


Vliv na prodeje umístěním vybraných produktů do vertikálních bloků na regále

Bc. Lucie Sklenková, Dis.

Diplomová práce
2013

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací
akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Bc. Lucie Sklenková, DiS.
Osobní číslo: K11400
Studijní program: N7202 Mediální a komunikační studia
Studijní obor: Marketingové komunikace
Forma studia: kombinovaná

Téma práce: Vliv na prodeje umístěním vybraných produktů do vertikálních bloků na regále

Zásady pro vypracování:

1. Provedte rešerši literatury a zdrojů, vztahujících se k tématu DP (merchandising – nové přístupy, vliv na nákupní chování, rozhodování spotřebitele).
2. Analyzujte prodeje ve vybraných maloobchodních jednotkách u vybraných výrobků nebo skupin výrobků včetně konkurenčních výrobků před a po implementaci vertikálních bloků na regále a jejich vliv na prodeje a změnu nákupního chování zákazníků. Analyzujte formy komunikace.
3. Na bázi zjištěných poznatků vytvořte projekt, který bude mít za cíl využít a aplikovat zjištěné poznatky z praktické části s návrhem implementace poznatků v praxi. Navrhněte pro konkrétní kategorii výrobků včetně jeho implementaci v konkrétním místě prodeje.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

BÁRTA, Vladimír, Ladislav PÁTÍK a Milan POSTLER. Retail marketing. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-207-9.

BOČEK, Martin, Daniel JESENSKÝ a Daniela KROFIÁNOVÁ. A KOLEKTIV. POP In-store komunikace v praxi: Trendy a nástroje marketingu v místě prodeje [online]. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2840-7.

VYSEKALOVÁ, Jitka a kolektiv. Chování zákazníka: Jak odkrýt tajemství "černé skříňky". Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3528-3.

UNDERHILL, Paco. Proč nakupujeme: Jak merchandising ovlivňuje nákupní rozhodnutí a zvyšuje prodej. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-055-4.

Vedoucí diplomové práce: **PhDr. Pavla Kotyzová, Ph.D.**
Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce: **1. října 2012**

Termín odevzdání diplomové práce: **19. dubna 2013**

Ve Zlíně dne 3. února 2013


doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.
děkanka




Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.
ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 6.3.2013



.....
Jméno, příjmení, podpis

¹⁾ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací;

(1) Vysoká škola nevydělčně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

²⁾ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3;

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³⁾ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo;

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělení svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Diplomová práce se zaměřuje na vizuální merchandising, konkrétně na umístění zboží do vertikálních prodejních bloků na standardních prodejních pozicích tj. regále, a jeho vliv na prodeje vybraných produktů.

Práce sleduje chování nakupujících v místě prodeje a nástroje merchandisingu a jak je možné ovlivnit nákupní rozhodnutí zákazníka. V praktické části sleduje prodeje ve vybraném obchodním řetězci a porovnává prodeje vybraných produktů před a po implementaci vertikálních bloků na regálech. Zjišťuje, že vystavení zboží umístěné do vertikálních prodejních bloků může pozitivně ovlivnit výši prodeje.

Klíčová slova:

Spotřebitel, nakupující, spotřební chování, nákupní chování, smyslový marketing, vizuální merchandising, místo prodeje, regál, category management, maloobchodní řetězce.

ABSTRACT

This master thesis focuses on the visual merchandising, namely the placing of goods in vertical blocks on standard sales positions ie shelf, and its influence on the sales of selected products.

Work monitors the behavior of shoppers at the point of sale and merchandising tools and how they can affect the customer's buying decision. In the practical part monitors sales in selected retailer and compares the sales of selected products before and after the implementation of vertical blocks on the shelves. Survey finds that exposure of the goods placed in vertical distribution blocks can positively affect the amount of sales.

Keywords:

Consumer, shopper, consumer behavior, buying behavior, sensory marketing, visual merchandising, point of sale, shelf, category management, retail chains.

Děkuji všem za cenné rady a připomínky k obsahu práce, za to, že tak přispěli ke vzniku této diplomové práce.

„We don't make money when we sell things. We make money when we help customers make purchase decisions.“

Jeff Bezos, Amazon CEO

Překlad:

„Nevyděláváme peníze tím, že prodáváme věci. Vyděláváme peníze tím, že pomáháme našim zákazníkům učinit nákupní rozhodnutí.“

Jeff Bezos, Amazon CEO

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 SEGMENTACE TRHU.....	12
1.1 Potravinové kategorie zboží - sušenky	12
2 ZNAČKA ZLATÉ, SOUČASNÉ PRODUKTOVÉ PORTFOLIO	14
2.1 Historie firmy Opavia.....	14
3 ROLE SPOTŘEBITELE A ZÁKAZNÍKA, SPOTŘEBNÍ A NÁKUPNÍ CHOVÁNÍ, PSYCHOLOGICKÉ MECHANISMY A EMOCE OVLIVŇUJÍCÍ NÁKUPNÍ CHOVÁNÍ	16
3.1 Role spotřebitele a nakupujícího zákazníka	16
3.2 Spotřební chování.....	16
3.3 Nákupní chování.....	18
3.4 Psychologické mechanismy hrající roli při rozhodování o nákupu	19
3.5 Působení emocí na nákupní rozhodování	21
4 SMYSLOVÝ MARKETING.....	23
4.1 Systém vnímání a vidění produktů	24
5 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ ROZHODOVÁNÍ ZÁKAZNÍKŮ V MÍSTĚ PRODEJE.....	26
5.1 Kde dochází k nákupnímu rozhodnutí	26
5.2 Čas, který zákazník stráví v obchodě.....	28
5.1 Jak se zákazník orientuje v místě prodeje?	29
5.2 Dispozice obchodů a jak se lidé pohybují v místě prodeje	30
5.3 Konverze – jak a kde ztrácíme zákazníky v průběhu nákupního procesu	33
6 VIZUÁLNÍ MERCHANDISING	34
6.1 Signpost brand.....	34
6.2 Výše očí prodává.....	35
6.3 Je výhodou být na prvním místě?	37
6.4 Jak nakupující hledají zboží v regálech, vertikální bloky.....	39
6.5 Shrnutí – podle čeho se nakupující orientuje v prodejním regále	39
7 CATEGORY MANAGEMENT	41
7.1 8 základních kroků category managementu.....	42
7.2 Současná role category managementu	42

8	METODIKA ZPRACOVÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE	44
8.1	Cíl diplomové práce	44
8.2	Výzkumná otázka	44
8.3	Metody použité v diplomové práci	44
	II PRAKTICKÁ ČÁST	46
9	HLAVNÍ VÝVOJOVÁ STÁDIA MALOOBCHODU V ČESKU 1989 – 2010	47
9.1	Obchodní řetězec Globus	49
10	PŘEHLED KATEGORIE SUŠENEK NA ČESKÉM TRHU	51
10.1	Historie značky Zlaté a znovu uvedení značky na trhu v roce 2010	51
10.1.1	Využití vizuálního stylu značky Zlaté v místě prodeje	52
10.2	Vývoj pozice značky Zlaté na trhu v období 2006-2011	53
10.3	Tržní podíly největších hráčů v kategorii sušenek na českém trhu	54
11	VYHODNOCENÍ PRODEJŮ ZNAČKY ZLATÉ PŘED A PO IMPLEMENTACI VERTIKÁLNÍCH BLOKŮ NA REGÁLECH	56
11.1	Implementace vertikálních brand bloků na řetězci Globus	56
11.2	Analýza vývoje prodeje kategorie rodinných sušenek a značky Zlaté	58
11.3	Hlavní závěry z analýzy prodeje	61
12	PŘÍPADOVÁ STUDIE – MERCHANDISING PIVNÍ SEKCE INTERSPAR ŠTĚRBOHOLY, PRAHA	62
12.1	Výchozí situace a důvody pro změnu, trendy	62
12.2	Změna a výsledky přestavby pивní sekce, další kroky	63
13	SHRNUTÍ A ZÁVĚRY Z PRAKTICKÉ ČÁSTI	66
	III PROJEKTOVÁ ČÁST	68
14	PROJEKT NA ZVÝŠENÍ OBRATU UMÍSTĚNÍM ZBOŽÍ DO VERTIKÁLNÍCH PRODEJNÍCH BLOKŮ	69
14.1	Cíl projektu	69
14.1.1	Colgate - současný stav, cíl umístění výrobků na regále	70
14.2	Projektová východiska	71
14.3	Realizace projektu	72
14.3.1	Přípravná fáze projektu a analýza	72
14.3.2	Měření v místě prodeje před implementací vertikálních brand bloků	74
14.3.3	Implementace vertikálních brand bloků	76
14.3.4	Měření v místě prodeje po implementaci vertikálních brand bloků	76
14.3.5	Kontrolní měření v místě prodeje po implementaci vertikálních brand bloků	77

14.3.6	Vyhodnocení prodejů a pozorování v místě prodeje, závěry a nastavení akčních kroků	77
14.4	Časový rámec projektu.....	78
14.5	Finanční rámec projektu	79
14.6	Shrnutí projektové části	80
ZÁVĚR	82
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	83
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	86
SEZNAM OBRÁZKŮ	87
SEZNAM GRAFŮ.....	89
SEZNAM PŘÍLOH	90

ÚVOD

Jednou z aktivit, která přímo ovlivňuje prodej zboží, je merchandising, tedy činnost prováděná v rámci obchodních jednotek, která určitým způsobem může ovlivnit obrat, resp. zisk. Od začátku 90. let, kdy maloobchod v České republice prošel bouřlivým vývojem hlavně díky příchodu moderních mezinárodních obchodních řetězců na český trh, je merchandising jeden z důležitých nástrojů, kterým je možné pozitivně, ale i negativně ovlivnit prodej. Na správně prováděný merchandising je kladen čím dál větší důraz.

Správně vykonaný merchandising může zajistit, že se správné zboží se nachází na správném místě, ve správný čas a za správnou cenu.

Merchandising je velmi široké téma. Jako téma své diplomové práce jsem vybrala jen jednu jeho část z oblasti vizuálního merchandisingu, práci jsem nazvala „Vliv na prodej umístěním vybraných produktů do vertikálních bloků na regále“.

V teoretické části je zpracovaná odborná literatura z oblasti marketingových komunikací a podpory prodeje se zaměřením na merchandising, který je hlavním tématem diplomové práce. Kromě tématu merchandisingu je v teoretické části zpracovaný pohled na chování nakupujícího, které vychází z dlouhodobých pozorování chování zákazníků přímo v místě prodeje. Poznatky z pozorování mohou být využity pro správně prováděný merchandising.

V praktické části je představený český maloobchodní trh a jeho vývoj od 90.let. a značka sušenek Zlaté. Dále je v této části zpracována analýza prodejů značky Zlaté, která prošla určitým historickým vývojem a nyní je jednou ze značek, které je vhodná pro umístění do vertikálních prodejních bloků. Předpoklady z teoretické části a získané poznatky z praktické části diplomové práce slouží jako východisko pro projektovou část.

Projektová část navazuje na předpoklady získané v praktické části a poznatky z teoretické části diplomové práce a přináší návrh řešení, jakým způsobem je možné ověřit vliv na prodej umístěním zboží do vertikálních prodejních bloků na prodejním regále a pozitivně tak ovlivnit výši prodejů nejen značky, ale celé prodejní kategorie.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 SEGMENTACE TRHU

Zkratka FMCG¹ (zkratka pro Fast Moving Consumer Goods) nebo také v překladu rychloobrátkové zboží označuje zboží, které je prodáváno rychle s vysokou obrátkou a za relativně nízkou cenu. Absolutní profit z daných výrobků je relativně nízký, nicméně tyto výrobky generují prodej ve vysokých množstvích, proto kumulativní zisk může být velmi vysoký.

Obecným příkladem rychloobrátkových výrobků jsou čerstvé a trvanlivé potraviny, nealkoholické nápoje nebo např. kosmetické výrobky určené pro denní spotřebu. Mezi rychloobrátkové zboží řadíme produkty spotřební elektroniky, které mají krátkou životnost a jejich ceny jsou dostupné. Krátká životnost produktů se odhaduje zhruba na 1 rok.

Kategorie rychloobrátkového zboží jsou na českém trhu nejčastěji prodávány v prodejnách různých formátů, např. hypermarkety, supermarkety nebo prodejny menších formátů.

Jednotlivé kategorie produktů dělíme na další větší celky tzv. potravinové a nepotravinové kategorie (Food/Non Food categories).

1.1 Potravinové kategorie zboží - sušenky

Výzkumná společnost Nielsen² zpracovává prodejní data obchodních řetězců také rozlišuje kategorie na potravinové a nepotravinové (Food/Non food categories). Na grafu 1 je přehled potravinových kategorií - Top 30 nejprodávanějších kategorií v hodnotě prodaného zboží na českém trhu v roce 2012 v období únor až březen.

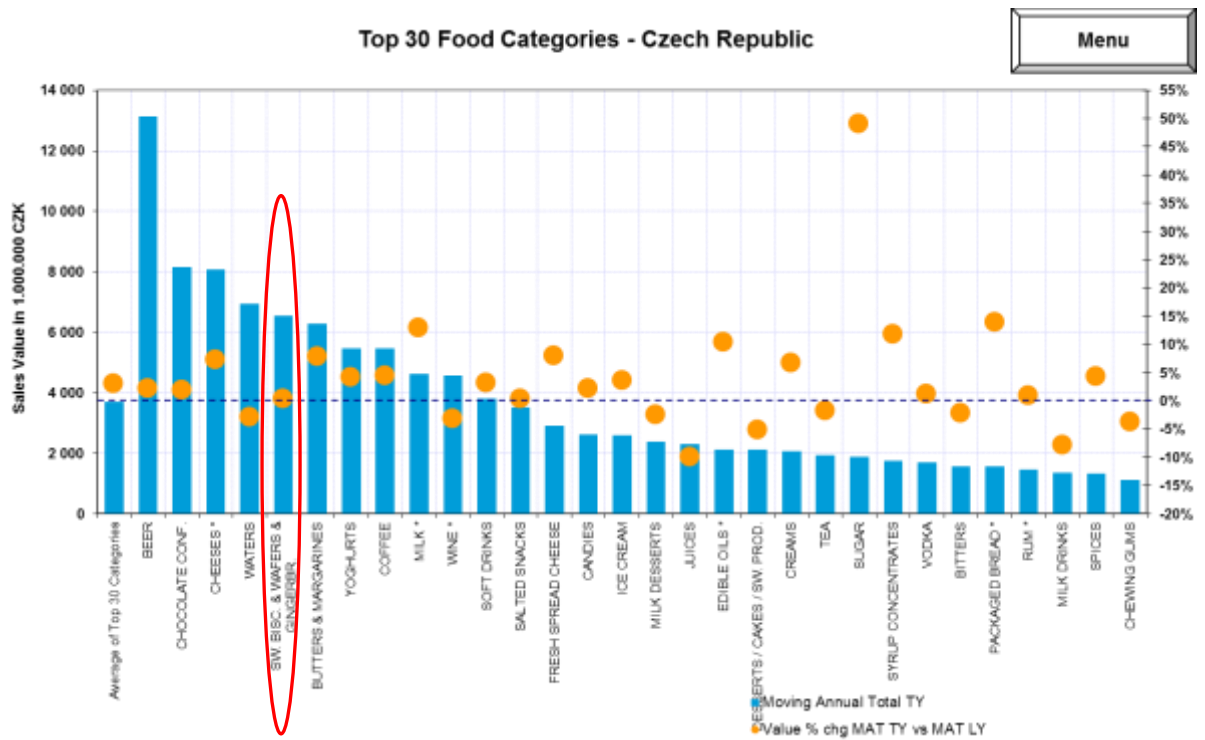
Mezi 5 nejprodávanějších kategorií na rychloobrátkovém trhu patří tyto kategorie:

- Pivo
- Čokoládové cukrovinky
- Sýr
- Voda
- Sladké sušenky a oplatky, perníky

¹ Business Dictionary.com: FMCG [online]. 2013

² Více o společnosti Nielsen v příloze PI

Tato práce se zabývá kategorií sušenek (označeno grafu 1 barevným oválem), která je 5. nejprodávanější kategorií potravinového zboží. Konkrétně značkou Zlaté, která je podrobněji zmíněná v teoretické části kapitole 2, dále pak v praktické části kapitole 10.



Graf 1: Top 30 Food – CZ/SK_FM 2012 (Nielsen 2012)

Společnost Nielsen sleduje prodeje v kategorii sušenek a dělí je na následující subkategorie:

- Sušenky
- Oplatky
- Perníky
- Piškoty
- Trubičky

2 ZNAČKA ZLATÉ, SOUČASNÉ PRODUKTOVÉ PORTFOLIO

Zlaté patří mezi původní a tradiční značky společnosti Opavia, která je nyní součástí společnosti Kraft Foods ČR, s.r.o.

V současné době patří do portfolia značky Zlaté výrobky, které jsou řazeny do třech prodejních subkategorií sušenek³:

- Zlaté Oplatky – subkategorie oplatek
- Zlaté Polomáčené – subkategorie sušenek;
- Zlaté Kolečka – subkategorie sušenek;
- Zlaté Sušenky – subkategorie sušenek;
- Zlaté Věnečky a Klub – subkategorie sušenek;
- Zlaté boxy – subkategorie sušenek a perníků

2.1 Historie firmy Opavia

Akciová společnost Opavia vznikla v roce 1999 jako jedna z nástupnických organizací bývalé společnosti Čokoládovny, a.s. Společnost Opavia je největším výrobcem trvanlivého pečiva ve střední a východní Evropě a je součástí potravinářské firmy Kraft Foods.⁴

Kraft Foods působí v České republice a na Slovensku od roku 1992 a dnes je nezpochybnitelnou jedničkou ve výrobě sušenek a čokoládových cukrovinek na českém i slovenském trhu. V obou zemích zaměstnává téměř 2000 zaměstnanců a obchodní zastoupení firmy prodává na území České a Slovenské republiky neuvěřitelných 450 produktů pod 26 značkami.

