních krocích.

Pro stanovení údaje je nutné znát účel a cíle výzkumu, vypracovat seznam informací, které musí být zjištěny a mít koncepci plánu analýzy.

Dotazníky splňují čtyři záměry. Za prvé je jejich prvotní rolí získání přesných informací od respondentů. Za druhé je to poskytnutí struktury rozhovorům. V každém výzkumu většího množství lidí je důležité, aby všem respondentům byly pokládány stejné otázky. Třetím záměrem dotazníku je zajištění standardního formuláře, kam mohou být zapisována všechna fakta, komentáře a stanoviska. Navíc dotazníky ulehčují zpracování dat.

Existují tři typy dotazovacích situací, jež vyžadují tři typy dotazníků:

1. Strukturovaný. Využívá se ve velkých dotazových programech (běžně přes 200 rozhovorů, kde je možné očekávat mnoho přesných odpovědí).
2. Polostrukturovaný. Hojně využívaný v business-to-business marketingovém výzkumu, kde je nutné uchovat odpovědi společnosti. Také najde využití tam, kde odpovědi nemohou být předem odhadnuty.
3. Nestrukturovaný. Je základem mnoha studií technických a omezených trhů. Také se využívá v hloubkových rozhovorech a diskusních skupinách. Umožňuje zjišťovat a hledat tam, kde si tazatel není úplně jistý odpovědí ještě před interview.

Je možné užít několika druhů otázek za účelem získání informací od respondenta. Tam, kde je respondent ochotný odpovídat na cokoliv a kde je všechno zaznamenáváno slovo od slova, je otázka „otevřená“. Tam, kde je respondent stejně ochotný, ale kde má tazatel možnost zaznamenat odpověď pouze vybráním nabídnuté odpovědi z dotazníku, se nabízí otázka s otevřeným koncem, avšak uzavřenou odpovědí.

Druhým typem otázky je „uzavřená otázka s nápovědou“. V tomto případě jsou odpovědi očekávané. Jsou respondentům předčítány či ukázány na kartičkách a ti jsou poté požádáni, aby vybrali tu, jež vyjadřuje jejich mínění.

Strukturované dotazníky používají uzavřené otázky a nestrukturované dotazníky využívají otevřených otázek.

Další rozdělení otázek se řídí jejich účelem, jenž je trojí – týkající se chování<sup>2</sup>, subjektivních pocitů<sup>3</sup> a roztrídění<sup>4</sup> (HAGUE, 2003).

## **EXPERIMENT**

Jedná se o metody, založené na studiu vztahů mezi dvěma nebo více proměnnými za kontrolovaných podmínek.

---

<sup>2</sup> Tyto otázky jsou navrženy za účelem zjištění toho, co lidé či společnosti dělají.

<sup>3</sup> Výzkumníci zkoumají stanoviska za použití otázek, začínajících na proč?, jak?, který?, kdo?, kde? a co?.

<sup>4</sup> Klasifikační otázky kontrolují, zdali byly dotázány správné kvóty lidí či společnosti a užívají se k porovnávání rozdílných skupin respondentů.

Zavede se určitý testovaný prvek (nezávisle proměnná), a výsledek jeho působení se pozoruje a měří na určitém jevu nebo procesu (závisle proměnné), a to za daných podmínek, které vytvářejí prostředí experimentu (BEDNARČÍK, 2008).

## **KVALITATIVNÍ VÝZKUM**

Kvalitativní výzkum je nestrukturovaný, obvykle je založen na malých výběrových souborech, dává hlubší vzhled do problému a umožňuje lepší porozumění. Jeho cílem není měření.

Snaží se zjistit důvody chování lidí, jejich motivy a příčiny. Je tedy hlubším poznáním a může sloužit jako doplněk kvantitativních poznatků.

Je potřebný především v tom případě, bude-li nezbytné porozumět takovým sociálně psychologickým procesům, jako je vnímání, interpretace, názory, motivace, pocity, myšlenkové pochody, procesy ovlivňování a rozhodování a představy (BEDNARČÍK, 2008).

## **ROZHOVOR**

Osobní rozhovor je vůbec nejdůležitější metodou, zodpovědnou za polovinu výzkumné práce. Druhou důležitou metodou je telefonování. Dalšími metodami jsou například halové testy, skupinové diskuse, poštovní dotazník/samovyplňování, záhadné nakupování a hloubková interview (HAGUE, 2003).

### *OSOBNÍ INTERVIEW*

Většina osobních rozhovorů je prováděna v domovech respondentů nebo na ulici (některé také na letištích, v pracovním prostředí nebo jiných místech).

Pouliční dotazování se doporučuje, pokud je dotazník krátký a jednoduchý. Jelikož se za jeden den stihne provést velké množství rozhovorů, je metoda rychlejší, jednodušší a levnější, než domácí dotazování.

Ať je rozhovor prováděn kdekoliv, na ulici nebo v domácnostech, je prováděn s cizincem. Tazatel cizince žádá, aby s ním sdílel svůj čas, názory, fakta a stanoviska bez nároku na odměnu. Daná osoba může být zaneprázdňena, rozrušená osobními pro-

blémy nebo narušením jeho soukromí. Tazatel nemá žádné právo spolupráci vyžadovat. Všechno tudíž záleží na přístupu tazatele.

Tradičně jsou odpovědi respondentů zaznamenávány do papírového dotazníku a zasílány zpět na adresu oddělení zpracování dat dané agentury (HAGUE, 2003).

### *TELEFONICKÉ INTERVIEW*

Telefonické rozhovory mohou být doprovázeny dotazníky zobrazenými na monitoru počítače. Tazatel zaznamenává údaje přes klávesnici a zadává číselné kódy korespondující s předurčenými odpověďmi na obrazovce (HAGUE, 2003).

### *SKUPINOVÉ DISKUSE*

Charakteristika účastníka skupiny musí souviset s cíli a plány výzkumu. Složení skupin je většinou definováno podle demografie, stanovisek, víry nebo chování jednotlivců. Docela často je přijatelná i kombinace daných kritérií.

Moderátor nebo vedoucí skupiny potřebuje scénář, jak vést diskusi. Ten by měl obsahovat poznámky o představení produktu, otázky k diskusi během sezení, poznámky upomínající moderátory na ukázání obrazové pomoci a poznámky o době, kdy mají respondenti udělat předepsané věci.

Skupina může být vedena takřka všude a většinou se koná večer od sedmi večer (HAUGE, 2003).

# 3 CÍL PRÁCE, HYPOTÉZY A METODICKÝ POSTUP

Cílem práce je zhodnocení procesu zavádění a realizace CM ve vybrané maloobchodní jednotce.

Hypotézy:

1. Méně než 20 % respondentů je obeznámena s pojmem Category management.
2. Více než 50 % respondentů předpokládá, že ve vybrané maloobchodní jednotce Tesco Stores, a. s. (dále jen „Tesco“) existuje pozice Category manager.
3. 90 % dotazovaných nakupuje v obchodním řetězci Tesco.
4. Méně než třetina respondentů nakupuje maso a uzeniny v obchodě Tesco.
5. Více než polovina dotazovaných by ocenila zvýšení kvality čerstvých potravin a více regionálních dodavatelů na oddělení Maso, ryby a obslužné pulty v Tesco.
6. Více než 50 % respondentů má potíže s dohledáním určitého výrobku při změně plánogramu prodejní plochy na oddělení Maso, ryby a obslužné pulty.

Metodický postup:

1. Studium teoretických východisek
2. Průzkum formou dotazníkového šetření a řízeného hloubkového rozhovoru
3. Analýza získaných dat
4. Vyhodnocení výzkumu
5. Závěr

## 3. 1 PLÁN VÝZKUMU

Při řešení problematiky mé bakalářské práce na téma Category management (dále jen „CM“) ve vybrané maloobchodní jednotce jsem použila dotazníkového šetření a řízeného hloubkového rozhovoru.

Dotazník jsem vytvářela v programu Word 2007 v období srpna. Skládal se z 24 otázek, z toho 8 otázek se týkalo informací o respondentech a zbylých 16 otázek se zamě-

řilo na problematiku CM a praktické mínění respondentů o fungování v Tesco. Před uveřejněním dotazníku proběhla jeho pilotáž. Trvala 5 dní, kdy jsem osobně a přes Internet oslovila 10 potenciálních respondentů a vyslechla si jejich poznámky k formulacím otázek a chybějícím odpovědím. Dle jejich námitek jsem dotazník upravila a následně vytvořila na webové stránce VypInto.cz, ze které jsem jej z větší části šířila (od 22. 11. 2013 do 30. 11. 2013). Ve 14 případech jsem využila tištěné formy z důvodu nepoužívání Internetu respondenty nebo neznámosti kontaktní adresy. Veškeré odpovědi byly anonymní. Výběrový soubor tvořilo 110 respondentů všech věkových kategorií.

Pro zpracování dat a jejich výpočtů jsem použila vyhodnocení z VypInto.cz a pro tvoření grafů programu Excel 2007. Pro všechny tyto činnosti jsem použila všechny dotazníky.

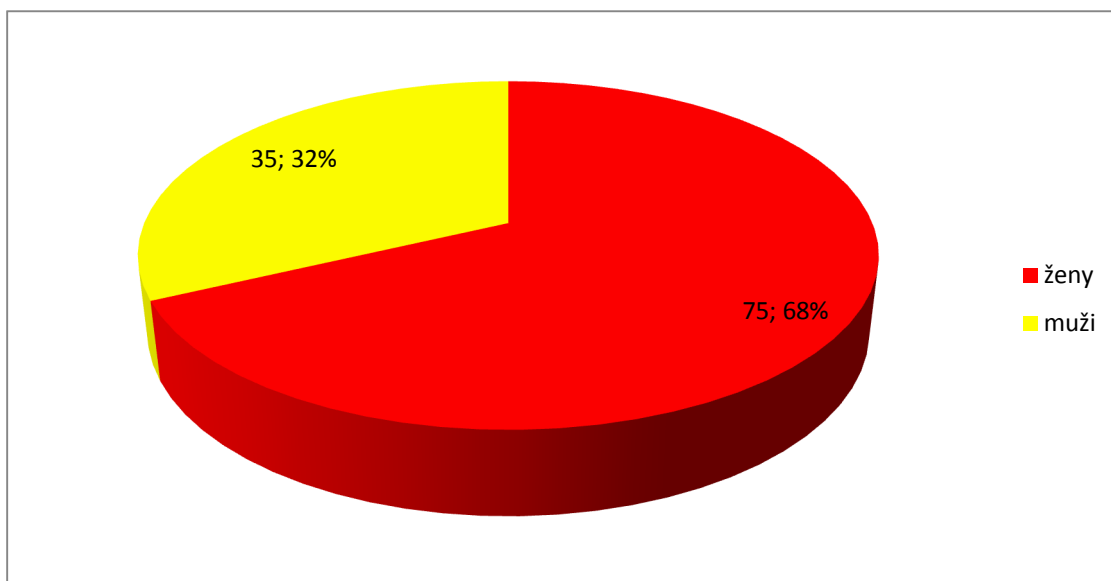
Řízený hloubkový rozhovor proběhl v centrální kanceláři Tesco v Praze dne 16. 10. 2013 s Category manažerem oddělení Maso, ryby a obslužné pulty panem Jiřím Ticem. Pan manažer byl velmi ochotný se mnou spolupracovat a obratně mi odpovídal na mé připravené i spontánní otázky.

## **3. 2 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ**

### **3.2.1 INFORMACE O RESPONDENTECH**

Dotazník celkem vyplnilo 110 respondentů. Z toho ženy tvořily 68 % (tj. 75 žen) a muži 32 % (35 mužů).

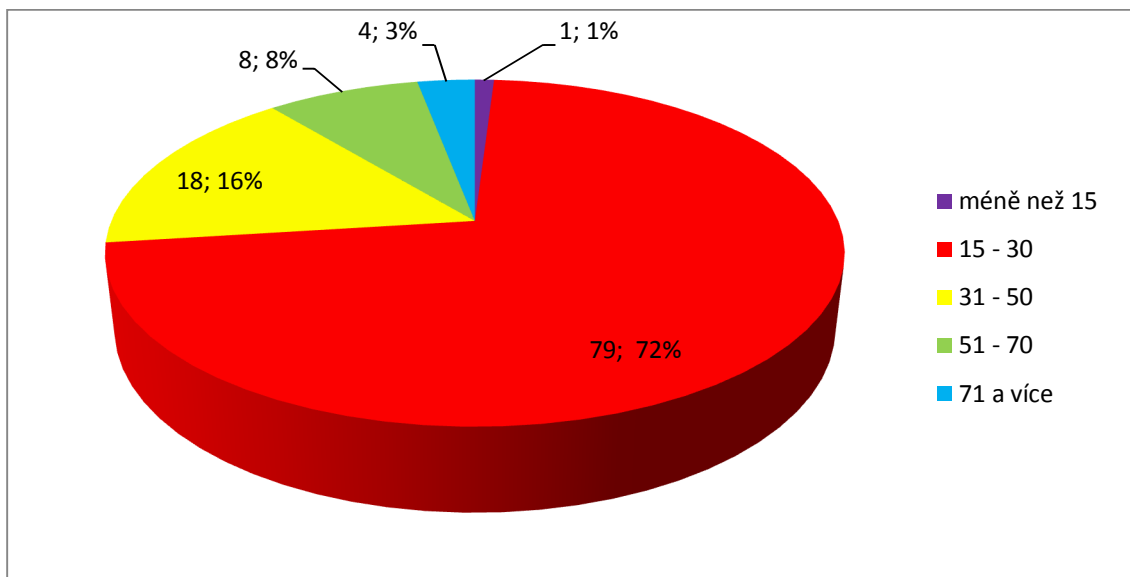
**Graf 1: Vaše pohlaví**



*Zdroj: vlastní zpracování, 2013*

Oslovovala jsem respondenty různých věkových kategorií. Věk jsem rozdělila do 5 skupin. Z následujícího grafického znázornění je vidět, že největší skupinu tvoří kategorie 15 – 30 let a našel se i jeden respondent, kterému je méně než 15 let.