V roce 2007 došlo k celosvětové akvizici divize trvanlivého pečiva společnosti Danone Biscuit, což pro Kraft Foods v Čechách a na Slovensku znamenalo spojení s největším místním výrobcem sušenek a snacků, společností Opavia-LU. Ta obohatila stávající portfolio Kraft Foods o další oblíbené tradiční značky. V současné době jsou na českém a slovenském trhu k dispozici následující značky z produkce Kraft Foods: 3Bit, BeBe, Carte

³ Přehled produktů značky zlaté v příloze PII

⁴ O společnosti Opavia. OPAVIA-LU, s.r.o. [online]. 2009

Noire, Dadák, Diskíto, Disko, Dukla, Fidorka, Figaro, Horalky, Jacobs, Kolonáda, Milka, Miňonky, PIM's, Piškoty, Siesta, Tang, Tatranky, Telka, TUC, Vlnky, Zlaté.⁵

⁵ KRAFT FOODS ČR, s.r.o. O společnosti [online]. 2013

3 ROLE SPOTŘEBITELE A ZÁKAZNÍKA, SPOTŘEBNÍ A NÁKUPNÍ CHOVÁNÍ, PSYCHOLOGICKÉ MECHANISMY A EMOCE OVLIVŇUJÍCÍ NÁKUPNÍ CHOVÁNÍ

3.1 Role spotřebitele a nakupujícího zákazníka

V oblasti merchandisingu je potřeba správně pochopit roli spotřebitele, tedy toho, kdo výrobek nebo službu opravdu spotřebovává. Motivy nákupního chování, a role zákazníka se ne vždy shoduje s rolí spotřebitele. Vždy je nutné si uvědomit, jaký výrobek prodáváme a jak ho prezentujeme v souvislosti s tím, kdo výrobek nakupuje.

„Spotřebitel je pojem obecnější, zahrnuje vše, co spotřebováváme, tedy i to, co sami nenakupujeme. Spotřebitelem je dítě, pro které maminka – zákaznice nakupuje Sunar, dětskou výživu či plenky. Zákazník je zjednodušeně řečeno ten, kdo zboží objednává, nakupuje a platí.“⁶

3.2 Spotřební chování

Spotřební chování je jednou z rovin lidského chování a objasňuje proč a jak spotřebitelé výrobky užívají. Jan Koudelka zmiňuje několik modelů spotřebního chování:

- **Racionální model**, který předpokládá, že spotřebitel postupuje podle „chladné kalkulace“, kde emotivní, psychologické a sociální prvky hrají spíše okrajovou roli.
- **Psychologický model**, který se snaží vysvětlit spotřební chování jako důsledek psychických procesů. Tento model sleduje např. jak spotřebitel vnímá vnější podněty, jestli se učí spotřebnímu chování nebo jestli se v jeho chování projevují hlubší motivy.
- **Sociologický model**, který zkoumá spotřební chování na základě vlivů sociálního prostředí. „Již na počátku 20. století vyjádřil sociolog a ekonom T. Veblen: Lidé mají za normálních podmínek silné tendence dodržovat sociální normy. Působení módy je velice zřetelným příkladem“.⁷

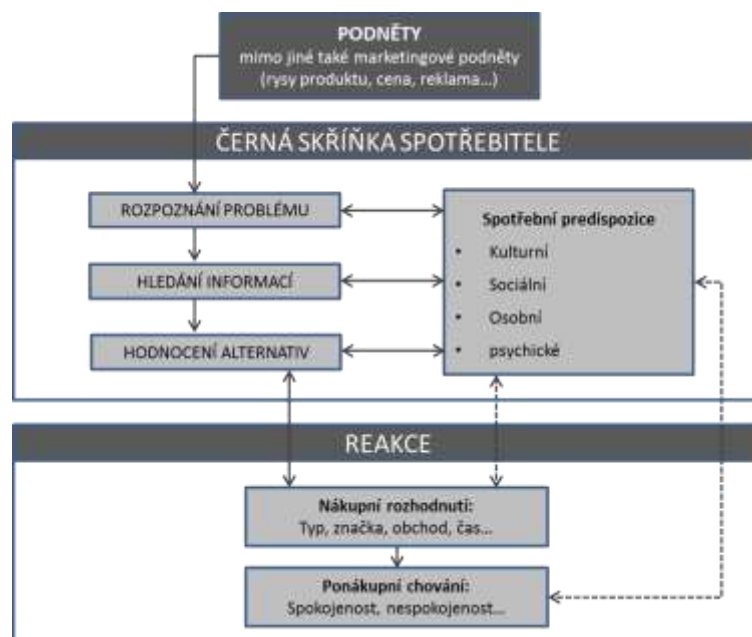
Stejně jako Koudelka i Vysekalová se ve svých publikacích zmiňují o modelu tzv. černé skříňky. Oba hovoří o modelu podnětu a reakce, s tím, že mezi podnětem a reakcí se

⁶ Vysekalová, 2011, str. 35

⁷ Koudelka, 2006, str. 7

vyskytuje „černá skříňka spotřebitele“ Celý model poukazuje na obtížnost komplexní predikce chování člověka i přes výsledky, které v současnosti máme k dispozici z mnoha vědních oborů.⁸

„Procesy a dění v lidské mysli jsme zatím schopni chápat jen omezeně, mysl člověka pro marketéra představuje tzv. „černou skříňku“. Odtud model černé skříňky, který ve své době velice ovlivnil marketingový výzkum chování zákazníka. Jde o směr pohledu na nákupní chování spotřebitelů založený na vztahu: podnět – černá skříňka – reakce, kdy černá skříňka představuje interakci predispozic spotřebitele k určitému kupnímu rozhodování s tím, že současně na rozhodovací proces působí i okolní podněty. Výsledek rozhodovacího procesu vchází do predispozic a promítá se do budoucího kupního rozhodování. Startovacím prvkem celého procesu je podnět, a to jak vnější, tak vnitřní. Černá skříňka v tomto pojetí představuje mentální proces, který nemůžeme kvantifikovat či zkoumat.“⁹



Obr. 1: Modifikovaný model „podnět – černá skříňka – odezva“ (Koudelka, 2007, str. 8)

Důležité je říct, že exogenní vlivy, které zasahují do nákupního rozhodovacího procesu spotřebitele, mohou být měřitelné nebo je můžeme zkoumat jiným způsobem, případně je můžeme částečně ovlivňovat nebo vytvářet.

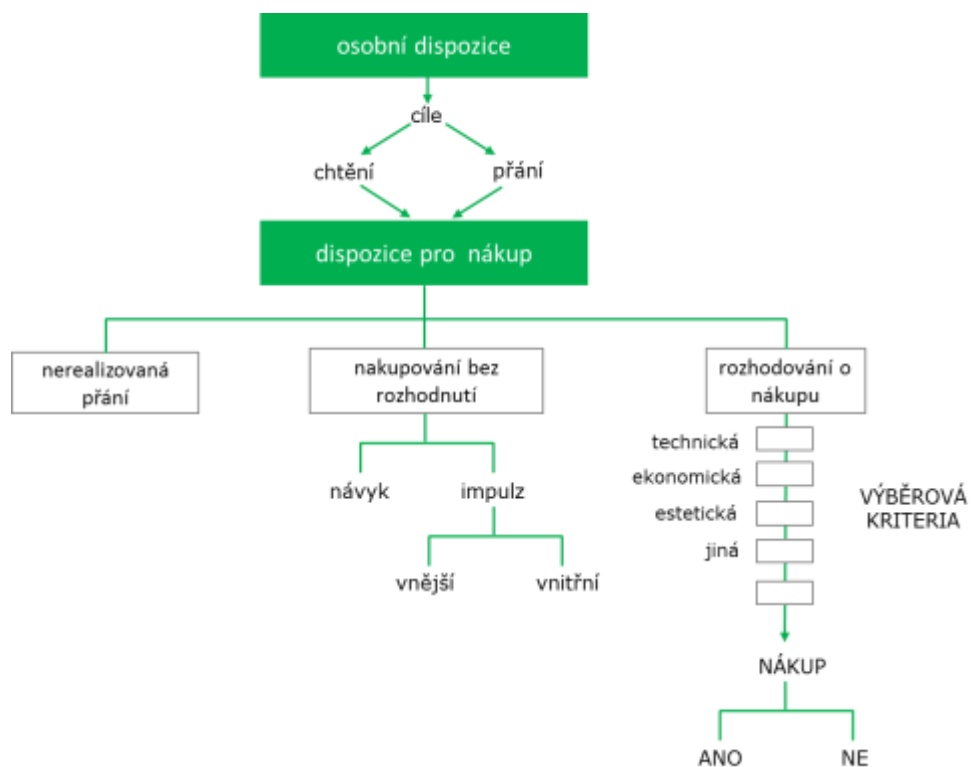
⁸ Vysekalová 2011, str. 36, Koudelka 2007, str. 8

⁹ Vysekalová 2011, str. 36-37

3.3 Nákupní chování

Tato kapitola se zabývá tím, co se děje před nákupním rozhodnutím. Na základních modelech bude znázorněno, jak se chová spotřebitel jako zákazník. V případě stejné nabídky nemusí být reakce různých lidí stejné. V procesu nákupního rozhodnutí hraje roli mentální proces jedince, který nemůžeme kvantifikovat nebo jinak zkoumat, a ten právě ovlivní konečné rozhodnutí o nákupu.

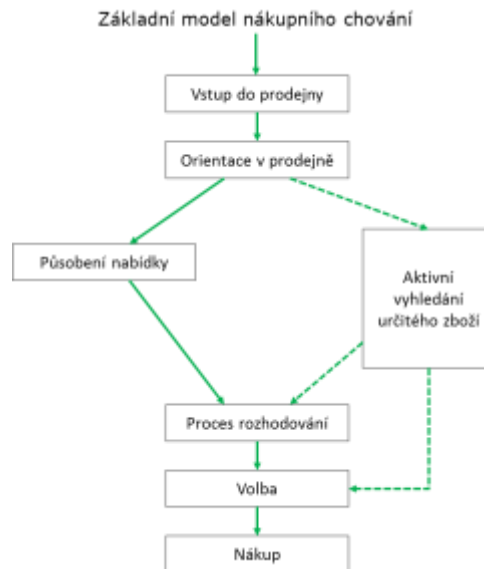
Na nákupní chování mají vliv osobní dispozice člověka a to jak se promítají do procesu rozhodování o nákupu ukazuje následující schéma:



Obr. 2: Vliv osobních dispozic na rozhodování při nákupu (Vysekalová 2011, str. 48)

„Každý z nás má nějaké cíle, něco chceme, něco si přejeme. Cíle jako objekt, ke kterému je zaměřena motivace či motivovaná aktivita. Z hlediska konkrétnosti cílů pak hovoříme o **touze**, jako o nejméně konkrétním vyjádření, **přání**, které je konkrétnější, a **snažení**, kde je cíl jasně určen a jeho dosažení je doprovázeno značným úsilím. To všechno se promítá i do konkrétního kupního jednání, které se odehrává na určitém místě v určitém čase.¹⁰

¹⁰ Vysekalová, 2011, str. 49



Obr. 3: Model nákupního chování (Vysekalová 2011, str. 49)

Dle Vysekalové 2011 můžeme celý proces rozhodování o nákupu rozdělit do 5 etap:

- **Poznání problému** – uvědomit si potřebu, kterou chceme nákupem uspokojit. Hierarchie potřeb je znázorněna v mnoha modelech, nejznámější je Maslowova pyramida potřeb.
- **Hledání informací** – díky správné míře informací jsme schopni učinit nákupní rozhodnutí.
- **Zhodnocení alternativ** – porovnáním informací a výběrem nejvhodnějšího řešení, zapojením emocionálních procesů
- **Rozhodnutí o nákupu** – uskutečníme po výběru produktu, rozhodnutí, kdy nákup uskutečnit, kromě impulzivních nákupů
- **Vyhodnocení nákupu** – v případě spokojenosti s nákupem jsme ochotní nákup opakovat, v opačném případě ne.

3.4 Psychologické mechanismy hrající roli při rozhodování o nákupu

Nákupní rozhodování ovlivňují různé psychologické mechanismy. Vysekalová zmiňuje jako nejdůležitější duševní vlastnosti a dispozice, životní zkušenosti a vědomosti, postoje a mínění i vlivy sociálního okolí.

Kromě toho, že naše duševní vlastnosti se projevují ve všech psychických procesech jako je vnímání, pozornost, paměť atd., ovlivňují i konkrétní projevy našeho nákupního chování.¹¹

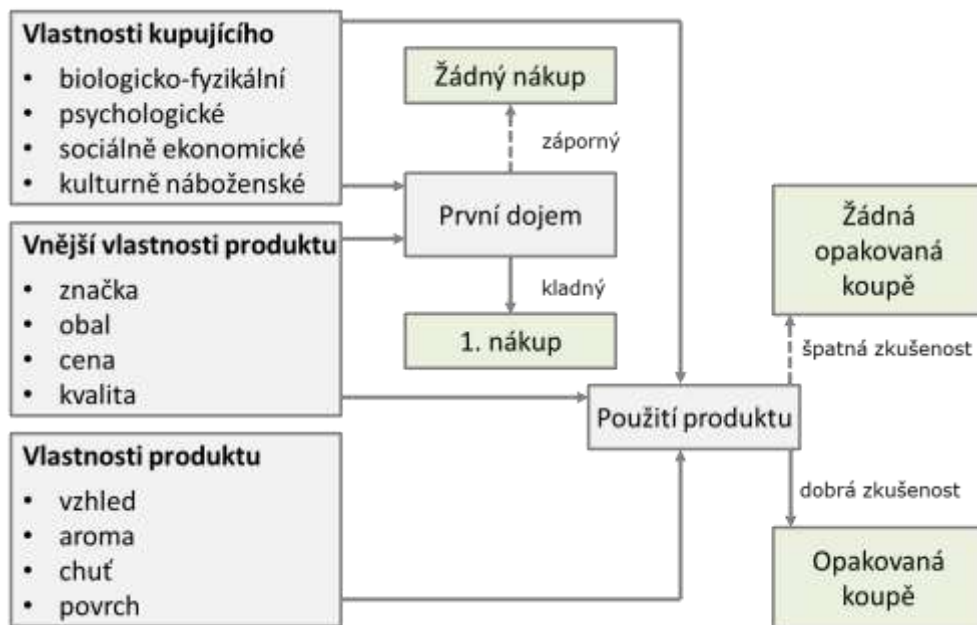
„Na vytváření duševních vlastností mají vliv dispozice, které jsou vrozené a dávají určité hranice změně vlastností, na které působí v případě spotřebního i nákupního chování nabídka i různé formy marketingové komunikace. Životní zkušenosti a vědomosti nám pomáhají při rozhodování o nákupu, korigují vliv podnětů, které na nás zvenčí působí.

Způsob nákupního rozhodování je také ovlivněn tím, co nakupujeme, co od nákupu očekáváme, o jaký druh nákupu jde. Charakterizujme si jednotlivé druhy nákupu v souvislosti s nákupním rozhodováním:

- **Extenzivní nákup** – Jde o nákup, kdy kupující není předem rozhodnut o nákupu, aktivně vyhledává informace a věnuje pozornost různým informačním zdrojům včetně reklamy, které mu pomáhají při rozhodování. Většinou jde o nákup dražších předmětů jako např. nákup automobilu nebo stereo zařízení.
- **Impulsivní nákup** – Jde o reaktivní jednání, kde argumenty nehrají podstatnou roli. Většinou jde o drobné nákupy jako např. zmrzlina v horkém dni nebo limonáda v kině. Při impulsivních nákupech jde o produkty, které se z pohledu spotřebitele příliš neliší a „nestojí za to“ se podrobně zabývat jejich vlastnostmi.
- **Limitovaný nákup** – Pro limitovaný nákup je charakteristické, že produkt nebo značku, kterou kupujeme, neznáme, ale vycházíme z obecných zkušeností při nákupu. Může jít např. o nákup baterie, jejíž značku neznáme, ale u tohoto produktu vycházíme z toho, že „čím dražší, tím lepší“. Dalším kritériem při rozhodování u podobných produktů může být šetrnost k životnímu prostředí, kde pak rozhodují ekologické či „morální“ aspekty zprostředkované většinou reklamou.
- **Zvyklostní nákup** – V tomto případě kupujeme to, co obvykle. Typickými produkty pro tento typ nákupu jsou potraviny nebo tabákové výrobky. V některých případech může jít o nákup výrobků od oblíbené značky, kde hraje roli pocit loajality. Podobně

¹¹ Vysekalová 2011

jako u impulsivních nákupů, nedochází k rozhodování, ale jde o návykové chování. Většinou máme pocit, že pro toto chování máme odpovídající důvody.¹²



Obr. 4: Schéma při rozhodování při nákupu potravinářských výrobků (Vysekalová 2011, str. 54)

„Obrázek jednoduchým, ale přehledným způsobem ukazuje komplexnost faktorů, které na rozhodování působí při prvním nákupu, a to jak z hlediska osobnosti člověka, tak i vlastnosti produktu. Důležitý je „první dojem“, což představuje emocionální působení produktu, to že nás zaujme, že ho odlišíme od ostatních. To co nás přiměje, že jej vezmeme do ruky a teprve potom zvažujeme faktory, jako je kvalita a cena. K tomu, aby nás produkt zaujal, přispívají POP materiály přímo na místě prodeje a důležitou roli hraje bezpochyby obal.“¹³

3.5 Působení emocí na nákupní rozhodování

„V odborné literatuře i populárních článcích najdeme rozdílná vyjádření o podílu nevědomého rozhodování, pohybující se od 70-90%. Přesná odpověď je obtížná, protože nedokážeme ani přesně definovat co je to vědomí.“¹⁴

¹² Vysekalová 2011, str. 53

¹³ Vysekalová 2011, str. 54

¹⁴ Vysekalová 2011, str. 55



Obr. 5: Dvě roviny rozhodování (Vysekalová 2011, str. 56)

„Existují odlišnosti podle toho, jaký výrobek zákazník nakupuje a do jaké míry je pro něho zajímavý. Tomek (2008) vychází z teorie „High a Low Involvementu při nákupu“, která vysvětluje, jak homo sapiens reaguje na racionálně nezvládnutelný rozsah nabídky v hypermarketech (v ČR více než 12 000, v USA až 30 000 položek). Spotřebitel pak podvědomě rozděluje zboží do dvou skupin podle toho, nakolik je zboží či služby pro něho zajímavé. Méně zajímavou skupinu zboží (Low Involvement) nakupuje mechanicky, podle zvyku, bez rozvažování, nezapojuje určité části mozku (jinak by zešílel, kdyby měl o 12 000 položkách racionálně uvažovat, nebo by nákupem trávil moc času, což nechce). V hypermarketech jde mechanicky na místo, kde očekává určité zboží, podívá se na regál a aniž by porovnával a vnímal jednotlivé nabídky, vybírá podvědomě ze známých značek nebo podle reklamy na POS. Přemýšlí jen o druhé části zboží (High Involvement), kde hraje roli buď velké riziko nebo emocionální vztah nebo je zde vysoká cena. Zde se spotřebitel zastaví, porovnává, přemýšlí, zkouší si a emocionálně si nákup „užívá“.¹⁵

¹⁵ Vysekalová 2011, str 56, Tomek 2008

4 SMYSLOVÝ MARKETING

„Zrak, hmat a chuť jsou již dlouho nedílnou a tradiční součástí produktového marketingu. Výraz „smyslový“ nebo „vícesmyslový“ marketing se objevil v době, kdy se výrobci značek a obchodníci v rámci své strategie zaměřili na působení na zbývající dva smysly: čich a sluch. Využití nástrojů smyslového marketingu se rozšířilo na evropském i světovém trhu především po roce 2000.“¹⁶

„Díky smyslovému marketingu se v obchodní strategii firmy objevuje faktor lidského vnímání a jeho subjektivita. Smyslový marketing se soustřeďuje na zážitky a prožité zkušenosti zákazníka. Vychází z faktu, že spotřebitel je ochoten strávit více času a utratit více peněz v prostředí, kde se cítí dobře, kde je stimulován hudbou, vůní nebo celkovou příjemnou atmosférou. Vyhledává produkty, jejichž spotřeba mu přináší potěšení. Pro mnoho spotřebitelů se citovost, smyslovost a potěšení staly důležitější než cena, protože většina výrobků je technicky identická a musí se tedy odlišovat jiným způsobem.“¹⁷

„Smyslový marketing se zaměřuje na všech 5 lidských smyslů:

- **Vizuální marketing** – Zrak je nejvíce využívaným a nejvíce stimulovaným smyslem v prodejním prostředí, ať už se jedná o výběr barev či forem výrobku, uspořádání prodejny nebo realizaci reklamní kampaně.
- **Sluchový marketing** - Hudba v prodejních místech má za cíl podpořit identitu obchodní společnosti a soulad s klientelou. Je prokázáno, že hudba má vliv na čas, vnímaný zákazníky v prodejně.
- **Čichový marketing** – Člověk může rozlišit až 4000 různých vůní. Díky vůním jsou vyvolány dávno zapomenuté pocity a vzpomínky. Podle výsledků průzkumů může příjemná vůně změnit pojem času, který vnímá spotřebitel, a také jeho vizuální a chuťové vnímání.
- **Chuťový marketing** – Chuť je významným nástrojem, který umožňuje odlišit se. Laboratoře firem vynakládají nemalé prostředky na průzkumy, jež umožňují lépe pochopit mechanismus chuti pro lepší informovanost spotřebitele o kvalitě výrobku.

¹⁶ Boček, Jesenský, Krofiánová 2011, str. 49-50

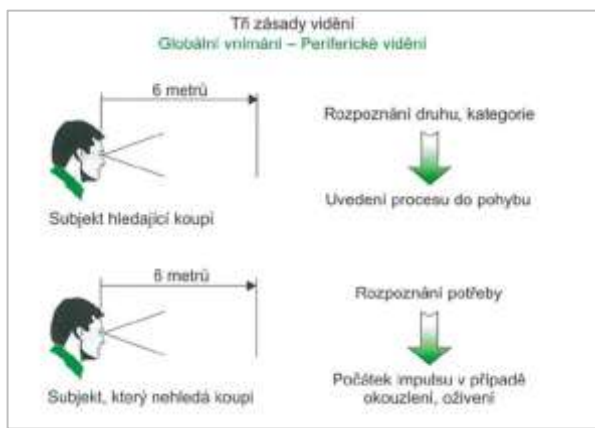
¹⁷ Boček, Jesenský, Krofiánová 2011, str. 50

- **Hmatový marketing** – Možnost doteku sblíží zákazníka s výrobkem nebo s prodejnou.

4.1 Systém vnímání a vidění produktů

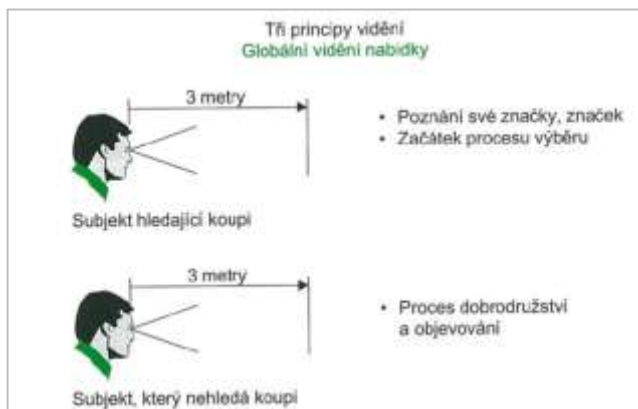
Zákazníka musíme rozlišovat podle toho jestli chce něco z dané kategorie koupit nebo jestli se jedná o subjekt, který koupí nehledá. V obou případech se bude zákazník rozhodovat odlišně.

Podle Vysekalové rozlišujeme vidění do několik zásad a principů:



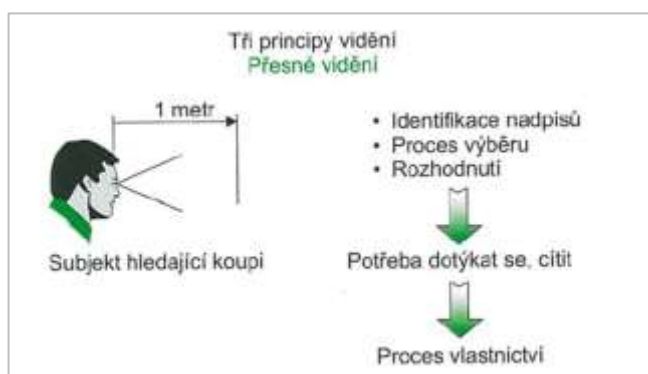
Obr. 6: Tři zásady vidění: Globální vnímání – Periferické vidění (Vysekalová 2011)

- **Globální vnímání výrobků** – tzv. periferické vidění, odhadovaná vzdálenost od regálu nebo produktu je 6m. V této vzdálenosti od regálu využívá spotřebitel periferní vidění, kdy rozpozná skupinu a kategorii výrobků. Pokud je zákazník nerozhodnutý o koupi, tak zajímavým a poutavým vystavením zboží můžeme působit na jeho smysly a upoutat jeho pozornost k regálu a působit tak na jeho nákupní rozhodnutí.



Obr. 7: Tři principy vidění – Globální vidění nabídky (Vysekalová 2011)

- **Globální vidění značek** – odhadovaná vzdálenost je 3 metry od regálu. V této vzdálenosti spotřebitel rozpoznává jednotlivé výrobky, jde o počátek procesu výběru. Opět musíme rozlišit, jestli se jedná o subjekt, který zamýšlí koupit výrobku nebo který nehledá koupit. Pro subjekt hledající koupit se jedná o začátek procesu výběru, pro subjekt nehledající koupit začíná proces objevování něčeho nového. V obou případech je poutavým a viditelným umístěním výrobků na regále možné oslovit potenciálního zákazníka.



Obr. 8: Tři principy vidění – Přesné vidění (Vysekalová 2011)

- **Přesné vidění značek** – odhadovaná vzdálenost je 1 metr od regálu. V této vzdálenosti vidí spotřebitel svou značku, přečte nápisy na obalech. V této fázi si zákazník vybírá a rozhoduje se.

Ve vzdálenosti kratší než 1 metr má spotřebitel možnost se věcí dotknout. A spotřebitel se opravdu věcí dotkne. Zákazník se potřebuje výrobku dotknout, cítit jej a pak si jej přivlastnit. V regálu, kde spotřebitel tráví málo času, se výrobků nedotýká nebo se dotýká jen mála výrobků. Znamená to, že se mnoho zboží neprodá, a to platí pro všechny regály. U výrobků, které se daly těžko uchopit, okamžitě klesl prodej. Distributoři velmi často u některých výrobků pozměňují regály a diví se, že se prodává méně. Je také zjištěno, že příliš velký výběr je „škodlivý“. Zboží není dobře vidět, spotřebitel se k výrobku nedostane, a to může být příčinou jeho rozmrzelosti. V současné době, kdy nároky zákazníků stoupají, je nutné uspokojovat jejich potřeby i v této oblasti.¹⁸

¹⁸ Vysekalová 2011, str. 60-62

5 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ ROZHODOVÁNÍ ZÁKAZNÍKŮ V MÍSTĚ PRODEJE

„Důležitým faktorem při rozhodování o nákupu je místo prodeje. Prodejní prostředí se snaží vyvolávat pozitivní emoce působící jako podněty ke koupi. Merchandising jednoduše řečeno znamená: „Zajistit, že správné zboží se nachází na správném místě, ve správný čas a za správnou cenu.“ To je samozřejmě důležité pro oslovení zákazníka, protože prodejní místo je prostor, ve kterém dochází k rozhodování a eventuální koupi výrobku. Merchandising ovlivňuje chování, je to reakce na určitou situaci. Je-li merchandising chybně proveden, vede spotřebitele „k útěku“, tzn. že si co nejrychleji vezme značku, kterou zná a nezajímá se o ostatní značky. Všechny značky, které chtějí působit na změnu postoje spotřebitele, by měly brát v úvahu celkovou dobu, kterou spotřebitel stráví v dané prodejně, a pak celkovou dobu u daného regálu, dobu věnovanou na pozorování a dobu věnovanou na nákup.“¹⁹

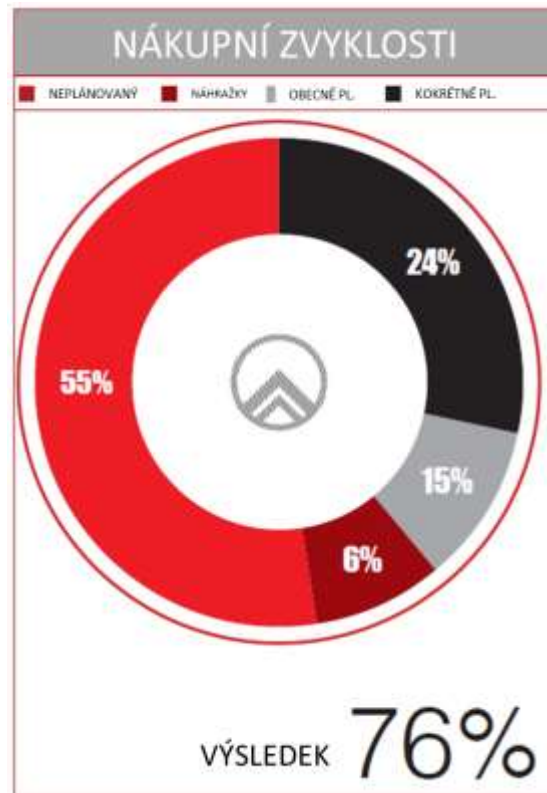
5.1 Kde dochází k nákupnímu rozhodnutí

Aby bylo možné ovlivnit rozhodnutí zákazníka v místě prodeje, je potřeba ho dobře znát a rozumět mu. A to nejen z hlediska mentálních procesů popsanych v kapitole 3, ale je potřeba se podívat i typologii nakupujících, jejich očekávání od nákupu a dále pak přímo na místo prodeje, jakým způsobem zákazník reaguje na podněty přímo v místě prodeje a jak je možné ovlivnit nákupní rozhodnutí zákazníka správným vystavením zboží.

Dlouhodobým výzkumem nákupního chování se zabývá mnoho agentur, v této kapitole jsou využity 2 výzkumy, ze kterých zde uvedu několik zajímavých závěrů. Jedná se o výzkum **2012 Shopper engagement study**, kterou zpracovala společnost POPAI (globální asociace působící v oblasti marketingu v retailu) a **Shopper Monitor 2011** od výzkumných společností Incoma a GFK.

Na základě znalosti segmentace zákazníků a to jak plánují své nákupy víme, kolik nakupujících je možné ovlivnit přímo v místě prodeje. Ze studie 2012 Shopper engagement study vychází, že až 76 % nakupujících je možné ovlivnit a případně změnit jejich nákupní rozhodnutí přímo v místě prodeje.

¹⁹ Vysekalová 2011, str. 59-60

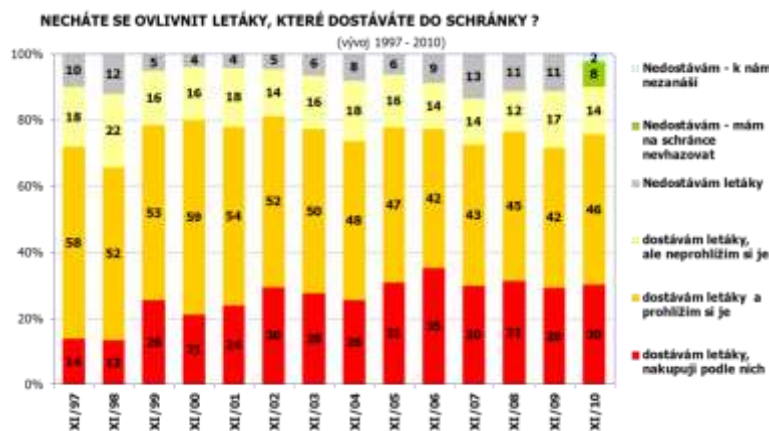


Obr. 9: Nákupní zvyklosti a možnost ovlivnění nákupního rozhodnutí (POPAI 2012, vlastní úprava)

Ve studii je uvedeno obecné rozdělení nákupů do 4 kategorií a poměr zastoupení jednotlivých kategorií nákupu je stanoven na základě výzkumu formou před a po nákupních rozhovorů, kde nakupující uvádí jaké výrobky plánovali zakoupit a které ne:

- **Konkrétně plánovaný nákup** – nakupující konkrétně uvádí produkt, který zakoupí a opravdu ho zakoupí – z toho vyplývá minimální možnost ovlivnění nákupního rozhodnutí
- **Obecně plánovaný nákup** – nakupující uvedl v přednákupním rozhovoru druhy produktů, které zakoupí, neřídí se konkrétní značkou – z toho vyplývá možnost ovlivnit nákupní rozhodnutí v místě prodeje
- **Neplánovaný nákup** – nákupy, které nejsou zmíněné v přednákupním rozhovoru a jsou zakoupeny impulsivně - z toho vyplývá možnost ovlivnit nákupní rozhodnutí v místě prodeje

- **Náhražky** - nákupy, které byly speciálně označen jménem v přednákupním rozhovoru, ale skutečný nákup odráží náhradní značky nebo produkty.²⁰



Graf 2: Vztah respondentů k letákovým kampaním maloobchodních řetězců (Incoma, GFK 2012)

Podle studie Shopper Monitor 2011 v České republice dostává a aktivně pracuje s letáky 76% respondentů, tj. prohlíží si je nebo nakupuje podle nich. 30% respondentů se nakupuje podle letáků, zbývajících 70% respondentů není rozhodnuto o konkrétním nákupu a je možné ovlivnit jejich nákupní rozhodnutí přímo v místě prodeje.

5.2 Čas, který zákazník stráví v obchodě

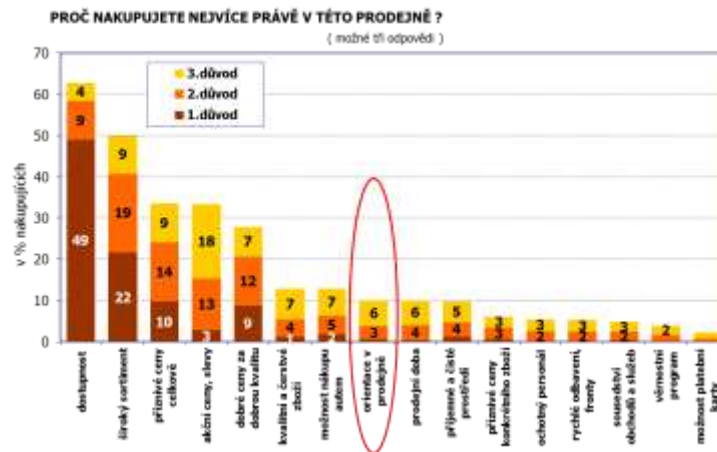
„Čas, který zákazník stráví v obchodě (za předpokladu, že nečeká ve frontě, ale nakupuje), je možná nejvýznamnějším individuálním faktorem určujícím, kolik toho koupí. Projít celý obchod (nebo přinejmenším jeho větší část) a věnovat pozornost většímu množství nabízeného zboží (prohlédnout si ho, vzít ho do ruky, přemýšlet o něm) vyžaduje poměrně dost času. V některých obchodech lidé, kteří si něco koupí, stráví trojnásobek až čtyřnásobek času ve srovnání s těmi, kteří odejdou, aniž by si něco koupili. Na tom, kolik času stráví zákazník v obchodě nakupováním, se tím či o ním způsobem podílí velmi mnoho faktorů. Prodloužením doby stráveným na obchodě se zvyšuje pravděpodobnost, že zákazník něco koupí. Chcete-li zjistit, jak prodloužit dobu, po kterou zákazník v obchodě nakupuje, musíte napřed vědět, kolik času na tuto aktivitu věnuje nyní.“²¹

²⁰ POPAI 2012, Shopper engagement study

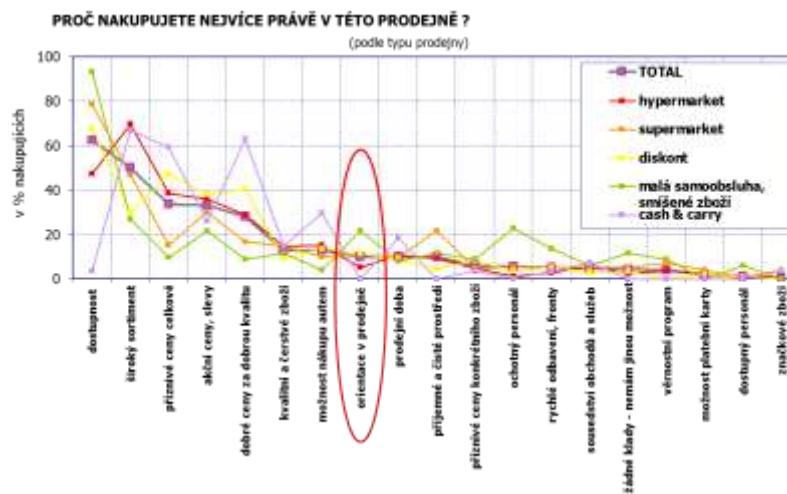
²¹ Underhill 2002, str. 37

5.1 Jak se zákazník orientuje v místě prodeje?

Podle výzkumu Shopper Monitor 2011 zhruba 10% nakupujících zmiňují jako jeden ze tří nejdůležitějších důvodů pro nákup v preferovaného obchodě dobrou orientaci v prodejně. Důraz na dobrou orientaci v prodejně stále roste a procento nakupujících, kteří se zmiňují, že je pro ně orientace v obchodě důležitá, je v současnosti vyšší.²²



Graf 3: Kritéria pro výběr hlavního nákupního místa (Incoma GFK 2012)



Graf 4: Kritéria pro výběr hlavního nákupního místa podle typu prodejny (Incoma GFK 2012)

Z grafu 4 vyplývá, že čím je prodejna menší, tím je pro nakupující důležitější kritérium proč navštěvují danou prodejnu z důvodu orientace v prodejně. Z toho vyplývá, že někteří

²² Incoma, GFK 2012

nakupující preferují menší formáty prodejen, protože jsou pro ně menší prodejny snadnější pro orientaci. Čím je obchod větší, tím je orientace pro zákazníka složitější.