**Graf 2: Váš věk**

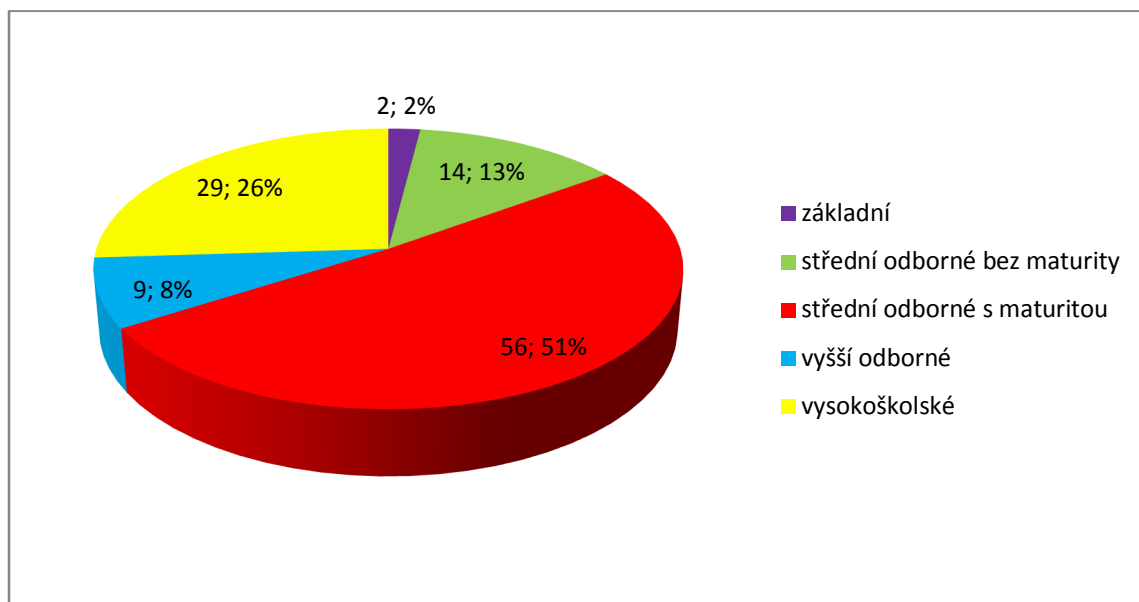


*Zdroj: vlastní zpracování, 2013*



Další otázka se týkala nejvyššího dosaženého vzdělání. Více jak polovina respondentů, přesněji 51 % (tj. 56), dosáhla středního odborného vzdělání s maturitou. Mezi druhé nejvyšší vzdělání se zařadilo vzdělání vysokoškolské.

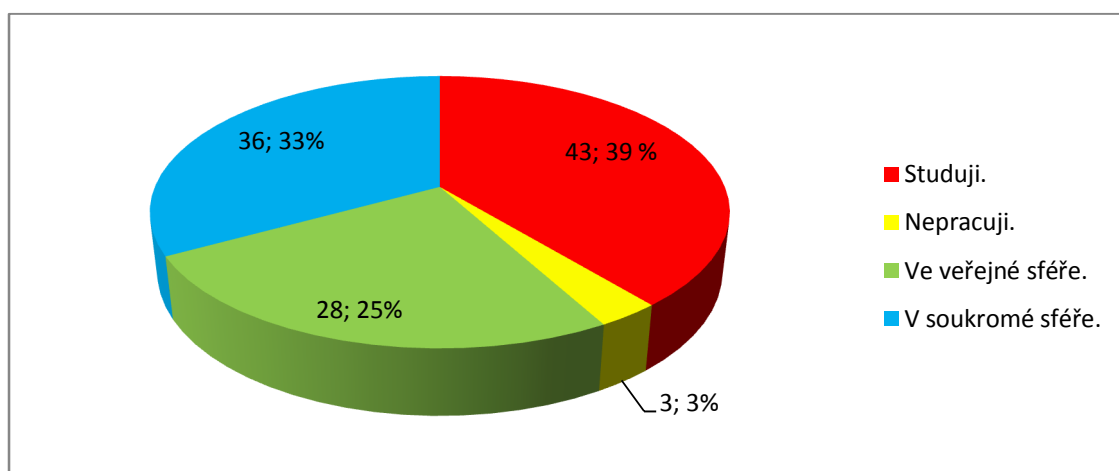
**Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání**



*Zdroj: vlastní zpracování, 2013*

V následujícím grafu jsou rozděleni respondenti podle toho, kde pracují, popřípadě zda studují nebo se zařazují mezi nezaměstnané.

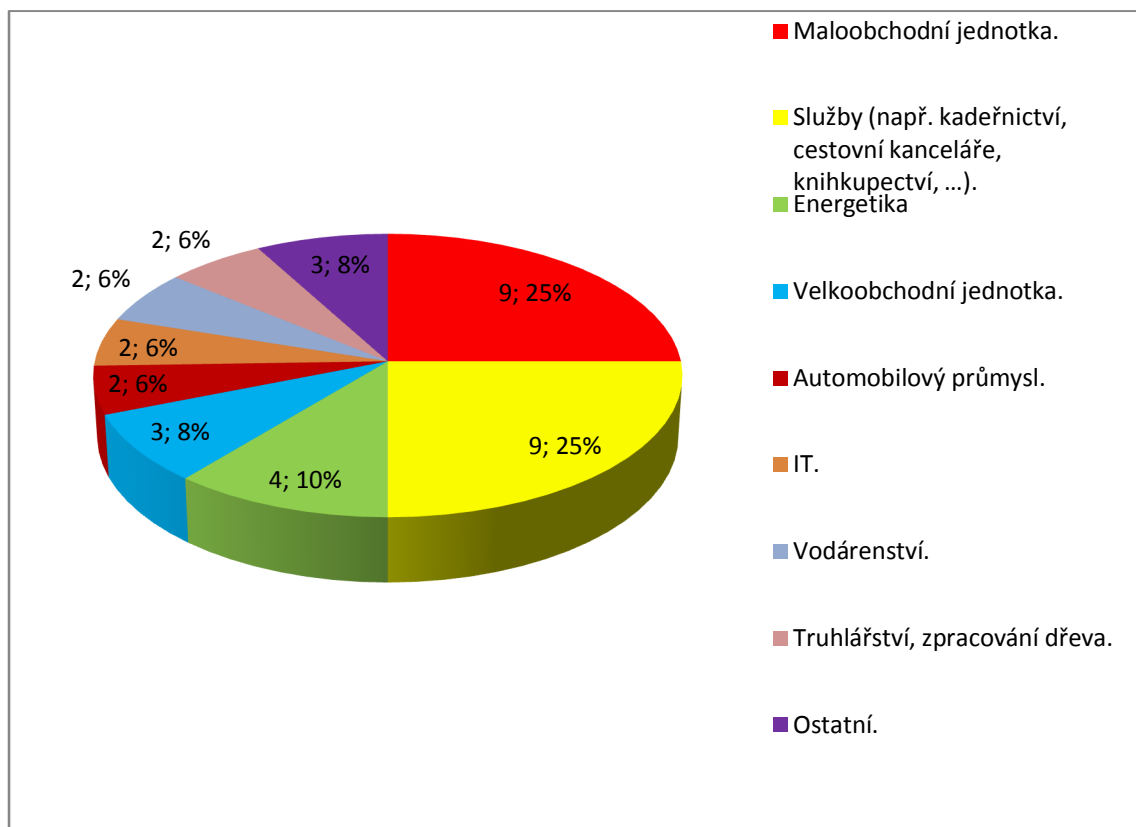
**Graf 4: Pracujete (pracoval/a jste):**



*Zdroj: vlastní zpracování, 2013*

Pokud respondent odpověděl, že pracuje v soukromé sféře, týkala se ho následující otázka, ve které jsem se ptala na obor jejich zaměstnání. Odpovídalo 36 osob. Zbylí respondenti další otázku přeskočili.

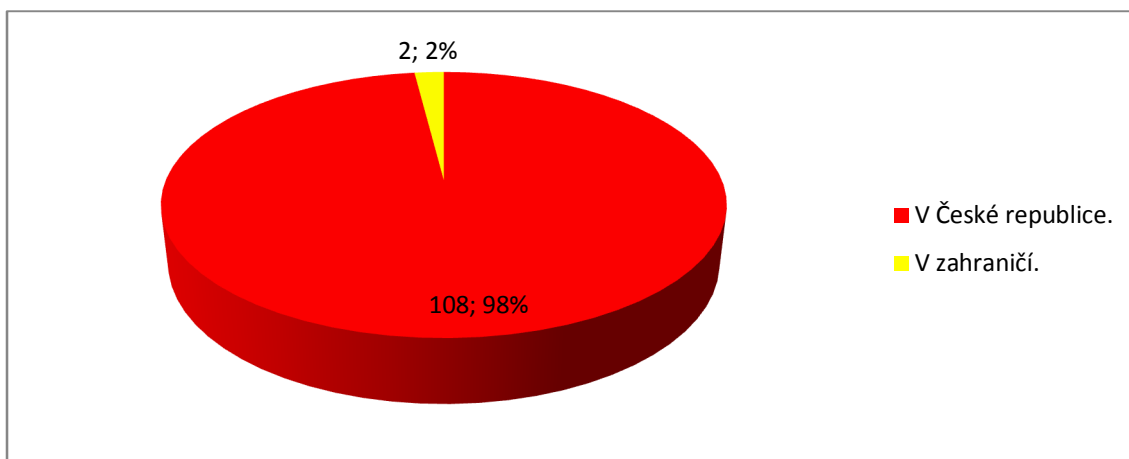
**Graf 5: V jaké soukromé sféře pracujete?**



*Zdroj: vlastní zpracování, 2013*

Protože někteří nežijí pouze v České republice, dala jsem respondentům při otázce, kde žijí, na výběr i život v zahraničí. Graf vypadá takto:

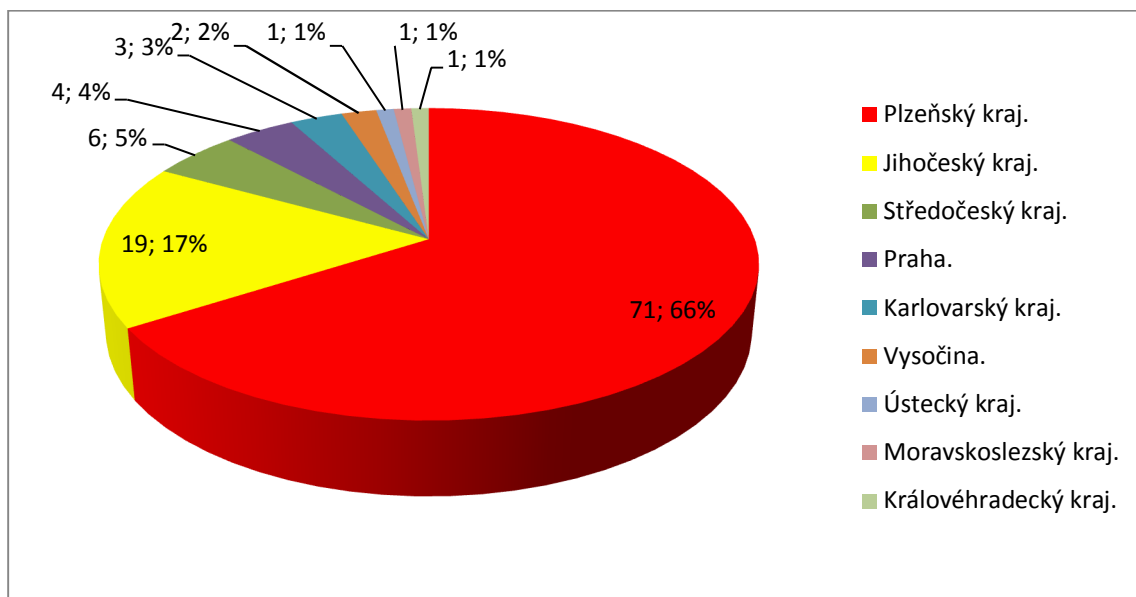
**Graf 6: Žijete:**



*Zdroj: vlastní zpracování, 2013*

U respondentů, kteří žijí v České republice, mě zajímalo, ze kterého kraje jsou. Většina mých respondentů žije v Plzeňském kraji, ale mám i větší zastoupení z kraje Jihočeského. Z grafu vyplývá, že se našli i respondenti z dalších krajů.

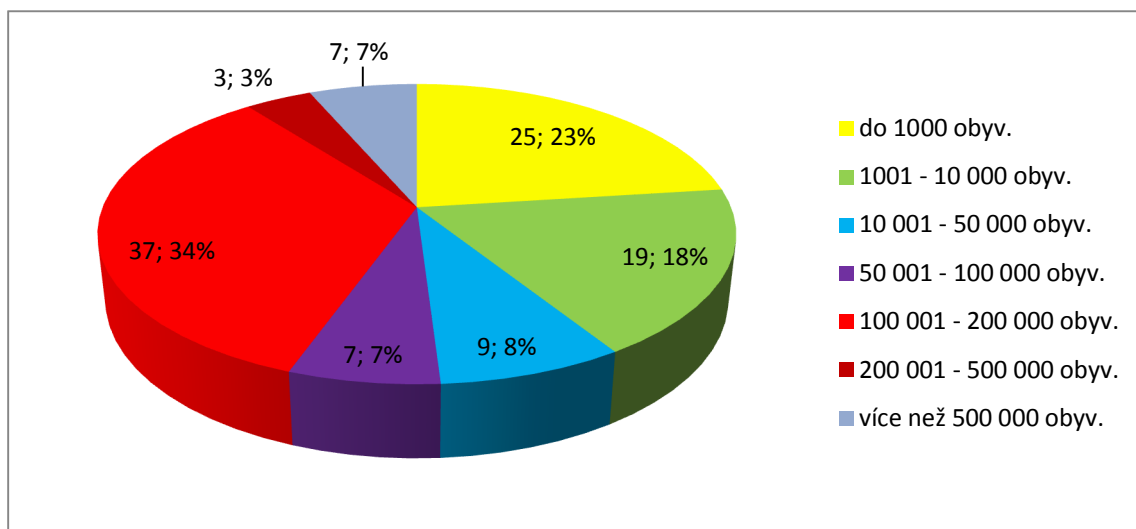
**Graf 7: Ve kterém kraji žijete?**



*Zdroj: vlastní zpracování, 2013*

V poslední otázce, kterou o sobě respondenti vyplňovali, se týkala jejich obce (konkrétně počtu obyvatel).