Nakupující se v obchodě pohybuje na základě své vnitřní kognitivní mapy, tedy mapy vybudované na základě předchozí zkušenosti s místem prodeje. Jeden z elementů, jak může být obchod pro nakupujícího lépe „čitelný“ a usnadní mu vytvoření kognitivní nákupní mapy, je jednotlivé prodejní kategorie od sebe odlišit.²³

Ve skutečnosti ve velkých obchodech formátů hypermarket nebo supermarket průměrný nákup pokryje méně než 1/3 plochy prodejny, právě z důvodu využívání kognitivních map. Obchody o velikosti velkého supermarketu nebo hypermarketu nejsou ve skutečnosti celé prodejním prostorem, ale jakýmsi skladem, kde lidé sbírají produkty, které z nějakého důvodu chtějí zakoupit.²⁴

Právě při jejich nákupní cestě obchodem je můžeme ovlivnit jednoduchým a přehledným vystavením zboží a dalšími vlivy, které mohou ovlivnit okamžité rozhodnutí pro koupi produktu.

5.2 Dispozice obchodů a jak se lidé pohybují v místě prodeje

„Nejdůležitější princip, kterým se řídí nakupování, je současně i nejjednodušší: určité tělesné dispozice a anatomické předpoklady, sklony k určitému chování, fyzická omezení a potřeby jsou společné všem lidem a maloobchodní prostředí se jim musí přizpůsobit

Prostředí maloobchodů nerespektuje „konstrukci“ lidského těla a jak anatomické a fyziologické aspekty determinují naše chování. Mám na mysli zcela základní věci, jako například skutečnost, že máme pouze 2 ruce, nacházející se v klidu přibližně necelý metr nad zemí; že náš pohled se soustřeďuje na to, co je přímo před námi, ale současně vnímáme periferním viděním i věci mimo tuto oblast, přičemž rozsah periferního vidění do jisté míry určuje prostředí, v němž se nacházíme; že se raději díváme na lidi než na věci; že je možné předvídat a dokonce určit, kam a jak lidé půjdou – jinak řečeno, že se pohybujeme v závislosti na prostředí, v němž se nacházíme, směrem a způsobem, které lze předvídat (například kde zrychlíme nebo naopak zpomalíme nebo zastavíme).

²³ Scamell-Katz 2012, str.69

²⁴ Scamell-Katz 2012, str. 67

Věda o nakupování nám odhalila poznatek přesahující oblast nakupování samotného – dostupnost a ziskovost jsou zcela a neoddělitelně spojeny. Postaráte-li se o první, a to ve všech možných podobách a projevech, druhé se zcela jistě dostaví. Vytvořte takové prostředí, které bude vyhovovat zcela konkrétním a specifickým potřebám zákazníků a budete provozovat úspěšný obchod.²⁵

„Přestože si to neuvědomujeme (a normálně si toho ani nepovšimneme, pokud si nedáme pozor), máme sklon držet se při chůzi vpravo. Je tomu skutečně tak – když lidé vejdou do obchodu, zamíří doprava. Není tomu samozřejmě tak, že by vešli a vzápětí ostře zatočili vpravo – spíše jsou pozvolna jakoby „unášeni“ tímto směrem.“²⁶

Pokud si představíte běžný hypermarket nebo supermarket, ve kterém obvykle nakupujete, tak vchod na prodejní plochu je většinou umístěn v pravé části obchodu a směr toku zákazníků je proti směru hodinových ručiček. „Většina zákazníků jsou praváci; snadno proto dosáhnou na věci, které mají po pravé ruce.“²⁷ Právě z tohoto důvodu bychom při přípravě plánu rozmístění zboží (tzv. planogramu) měli tuto skutečnost respektovat.

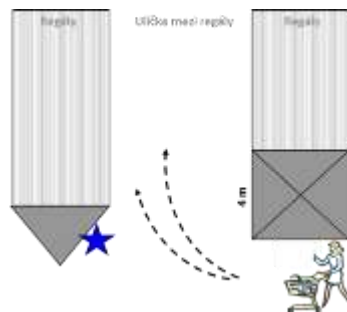
Charakteristickým znakem lidské chůze je pohyb vpřed. Při chůzi se díváme před sebe. „Představte si to: jdete-li přímo kupředu uličkou v obchodě, díváte se dopředu. Abyste se mohli dívat na poličky a regály, které míváte, musíte otočit hlavu na jednu nebo na druhou stranu; to vyžaduje určitou námahu, která se pojí i s nejasným pocitem nepohody, protože se musíte dívat jinam než jdete. Pokud se nacházíte ve známém prostředí, možná pootočíte hlavu a budete registrovat vystavené zboží. V méně známém prostředí bude situace horší – podvědomně soustředíte periferní vidění na případné překážky. Pokud vás při chůzi vystavené zboží zaujme, nejspíš se zastavíte a prohlédnete si ho tak, jak ti, kteří ho vystavili, předpokládali – zepředu. Nedřív ale musíte přerušit chůzi. Řešením je vystavení zboží na konci, resp. v čele uličky. Takovým vystavením je možné podpořit jeho prodej, protože při procházení uličkami obchodů k němu přicházíme čelně, takže ho dobře vidíme. Možnost vystavit zboží na konci uliček je omezená – každá ulička má pouze 2 konce. Existuje ještě další účinný způsob, jak vystavit zboží tak, aby bylo dobře vidět. Rozmístění stojanů s policemi pod určitým úhlem umožňuje docílit, aby procházející zákazník

²⁵ Underhill 2002, str. 43-44

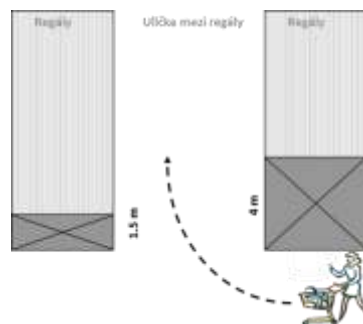
²⁶ Underhill 2002, str. 76

²⁷ Underhill 2002, str. 77

registroval více vystaveného zboží. Místo toho, aby policičky svíraly s uličkou pravý úhel, jsou natočeny v úhlu 45° .²⁸



Obr. 10: Nákres prodejní uličky se policemi, které svírají s uličkou úhel 45° (vlastní zpracování)



Obr. 11: Nákres standardní prodejní uličky v obchodě (vlastní zpracování)

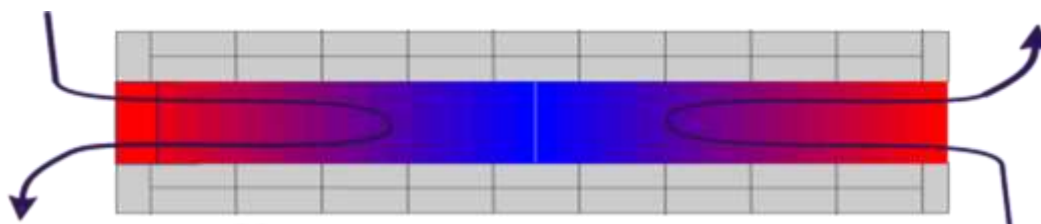
Na obrázku 11 vidíme, pohyb nakupujícího mezi regály v obchodě. Zhruba 4 metry po pravé straně nakupujícího a cca 1,5m po levé ruce je tzv. slepé místo, tj. prostor, který nakupující může minout a vůbec nemusí zaregistrovat, co je na regálech umístěné za zboží.²⁹

„Nejenom to, jak se pohybujeme, ale také to, kam přirozeně směřuje náš pohled, ve velké míře určuje, co uvidíme. Neuvidíte-li vystavené zboží z větší vzdálenosti – řekněme 3 až 6 metrů, nezamíříme k němu, jediné snad náhodou. Právě proto by architekti při projektování obchodů měli mít na paměti, kam se zákazníci budou dívat – musí zajistit, aby zákazníci viděli nejenom to, co se nachází přímo před nimi, ale aby se mohli také rozhlédnout kolem sebe a viděli to, co je na různých místech vystaveno. Ze stejného důvodu by nápisy na

²⁸ Underhill 2002, str. 78

²⁹ Scamell-Katz 2012

všech zařízeních sloužících k prezentaci zboží měly být umístěny ze všech stran, odkud je na ně vidět.“³⁰



Obr. 12: Náskres prodejní uličky a intenzita pozornosti nakupujícího (vlastní náskres)

„Dalším zajímavým jevem je tzv. bumerangový efekt. Tato míra ukazuje, v kolika případech zákazníci neprojdou celou uličku z jednoho konce na druhý – jinak řečeno, kolik jich do uličky vejde, vybere si něco, a vrátí se zpátky, místo aby pokračovali uličkou dál. Když zákazník dojde přibližně do poloviny uličky a poté se otočí, mluvíme o polovičním bumerangovém efektu. Ve většině případů se zákazník vydá uličkou, nalezne jednu nebo dvě věci, které hledá, a vydá se zpátky, aniž by se rozhlédl kolem sebe. Dá se s tím něco dělat? Z hlediska maloobchodníků je odpověď jednoduchá – umístit nejatraktivnější zboží do střední části uličky.“³¹ Na obrázku 12 je znázorněná pozornost nakupujícího v prodejní uličce.

5.3 Konverze – jak a kde ztrácíme zákazníky v průběhu nákupního procesu

Míra konverze je další veličina, která se dá v rámci prodejního místa exaktně měřit. Míra konverze zjednodušeně říká, kolik zákazníků v obchodě nakoupí ze celkového počtu zákazníků, kteří obchod navštíví. „Míra konverze ukazuje, jak dobře (nebo špatně) celá firma funguje tam, kde je to nejdůležitější – v obchodě. Míra konverze je pro oblast maloobchodního prodeje totéž, co je pro baseball úspěšnost na pálce. Pokud ji neznáte, můžete říci, že někdo měl v uplynulé sezóně 100 úspěšných odpalů, nic vám to ale neříká o tom, zda měl 300 nebo 1000 pokusů.“³²

³⁰ Underhill 2002, str 79-80

³¹ Underhill 2002, str. 81

³² Underhill 2002, str 35-36

6 VIZUÁLNÍ MERCHANDISING

Vizuální merchandising je definovaný jako způsob použití a manipulace atraktivních prodejních displejů nebo vizualizací regálu, jehož cílem je zvýšení atraktivity prodejních ploch zákazníkovi a zvýšení jeho nákupní aktivity. Vizuální merchandising můžeme chápat jako způsob, jak přilákat zákazníka ke konkrétnímu produktu vhodnou komunikací.³³

Následující definice vizuálního merchandisingu je rozšířením předchozí definice: „Vizuální merchandising je obor, který se zabývá prací se značkou a produkty v retailu tak, aby celkový dojem zvyšoval atraktivnost značky a produktu, mnohonásobný prodej, přitáhnul nové zákazníky a zajistil návrat stálých zákazníků. Zajistil atraktivnost obchodu, ale hlavně zvýšil prodej. Vizuální merchandising se netýká pouze způsobu vystavení produktu a jejich prezentace v místě prodeje, ale týká se také zobrazení hodnot značky, prezentace POS (reklamních kampaní a materiálů), funkčnosti nábytku, způsobem pohybu zákazníků v obchodním místě, správného osvětlení, perfektní výkladní skříně a tréninku prodavačů. Trénink prodavačů slouží k tomu, aby byli schopni dále dobrý vizuální merchandising udržovat a sami iniciovat nové nápady. Vizuální merchandising je o neustálé změně v obchodě, aby obchod zlákal nové zákazníky a zvyšoval nebo zajišťoval pravidelnou návštěvu stálých. Jako oko obchodu by měla sloužit výkladní skříň, která by měla sloužit právě pro přitáhnutí oka zákazníka a zlákáni ke vstupu do obchodu. Vizuální merchandising spočívá v atraktivní a nápadité prezentaci značky, produktu pomocí jedné hlavní informace, kterou chceme směrem k zákazníkům komunikovat. Největší chybou, která se v obchodech a výkladních skříních vyskytuje je tzv. visual pollution – to znamená zahlcení zákazníků velkým množstvím informací, čímž se zákazník cítí zmaten a dezorientován a tím nemá zájem obchod navštívit.“³⁴

6.1 Signpost brand

Jak to tedy funguje, když hledáme konkrétní produkt? Je možné diferencovat jednotlivé sekce regálu případně celé kategorie zejména v obchodech s potravinami, kde regály s jednotlivými kategoriemi vypadají velmi podobně?

³³ Business Dictionary.com: Visual merchandising [online]. 2013

³⁴ TUTO DESIGN. Visual merchandising [online]. 2013

Jednou z cest je využití tzv. signpost brandů³⁵, tedy značek, které jsou pro nakupujícího dobře rozeznatelné a určující pro danou kategorii. Využívají se jako nevědomé upozornění na danou kategorii, ve které jsou přítomné např. Coca-Cola určuje přítomnost kategorie nealkoholických nápojů, značka Milka určuje kategorii tabulkových čokolád. Signpost brandy mohou být ikonami dané kategorie, neznámá to ale, že se jedná vždy o nejprodávanější značku. Např. značka Coca-cola v některých zemích, kde jsou silné privátní značky, není vůdcem na trhu v dané kategorii, nicméně prodejci ji stále využívají jako značku určující danou kategorii pro lepší navigaci mezi regály v obchodě. Zdůrazněním bloku signpost brandů na regále je možné zviditelnit celou prodejní kategorii a tím navýšit prodeje.³⁶

6.2 Výše očí prodává

Produkty umístěné v úrovni očí nakupujícího se prodávají výrazně lépe než produkty, které jsou umístěné v jiných úrovních. Je to z toho důvodu, že produkty umístěné v úrovni očí na sebe přitahují daleko víc pozornosti než výše nebo níže umístěné produkty.

„Zkoumali jsme, kolik z toho, co je v supermarketech vystaveno zákazníci skutečně zaregistrují – tzv. míru zachycení (capture rate). Normální standardní výrobek vystavený na polici zaregistruje asi jedna pětina zákazníků. Zóna, v níž si zákazníci pravděpodobně všimnou prezentovaného zboží, se nachází v prostoru ohraničeném čarou něco málo nad úrovní jejich očí a úrovní kolen. Většina toho, co se nachází nad nebo pod těmito liniemi, zůstane nepovšimnuta, ledaže by se do těchto míst záměrně dívali. To není opět nic jiného než výsledek našeho defenzivního způsobu chůze – díváme-li se nahoru, nevidíme, kam jdeme.“³⁷

Odborníci na prodej zboží v řetězcích rozdělili regál do 4 zřetelných vertikálních úrovní:³⁸

- **nad úrovní očí** (Stretch level) – více než 1,8 m – toto je úroveň, které se dostává ze strany zákazníků nejmenší pozornosti a ze které jsou tudíž nejnižší prodeje. Zároveň je do těchto pozic často umístováno zboží s vyšší marží a nižší rotací, tak aby kompenzovali nízkou pozornost ze strany zákazníků. Protože se jedná o úroveň nad

³⁵ Pozn. ke slovu neexistuje český ekvivalent

³⁶ Scamell-Katz 2012, str. 70-71

³⁷ Underhill 2002, str. 80

³⁸ Ebster, Garaus 2011, str. 23

hlavami nakupujících, často se zde umísťuje pouze zboží, které není těžké, aby se předešlo případným zraněním. Některé moderní obchody tuto úroveň regálu odstraňují. Má to tu výhodu, že obchody vypadají méně přeplněné a vzdušnější. Protože jsou regály nižší, neomezují nakupujícího v rozhledu. Lepší přehled o rozložení obchodu může v nakupujícím vyvolat zájem navštívit vzdálenější plochy obchodu. I přes tyto výhody nižších regálů většina obchodů zachovává původní výšku regálů z toho důvodu, že využívají vyšší regály jako skladovací prostor.

- **v úrovni očí** (Eye level) – 1,2 – 1,8 m – nakupující mohou koupit pouze to co vidí. Zboží, které je v zorném poli nakupujících, se dostává největší pozornosti. Řetězce vědí, že to co je v úrovni očí, tak se prodává nejlépe. Tento předpoklad byl několikrát potvrzen v různých výzkumech, kde byla využita oční kamera. V jedné ze studií se potvrdilo, že zboží umístěné v úrovni očí má až o 35% vyšší pozornost nakupujících než zboží umístěné níže na regále. Je třeba zdůraznit, že uvedená výška úrovně očí mezi 1,2 až 1,8 m je pouze přibližná. Lidské periferní vidění má rozsah z centra pozornosti cca 30° na každou stranu, proto také záleží, v jaké vzdálenosti od regálu nakupující stojí. Tím se může hladina úrovně očí rozšířit. Pokud ale prodáváme dětské zboží, doporučuje se umístit pod hladinu úrovně očí, tedy do úrovně očí dětí, kteří jsou schopni ovlivnit v nákupním rozhodnutí své rodiče. Do úrovně očí se umísťují obvykle produkty s vysokou marží.
- **úroveň dotyku** (Touch level) – 0,9 – 1,2 m – tato úroveň se nachází zhruba v úrovni pasu. Produktům umístěných v této hladině se dostává vyšší pozornosti než v hladinách nad úrovní očí a pod úrovní dotyku, ale zároveň se jim dostává menší pozornosti než v úrovni očí. Z pohledu nakupujících je to také žádoucí zóna, kam se doporučuje umísťovat vysoce profitabilní zboží nebo zboží s vysokou obrátkou.
- **pod úrovní dotyku** (Stoop level) – méně než 0,9 m – nakupující se neradi nebo ze zdravotních důvodů nemohou sklánět, proto může být tato úroveň regálu pro některé nakupující těžko dostupná. Mimoto u většiny nakupujících, když procházejí obchodem, není tato úroveň v jejich zorném poli a věnují jí velmi malou pozornost. Obchodníci do těchto pozic umísťují zboží s nižší marží, případně těžké zboží za prvné

z bezpečnostních důvodů a za druhé usnadňují manipulaci s těžkým zbožím zákazníkům.³⁹

6.3 Je výhodou být na prvním místě?

Jedna z dalších teorií o nejlepším vystavení na obchodě uvádí, že nejlepší místo pro vystavení zboží je „být na prvním místě“, ať už v regále nebo na druhotném vystavení mimo standardní regálová umístění. I tato teorie byla rozptýlena na základě pozorování nakupujících. Zdá se a logicky to dává smysl, že je dobré být na místě, které nakupující teoreticky vidí jako první, ale jak bylo uvedeno v kapitole 5.2, existují tzv. slepé zóny nakupujících, které při nákupu přehlédnou. Proto být na prvním místě nemusí být vždy nejlepší umístění.⁴⁰

„Zboží, které zákazník uvidí v libovolném oddělení nejdříve, nemusí být ve výhodě. Někdy je tomu právě naopak. Zboží umístěné dál od vchodu má zákazník delší dobu na očích a vytváří se tak u něj určitá vizuální anticipace.“⁴¹

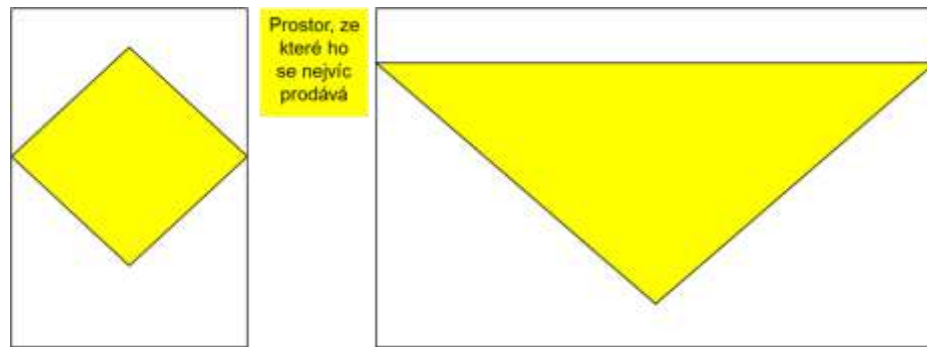
Na základě výzkumů s oční kamerou se zjistilo, že teprve po vstupu do uličky s regály, zhruba po 2 metrech se začíná nakupující orientovat a začíná se soustředit na nákup. Samozřejmě v tuto chvíli, kdy je nakupující připraven nakupovat, již minul první část regálu a je nepravděpodobné, že by se vracel na začátek uličky. Kombinace prostorového vidění celého regálu, umístěním signpost brandu a soustředěním na pozice v úrovni očí se nám vytváří tzv. hot spot⁴² ve tvaru diamantu nebo obráceného trojúhelníku, tj. místo, na které je zaměřena nejvyšší pozornost nakupujícího. Tato pozorování jsou částečně v rozporu s rozdělením regálu do 4 vertikálních úrovní (viz kapitola 6.2), kde je zmíněno, že nejvíc atraktivní umístění zboží je v horizontální rovině ve výši. Jak je uvedeno v tomto odstavci výše, soustředění nakupujícího na regál je kombinací několika faktorů, které ovlivňují vidění nakupujícího.

³⁹ Ebster, Garaus 2011, str. 22 - 23

⁴⁰ Scamell-Katz 2012, str. 111 - 112

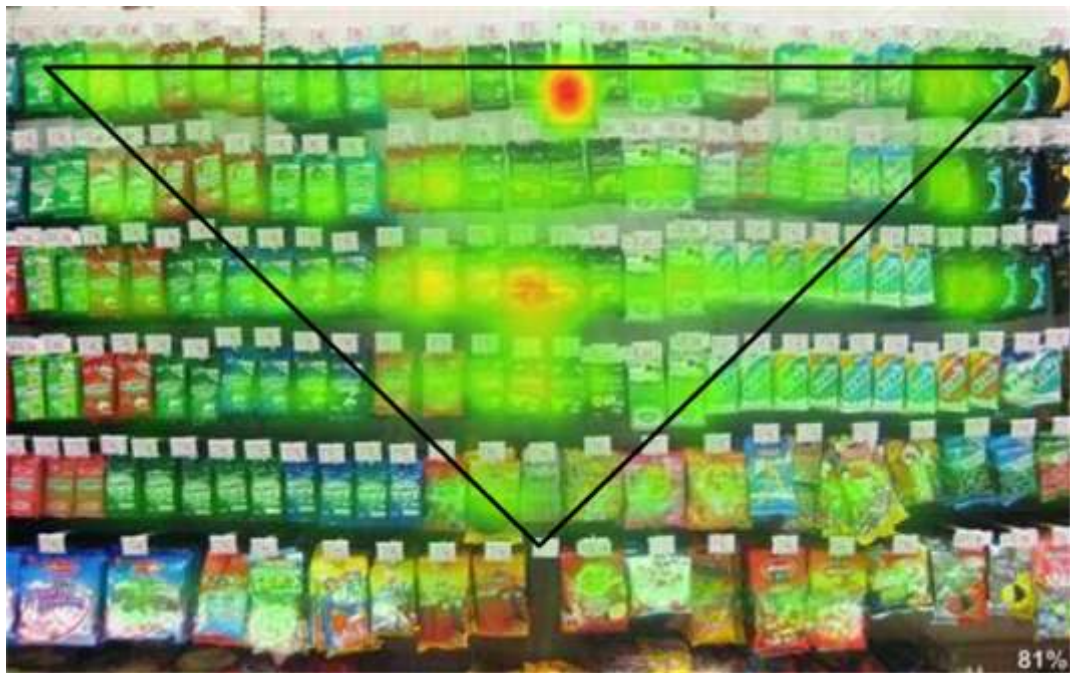
⁴¹ Underhill 2002, str. 50

⁴² Pozn. výraz nemá český ekvivalent



Obr. 13: Hot spot ve tvaru diamantu nebo obráceného trojúhelníku (vlastní zpracování)

Na základě výše zmíněného výzkumu s oční kamerou vidíme na fotografii záběr z oční kamery, kde je dobře vidět, na jakou oblast regálu se nakupující soustředí a prohledávaná oblast regálu má opravdu tvar obráceného trojúhelníku. Střední a horní části regálu získali více pozornosti, zatímco nižší části regálu, zejména spodním hranám se dostává méně pozornosti.⁴³



Obr. 14: Záznam z oční kamery – hot spot ve tvaru obráceného trojúhelníku (*Barcelona Gum Test: I Motions Study - Based on iMotions - ShelfAIM™ and PackAIM method. Barcelona, 2010*)

⁴³ Scamell-Katz 2012, str.111 - 112

6.4 Jak nakupující hledají zboží v regálech, vertikální bloky

Jak vyplývá z předchozích kapitol neexistuje jednoznačné určení nejlepšího místo pro zboží na regále. Kromě výše umístění zboží v regále jsou další faktory, které mohou ovlivnit, na co se nakupující soustředí. Z kapitoly 6.2 vyplývá, že nakupující primárně hledají zboží v horizontální rovině. Je důležité zmínit důležitý prvek, podle kterého se také nakupující v prodejním regále orientují, a tím je společný vzorek skupiny produktů, tj. jak produkty vypaří, to co mají společné nebo chcete-li podle společného vizuálního vzoru.

Podívejme se na příklad, jak hledá nakupující v regále baterie. Nejprve nakupující sleduje regál v horizontální rovině ve výši očí a až poté, co narazí na hledanou kategorii zboží, vybírá např. specifický typ baterie nebo značku baterií vertikálním pohledem zhora dolů. Tato sekvence nakupovacího procesu – vyhledávání kategorie zboží nebo jinak definované skupiny produktů v horizontální rovině – je důležitou implikací pro to, jak uspořádat zboží v regále. Aby byla využita výhoda společných znaků podobných produktů, měli by být výrobky uspořádány do vertikálních bloků, ne do horizontálních. Pokud jsou bloky výrobků uspořádány horizontálně, nakupující mají často problém v dlouhé řadě produktů najít to, co hledají. Je to právě z důvodu, že vertikálně hledají společný znak produktů.

Proto je dobré pro lepší orientaci v prodejním regále budovat vertikální prodejní bloky. Nejčasteji se využívají dva typy řazení zboží: do vertikálních bloků podle produktových řad nebo do vertikálních bloků podle značek.

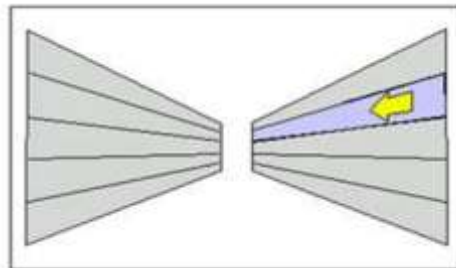
- **Produktové vertikální bloky** - zboží je v regále seřazeno podle produktové skupiny v dané kategorii. Například: v prvním vertikálním bloku na regále jsou seřazeny mýdla, v dalším bloku jsou umístěné šampony.
- **Vertikální bloky značky** - Zboží je řazeno podle značek. Například v první prodejním bloku jsou řazeny produkty značky Ivory, ve druhém produkty značky Dove, ve třetím produkty značky Palmolive, atd. ⁴⁴

6.5 Shrnutí – podle čeho se nakupující orientuje v prodejním regále

V této kapitole je uvedeno shrnutí předchozích poznatků, jak se nakupující dokáže nejlépe orientovat v rámci prodejní sekce nebo regálu:

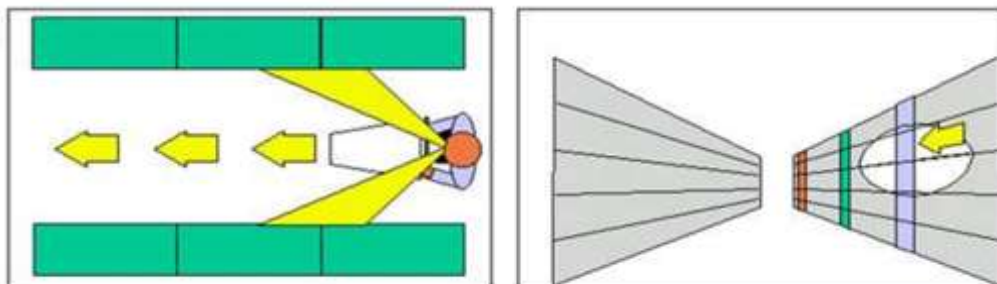
⁴⁴ Ebster, Garaus 2011, str. 25-26

- Nakupující podvědomně „skenují“ celý regál
- Horizontální merchandising méně pravděpodobně přitáhne a udrží pozornost nakupujícího, proto horizontální úroveň ve výši očí nemusí být vždy tím nejlepším místem



Obr. 15: Horizontální merchandising nepřitahuje pozornost (vlastní zpracování)

- Nakupující využívá periferní vidění, proto je velmi pravděpodobné, že jeho pozornost budou přitahovat výrazné vertikální bloky na regále, které mu „rozbíjejí“ plynulé vystavení zboží a dokáží tak lépe upoutat jeho zájem. Zejména u vertikálních bloků značek je velmi důležitá výrazná společná barva produktů, která dokáže přitáhnout pozornost nakupujících.



Obr. 16: Nakupující využívá periferní vidění a pozornost přitahují vertikální prodejní bloky zboží (vlastní zpracování)

- Nakupující se orientují podle tzv. signpost brandů, které jim pomohou snáze určit prodejní kategorii zboží a v jejich blízkosti předpokládají přítomnost obdobných produktů.

7 CATEGORY MANAGEMENT

„Category management se soustředí na řízení poptávky podle výrobních kategorií. Představuje metodu řízení změn na základě pochopení nákupního a spotřebního chování zákazníků a jejich potřeb. Jeho základem jsou 3 hlavní oblasti, ve kterých je vyžadovaná úzká spolupráce mezi obchodníky a jejich dodavateli:

- Efektivní řízení a tvorba sortimentu
- Efektivní podpora prodeje
- Efektivní zavádění nových výrobků na trh

Společným cílem je tedy spolupráce na vytvoření takové nabídky zboží, takové hodnoty pro zákazníka, díky níž bude růst podíl loajálních zákazníků společně se zlepšením obchodních výsledků. Category management umožňuje obchodním řetězcům a jejich obchodním partnerům postupovat společně při identifikování potenciálních úspor a přitom hledat efektivnější, více zákaznický orientované marketingové a merchandisingové nástroje. Zkušenost říká, že všichni, kdo používají category management, tvoří zároveň větší spotřebitelskou poptávku.⁴⁵

Výstupem category managementu je tzv. planogram. Planogram je vizuální schéma nebo výkres, který poskytuje v detailu, kde by měl být každý výrobek v prodejně umístěn. Na planogramu je také znázorněno, jaký velký prostor má konkrétní výrobek. Složitost planogramu se může lišit podle velikosti obchodu, softwaru použitého k vytvoření planogramu a konkrétních potřebách prodejce.⁴⁶

Category management vznikl jako proces, který umožňuje obchodníkům řídit jednotlivé produktové kategorie jako samostatné obchodní jednotky. Původní verze category managementu obsahuje 8 základních kroků, začínající definicí kategorie a revizí kategorie konče. Proces category managementu se za léta praxe vyvinul do mnoha variant, která jsou obchodníkům šitá na míru. Nicméně původní 8 krokový model využívá stále mnoho společností jako výchozí bod a původní úmysl category managementu byl zachován.

Dnešní category management je více než jen cesta jak řídit kategorie jako obchod. Je to základ k úspěšnému řízení všech obchodních procesů. Navíc správně provedený proces

⁴⁵ ECR ČESKO-SLOVENSKÁ INICIATIVA. *Řízení kategorií (Category management)* [online]. 2011

⁴⁶ *About.com: Retailing* [online]. 2013

category managementu dává obchodníkům konkurenční výhodu před ostatními. Vítězové na trhu budou ty společnosti, kterým se podaří uspokojit potřeby spotřebitelů a nakupujících znalostí, jak správně využít data, zkušenosti z trhu a hlavní principy merchandisingu.⁴⁷

7.1 8 základních kroků category managementu

Proces, který vyvinula společnost TPG a který je nyní považován za tradiční formu category managementu, obsahuje 8 následujících kroků:⁴⁸

- Definování kategorie
- Role kategorie v obchodě
- Stanovení hodnoty kategorie
- Scorecard (výsledovka) kategorie
- Strategie kategorie
- Taktiky kategorie
- Plán implementace
- Kontrola, vyhodnocení výsledků implementace

7.2 Současná role category managementu

Velmi dlouho byl proces category managementu vylepšován. Stále stojí na základních 8 krocích, nicméně proces byl rozšířen o několik dalších kroků při dodržení cílů z původní verze. Výsledné procesy jsou kratší, přesnější a jednodušeji uchopitelné pro obchodníky i výrobce. Počet jednotlivých kroků v procesu byl zredukován na 5 nebo 6 kroků. Současný postup některých dnešních společností v procesu category managementu je následující: je nutné se podívat na cíle, kterých chceme dosáhnout, ve srovnání se stávající situací, následně je nutné se podívat na to, kde jsou mezery, a jakými strategiemi a taktikami je možné se k nastaveným cílům dostat. Otázky, které často ze strany obchodních řetězců zaznívají: Čeho se snažíme dosáhnout? Jaké marže na prodeji výrobků můžeme získat? Jak velké jsou možnosti našeho dalšího růstu? Jaké jsou cíle nakupujícího? Kolik dalších nakupujících může změna přinést do našich obchodů? Dnes mají největší výrobci k

⁴⁷ Karolefski 2006, str. 11

⁴⁸ Karolefski 2006, str. 14 - 15

dispozici mnoho aplikací, často „ušitých“ na míru, které jsou schopni jejich lidé efektivně využívat.⁴⁹

Category management je nedílnou součástí efektivního prodeje zboží a úzce souvisí s vizuálním merchandisingem v rámci prodejen.

⁴⁹ Karolefski 2006, str. 17-18

8 METODIKA ZPRACOVÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Vizuální merchandising, konkrétně vhodné umístění zboží na regálech při využití merchandisingových pravidel vycházejících z pozorování nakupujících, je důležitou součástí prodejních strategií.

8.1 Cíl diplomové práce

Umístění zboží do vertikálních prodejních bloků je jedno z témat merchandisingu, které bylo do doby velmi nedávno obchodníky i dodavateli opomíjené. Protože se jedná o jeden z více faktorů, které mohou pozitivně ovlivnit výši prodejů, je velmi těžké jednoznačně prokázat vliv na prodeje umístěním vertikálních bloků.

Cílem diplomové práce je navrhnout řešení jak prokázat, že umístění zboží do vertikálních prodejních bloků na regále v maloobchodě má pozitivní vliv na prodejní výsledky.

Samotnému zpracování projektu předchází analýza různých faktorů, které mohou mít vliv na chování zákazníka v rámci prodejny. Dalším krokem je analýza prodejních dat před umístěním a po umístění výrobků do vertikálních bloků na regálech obchodů. Informace získané na základě analýzy prodejů a poznatky o chování nakupujících použijí v projektové části práce.

8.2 Výzkumná otázka

Na trhu je mnoho konkurenčních výrobků v rámci jedné kategorie, proto hypoteticky vizuální merchandising konkrétně umístění výrobků do vertikálních prodejních bloků vybrané značky může pozitivně ovlivnit výši prodejů, což se potvrdí nebo vyvrátí v analýze prodejů před a po umístění výrobků ve vertikálních prodejních blocích.

Výzkumná otázka 1:

Zboží umístěné do vertikálních prodejních brand bloků na regálech obchodů má pozitivní vliv na prodej.

8.3 Metody použité v diplomové práci

Analytická metoda – analýza prodejních dat v časové řadě na celém trhu a pro srovnání na řetězci Globus.

Komparační metoda - před a po umístění výrobků do vertikální prodejních bloků na celém trhu a pro srovnání na řetězci Globus.

Dedukční metoda – na základě analytické části, ve které jsou analyzovány prodeje výrobků a na základě teoretických poznatků z oblasti vizuálního merchandisingu a jsou vyvozeny poznatky pro projektovou část práce.

Metoda syntézy – použita ve shrnutí, vyhodnocení a závěrech jednotlivých částí.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

9 HLAVNÍ VÝVOJOVÁ STÁDIA MALOOBCHODU V ČESKU 1989 – 2010

„Po změně politického režimu v roce 1989 nastalo ve sféře maloobchodu období změn a určitého chaosu. Postupně se rozpadaly tehdy monopolní maloobchodní řetězce (Pramen – Potraviny, některé Jednoty, apod.), začaly vznikat soukromé prodejny a soukromé řetězce. V letech 1989 – 1992 neexistovaly ve sféře obchodu databáze prodejen a velkoobchodů, chyběl systémový přístup. Socialistická forma maloobchodu se hroutila a začínala se budovat forma nová, která byla ovlivněna vstupem mezinárodních obchodních společností na český trh.