**Graf 8: Kolik obyvatel má vaše obec?**

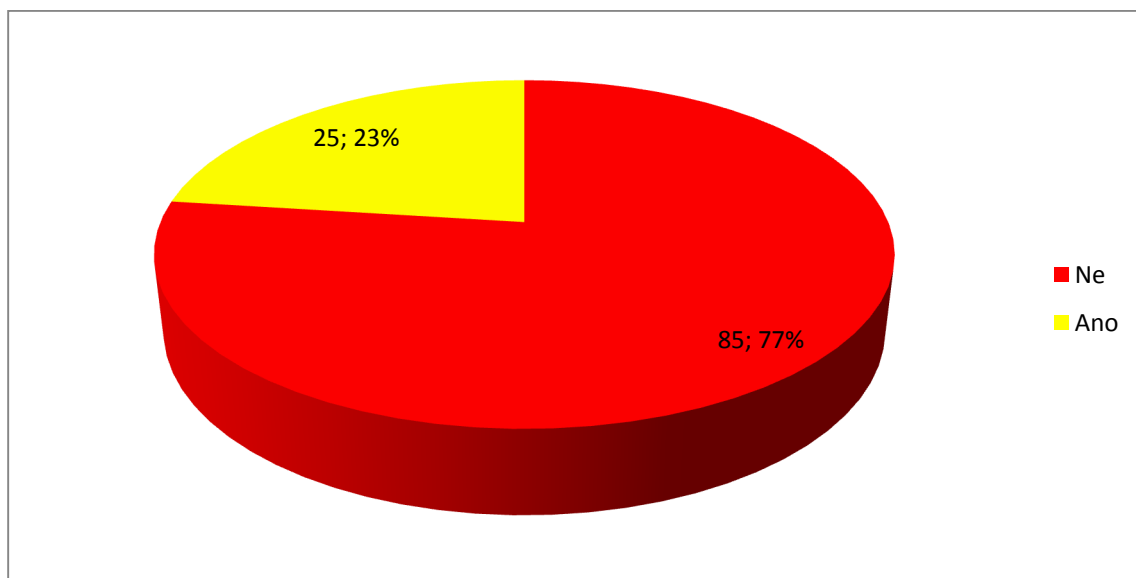


Zdroj: vlastní zpracování, 2013

### 3.2.2 POVĚDOMÍ O CATEGORY MANAGEMENTU

Na otázku „Slyšel/a jste někdy pojem Category management?“ odpovědělo 110 respondentů následovně:

**Graf 9: Slyšel/a jste někdy pojem Category management?**

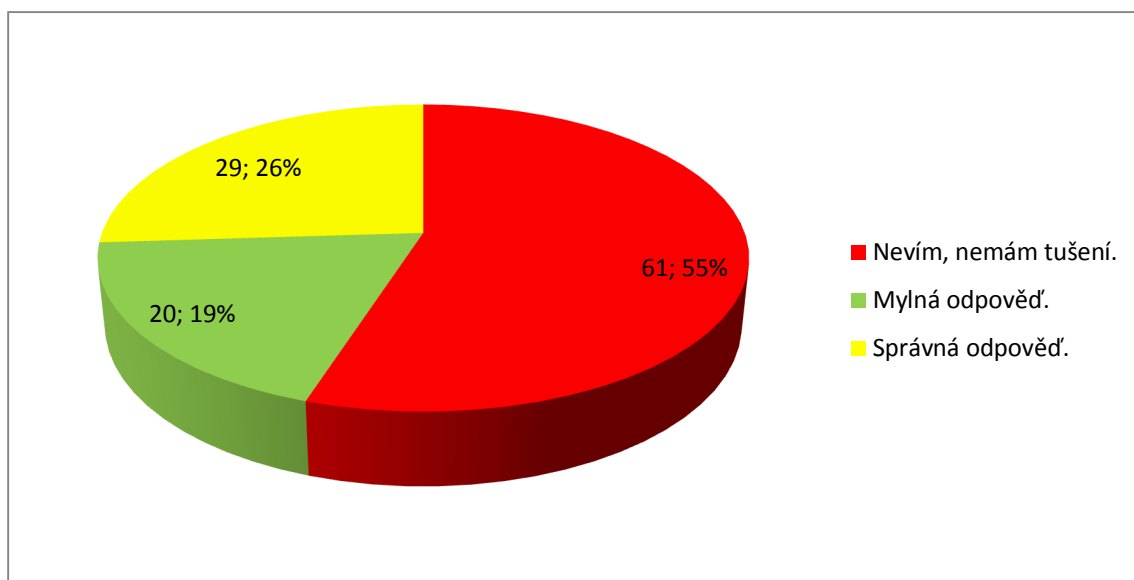


Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Z grafu je patrné, že víc jak polovina respondentů se s tímto pojmem nesetkala. Tento fakt by odpovídal nedostatku literatury na území našeho státu a nedostatku diskuzí v mediálním prostředí.

V otázce „Vlastními slovy se pokuste vysvětlit, co si pod pojmem Category management představujete?“ jsem chtěla získat informace, co si respondenti (odpovídalo všech 110 respondentů) myslí, že Category management je. Dotazovaným, kteří vyplňovali tištěnou formu dotazníku, jsem tento pojem zjednodušeně popsala na konci, popřípadě jim ho osobně vysvětlila.

**Graf 10: Vlastními slovy se pokuste vysvětlit, co si pod pojmem Category management představujete?**

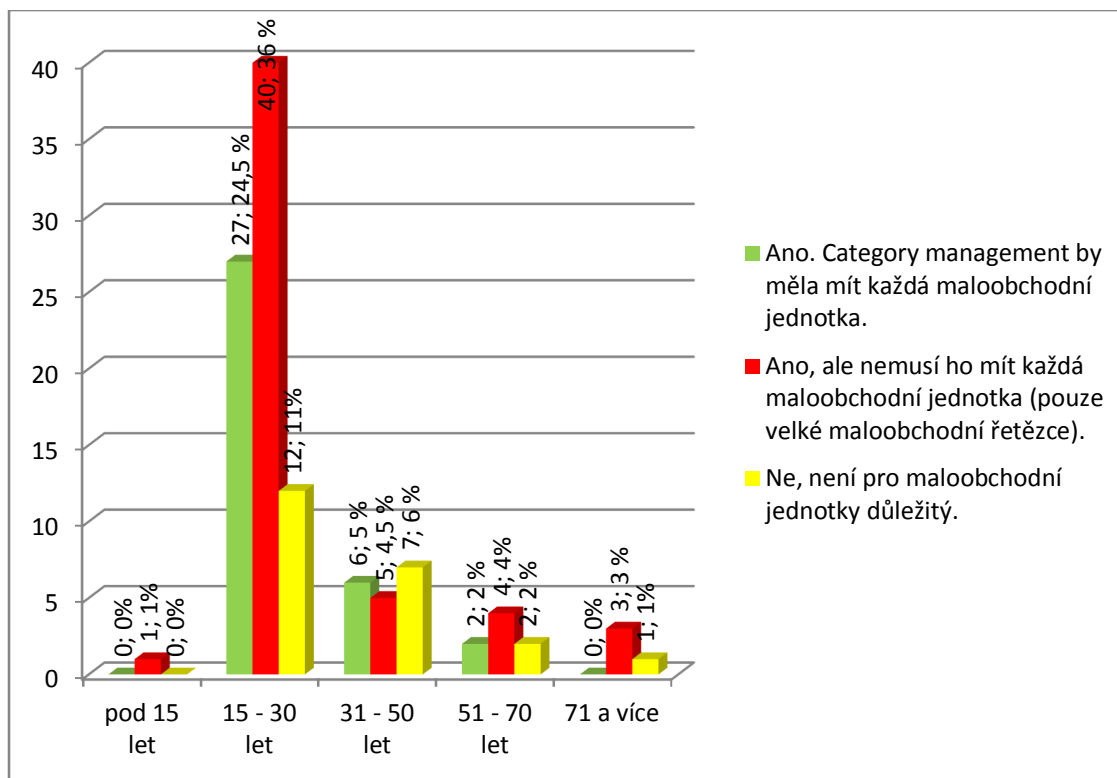


*Zdroj: vlastní zpracování, 2013*

Z výsledků je patrné, že respondenti, kteří v minulé otázce odpověděli, že pojem CM slyšeli, i věděli, co to znamená. Asi 5 % respondentů (mezi které bych se před vypracováním této bakalářské práce zařadila i já) si myslela, že CM zahrnuje rozložení vedení společnosti.

V otázce „Myslíte si, že je Category management pro maloobchodní jednotky důležitý?“ odpovídalo všech 110 respondentů rozdělených do věkových kategorií takto:

**Graf 11: Myslíte si, že je Category management pro maloobchodní jednotky důležitý? – dělení dle věkových kategorií**



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

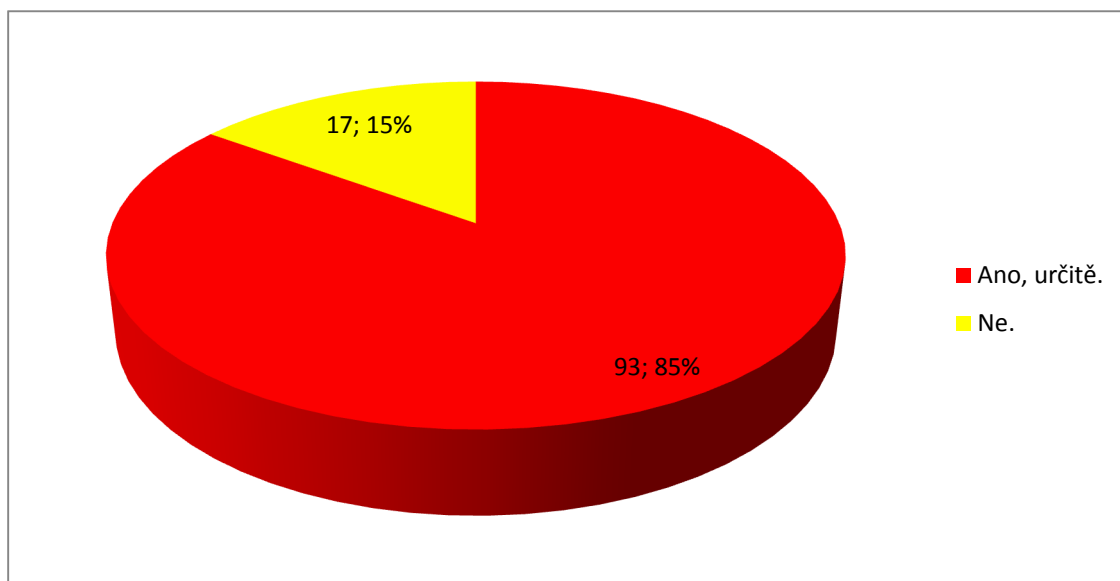
Ve věkové kategorii 15 – 30 let si 18 respondentů myslí, že by CM měla mít každá maloobchodní jednotka bez výjimky a 12 respondentů ve věku 31 – 50 let, že není pro maloobchodní jednotky důležitý. V dalších věkových skupinách jsou odpovědi vcelku vyrovnané.

Z celkových výsledků by se dalo usuzovat, že CM by měl v rozšířených maloobchodních jednotkách existovat.

### 3.2.3 CATEGORY MANAGEMENT V TESCO

Ve třetí části dotazníku jsem se zaměřila na maloobchodní řetězec Tesco, jeho fungování v oblasti CM a spokojenost a názory zákazníků na kategorii (oddělení) Maso, ryby a obslužné pulty.

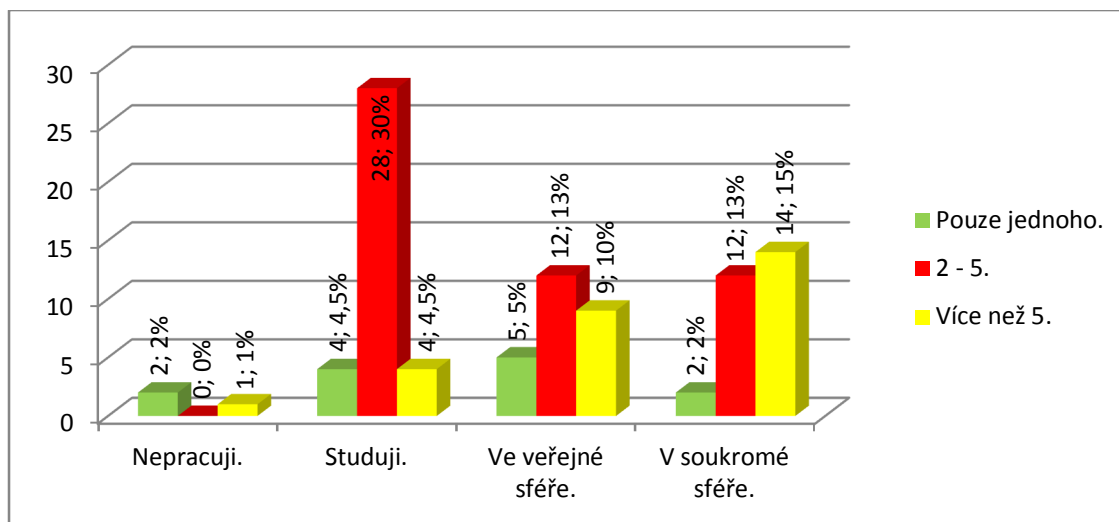
**Graf 12: Myslíte si, že v maloobchodním řetězci Tesco existuje pozice Category manager?**



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

I přesto, že dotazovaní (110 respondentů) si z 85 % (tj. 93) myslí, že Tesco má Category managera, našlo i 15 % (tj. 17) respondentů, kteří si myslí, že v Tesco tato pozice neexistuje. Ti, kteří odpověděli Ne, na další otázku neodpovídali.