První zahraniční maloobchodní společnost, která vstoupila na český trh, byla španělská firma SYP. Tato společnost se snažila obohatit český trh o prodej lahůdek, středomořských specialit a prémiových značkových potravin v rámci svých prodejen v Praze. Její působení v Česku skončilo neúspěchem, neboť český spotřebitel nebyl v té době připraven na podobné zboží a nebyl ochoten zaplatit za rozšířenou nabídku vysokou cenu.

V uvedeném období rovněž docházelo v rámci privatizace ke skupování maloobchodních prodejen a také k výstavbě prodejen „na zelené louce“.

Prvními mezinárodními maloobchodními řetězci, které po roce 1989 začaly úspěšně podnikat na našem trhu, byly společnosti Ahold a Billa v roce 1991. Jejich zkušenosti a profesionalita dalších řetězců v západoevropských zemích sloužily jako příklad pro aktivity dalších nových českých řetězců, např. Vít, Pronto, Interkontakt. Tyto české řetězce získaly na našem trhu poměrně silnou pozici, obohatily jej, dynamicky rostly, později se však dostaly do problémů – mimo jiné manažerských. Ve vedení těchto společností chyběli odborníci na marketing, prodej, manažerské účetnictví a další, kteří by dokázali společnost úspěšně systémově řídit poté, co se rozrostla a dostala na určitou profesionální úroveň.

Dalším důležitým mezníkem českého maloobchodního trhu byl rok 1996, kdy byl v Česku otevřen první hypermarket, jímž byl Globus v Brně. Od tohoto okamžiku u nás začala éra hypermarketů.

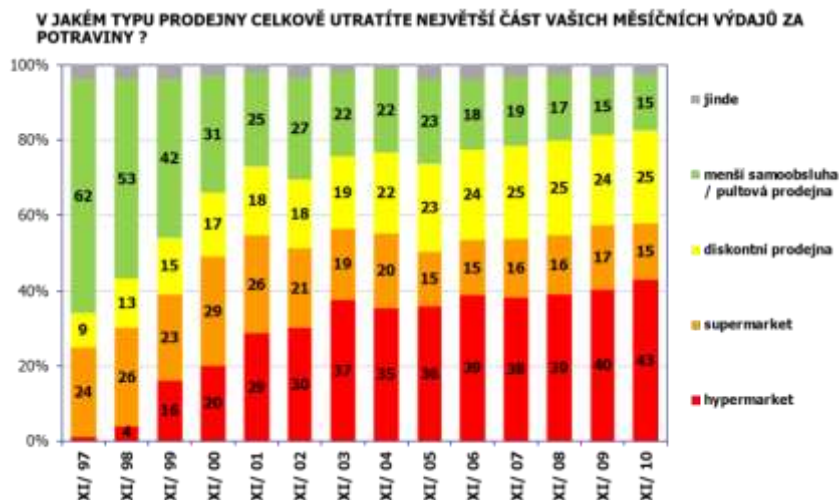
První diskontní řetězec – Plus Discont – se v Česku objevil již v roce 1992, ale skutečný rozvoj těchto maloobchodních formátů nastal až v roce 1997, kdy zde zahájil činnost řetězec Penny Market.

Další zlomový okamžik znamenal rok 1998, kdy na český trh vstoupila obchodní společnost Kaufland. Tento řetězec se uvedl poměrně revolučním formátem prodejen, který představuje relativně jednoduchý model, zaměřený na tvrdé vyjednávání s dodavateli, na přísné řízení nákladů a sortimentu a na nízké spotřebitelské ceny. Tento model dodnes úspěšně funguje.

V roce 2004 se přední maloobchodní řetězec Tesco rozhodl změnit strategii a identifikoval jako největšího konkurenta na českém trhu právě Kaufland. V rámci nové strategie společnost Tesco změnila vzhled svých prodejen i sortiment a vyhlásila „cenovou válku“, kde byla u několika tisíce položek stanovena stejná nebo nižší než u stejných položek v Kauflandu. V dalších letech se společnost Tesco zaměřila na budování menších formátů prodejen o ploše 1000 – 3000 m² s omezeným sortimentem a jednoduchým vybavením.

V prostředí trhu, kde je dominantním prvkem cena a vládne cenový souboj, je velmi obtížné budovat profil obchodní společnosti nikoliv pouze na cenách, ale na portfoliu a kvalitních službách, které představují vyšší náklady a riziko ztráty cenové konkurenceschopnosti. Většina obchodních společností v Česku vyhodnotila jako zásadní faktor na trhu cenu a orientovala se na strategii nízkých cen. V důsledku této strategie bylo realizováno málo projektů, které byly zaměřeny na řízení kategorií, budování značek, průzkumy spotřebitelského chování, nákupních zvyklostí. V poslední době se některé obchodní společnosti, ke kterým patří např. Ahold, Interspar nebo Globus, vrátily ke strategii diferenciací sortimentem, budování značek a kategorií v souvislosti s aktuálními spotřebitelskými trendy.⁵⁰

⁵⁰ Boček, Jesenský, Krofíánová 2009, str. 26-28



Graf 5: Hlavní nákupní místo (Incoma GFK 2012)

Na grafu 5 je vidět vývoj podílu nakupujících na jednotlivých formátech prodejen během let 1997 až 2010, což reflektuje vývoj trhu v české republice – rozvoj hypermarketů a supermarketů a přesunutí kupní síly do větších formátů prodejen.

9.1 Obchodní řetězec Globus

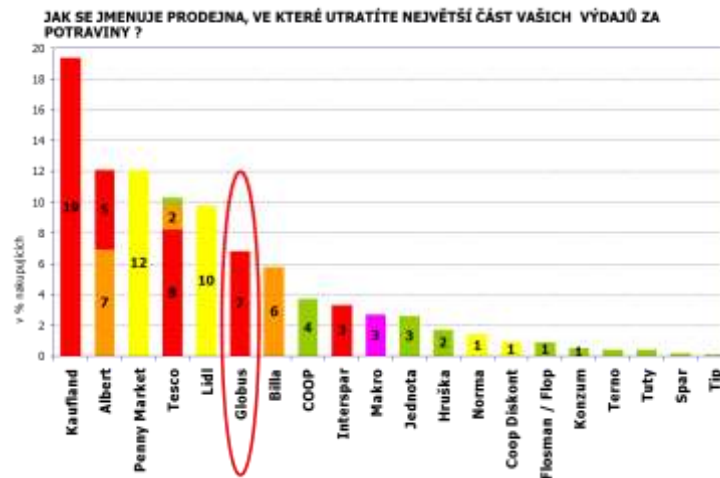
Obchodní společnost Globus byla založena před více než 150 lety v sárském St. Wendelu, kde vznikl první obchod budoucí společnosti. Od té doby rodinná firma prosperovala, rozrůstala se a inovovala. V současné době je společnost Globus stále rodinnou firmou s osobním přístupem k zákazníkům.

Na český trh vstoupil Globus v roce 1991 a byl zde prvním hypermarketovým formátem obchodů (1. Globus v Brně). Jednalo se tehdy o velmi riskantní krok, protože do té doby velkoformátové prodejny (hypermarkety) na českém trhu neexistovaly, a nikdo nedokázal odhadnout, jakým způsobem zákazník zareaguje. Reakce zákazníků byla pozitivní a výsledkem byla prudká expanze hypermarketů v následujících několika letech.⁵¹

Řetězec Globus klade důraz na kombinaci velmi širokého sortimentu, orientuje se na zákazníky, kteří jsou schopni nakupit velké množství, a preferují vysokou kvalitu čerstvých potravin a zároveň mohou nakoupit v dobrém poměru cena/hodnota. Další typ

⁵¹ GLOBUS. *Historie* [online]. 2001-2013

zákazníků, který tento řetězec navštěvuje, je konzervativní segment zákazníků, kteří oceňují dlouhodobou stabilitu řetězce a určitou tradičnost nabídky.⁵²



Graf 6: Přehled řetězců, kde nakupující utratí největší část výdajů za potraviny (Incoma, GFK 2012)

V současné chvíli provozuje společnost Globus 15 hypermarketů. I přestože, oproti jiným obchodním řetězcům vlastní pouze 15 provozoven, i tak se stal Globus preferovaným řetězcem, kde jsou spotřebitelé ochotni utratit největší část výdajů za potraviny. V průzkumu Shopping Monitor 2011 se Globus umístil na 6. místě.

⁵² Incoma, GFK 2011

10 PŘEHLED KATEGORIE SUŠENEK NA ČESKÉM TRHU

10.1 Historie značky Zlaté a znovu uvedení značky na trhu v roce 2010

V roce 1999 značka Zlaté existovala pouze s jednou řadou výrobků Zlaté Oplatky. V letech 1999 až 2003 došlo k největší expanzi značky a k postupnému rozšíření portfolia Zlatých, které pokračuje do současné doby. Vznikla tak značka, která zastřešuje více produktů, tzv. umbrella brand.

V roce 2000 přibyly do portfolia značky produkty Zlaté boxy a perničky a v roce 2002 Zlaté Věnečky a Polomáčené. Zlaté Sušenky a Kolečka byly uvedeny na trh v roce 2010.

Značka Zlaté až do roku 2010 měla nekonzistentní portfolio bez sjednoceného designu obalů. Promoční a in-store podpora byla připravována na každou řadu výrobků zvlášť, takže byla stejně nekonzistentní jako celé portfolio Zlatých. Nebyla sjednocená cenová hladina výrobků.

ZNOVU UVEDENÍ ZNAČKY 2010

PŘEDTÍM

- Nekonzistentní portfolio/design
- Nejednotná aktivace v místě prodeje
- Fragmentované umístění výrobků na regálech
- 3+1 ZDARMA

POTOM

- Sjednocení cen & excelentní exekuce v místě prodeje
- Harmonizace designu a cen
- Výborná vizibilita značky
- Umístění výrobků na regále do bloků
- Nový positioning značky & nová komunikační strategie
- On-line & PR
- Nová TV reklama
- Novinky v portfoliu, ocenění

Obr. 17: Přehled transformace značky zlaté a znovu uvedení značky v roce 2010 (archiv společnosti Kraft Foods ČR, s.r.o.)

V roce 2010 nastala zásadní změna pro značku Zlaté, která se dá shrnout do následujících kroků:

- Další rozšíření portfolia (Zlaté Sušenky a Kolečka)
- Sjednocení a harmonizace obalů všech produktových řad
- Sjednocení cenové hladiny v několika cenových úrovních
- Využití jednotného designu pro lepší komunikaci v promociích a excelentní vizibilitu v rámci prodejní plochy
- Zvýšení vizibility na regálech prodejen – budování tzv. Zlatých bloků

Na obrázku 17 vidíte shrnutí transformace značky Zlaté z nekonzistentní značky a jejímu posunu ke značce zastřešující více výrobků, tzv. umbrella brandu.

10.1.1 Využití vizuálního stylu značky Zlaté v místě prodeje

Značka Zlaté prošla v roce 2010 zásadní změnou, kdy se stala zastřešujícím značkou pro více výrobků. Byl sjednocen design obalů, jednotným a spojujícím prvkem pro všechny výrobky, které spadají pod značku Zlaté se stala podkladová jasná žlutá barva. Barevné kódování navazuje historicky na původní design obalů Zlatých Oplatek, které také využívaly na obalech žlutou barvu, tudíž nedochází k matení loajálního spotřebitele. Žlutá barva na obalech jasně odlišuje Zlaté od ostatních výrobků a v rámci prodejní plochy je nepřehlédnutelná ve srovnání s jinými výrobky.

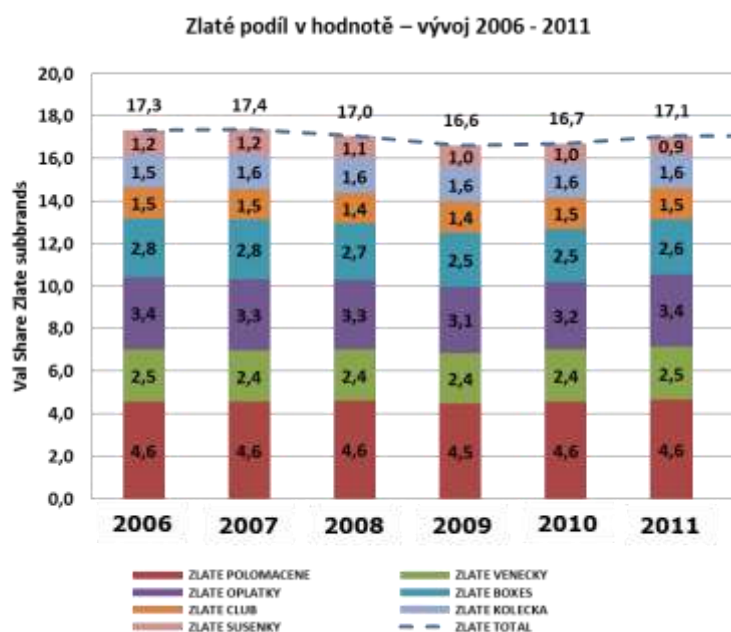


Obr. 18: Značka Zlaté – umístění ve vertikálním brand bloku na prodejním regále (vlastní zpracování)



Obr. 19: Značka Zlaté na promočním druhotném umístění (vlastní zpracování)

10.2 Vývoj pozice značky Zlaté na trhu v období 2006-2011



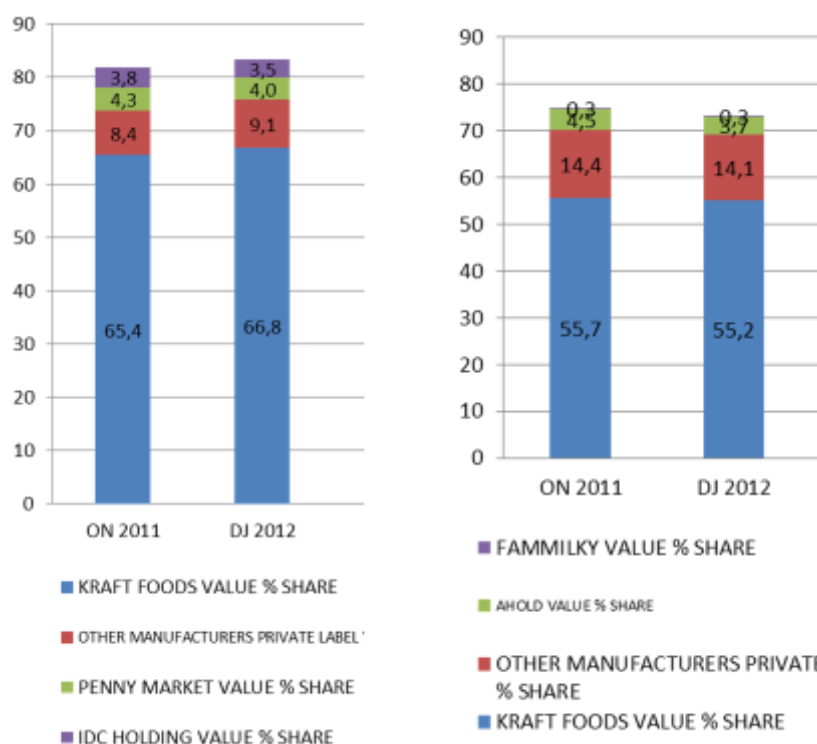
Graf. 7: Vývoj tržních podílů v hodnotě značky Zlaté na trhu od 2006 do 2011 (Nielsen)

Na grafu 7 je vidět vývoj tržních podílů v hodnotě značky Zlaté v letech 2006-2011 včetně tržních podílů jednotlivých produktů značky.

Značka Zlaté je dlouhodobě stabilní a silná značka v rámci kategorie sušenek s tržním podílem pohybujícím se mezi 16 a 17,5%. Mezi nejprodáványější produkty patří Zlaté polomáčené a Zlaté oplatky.

10.3 Tržní podíly největších hráčů v kategorii sušenek na českém trhu

Produkty značky Zlaté patří do dvou prodejních subkategorií – sušenky a oplatky. Značka Zlaté nemá na trhu jednoho konkrétního konkurenta, každému z produktů konkuruje nějaký výrobek, nicméně každý z nich je výrobek jiné značky. Z tohoto důvodu v této kapitole nejsou uvedeny jednotlivé konkurenční výrobky, ale je zde uveden celkový pohled na největší hráče (výrobce) na trhu sušenek a oplatek.



Graf. 8: Vývoj tržních podílů výrobců v subkategoriích sušenek a oplatek na českém trhu v hodnotě 2011 – 2012 (Nielsen)

Na levém grafu představující subkategorii sušenek vidíme pozitivní vývoj tržních podílů společnosti Kraft Foods, který je nejvíce na úkor malých výrobců sušenek. V subkategorii sušenek roste vliv privátních značek řetězců a roste i největší konkurent společnost IDC Holding (značka Sedita).

Tržní podíl společnosti Kraft Foods v subkategorii oplatek (pravý graf) klesá z důvodu silných a rostoucích tržních podílů privátních značek řetězců Ahold a privátní značka Penny Marketu Karlova koruna.

I přesto je společnost Kraft Foods díky silnému tržnímu podílu lídrem na trhu v kategorii sušenek a oplatek a je zde pro firmu velká příležitost pro prosazení inovativních řešení v oblasti category managementu a projektů na řízení kategorie, např. již dříve zmiňovaných brand bloků a jejich prosazení v rámci změn planogramů na prodejních řetězcích.

Jeden z předpokladů pro umístění značky do vertikálního brand bloku v rámci prodejní sekce je, aby značka měla dostatečně velký tržní podíl a s tím související penetraci na trhu, což značka Zlaté splňuje.

11 VYHODNOCENÍ PRODEJŮ ZNAČKY ZLATÉ PŘED A PO IMPLEMENTACI VERTIKÁLNÍCH BLOKŮ NA REGÁLECH

Analytická část práce se zaměřuje na vyhodnocení prodejů před a po umístění značky Zlaté do vertikálních prodejních bloků na regálech obchodů. Z vyhodnocení prodejů vyplynuly ukazatele pro následný návrh řešení v projektové části diplomové práce.

Značka Zlaté prošla zásadní změnou na přelomu let 2010 a 2011. V této době došlo na všech mezinárodních řetězcích působících na českém trhu k implementaci vertikálních bloků značky Zlaté na regále v kategorii sušenek. V praxi to znamená, že celá rodina sušenek Zlaté začala být umisťována do společného prodejního bloku, tzn. na jednom místě bez ohledu na diferenciaci výrobků, např. Zlaté polomáčené byly do té doby umisťovány v jiné části regálů společně s výrobky, které typem výrobku a velikostí balení patřily do jednoho segmentu.

V následující analýze byla zpracována prodejní data, která poskytla společnost Nielsen za období let 2010 a 2011. Byly vyhodnoceny prodeje z řetězce Globus, pro srovnání byly vyhodnoceny i prodejní data v celém prodejním kanále hypermarketů (společnost Nielsen poskytuje prodejní data za následující řetězce, které vlastní hypermarketové formáty: Globus, Interspar, Tesco, Ahold (Albert hypermarket)).

Delší prodejní období let 2010 a 2011 byla vybrána na základě dlouhodobé zkušenosti s vyhodnocením prodejních dat, kdy při hodnocení delší časové řady dochází k menšímu zkreslení prodejních dat následujícími vlivy:

- krátkodobé cenové a promoční aktivity vybrané značky a konkurence
- uvedení nových výrobků na trh
- limitované edice a speciální výrobky uváděné na trh pouze v omezeném objemu
- výkyvy prodejů v termínech před/po výplatě

Delší sledované období tak poskytuje informaci o tendenci prodejů a dlouhodobé nárůsty nebo poklesy „očistěné“ od krátkodobých promočních vlivů.

11.1 Implementace vertikálních brand bloků na řetězci Globus

Na obrázku 20 je znázorněn vývoj umístění značky Zlaté na regálech v kategorii sušenek na řetězci Globus. Pro ukázkou změny umístění výrobků značky Zlaté, která proběhla na

celém trhu ve stejném období, byly vybrány planogramy z jedné konkrétní prodejny – Globus Opava. Je nutné zmínit, že na Globusu jsou planogramy připravovány pro každou prodejnu individuálně, z důvodu rozdílných velikostí a rozdílného vnitřního rozložení prodejen.

Globus Opava – umístění výrobků značky Zlaté



Planogram kategorie sušenek před implementací vertikálních brand bloků Zlaté – září 2009



Planogram kategorie sušenek po implementaci vertikálních brand bloků Zlaté – říjen 2010



Současný planogram po implementaci vertikálních brand bloků Zlaté – únor 2013

Obr. 20: Vývoj planogramů kategorie sušenek, Globus Opava (Kraft Foods, s.r.o.)

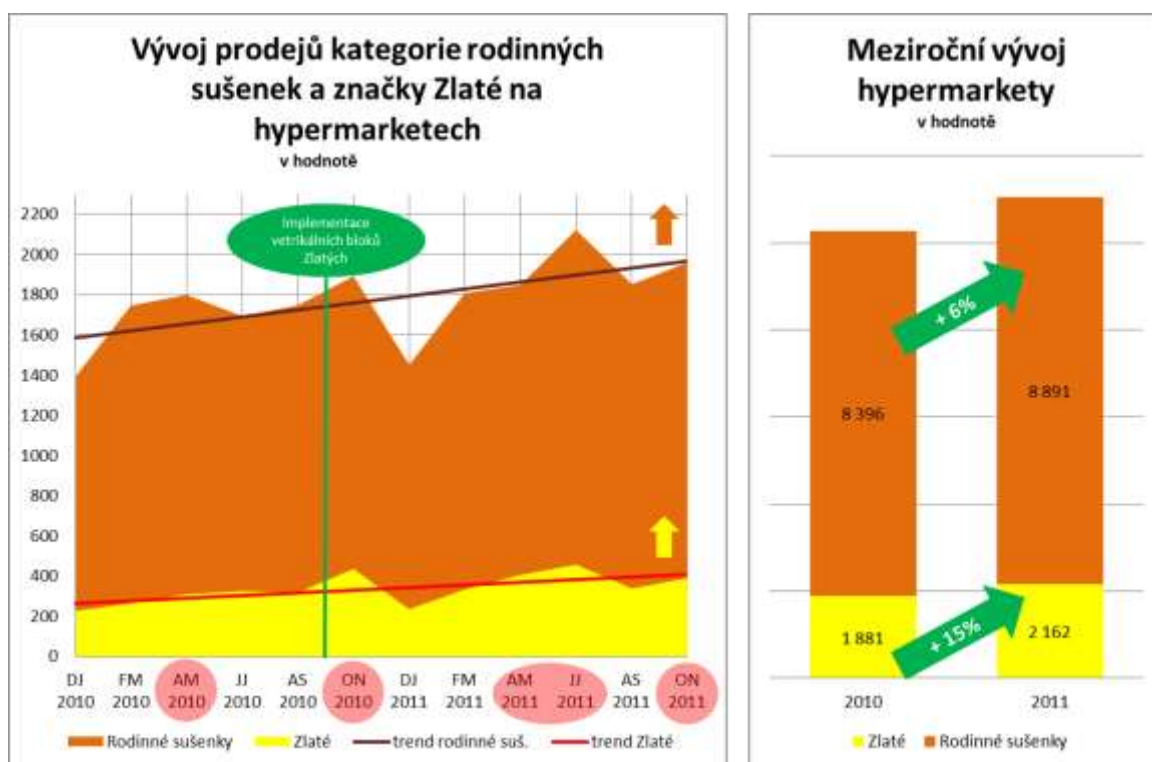
V horní části obrázku 20 je původní planogram ze září 2009, kde je vidět umístění výrobků značky Zlaté v několika různých částech regálu. Planogram z října 2010 v prostřední části obrázku ukazuje, že všechny výrobky byly umístěny do společného prodejního bloku. Pokud se podíváme na poslední planogram z února 2013 na první pohled v prodejním bloku nevidíme rozdíl. Liší se pouze umístěním bloku ve střední části regálu, které, jak víme z teoretické části práce, je z hlediska viditelnosti na regále výhodnější a pro značky, které jsou tzv. signpost brandy, je to zcela zásadní umístění, protože zlepšuje orientaci nakupujících v celé prodejní sekci. Značku Zlaté můžeme díky prodejním podílům na trhu a znalosti značky ze strany nakupujících považovat za tzv. signpost brand. Velmi důležité je zmínit, že celkový prostor pro značku Zlaté se v rozmezí let 2010 až 2013 nezvětšil.

Na přelomu r. 2010 a 2011 probíhalo vyjednávání ohledně umístění značky Zlaté do vertikálních prodejních bloků na všech mezinárodních řetězcích působících na českém trhu. Vyjednávání byla úspěšná a implementace planogramů proběhla na všech ostatních obchodních řetězcích velmi obdobně jako na řetězci Globus.

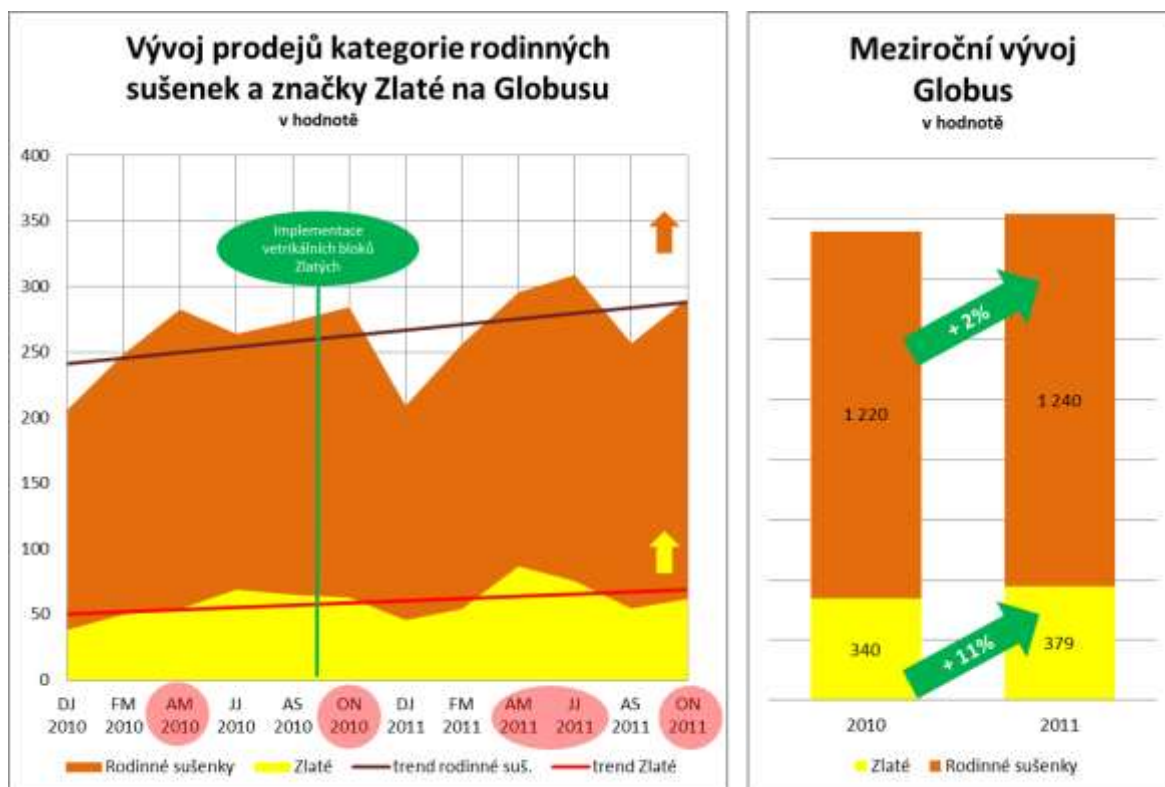
11.2 Analýza vývoje prodeje kategorie rodinných sušenek a značky Zlaté

Nielsen vyhodnocuje prodejní data na 2 měsíční bázi. Následující grafy zobrazují celou kategorii rodinných sušenek, ve které jsou zahrnuty obě prodejní subkategorie sušenky a oplatky. Vyhodnocení prodeje kategorie rodinných sušenek a značky Zlaté je za období let 2010 a 2011 na trhu hypermarketů, tj. ve vyhodnocení nejsou zohledněny menší formáty prodejen. Řetězce, které spadají do trhu hypermarketů a poskytují prodejní data, jsou Tesco, Ahold (Albert Hypermarket), Globus a Interspar.

Z analýzy prodejních dat na hypermarketových formátech vyplývají následující závěry:



Graf 9: Vývoj prodeje kategorie rodinných sušenek a značky Zlaté na hypermarketech (Nielsen)



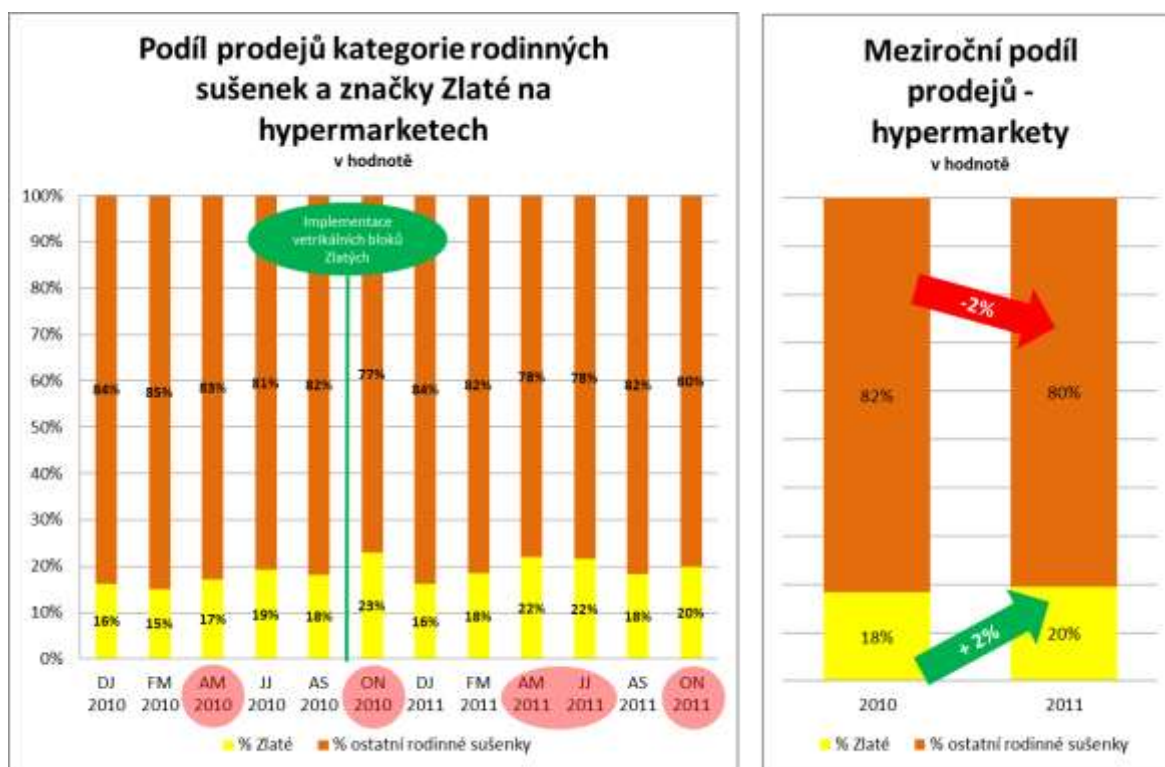
Graf 10: Vývoj prodejů kategorie rodinných sušenek a značky Zlaté na Globusu (Nielsen)

- 1) Celá kategorie rodinných sušenek, která zahrnuje subkategorie sušenek i oplatek, má rostoucí trend. Meziročně celá kategorie na formátu hypermarketů roste o 6%, zatímco značka Zlaté roste o 15%, tzn. roste výrazně rychleji než celá kategorie. Velmi obdobně se vyvíjely prodeje i na řetězci Globus, kde prodeje celé kategorie rodinných sušenek narostly o 2%, zatímco značka Zlaté meziročně narostla o 11%, tj. růst značky Zlaté oproti ostatním rodinným sušenkám je stejně rychlý jako ostatních hypermarketových formátech.

Vzhledem k tomu, že v roce 2011 nebyla na trh uvedena žádná novinka značky Zlaté, lze předpokládat výrazný vliv na růst prodejů umístěním výrobků značky Zlaté do vertikálních bloků, protože se jedná o jedinou výraznější změnu, která byla implementována na konci roku 2010.

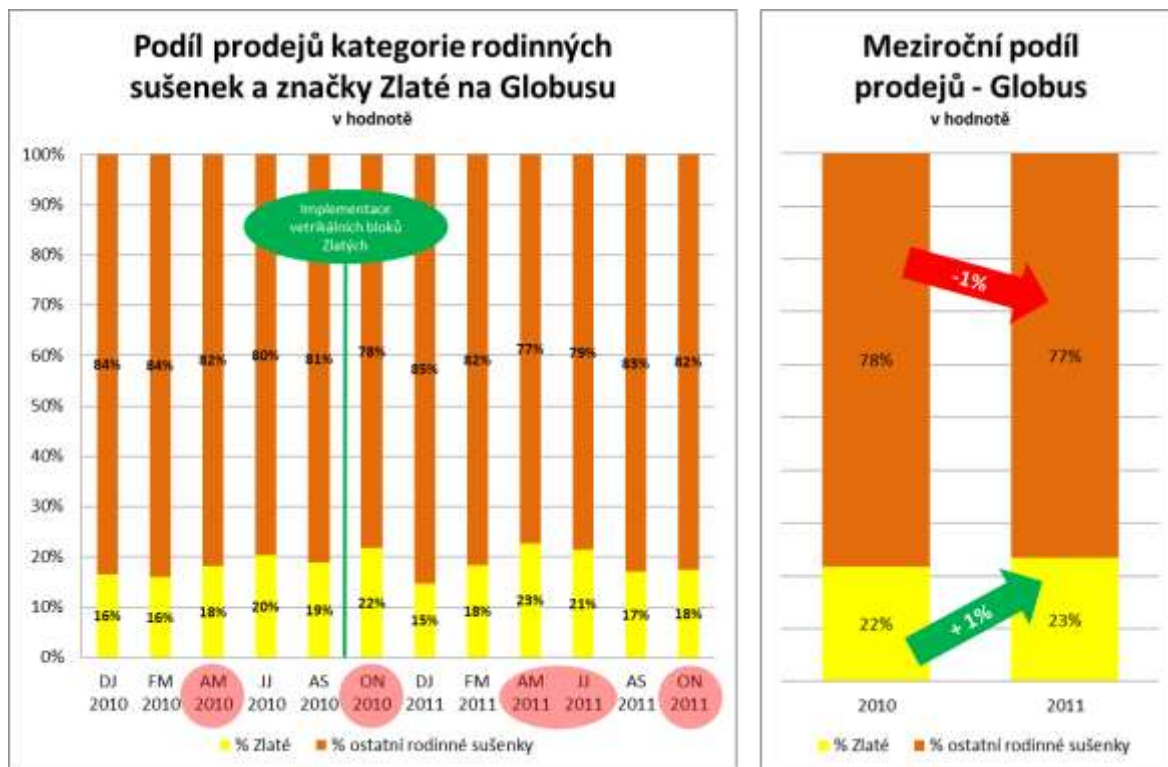
- 2) Kategorie sušenek má 2 výrazné sezónní prodejní špičky: v období Velikonoc a Vánoc (v grafech označené periodou AM a ON). Při vyhodnocení v roce 2011 prodejů se objevilo ještě jedno silné prodejní období a to je perioda JJ, tj. období

června a července. Podle Českého hydrometeorologického ústavu bylo toto období teplotně nadprůměrné⁵³, což znamená přeliv nakupujících z kategorie čokoládových cukrovinek do kategorie sušenek (důvod je jednoduchý, čokoláda se v teplém počasí roztéká, proto nakupující v teplém počasí preferují jinou kategorii než čokoládu). Nejslabším prodejním obdobím kategorie sušenek je období DJ, tj. období prosince a ledna, kdy leden je dlouhodobě nejslabší prodejní měsíc nejen pro kategorii sušenek, a svými nízkými prodeji ovlivňuje výsledek ve sledované 2 měsíční periodě (v prosinci jsou obvykle zaznamenány zvýšené prodeje díky vánočním nákupům). Na obou výše uvedených grafech, jak z hypermarketových formátů tak i řetězce Globus, jsou sezónní výkyvy téměř identické.



Graf 11: Podíly prodeje kategorie rodinných sušenek a značky Zlaté na hypermarketech (Nielsen)

⁵³ ČESKÝ HYDROMETEOROLOGICKÝ ÚSTAV. *Infomet* [online]. 2013



Graf 12: Podíly prodeje kategorie rodinných sušenek a značky Zlaté na Globusu (Nielsen)

- 3) Z Grafů č. 11 a 12 vyplývá, že průměrné roční prodejní podíly značky Zlaté meziročně rostou a to jak na hypermarketech (+2%), tak i na řetězci Globus (+1). Na Globusu je růst o 1% pomalejší než na celém trhu hypermarketů. Důvodem pomalejšího růstu podílů značky Zlaté na Globusu je celkově pomalejší růst celé kategorie (viz graf 10).