**Graf 13: Kolik si myslíte, že má Tesco Category managerů? – dělení dle trhu práce**



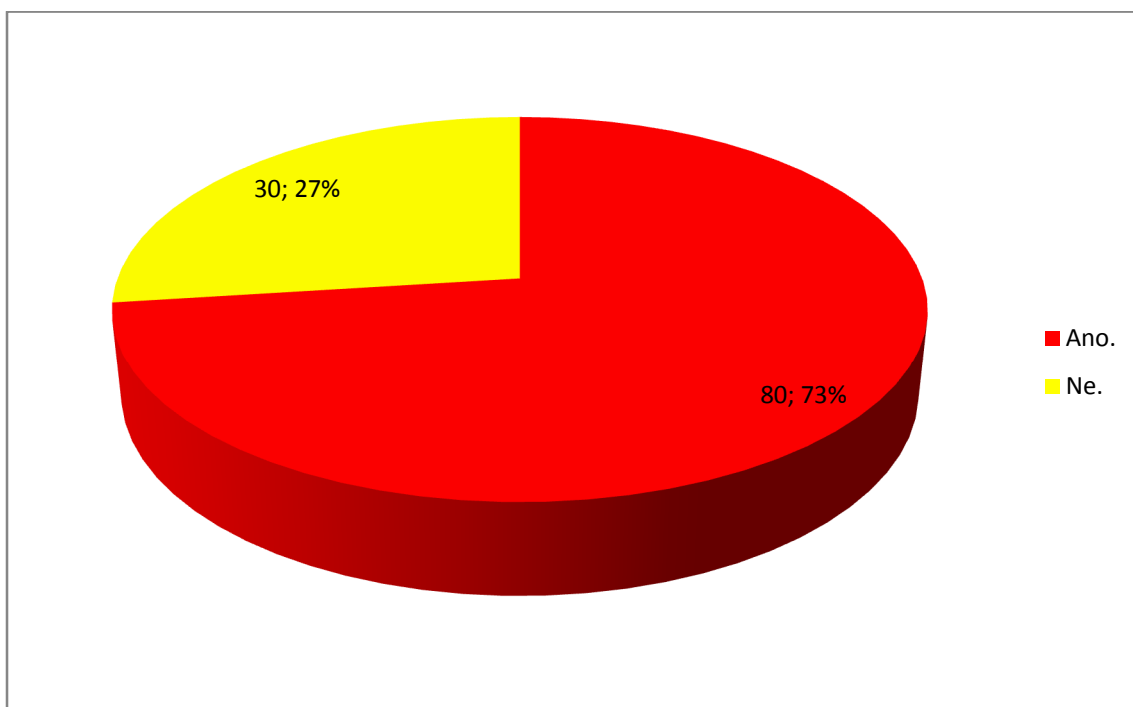
Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Na tuto otázku odpovídalo 85 respondentů, kteří v předešlé otázce odpověděli, že v Tesco existuje pozice Category manager. Z grafu je patrné, že studující respondenti si myslí, že Tesco disponuje 2 – 5 Category managery. Naopak například v soukromé

sféře si respondenti představují, že je jich více než 5. V žádné skupině nepřevládla odpověď „Pouze jednoho“ (což byl původně můj tip, ale po uvědomění si, kolika odděleními a kolika položkami zboží Tesco disponuje, jsem tento názor okamžitě změnila).

Na otázku „Nakupujete v maloobchodním řetězci Tesco Stores, a. s.?“ odpovídali všichni respondenti. 73 % (tj. 80 respondentů) v Tesco nakupuje a 27 % (tj. 30) ne. Zde vyvstává otázka, co veřejnost odrazuje od nákupu v Tesco.

**Graf 14: Nakupujete v maloobchodním řetězci Tesco Stores, a. s.?**



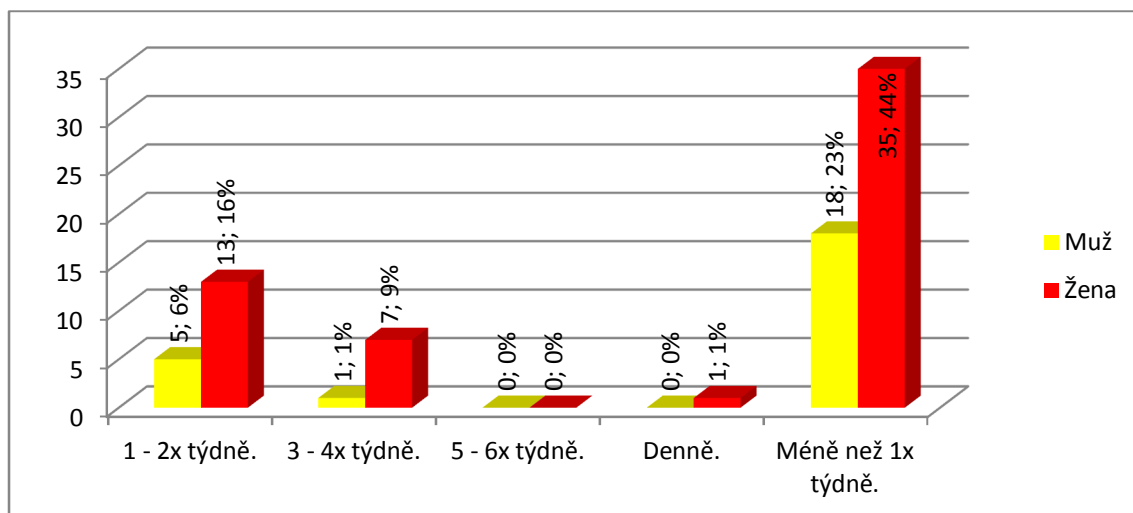
*Zdroj: vlastní zpracování, 2013*

V následujících otázkách č. 15 až č. 24 právě odpovídalo 80 respondentů.

Respondenti nakupující v Tesco (73 %; 80) odpovídali na otázku „Jak často zde nakupujete?“. Následující graf ukazuje, zda nakupují především muži či ženy a jak často.



**Graf 15: Jak často zde nakupuje? – dělení dle pohlaví**

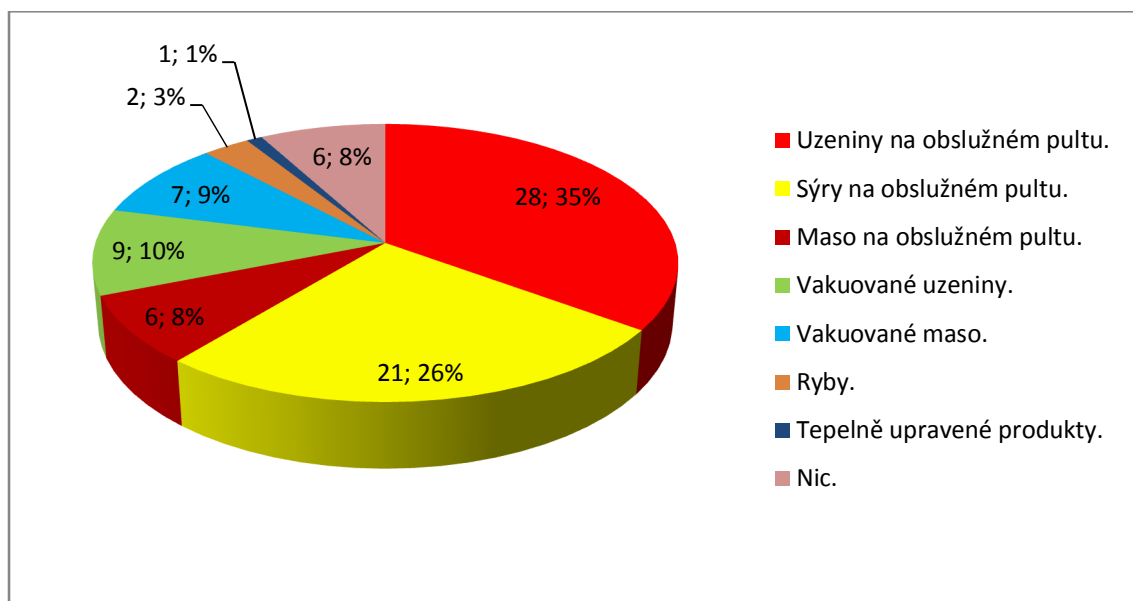


Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Z tohoto grafu lze soudit, že v Tesco nakupují především ženy (tj. 70 %) a méně než 1x týdně (tj. necelých 44 %), což znamená, že chodí nakupovat i do jiných maloobchodních řetězců a Tesco mají pouze jako doplňkové. To samozřejmě není pro Tesco moc příznivé.

Z otázky „Co nejčastěji nakupujete v oddělení Maso, ryby a obslužné pulty?“ vznikly tyto výsledky:

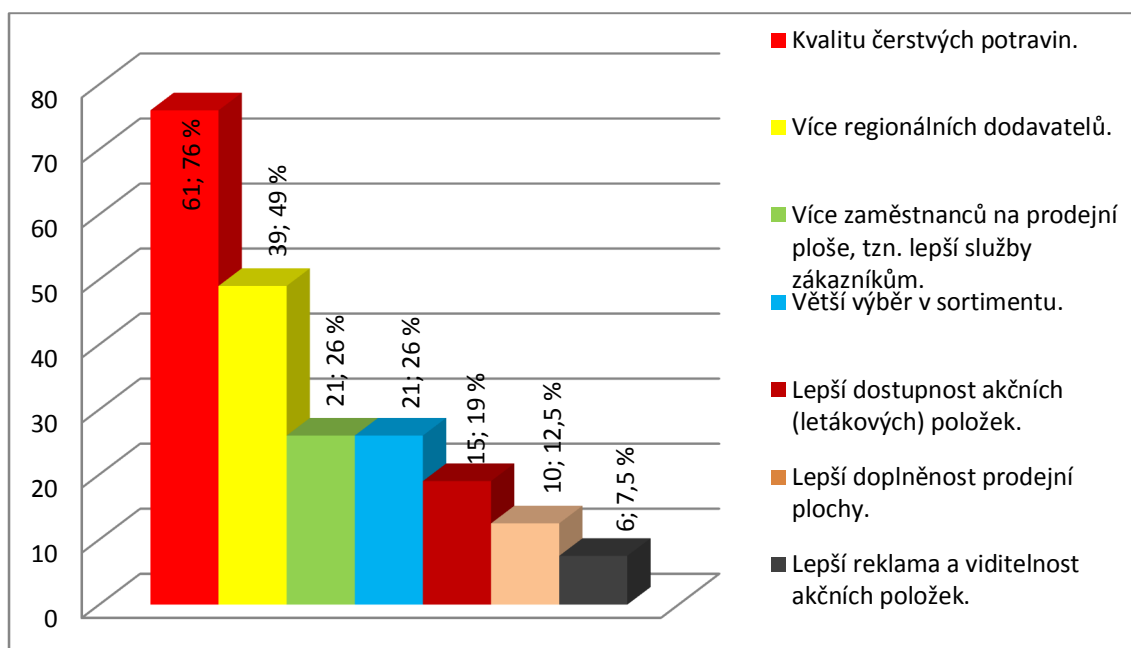
**Graf 16: Co nejčastěji nakupujete v oddělení Maso, ryby a obslužné pulty?**



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

V dalším otázce „Na co by se podle Vás mělo Tesco zaměřit, aby dosáhlo vyššího prodeje na oddělení Maso, ryby a obslužné pulty?“ respondenti vyjadřovali svůj názor, co by Tesco mělo zlepšit nebo změnit, aby respondenti byli spokojenější a zároveň nalákali větší objem zákazníků.

**Graf 17: Na co by se podle Vás mělo Tesco zaměřit, aby dosáhlo vyššího prodeje na oddělení Maso, ryby a obslužné pulty?**



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

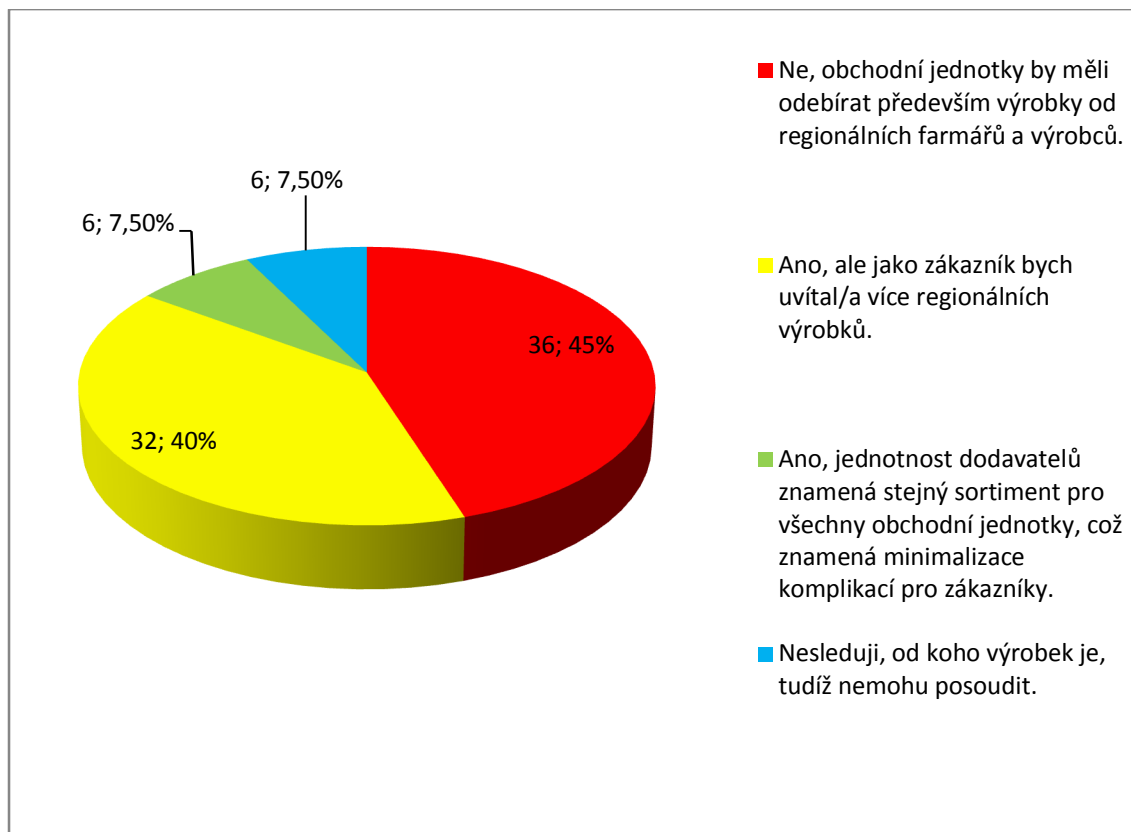
Respondenti nejvíce odpovídali, že by uvítali lepší kvalitu čerstvých potravin, poté více regionálních dodavatelů a více zaměstnanců na prodejní ploše, tzn. lepší služby zákazníkům.

Jeden z respondentů měl dokonce poznámku, že mu velice vadí, že ho na obslužný pult se sýry nebo uzeninami jde obsluhovat např. zaměstnanec z úseku gril. Odůvodnil to tak, že tento zaměstnanec má kvalifikaci na jiný úsek, což znamená, že mu nedokáže náležitě poradit a dát mu tedy 100% servis, který očekává. S tímto názorem velmi souhlasím z mnoha důvodů, nejenom že pracovník nedokáže poskytnout 100% servis, ale také není dostatečně motivovaný ke své práci.

Další odpovědi nemají až takový význam. Ty podle mě nejsou důvodem, proč zde lidé nenakupují.

Problematiku regionálních dodavatelů ukazuje následující graf.

**Graf 18: Myslíte si, že Tesco dělá správně, když má zvolené jednotné dodavatele na oddělení Maso, ryby a oblužné pulty pro celou Českou republiku (více jak polovinu sortimentu)?**

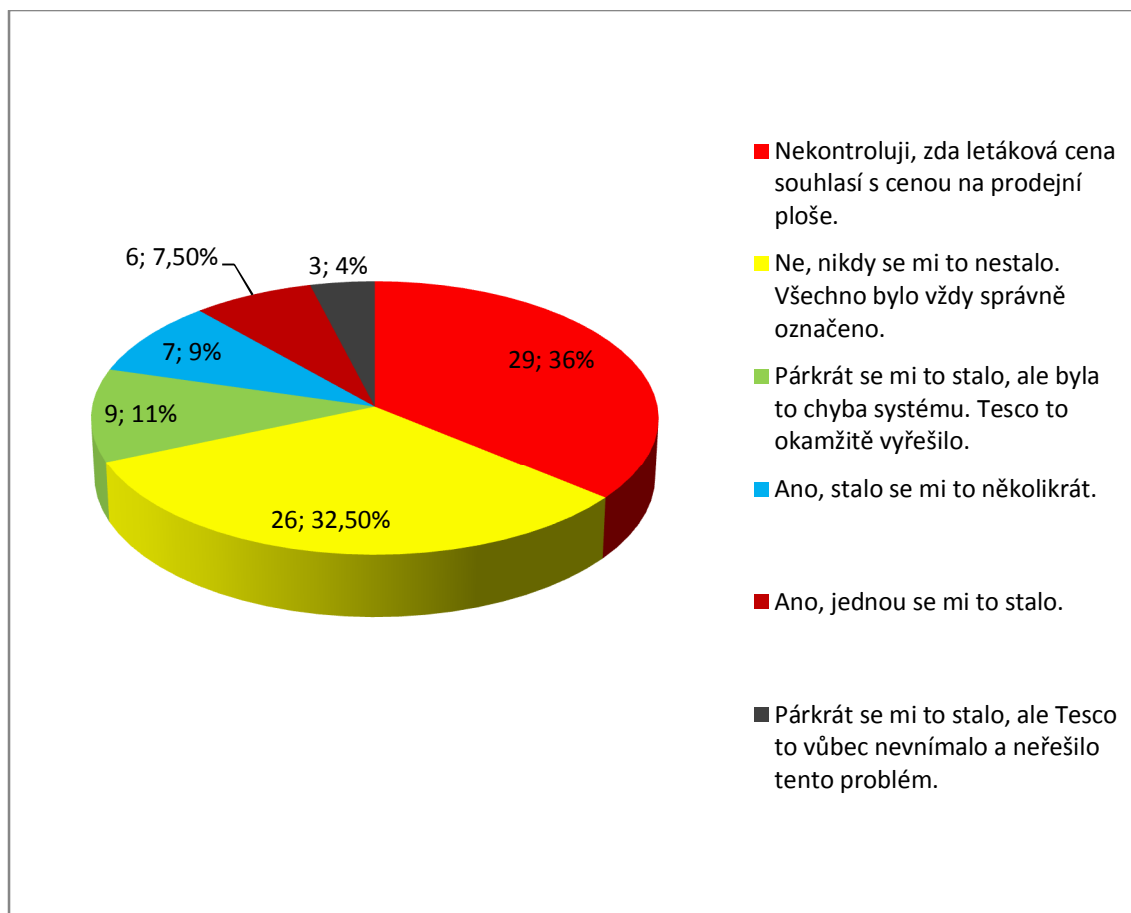


Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Tesco se snaží usnadnit zákazníkům nakupování v mnoha krajích tím, že na prodejní ploše najdeme jednotné výrobky od stejných velkých dodavatelů a minimum od výrobců regionálních, ale veřejnost by, stejně jako já, uvítala spíše více regionálních dodavatelů. Myslí si to 85 % (tj. 68) tázaných, což doopravdy není malé číslo. Najdou se však i tací, kteří si nehlídají, od koho výrobek je – tvoří 7,5 % (tj. 6 respondentů).

Součástí CM je i cenová politika výrobku, ptala jsem se respondentů, na otázku „Stalo se Vám někdy, že by nesouhlasila cena z letáku a v obchodní jednotce na oddělení Maso, ryby a pulty?“.

**Graf 19: Stalo se Vám někdy, že by nesouhlasila cena z letáku a v obchodní jednotce na oddělení Maso, ryby a pulty?**

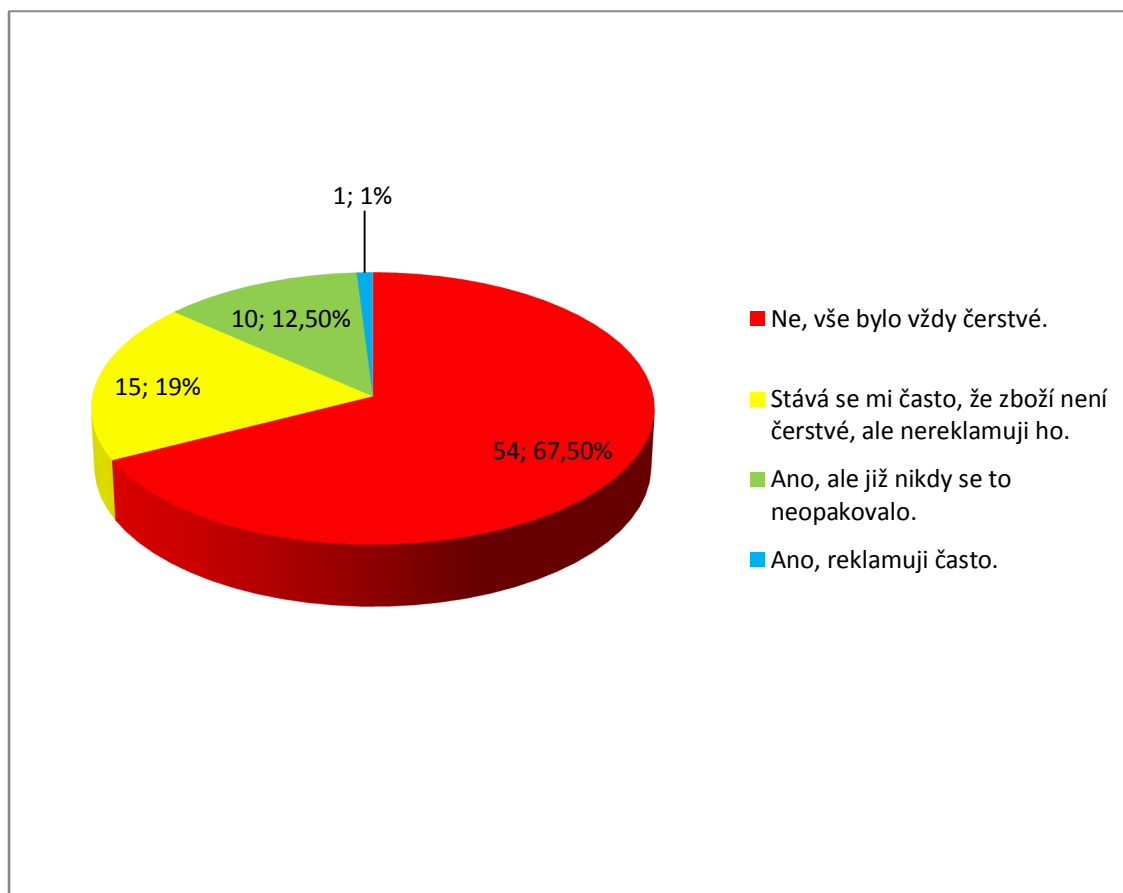


*Zdroj: vlastní zpracování, 2013*

Je velmi překvapivé, kolik lidí v dnešní době kontroluje cenu na své účtence s letákem – cca 64 %. 32,5 % respondentů odpovídali, že se jim nikdy nestalo, že by nesouhlasila cena z letáku a na obchodní jednotce. Další odpovědi souvisely, že cena někdy nesouhlasila, což tvoří 31,5 %. Velice by mě zajímalo, kdyby všichni respondenti kontrolovali ceny, jak by tento graf vypadal.

Následující graf se zabývá reklamacemi na oddělení Maso, ryby a obslužné pulty.

**Graf 20: Reklamoval/a jste někdy potraviny z úseku Maso, ryby a obslužné pulty?**

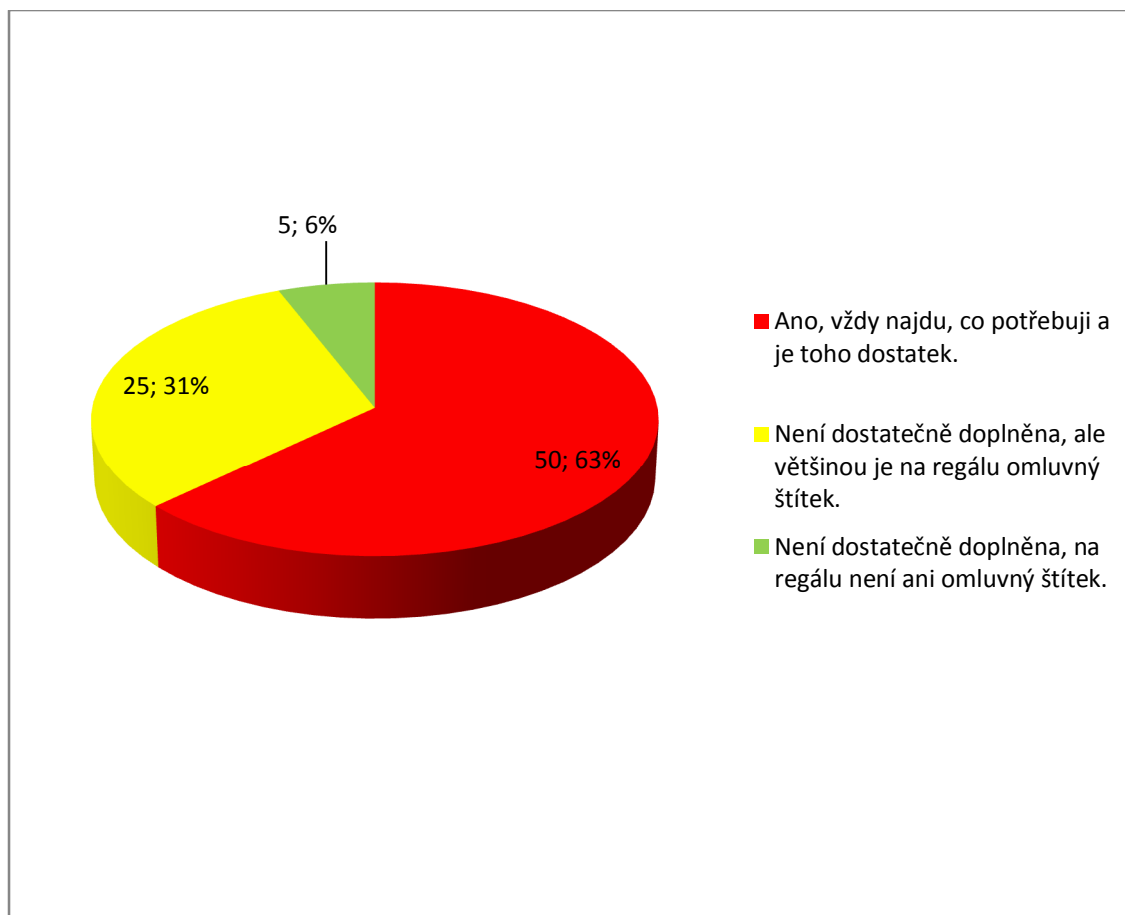


*Zdroj: vlastní zpracování, 2013*

Nad číslem 67,5 %, pod kterým je odpověď „Ne“, vše bylo vždy čerstvé.“, jsem se trochu pozastavila, protože lidé v jedné otázce odpovídali, že by uvítali lepší kvalitu čerstvých potravin, ale zároveň zboží, které si zakoupí je u víc jak z půlky v pořádku. Samozřejmě 19% nereklamované, ale zároveň ne zrovna čerstvé zboží, není moc lichotivé. 12,5 % respondentů se to někdy stalo, ale nikdy se to dále neopakovalo – dalo by se to přisuzovat např. horšímu kusu dobytku, delšímu skladování atd.

Pro zákazníka je první dojem, což je podle mě dostupnost sortimentu na prodejní ploše, důležitý. Svých respondentů jsem se na tuto problematiku ptala.

**Graf 21: Myslíte si, že je při Vaší návštěvě dostatečně doplněná plocha a veškeré zboží je dostupné v oddělení Maso, ryby a oblužné pulty?**

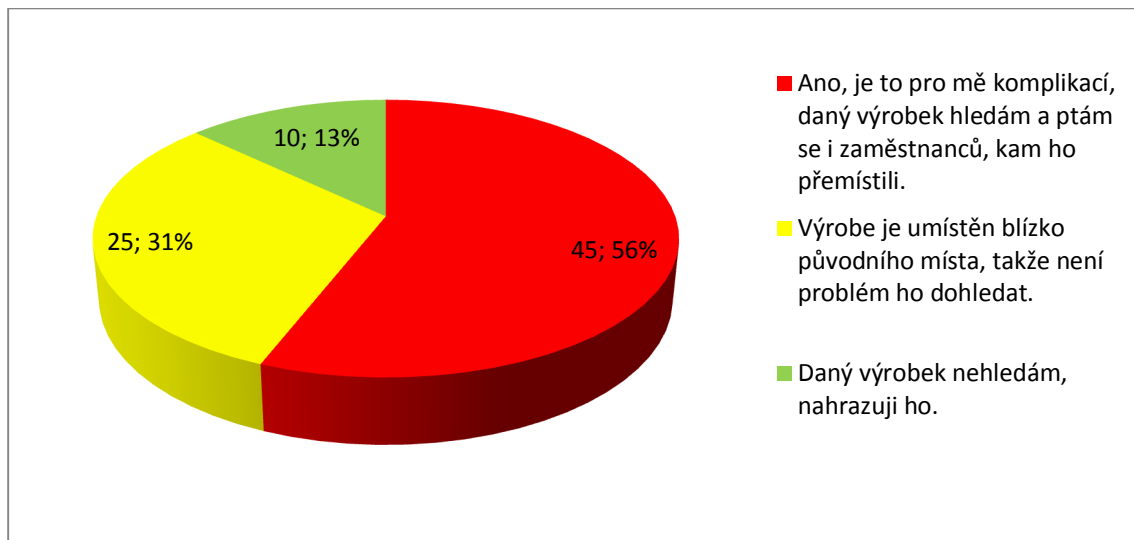


*Zdroj: vlastní zpracování, 2013*

Veřejnost, si myslím, že je vcelku spokojená se zásobováním a dostupností produktů na prodejní ploše na tomto oddělení. 63 % je dostatečně vysoké číslo. Pokud však zboží není dostupné, mezi základní Tesco standardy patří případná omluva za nepřítomnost zboží, což se dodržuje. Najdou se však případy, že výrobek dostupný není a zároveň tam není ani omluvný štítek – toto bych však přisuzovala lidské chybě, která se stává každému z nás.

Dalším problémem, se kterým vidím, že se potýkají zákazníci, ale i mí spolukolegové, je časté přemísťování výrobků.

**Graf 22: Je pro Vás časté přemísťování zboží na tomto oddělení (tzn. změna plánogramu plochy) komplikací?**

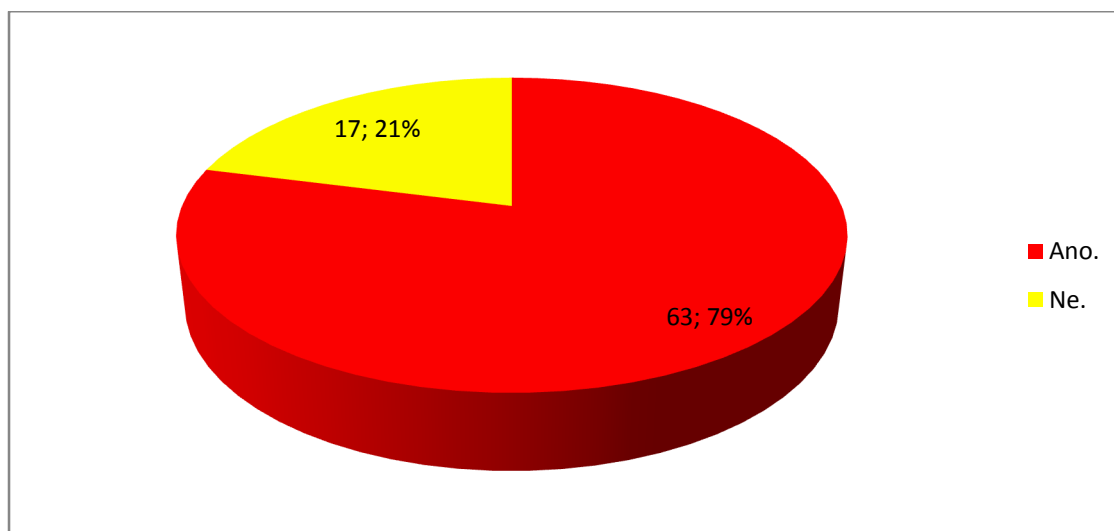


*Zdroj: vlastní zpracování, 2013*

Z 56 % je pro tázané komplikací, když se změní plánogram plochy. Takže by se dalo říct, že to není pouze problém pro zaměstnance, ale i pro samotné nakupující. Trpělivější respondenti si výrobek dohledají sami – tvoří 31 % z grafu. A 13 % respondentů se ani nesnaží daný výrobek hledat, ale rovnou ho nahrazují.

Tesco před pár lety vyšlo na trh s věrnostním programem Clubcard pro zákazníky.

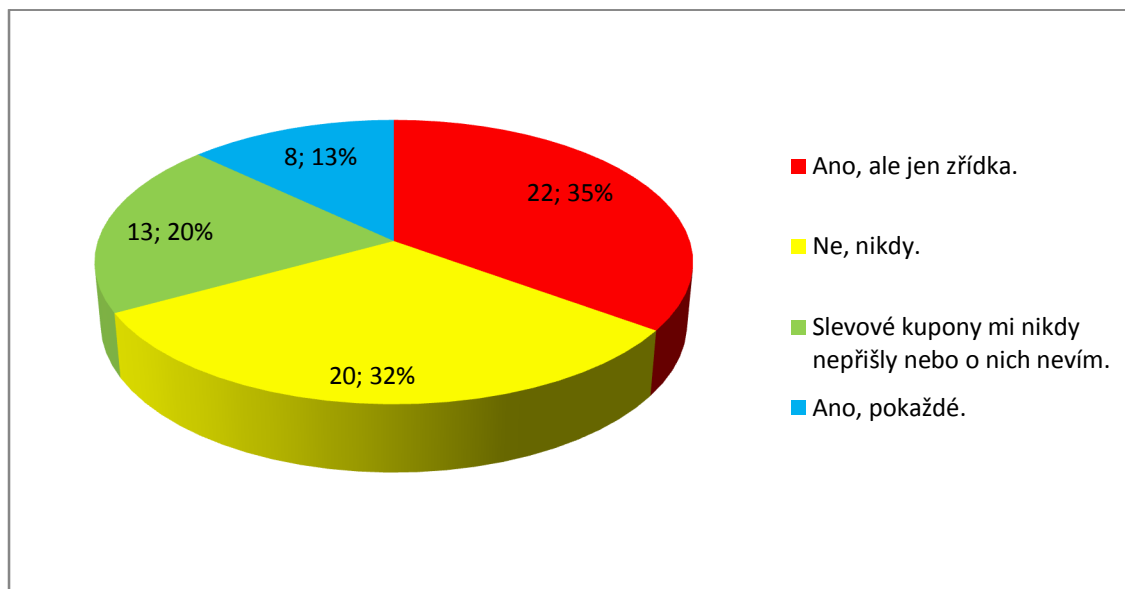
**Graf 23: Máte kartičku Clubcard?**



*Zdroj: vlastní zpracování, 2013*

Poslední otázka týkající se nákupu v Tesco se zaměřuje na slevové kupony, které chodí společně s vyúčtováním z Clubcard.

**Graf 24: Využíváte slevové kupony z Clubcard z oddělení Maso, ryby a obslužné pulty?**



*Zdroj: vlastní zpracování, 2013*

52 % respondentů odpovědělo, že slevové kupony nevyužívají nebo o žádných neví. Osobně si nepamatuji, že by mě nějaký slevový kupon na oddělení Maso, ryby a obslužné pulty přišel. Na druhou stranu 48 % tázaných nějaké kupony na tento úsek dostali. Proto mě napadá otázka - dostáváme všichni stejné kupony? Toto už je ale dotaz na kategorii Servis zákazníkům (neboli CS).

### **3. 3 VYHODNOCENÍ ŘÍZENÉHO HLOUBKOVÉHO ROZHOVORU**

Jak již bylo uvedeno na začátku praktické části, řízený hloubkový rozhovor s Category managerem z oddělení Maso, ryby a obslužné pulty pro Tesco probíhal v centrální kanceláři v Praze. Pan manažer, Jiří Tic, byl kontaktován pomocí e-mailu a požádán o osobní schůzku. Pan Tic odpověděl během pár chviliek a byl velmi ochoten spolupracovat, což bylo samozřejmě velmi potěšující. Schůzka byla sjednána na středu 16. 10. 2013.



Category manager Jiří Tic pracuje na této pozici v Tesco, ale i v samotné společnosti 1 rok. Toto však nebyla jeho první zkušenost s CM. Již předtím pracoval v jedné logistické firmě, kde se s CM setkal a kde pracoval 6 let.

Při zastávání jakékoliv vyšší funkce bych předpokládala, že každý nový uchazeč si projde alespoň svým úsekem jako prodavač na obchodní jednotce, aby zjistil, jak to zde funguje, poznal zákazníky, sortiment, který se prodává, atd. Bohužel opak je pravdou. Pan manager zkušenosti z prodejní plochy nemá.

Pro svou práci má pod sebou k dispozici 6 osob – nákupčí, trade planner a 4 asistentky. Všichni úzce spolupracují s ostatními odděleními jako např. marketing, které sídlí ve stejné budově.

Produkty v této kategorii jsou dodávány od různých dodavatelů. Vyberou si jak zákazníci, kteří hledají zboží od regionálních dodavatelů, tak i zákazníci, kteří se spíše orientují na nižší cenu (Lower value). Stávající závozci jsou během trvání smlouvy stále kontrolováni, zda dodržují podmínky stanovené společností Tesco. Pokud ne, tak se zastavují dodávky nebo jsou tam další kroky, dodavatel musí chyby napravit v určitém čase a pokud náprava nenastane, přestává být dodavatelem společnosti. Noví (potenciální) dodavatelé by měli ukázat své finanční ukazatele, předložit svou historii, pokud nějakou mají, popřípadě pokud se jedná o nového výrobce na trhu, svůj finanční plán do budoucna nebo rozvahu o tom, jakým způsobem bude fungovat. Hlavní je, že zásobovat všechny obchody na území celé České republiky není podmínkou. V případě, že by nějaký dodavatel zkrachoval (což se u prosperujícího dovozce nepředpokládá), se zjišťuje, zda výrobek, který od něj Tesco odebíralo, byl velmi prodejný a zákazníci by jej velmi postrádali. V takové situaci by se snažilo najít na trhu jiného zájemce, který by byl ochoten a schopen ho dodávat. Ve druhém případě, tzn. že výrobek nebyl tolik výdělečný, se výrobek nesnaží nahradit od někoho jiného, připraví se nový plánogram a to bez tohoto konkrétního artiklu, popřípadě je zastoupen jiným produktem. Proces vybírání dodavatelů však nespadá pod CM, ale pod oddělení Trade Loan Technical. Skoro veškeré dodávky zboží projdou a jsou odesílány na maloobchodní jednotky přes centrální sklad. Vždy to tak však nemusí být. Jsou výjimečné situace, kdy dodavatel požaduje, aby zboží bylo možno dovážet rovnou na prodejny. Na základě požadavku

je společností tato žádost buď přijata, nebo zamítnuta. Příkladem přijmutí žádosti jsou třeba dodávky zmrzliny v období léta.

Tesco se snaží podřídit, popřípadě přizpůsobit dnešnímu trendu v oblasti čerstvých potravin, kterým je zaměření na prodej výrobků od regionálních dodavatelů. Např. na úseku masa (ne však na všech obchodních jednotkách) je již k vidění vytvořený modul, kde se objevují pouze čeští dodavatelé (Kostelec, Vodňany, ...), kde je garantovaný jak původ, tak i kvalita. Tento způsob vystavení byl požadován a vyvinut společností Tesco. Zákazníci, dle slov pana manažera a pravděpodobně i statistik, tento krok ze strany maloobchodu velmi oceňují. Prodejnost všech výrobků je dohledatelná v systému, ale zároveň se manažeři ptají zaměstnanců na prodejní ploše na jejich názor.

Spokojenost zákazníků se dá zjišťovat i pomocí marketingového výzkumu, který probíhá vždy v několika vybraných obchodních jednotkách v pravidelných časových intervalech. Měl by to být průřez různými kraji a v krajích různými lokalitami. Tento proces mají však na starosti oddělení Marketing atd., kteří toto řeší do detailu.

Se zákazníky však nejvíce komunikují zaměstnanci úseků. Tito zaměstnanci by měli poskytovat nakupujícím 100% servis, umět poradit a prodávat zboží v co nejvyšší kvalitě. Category manager, např. při větších změnách v sortimentu, nových standardech v servisu pro zákazníky, větší obměně zaměstnanců na daném úseku, dává podnět k tomu, aby zaměstnanci byli náležitě proškoleni. Ve spolupráci se Support Office, což je komunikační nástroj pro dorozumívání s obchodními jednotkami, může Category manager (nebo Personální oddělení – HR, Komerční oddělení) nařídit nové proškolení zaměstnanců. S touto problematikou souvisí i zaměstnávání brigádníků. Z důvodu existence cca 250 obchodních jednotek, kdy na každé prodejně se pravidelně střídá x brigádníků ročně (ne-li měsíčně), nemohou být tito brigádníci bohužel detailně proškoleni jako zaměstnanci. V případě, že se na úsecích pohybuje více brigádníků nežli zaměstnanců (pokud se nejedná o výjimečnou situaci – např. v období Vánoc a Silvestra), popřípadě je zde málo stálých pracovníků nebo jsou zde pouze brigádníci, nedá se říci, že by Tesco bylo v tomto ohledu efektivní a ani na zákazníky to nepůsobí dobrým dojmem. Toto už však není jenom rámeček školení, ale spíše záležitost samotných maloobchodních jednotek.

Součástí CM je i rozhodování o rozmístění zboží na prodejní ploše. V Tesco tomu není jinak. Z logických úvah se předpokládá, že např. u masa by měly být u sebe druhy mas (hovězí, vepřové, kuřecí, mleté), a pak se budeme dívat na danou podkategorii a na základě rozhodovacího stromu může vyjít několik druhů vystavování produktů. První je, že budeme vystavovat u sebe masa vcelku, poté plátky, kostky atd. Nebo za druhé můžeme vystavovat celky (druhy) formou Good, Better, Best, kde budeme rozmisťovat výrobky od nejlevnější po nejdražší, a to buď zleva doprava, nebo odspoda nahoru, nebo odshora dolů.

Plánogramy se vytvářejí zhruba jednou za půl roku, ve výjimečných situacích i častěji. Nenadálá situace může nastat např. když se určitý výrobek nebude prodávat dle očekávání, Tesco si ho v regálech (pultech) nebude chtít ponechat a čekat půl roku, okamžitě ho přestanou objednávat, a tím pádem musí změnit i plánogram, aby nevznikla „díra“. Plánogramy se dělají pro všechny obchodní jednotky a úseky, ale zasílají se v jednotné dny a stejné časy, ale separátně (např. 1. 1. – maso, 8. 1. – mléčné, ...), aby prodejna stihla vše předělat. I obslužné pulty mají své plánogramy. Předpokládá se 100% dostupnost i doplněnost celé kategorie, což je z větší části ovlivňováno spíše maloobchodní jednotkou, nežli Category managementem.

### **3. 4 ZHODNOCENÍ HYPOTÉZ**

1. Méně než 20 % respondentů je obeznámena s pojmem Category management.

Pojem Category management není v našich podmínkách až tak známý. Protože je to však velmi důležitá činnost pro chod maloobchodních jednotek, mělo by existovat více dostupné, přeložené literatury nebo více rozhovorů na toto téma.

O tomto slovním spojení slyšelo 77 % respondentů (tj. 85 osob) a správně vysvětlit tento pojem dokázalo 26 % (tj. 29 tázaných), což je více než v počáteční hypotéze. Hypotézu tedy zamítáme na základě otázky č. 10.

2. Více než 50 % respondentů předpokládá, že ve vybrané maloobchodní jednotce Tesco Stores, a. s. (dále jen „Tesco“) existuje pozice Category manager.

Dle výzkumu (přesněji otázky č. 12) je 85 % (tj. 93) respondentů přesvědčeno, že Tesco má zaměstnance na pozici Category manager, proto počáteční hypotézu přijímáme.

Tesco disponuje více než pěti Category managery pro různá oddělení (Maso, ryby a obslužné pulty; Ovoce a zelenina; Ambient, který je ještě dále rozdělen; Customer Services; ...). Jediné F&F (textil) doposud svého Category managera nemá.

3. 90 % dotazovaných nakupuje v obchodním řetězci Tesco.

Do Tesco zavítá na nákupy pouze 73 % (tj. 80) respondentů, což je o více než 15 % méně, než je stanovená hypotéza. Tuto hypotézu na základě otázky č. 14 zamítneme. Zároveň musíme podotknout, že více než polovina nakupujících (přesněji 67 %) zde nakupuje méně než 1x týdně.

4. Méně než třetina respondentů nakupuje maso a uzeniny v obchodě Tesco.

Z dotazníku, otázky č. 16, vyplývá že, z 80 dotazovaných, nakupuje maso a uzeniny (jak pultový, tak vakuovaný prodej) celkem 50 respondentů (tj. 62 %). Dle výsledků šetření, respondenti nejvíce nakupují uzeniny z obslužného pultu. Hypotézu na základě výsledků zamítáme.

5. Více než polovina dotazovaných by ocenila zvýšení kvality čerstvých potravin a více regionálních dodavatelů na oddělení Maso, ryby a obslužné pulty v Tesco.

61 zákazníků (tj. 79 %) by uvítalo, kdyby Tesco zajistilo vyšší kvalitu čerstvých potravin, aby se snížily reklamace nebo nespokojenost. Další připomínka se týkala, aby společnost začala více oslovovat a nakupovat od regionálních dodavatelů (nejenom od lokálních, českých dodavatelů). Toto by ocenilo 39 (tj. 49 %) respondentů. Hypotézu proto přijímáme na základě otázky č. 17.

6. Více než 50 % respondentů má potíže s dohledáním určitého výrobku při změně plánogramu prodejní plochy na oddělení Maso, ryby a obslužné pulty.

Dotazníkové šetření ukázalo, že s přemísťováním zboží na prodejní ploše má potíž 56 % (tj. 45) nakupujících. Vyhledávají zaměstnance, který by je nasměroval nebo ukázal, kde se zboží nyní nachází. 13 % (tj. 10) respondentů daný výrobek ani nehledá a pokouší se ho nahradit substitutem. Počáteční hypotézu dle otázky č. 22 proto přijímáme.

### 3. 5 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

Tesco by se, dle mého názoru, mělo zaměřit na zlepšení kvality čerstvých potravin, a tím do svých obchodů nalákat více zákazníků, kteří by našli výrobky, které by nikde jinde v dané kvalitě nenašli a zároveň se tam pro tyto produkty rádi vraceli. Jednotnost dodavatelů je samozřejmě pro Tesco jednodušší a méně nákladné, ale zavedením více regionálních výrobků do regálů a pultů, společně s dobrou reklamou, by bylo pro společnost výnosné a dalo by se lépe konkurovat dalším hypermarketům. V dalším případě by se dalo uvažovat o vlastních „bourárnách“, např. 1 zpracovatelská továrna pro jeden kraj. Bylo by to velice nákladné, ale myslím, že by se tato investice vrátila.

Za další návrh na zlepšení bych považovala počet zaměstnanců na prodejní ploše. Zaměstnanec, který dokáže poradit, není ve stresu, dokáže se usmívat bez donucení, provádí svou práci s láskou a zákazník to vycítí. Nejenom že to vidí, ale i slyší. Spokojený zaměstnanec si dokáže s nakupujícím bez zábran popovídat a zákazník odchází také spokojen.

Třetím problémem bych viděla slevové kupony z vyúčtování Clubcard. 52 % respondentů nikdy nevyužilo slevové kupony na oddělení Maso, ryby a obslužné pulty nebo je nikdy nedostali, což je velmi alarmující číslo. Proto bych se snažila domluvit s oddělením, co má na starosti slevové kupony z Clubcard, aby mezi tyto kupony zařadili i slevy na maso, uzeniny. Zákazníci by to určitě velmi ocenili a možná i více v Tesco nakupovali.

Spojením těchto 3 faktorů si troufám říci, že by Tesco mělo možnost lépe konkurovat a udržet se více na českém trhu.

## 4 ZÁVĚR

Category management je souhrn činností, kterým se dostává výrobek ke konečnému spotřebiteli, tedy k zákazníkovi. Zahrnujeme do nich: definování kategorie, role kategorie, ohodnocení kategorie, měření výkonnosti kategorie, strategie kategorie, taktiky kategorie, implementace plánu a posouzení kategorie. Každou z těchto činností můžeme ještě dále rozčleňovat. Bohužel na téma Category management je velmi málo přeložené publikace i článků, proto mezi veřejností není tak rozšířený.

V maloobchodním prostředí tento pojem však neznámý není. U větších obchodních řetězců je dokonce nezbytností. Mezi větší maloobchodní řetězce řadíme i Tesco Stores, a. s., který jsem si vybrala pro své zkoumání z pohledu Category managementu. V Tesco, Category management, jako department, nepracuje samostatně (separovaně), ale úzce spolupracuje s dalšími odděleními (např. marketing, personálním oddělením, ...). Výsledkem této spolupráce jsou vybraní dodavatelé výrobků, rozmístěné zboží na prodejní ploše, stanovené prodejní ceny i promoce a další.

Všechny tyto činnosti vnímá především zákazník, jako nakupující. Jeho názor a spokojenost (popř. i nespokojenost) zajímá maloobchod nejvíce, proto se v určitých časových intervalech provádí marketingový výzkum (např. pozorování a registrování, dotazování, experiment, rozhovor, ...).

Z dotazníkového průzkumu, zaměřeného na oddělení Maso, ryby a obslužné pulty, je patrné, že veřejnost nezařazuje Tesco v tomto úseku mezi nejlepší maloobchodní prodejce. Zákazníci by především ocenili zvýšení kvality potravin, více výrobků od regionálních dodavatelů, popřípadě více zaměstnanců na prodejní ploše (pro zlepšení servisu pro zákazníky). Tesco se i snaží přihlížet dnešnímu trendu, což je zaměření na české a regionální výrobky, ovšem nedaří se mu ho zrealizovat na všechny obchodní jednotky.

Z řízeného hloubkového rozhovoru vyplynulo, že v Tesco na oddělení Category managementu pro úsek Maso, ryby a obslužné pulty pracuje celkově 6 osob plus Category manager. Mezi jejich úkoly patří především výběr dodavatelů, vyřizování objednávek a nákupu, sestavování plánogramů, komunikace a spolupráce s dalšími odděleními, komunikace s obchodními jednotkami i komunikace s centrální kanceláří v Anglii. Jako

každý maloobchodní řetězec, tak i Tesco má své podmínky na dodavatele, které pravidelně kontroluje. Produkty vybrané společností, jsou podle sestaveného plánogramu vystavené na prodejní ploše, kde je nakupují zákazníci. Tyto plánogramy se však v určitých časových intervalech mění a zákazníkům i zaměstnancům toto může způsobovat potíže. Pro spokojenost zákazníků se Tesco snaží co nejvíce vyhovovat jejich přání i stížnostem. Zda jejich hlavní požadavky realizují do praxe, je znát v počtu nakupujících a samozřejmě obchodních tržbách.

**Klíčová slova:** Category management, maloobchod, Tesco

## 5 SUMMARY AND KEYWORDS

Category management is a summary of the activities, which is getting the product to the final consumer, so to the customer. We include in that: defining category, the role of the category, rating category, performance measurement categories, category strategy, tactics of the category, implementation of the plan and assessment category. Each of these activities can be further divide. Unfortunately, on the subject of Category management is the very few translated books and articles, therefore, is not so widespread among the public.

In the retail environment, however, this concept is unknown. For larger retail chains is even necessary. Among the larger retail chains include Tesco Stores, which I chose for my research from the perspective of Category management. In Tesco, Category management, as the department, does not by itself (separately), but works closely with other departments (e.g., marketing, personnel department, ...). The result of this cooperation are the chosen suppliers of products, distributed goods in the sales area, the sales prices and promotions, and more.

All these activities primarily customer perceives as shoppers. His opinion and satisfaction, (or dissatisfaction) interested in retail the most, because in certain time intervals performs marketing research (e.g., observation and registering, data-consume, experiment, interview, etc.).

From the questionnaire survey, the Department focused on meat, fish and service counters, it is evident that the public not included in this section of the Tesco among the best retail. Customers would be especially appreciated the increase in the quality of food, more products from regional suppliers, or more employees on the sales area (for the improvement of customer service). Tesco is also trying to take into account today's trend, which is focusing on the Czech and regional products, but cannot realize it at all business units.

Controlled depth interview showed that in Tesco on the Department Category managementu is working overall, 6 people plus the Category manager. Among their tasks include in particular over their choice of suppliers and purchase order fulfillment, com-



piling plánogramů, communication and cooperation with other departments, the communication with the business units as well as the communication with the main Central Office in England. As every retail chain, Tesco has its conditions on suppliers, which periodically checks. The products of the selected companies, according to the assembled planogram exposed to the sales area, where the buying customers. These planograms, however, in certain time intervals changing and customers and employees, this can cause problems. For customer satisfaction Tesco tries to satisfy as much as possible their wishes and complaints. Whether their main requirements being implemented into practice is to know the number of customers and of course the commercial revenues.

**Key words:** Category management, retail, Tesco

## 6 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Publikace

BEDNARČÍK, Zdeněk. (2008). *Marketingový výzkum: příprava, výběr vhodných metod, provedení, interpretace získaných údajů*. (1st ed.). Karviná: Slezská univerzita.

BLAŽEK, Ladislav. (2011). *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. (1st ed.). Praha: Grada.

CIMLER, Petr. (2007). *Retail management*. (1st ed.). Praha: Management Press.

DONNELLY, James H. (1997). *Management*. (1st ed.). Praha: Grada.

HAGUE, Paul N. (2003). *Průzkum trhu: příprava, výběr vhodných metod, provedení, interpretace získaných údajů*. (1st ed.). Brno: Computer Press.

HAMMOND, Richard. (2012). *Chytře vedená prodejna: jak mít více zákazníků a větší tržby*. (2nd rev. ed.). Praha: Grada.

HESKOVÁ, Marie. (2006). *Category management*. (1st ed.). Praha: Profess Consulting.

KOTLER, Philip. (c2004). *Marketing*. Praha: Grada.

KOTLER, Philip. (2013). *Marketing management*. (14th rev. ed.). Praha: Grada.

LOJDA, Jan. (2011). *Manažerské dovednosti: jak mít více zákazníků a větší tržby*. (1st ed.). Praha: Grada.

PRAŽSKÁ, Lenka. (2002). *Obchodní podnikání: Retail management*. (2nd rev. ed.). Praha: Management Press.

ŘEZÁČ, Jaromír. (2009). *Moderní management: manažer pro 21. století*. (1st ed.). Brno: Computer Press.

Řízený hloubkový rozhovor, Ing. Jiří Tic, Category manager oddělení Maso, ryby a obslužné pulty, Tesco Stores, a. s., 16. 10. 2013.

## **Internetové odkazy**

HESKOVÁ, M. (2007). Moderní metody retail managementu. *Acta Oeconomica Pragensia*.

Retrieved June 25, 2007, from

[http://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=category%20management%20heskov%C3%A1%20pdf&source=web&cd=1&ved=0CCwQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.vse.cz%2Fpolek%2Fd-ownlo-ad.php%3Fjnl%3Daop%26pdf%3D64.pdf&ei=1H\\_cUZaXFshUPO36gbgL&usg=AFQjCNEoVZY1v15aroBOTvTHOq\\_55bVfg&bvm=bv.48705608,d.bGE&cad=rja](http://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=category%20management%20heskov%C3%A1%20pdf&source=web&cd=1&ved=0CCwQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.vse.cz%2Fpolek%2Fd-ownlo-ad.php%3Fjnl%3Daop%26pdf%3D64.pdf&ei=1H_cUZaXFshUPO36gbgL&usg=AFQjCNEoVZY1v15aroBOTvTHOq_55bVfg&bvm=bv.48705608,d.bGE&cad=rja)

INCOMA.cz. *TOP 10 of the Czech retail*. Retrieved June 25, 2013, from

<http://www.incoma.cz/en/ols/reader.aspx?msg=1219&lng=EN&ctr=203>.

KŘIKLAN, Bc. Petr. (2007). *Category management v pojetí maloobchodního řetězce Globus*.

Retrieved June 25, 2013, from

[http://www.vse.cz/vskp/5344\\_category\\_management\\_v\\_pojeti\\_maloobchodniho\\_retezce\\_globu](http://www.vse.cz/vskp/5344_category_management_v_pojeti_maloobchodniho_retezce_globu)  
S.

# 7 SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

## Obrázky

Obrázek 1: Vývojové etapy marketingového řízení v oblasti obchodu a výroby .....	20
Obrázek 2: Obchodní proces Category managementu .....	22
Obrázek 3: Logický sled hodnocení kategorie.....	26

## Grafy

Graf 1: Vaše pohlaví.....	47
Graf 2: Váš věk .....	47
Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání .....	48
Graf 4: Pracujete (pracoval/a jste):.....	48
Graf 5: V jaké soukromé sféře pracujete? .....	49
Graf 6: Žijete:.....	50
Graf 7: Ve kterém kraji žijete?.....	50
Graf 8: Kolik obyvatel má vaše obec? .....	51
Graf 9: Slyšel/a jste někdy pojem Category management? .....	51
Graf 10: Vlastními slovy se pokuste vysvětlit, co si pod pojmem Category management představujete? .....	52
Graf 11: Myslíte si, že je Category management pro maloobchodní jednotky důležitý? – dělení dle věkových kategorií .....	53
Graf 12: Myslíte si, že v maloobchodním řetězci Tesco existuje pozice Category manager?.....	54
Graf 13: Kolik, si myslíte, že má Tesco Category managerů? – dělení dle trhu práce...54	
Graf 14: Nakupujete v maloobchodním řetězci Tesco Stores, a. s.?.....	55
Graf 15: Jak často zde nakupuje? – dělení dle pohlaví .....	56
Graf 16: Co nejčastěji nakupujete v oddělení Maso, ryby a obslužné pulty?.....	56
Graf 17: Na co by se podle Vás mělo Tesco zaměřit, aby dosáhlo vyššího prodeje na oddělení Maso, ryby a obslužné pulty?.....	57
Graf 18: Myslíte si, že Tesco dělá správně, když má zvolené jednotné dodavatele na oddělení Maso, ryby a obslužné pulty pro celou Českou republiku (víc jak polovinu sortimentu)? .....	58

Graf 19: Stalo se Vám někdy, že by nesouhlasila cena z letáku a v obchodní jednotce na oddělení Maso, ryby a pulty?.....	59
Graf 20: Reklamoval/a jste někdy potraviny z úseku Maso, ryby a obslužné pulty? .....	60
Graf 21: Myslíte si, že je při Vaší návštěvě dostatečně doplněná plocha a veškeré zboží je dostupné v oddělení Maso, ryby a obslužné pulty?.....	61
Graf 22: Je pro Vás časté přemísťování zboží na tomto oddělení (tzn. změna plánogramu plochy) komplikací?.....	62
Graf 23: Máte kartičku Clubcard?.....	62
Graf 24: Využíváte slevové kupony z Clubcard z oddělení Maso, ryby a obslužné pulty? .....	63

## **Tabulky**

Tabulka 1: TOP 10 retail řetězců v ČR v roce 2011 .....	13
---	----

## **8 SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha 1: DOTAZNÍK Category management

Příloha 2: INTERVIEW S CATEGORY MANAGEREM – ŘÍZENÍ HLOUBKOVÝ  
ROZHOVOR

# PŘÍLOHY

## Příloha 1: DOTAZNÍK

### Category management

Vážený respondente/respondentko,

jsem studentkou Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích, Fakulty ekonomické, a dovoluji si Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který slouží pro účely mé bakalářské práce, která se zabývá tématem Category management ve vybrané maloobchodní jednotce. Cílem je získat informace o povědomí respondentů o Category managementu, jeho fungování v praxi a preferenci v maloobchodním řetězci Tesco Stores, a. s.

Dotazník je anonymní a data budou použita pouze pro potřeby této bakalářské práce.

Děkuji Vám předem za pomoc a čas strávený vyplněním tohoto dotazníku.

Černíková Jana  
studentka 3. ročníku  
Jeany12@seznam.cz

*Není-li uvedeno jinak, označte, prosím, pouze jednu odpověď.*

#### 1) Slyšel/a jste někdy pojem Category management?

Ano.

Ne.

#### 2) Vlastními slovy se pokuste vysvětlit, co si pod pojmem Category management představujete.

Odpověď:

*Po zodpovězení na tuto otázku se podívejte na poslední stránku tohoto dotazníku, kde je definice Category managementu. Svou odpověď, prosím, již nepřepisujte.*

#### 3) Myslíte si, že je Category management pro maloobchodní jednotky důležitý?

Ano. Category management by měla mít každá maloobchodní jednotka.

Ano, ale nemusí ho mít každá maloobchodní jednotka (pouze velké maloobchodní řetězce).

Ne, není pro maloobchodní jednotky důležitý.

**4) Myslíte si, že v maloobchodním řetězci Tesco existuje pozice Category manager?**

Ano, určitě.

Ne.

*Pokud jste odpověděli Ne., přejděte na 6. otázku.*

**5) Kolik, si myslíte, že má Tesco Category managerů?**

Pouze jednoho.

2 – 5.

Více než 5.

**6) Nakupujete v maloobchodním řetězci Tesco Stores, a. s.?**

Ano.

Ne.

*Pokud jste odpověděl/a Ne., přejděte na 17. otázku.*

**7) Jak často zde nakupujete?**

1 - 2x týdně.

3 – 4x týdně.

5 – 6x týdně.

Denně.

Méně než 1x týdně.

**8) Co nejčastěji nakupujete v oddělení Maso, ryby a obslužné pulty?**

Uzeniny na obslužném pultu.

Sýry na obslužném pultu.

Maso na obslužném pultu.

Vakuované uzeniny.

Vakuované maso.

Ryby.

Jiné:



**9) Na co by se podle Vás mělo Tesco zaměřit, aby dosáhlo vyššího prodeje na oddělení Maso, ryby a obslužné pulty? (můžete zaškrtnout více odpovědí)**

- Kvalitu čerstvých potravin.
- Více regionálních dodavatelů.
- Větší výběr v sortimentu.
- Více zaměstnanců na prodejní ploše, tzn. lepší služby zákazníkům.
- Lepší doplněnost prodejní plochy.
- Lepší dostupnost akčních (letákových) položek.
- Lepší reklama a viditelnost akčních položek.

**10) Myslíte si, že Tesco dělá správně, když má zvolené jednotné dodavatele na oddělení Maso, ryby a obslužné pulty pro celou Českou republiku (více jak polovinu sortimentu)?**

- Ano, jednotnost dodavatelů znamená stejný sortiment pro všechny obchodní jednotky, což znamená minimalizace komplikací pro zákazníky.
- Ano, ale jako zákazník bych uvítal/a více regionálních výrobků.
- Ne, obchodní jednotky by měli odebírat především výrobky od regionálních farmářů a výrobců.
- Nesleduji, od koho výrobek je, tudíž nemohu posoudit.

**11) Stalo se Vám někdy, že by nesouhlasila cena z letáku a v obchodní jednotce na oddělení Maso, ryby a pulty?**

- Ne, nikdy se mi to nestalo. Všechno bylo vždy správně označeno.
- Ano, jednou se mi to stalo.
- Párkrát se mi to stalo, ale byla to chyba systému. Tesco to okamžitě vyřešilo.
- Párkrát se mi to stalo, ale Tesco to vůbec nevnímalo a neřešilo tento problém.
- Ano, stalo se mi to několikrát.
- Nekontroluji, zda letáková cena souhlasí s cenou na prodejní ploše.

**12) Reklamoval/a jste někdy potraviny z úseku Maso, ryby a pulty?**

- Ano, reklamuji často.
- Stává se mi často, že zboží není čerstvé, ale nereklamuji ho.

Ano, ale již nikdy se to neopakovalo.

Ne, vše bylo vždy čerstvé.

**13) Myslíte si, že je při Vaší návštěvě dostatečně doplněná plocha a veškeré zboží dostupné v oddělení Maso, ryby a pulty?**

Ano, vždy najdu, co potřebuji a je toho dostatek.

Není dostatečně doplněna, ale většinou je na regálu omluvný štítek.

Není dostatečně doplněna, na regálu není ani omluvný štítek.

**14) Je pro Vás časté přemísťování zboží na tomto oddělení (tzn. změna plánogramu plochy) komplikací?**

Výrobek je umístěn blízko původního místa, takže není problém ho dohledat.

Ano, je to pro mě komplikací, daný výrobek hledám a ptám se i zaměstnanců, kam ho přemístili.

Daný výrobek nehledám, nahrazuji ho.

**15) Máte kartičku ClubCard?**

Ano.

Ne.

*Pokud jste odpověděl/a Ne, přejděte na 17. otázku.*

**16) Využíváte slevové kupony z ClubCard z oddělení Maso, ryby a pulty?**

Ano, pokaždé.

Ano, ale jen zřídka.

Ne, nikdy.

Slevové kupony mi nikdy nepřišly nebo o nich nevím.

**17) Vaše pohlaví:**

Muž.

Žena.

**18) Váš věk:**

pod 15 let

- 15 – 30 let
- 31 – 50 let
- 51 – 70 let
- 71 a více

**19) Nejvyšší dosažené vzdělání:**

- základní
- střední odborné bez maturity
- střední odborné s maturitou
- vyšší odborné
- vysokoškolské

**20) Pracujete (pracoval/a jste):**

- Nepracuji.
- Studuji.
- Ve veřejné sféře.
- V soukromé sféře.

*Pokud jste v této otázce odpověděl/a Nepracuji., Studuji., Veřejné sféře., přejděte na 22. otázku.*

**21) V jaké soukromé sféře pracujete?**

- Maloobchodní jednotka.
- Velkoobchodní jednotka.
- Služby (např. kadeřnictví, cestovní kanceláře, knihkupectví, ...).
- Jiné (např. energetika, zdravotnictví, ...):

**22) Žijete:**

- V České republice.
- V zahraničí.

*Pokud jste odpověděl/a V zahraničí., na zbylé otázky neodpovídejte.*

**23) Ve kterém kraji bydlíte?**

- Praha.

- Středočeský kraj.
- Karlovarský kraj.
- Plzeňský kraj.
- Jihočeský kraj.
- Ústecký kraj.
- Liberecký kraj.
- Královéhradecký kraj.
- Pardubický kraj.
- Olomoucký kraj.
- Moravskoslezský kraj.
- Zlínský kraj.
- Jihomoravský kraj.
- Vysočina.

**24) Kolik obyvatel má vaše obec?**

- do 1 000 obyv.
- 1001 – 10 000 obyv.
- 10 001 – 50 000 obyv.
- 50 001 – 100 000 obyv.
- 100 001 – 200 000 obyv.
- 200 001 – 500 000 obyv.
- více než 500 000 obyv.

## **Category management**

Category management je součástí koncepce podnikání založené na koordinaci strategií maloobchodníků a výrobců.

Úkolem CM je především přizpůsobení kategorie (tzn. skupiny výrobků – např. drogerie; maso, ryby a obslužné pulty; ovoce a zelenina; zákaznický servis atd.) potřebám nakupujících, což v praxi zpravidla znamená nabídnout spotřebiteli požadovaný sortiment za přijatelnou cenu a s motivující podporou prodeje.

CM zahrnuje cenovou politiku výrobků, způsob vystavení-prezentace zboží na prodejně, podpora prodeje, analýzy spotřebitelských potřeb a další.

*Zdroj: vlastní zpracování*

## **Příloha 2: INTERVIEW S CATEGORY MANAŽE- REM - ŘÍZENÝ HLOUBKOVÝ ROZHOVOR**

- 1) Jak dlouho se zabýváte Category managementem a jak dlouho jste na pozici Category manager?
- 2) Pracujete sám nebo pod vámi pracuje skupina lidí?
- 3) Kolik lidí pod vámi pracuje a jaké funkce zastávají?
- 4) Jakým způsobem komunikujete se svými podřízenými?
- 5) Jak funguje proces Category managementu pro kategorii FF v Tesco?
- 6) Jak funguje vaše spolupráce s ostatními odděleními jako např. marketing, nákupčí, merchandising atd.?
- 7) Jakým způsobem vybíráte dodavatelské výrobky pro budoucí prodej? Jaké podmínky musí dodavatel splňovat?
- 8) Zjišťujete a reagujete nějakým způsobem na zákaznicko přání ohledně produktů a servisu?
- 9) Zabýváte se i zpracováním plánogramů produktů na prodejní ploše? Pokud ano, jakým způsobem se rozhoduje o rozmístění produktů?
- 10) Vidíte nějaké nedostatky nebo bariéry, které byste rád změnil nebo Vám brání v lepším výkonu práce?
- 11) Co se za poslední např. 2 roky změnilo v Category managementu v rámci vaší kategorie?
- 12) Jaké jsou plány do budoucna v oblasti Category managementu v Tesco?

*Zdroj: vlastní zpracování*