11.3 Hlavní závěry z analýzy prodeje

- 1) Celá kategorie ve sledovaném období meziročně roste. Značka Zlaté roste rychleji než celá kategorie rodinných sušenek. Vzhledem k tomu, že poslední velkou změnou značky Zlaté byla implementace vertikálních bloků Zlatých na celém trhu hypermarketů, jedná se o ukazatel, který potvrzuje, že umístění zboží ve vertikálních blocích pozitivně ovlivňuje prodeje.
- 2) V rámci celé kategorie značka Zlaté ve sledovaném období má vyšší prodejní podíly, což přímo souvisí s předchozím závěrem.
- 3) Z vývoje planogramů vyplývá, že se prostor pro značku Zlaté neztvrdil a na stejném prostoru má značka vyšší výkonost. Což opět potvrzuje teorii správného umístění značky Zlaté ve vertikálních blocích na regálech.

12 PŘÍPADOVÁ STUDIE – MERCHANDISING PIVNÍ SEKCE INTERSPAR ŠTĚRBOHOLY, PRAHA

Jak bylo zmíněno v kapitole 9 v současné době probíhá velmi málo projektů na řízení kategorie v rámci prodejní plochy. Do této práce byla zařazena následující případová studie změny merchandisingu na Intersparu ve Štěrbolích v Praze. Jedná se o jeden z mála projektů řízení kategorie, který vybočil ze strategie nízkých cen obchodních řetězců.

V roce 2012 v létě byla v obchodě Interspar Štěrbolích v Praze přestavěna pивní sekce dle nových trendů merchandisingu. Cílem přestavby bylo navýšení růstu celé kategorie pив, zvýšení prodeje neakčních pив, podpora tradice a regionality, celkové zlepšení nákupního prostředí a vyšší informovanost zákazníků.

Na vývoji a implementaci celého konceptu spolupracovala společnost Spar ČR a Plzeňský Prazdroj.

12.1 Výchozí situace a důvody pro změnu, trendy

Před plánovanou změnou přestavby pивní sekce proběhlo dotazování nakupujících, kde celá třetina dotazovaných spontánně zmínila problém dispozice a logiky uspořádání pивní sekce. Z dotazování vyplynuly následující závěry (seřazeno podle nejčastější odpovědi):

- Pro nakupující bylo matoucí uspořádání celé sekce
- Nebyli schopni najít značku, kterou si chtěli zakoupit
- Pивní sekce nepůsobila čistým dojmem
- Nedostatek zboží (out of stock)

Z pohledu nakupujících se zdála pивní sekce neuspořádaná a nebylo snadné v ní nakupovat.



Obr. 21: Interspar Štěrboholy - původní uspořádání pivní sekce (INTERSPAR, Plzeňský Prazdroj)

V původním rozložení pivní sekce nebyly jednoznačně rozlišeny prodejní bloky a rozdělení na prodejní subkategorie s odpovídající vizibilitou a navigací, která by usnadnila orientaci zákazníků, resp. nakupujících. Stejně tak nebyl využitý tzv. signpost brand, což je u kategorie piva v české republice jednoznačně Pilsner Urquell. Jednotlivé varianty piva byly skryty v přepravkách.⁵⁴

Níže jsou uvedeny aktuální nákupní trendy v kategorii piva:

- Velmi silný sezonní prodej, zejména nárůst subkategorie ochucených piv typu Radler
- Nové spotřebitelské příležitosti – cestování, grilování – rozvoj prodeje v PET lahvích
- Prodeje lahvového piva stagnují
- Zvýšený zájem o speciální piva a limitované edice
- Velmi silný marketing největších značek (Pilsner Urquell, Staropramen)

Na základě těchto poznatků se zástupci společností Plzeňského Prazdroje a Spar ČR dohodli na pilotním projektu, tj. přestavbě celé pivní sekce, na které se obě strany aktivně podílely.

12.2 Změna a výsledky přestavby pivní sekce, další kroky

Pivní sekce prošla následujícími změnami:

⁵⁴ pozn. výrobci piva využívají pro několik různých druhů piv jednotnou přepravku

- rozšíření prodejní plochy v pivní sekci o 50% na 120m², nové regálové vybavení a nové osvětlení - cílem této změny je zvýšení přehlednosti a komfortu pro nakupující
- byl navýšený počet prodejních modulů v novém rozložení, jednotlivé moduly byly nově rozestavěny na prodejní ploše v logických návaznostech jednotlivých subkategorií piva (ochucená piva, piva v plechu, speciální piva, dia pivo, nealko pivo, černá piva, lahvová piva a multipacky, pivo v PET obalech)
- došlo k optimalizaci sortimentu a vytvoření nových planogramů
- umístění akčního zboží do zadní části oddělení – cílem této změny je vyšší frekvence nakupujících v celé pivní sekci (nakupující jsou nuceni projít celou pivní sekci až do akční zóny) a je tak více podpořen impulsní nákup.
- omezení druhotných vystavení – cílem je zvýšení základních prodejů z regálu nebo modulů
- nová in-store komunikace včetně cenové komunikace cen na regálech

Na základě prvních hodnocení (cca po ½ roce od implementace projektu) byly vyhodnoceny následující poznatky:

- pilotní projekt probíhá na: Interspar Šterboholy, Mladá Boleslav, Plzeň. Celkem je připraveno 22 projektů pro Českou republiku
- celá kategorie piva zaznamenala nárůst prodejů o 9,9%
- prodejní výsledky z HM Šterboholy: nárůst prodejů o 5% z regálu, o 15% prodej v akci
- pozitivní ohlasy u zákazníků



Obr. 22: Interspar Šterboholy po přestavbě pivní sekce (INTERSPAR, Plzeňský Prazdroj)



Obr. 23: Interspar Štěrboholy – informační panely (INTERSPAR, Plzeňský Prazdroj)

Společnost Spar ČR a Plzeňský Prazdroj budou ve spolupráci pokračovat a připravují celkové vyhodnocení včetně měření v místě prodeje pomocí oční kamery. Na základě celkového vyhodnocení projektu vytvoří závěry toho, co funguje a kde jsou další příležitosti pro zlepšení. Úspěšné elementy projektu budou implementovat v dalších obchodech.

Přestavba pивní kategorie na Intersparu byla zde zmíněna vzhledem k tomu, že se jedná o jeden z výraznějších aktuálních projektů řízení kategorie v rámci prodejní plochy v České republice, kde byla zahrnuta implementace produktových bloků, které jak se zdá z prvních výsledků, přispívají k pozitivnímu vývoji celé kategorie a celkovému nárůstu prodejů. Celkové závěry zatím není možné udělat, vzhledem k tomu, že projekt byl implementován zhruba v polovině roku 2012.⁵⁵

⁵⁵ INTERSPAR, Plzeňský Prazdroj

13 SHRNUÍ A ZÁVĚRY Z PRAKTICKÉ ČÁSTI

Původní záměr analýzy v praktické části diplomové práce bylo nejen vyhodnotit prodeje před a po implementaci značky Zlaté do vertikálních brand bloků, ale současně i vlastním pozorováním zjistit, jaký má vliv umístění zboží ve vertikálních blocích na pozornost nakupujících. Vzhledem k tomu, že značka Zlaté prošla významnou změnou a umístěním do vertikálních prodejních bloků na přelomu let 2010 a 2011 a bloky Zlatých jsou v současné době implementovány na všech prodejních řetězcích, nebylo možné v současné době vlastní pozorování na vybrané prodejně s implementovanými bloky a porovnání s výsledky se srovnatelným obchodem bez implementovaných prodejních brand bloků Zlatých uskutečnit. Nicméně, z analýzy prodejů, poznatků z výzkumů a praktických poznatků z trhu vyplývají následující závěry:

- 1) Z kapitoly 9 vyplývá, že je velmi významná důležitost mezinárodních obchodních řetězců. Největší část výdajů za potraviny nakupující utratí v hypermarketech a supermarketech (58% nakupujících), což jsou převážně obchody mezinárodních řetězců. Dále z této kapitoly vyplývá, že vzhledem k zuřící cenové válce mezi jednotlivými řetězci, většina z nich zvolila strategii nízkých cen na úkor projektů na řízení kategorií, budování značek a průzkumů spotřebitelského a nákupního chování. I když je to velmi riskantní díky riziku ztráty cenové konkurenceschopnosti (= zvýšení nákladů), má smysl budovat profil obchodních společností jiným způsobem než jen na základě strategie nízkých cen, ale hlavně na základě odlišení portfolia a usnadnění nákupu a orientaci v obchodech.
- 2) Přehled vývoje značky Zlaté ukazuje viz kapitola 10.2, že se jedná o dlouhodobě stabilní značku s vysokým tržním podílem. Zároveň se jedná o značku s vysokou penetrací a vysokým povědomím u spotřebitelů, navíc jde o značku, která určuje samotnou kategorii sušenek (právě díky vysokému tržnímu podílu). Proto má smysl značku Zlaté využít jako tzv. signpost brand, která usnadňuje zákazníkům obchodů orientaci a snadné rozpoznatelnosti celé kategorie.
- 3) Z analýzy prodejů značky Zlaté a kategorie rodinných sušenek vplynuly ukazatele, které potvrzují, že zboží umístěné do vertikálních bloků pozitivně ovlivňuje prodeje:
 - a. Ve sledovaném období se zvýšil prodej celé kategorie, značka Zlaté roste rychleji než celá kategorie. Poslední významnou změnou u značky Zlaté byla implementace vertikálních brand bloků na přelomu let 2010 a 2011.

- b. Prodejní podíly značky Zlaté v rámci kategorie rodinných sušenek meziročně rostou.
 - c. Vzhledem k tomu, že prodejní prostor na regále vymezený značce Zlaté se nezvýšil, umístění výrobků značky Zlaté ve vertikálních brand blocích se zdá správné a daná prodejní část regálu je výkonnější.
- 4) První závěry z případové studie přestavby pивní sekce na Intersparu ve Štěrboholích ukazují, že projekty na řízení kategorií v rámci prodejní plochy mají pozitivní výsledky nejen na růst prodejů celé kategorie, ale i na celkové vnímání přestavěného prostoru a umístění zboží do produktových vertikálních bloků ze strany zákazníků.
- 5) Vliv na prodeje se ukáže až v delším časovém horizontu, samotné prodeje mohou být ovlivněny mnoha dalšími faktory – sezónností výrobků, cenovými a dalšími promočními aktivitami dané značky, ale i aktivitami konkurence, uvedení nových výrobků, limitovaných edic atp.

Dále z poznatků uvedených v teoretické části této práce vyplývá:

- 1) Z kapitoly 5.1 Jak se zákazník orientuje na prodejně vyplývá doporučení, že hypermarkety a supermarket by se měly více věnovat usnadnění orientace zákazníků na prodejnách.
- 2) Respektovat přirozený pohyb zákazníka a přizpůsobit mu prodejnu (viz kapitola 5.2)

V projektové části je připraven návrh, jakým způsobem by mohli výrobci ve spolupráci s obchodními řetězci postupovat, aby získali relevantní výsledky výzkumu použitelné jako argument pro zákazníka (řetězec) pro umístění zboží do vertikálních prodejních bloků.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

14 PROJEKT NA ZVÝŠENÍ OBRATU UMÍSTĚNÍM ZBOŽÍ DO VERTIKÁLNÍCH PRODEJNÍCH BLOKŮ

Projektová část diplomové práce obsahuje obecný návrh řešení aplikovaný na konkrétní značku výrobků. Návrh řešení je využitelný jak pro výrobce tak i pro obchodní řetězce. Projekt přináší řešení, jakým způsobem lze získat ověření, že implementace vertikálních prodejních produktových nebo brand bloků u vybraných značek výrobků nebo skupin výrobků má pozitivní vliv na prodejní výsledky. Tato část práce představuje návrh využití poznatků získaných v teoretické a praktické části práce. Tato kapitola je závěrečná část práce, která představuje návrh řešení (nerealizovaný projekt) prostřednictvím využití vybraných prvků merchandisingu popsanych v předchozích kapitolách.

14.1 Cíl projektu

Cílem projektu je získat ověření, že podpora prodeje značky nebo skupiny produktů vhodným umístěním produktů na regále do vertikálních brand bloků má pozitivní vliv na prodeje, resp. obrat.

Pro projekt byly vybrány výrobky značky Colgate, což je zavedená značka výrobků určených k zubní a ústní hygieně v České republice. Upozorňuji na to, že tuto skupinu výrobků byla vybrána na základě logického úsudku a obecné znalosti značky a také z důvodu osobního přesvědčení, že právě značka Colgate je v daném segmentu natolik silná, že realizace tohoto projektu pro danou značku by byla vhodná. Tento projekt je možné aplikovat i na jiné značky výrobků nebo produktové skupiny výrobků. Pouze pro lepší orientaci a strukturovanost tohoto projektu byla vybrána značka Colgate.

Vzhledem k tomu, že se jedná o návrh řešení, který není ověřený v praxi, navrhuji projekt nejdříve otestovat na vybraných obchodech. Stejný postup zvolil i Plzeňský Prazdroj při realizaci projektu na Intersparu a až na základě reálných výsledků z prodeje uvažuje o rozšíření projektu na další obchody.

14.1.1 Colgate - současný stav, cíl umístění výrobků na regále

Na obr. 24 je fotografie regálu kategorie výrobků zubní a ústní hygieny z obchodu Globus Čakovice, Praha. Jedná se o aktuální pozice jednotlivých výrobků na prodejní ploše. Značka Colgate má výrobky ve 3 subkategoriích:

- Zubní pasty – odhadovaný tržní podíl⁵⁶ 20 – 25%
- Zubní kartáčky – odhadovaný tržní podíl cca 2%
- Ústní vody – odhadovaný tržní podíl cca 6%

Značka Colgate je nejsilnější v oblasti zubních past, odhadované tržní podíly v ostatních výše jmenovaných subkategoriích nejsou příliš vysoké.

Značka Colgate komunikuje prostřednictvím televizních reklam, z tohoto důvodu je možné usuzovat, že se jedná o značku se silnou marketingovou komunikací. Spolu s odhadovanými podíly na trhu lze předpokládat, že značka Colgate má vysokou penetraci prodeje mezi českými spotřebiteli.

Značky Colgate určitě patří mezi jednu ze značek, která mezi českými spotřebiteli určuje kategorii a nakupující podle ní dokáží kategorii zubní a ústní hygieny rozpoznat a dále se u prodejního regálu podle této značky orientovat. Značka Colgate má jasné barevné kódování, na regále je nepřehlédnutelná, je ikonou segmentu zubní a ústní hygieny, proto se může stát tzv. signpost brandem v rámci dané kategorie.



Obr. 24: Vystavení produktů zubní a ústní hygieny v obchodě Globus Čakovice, Praha (vlastní zpracování)

⁵⁶ Odhad je vytvořen na základě % zastoupení výrobků na regále

Cílem projektu je zvýšení prodeje, resp. obratu produktů značky Colgate umístěním do vertikálních brand bloků na regále. Na obrázku 25 jsou zobrazeny 2 možnosti uspořádání produktů značky Colgate do vertikálních brand bloků, kde jsou umístěny výrobky všech tří výše zmíněných subkategorií – zubní pasty, zubní kartáčky a ústní vody. Na uvedených příkladech je celá prodejní sekce zvýrazněná POP materiály nebo osvětlenými navigačními panely umístěnými napříč regály a nad regálem.



Obr. 25: Umístění produktů značky Colgate do vertikálních brand bloků (Kraft Foods)

14.2 Projektová východiska

Ze splněných cílů v praktické části a teoretických východisek v části praktické vznikly předpoklady pro navrhovaný projekt:

- Prodejní formáty supermarketů a hypermarketů jsou pro dnešní nakupující stále nejčastějším místem nákupu, kde utrácejí největší část výdajů za rychloobrátkové zboží, do kterého segment zubní hygieny patří.
- Výrobci i obchodní řetězce hledají nová řešení jakým způsobem navýšit obrat, resp. zisk, hledají cesty, jak se vymanit ze strategie nízkých cen. Proto určitě uvítají inovativní projekty na řízení kategorie v rámci prodejní plochy.
- Značka Colgate je dobře zavedenou značkou na českém trhu, jedná se o značku se silnou marketingovou podporou a vysokou penetrací mezi spotřebiteli (předpoklad z obecné znalosti o značce – viz kapitola 14.1.1). Z toho vyplývá, že se jedná o značku, která mezi českými spotřebiteli určitě patří mezi ty, které určují kategorii a dokáží se podle ní orientovat na prodejní ploše, proto se může stát tzv. signpost brandem v rámci dané kategorie.

- Z analýzy prodejů značky Zlaté vyplynulo, že umístěním výrobků do vertikálního brand bloku na regále vzroste prodej a tržní podíly dané značky, a zároveň dojde k navýšení prodejů celé kategorie.
- Dalším předpokladem projektu je, že celkový prostor vymezený na regále pro výrobky značky Colgate může zůstat stejný, správné umístění vertikálního brand bloku učiní prodejní část regálu výkonnější (zvýší se obrát z metru regálu).

Základní hypotézy projektu jsou následující:

- 1) *Umístěním výrobků značky Colgate do vertikálních brand bloků na regále zvýšíme prodej značky cca o 10% a navýšíme prodej celé kategorie cca o 5%.*
- 2) *Měřením míry konverze jsme schopni navýšení prodejů umístěním značky Colgate do vertikálních brand bloků na regále ověřit.*

14.3 Realizace projektu

Tento projekt nebyl realizovaný v reálném čase, jedná se o návrh řešení.

Vzhledem k předpokládané náročnosti implementace je nutné vyjednávání dodavatele s obchodním řetězcem. Po oboustranné dohodě na realizaci projektu je možné začít s přípravnou fází a analýzou, následným měřením v místě prodeje před implementací vertikálních brand bloků, implementací vertikálních brand bloků, měřením po implementaci vertikálních brand bloků a následné vyhodnocení prodejů a vyhodnocení pozorování v místě prodeje. Na základě vyhodnocení celého projektu je možné nastavit další kroky pro realizaci projektu na dalších prodejních.

14.3.1 Přípravná fáze projektu a analýza

Impuls pro realizaci projektu může přijít jak ze strany dodavatele, tak i ze strany obchodního řetězce. Obě strany mají stejný zájem na navýšení obrátu z prodeje výrobků, v tomto ohledu mají stejné cíle. Na základě první myšlenky a rámcové dohody obou stran o realizaci projektu začíná přípravná fáze projektu. Přípravnou fází projektu bych rozdělila do 5 základních kroků, které je nutné připravit před rozhodnutím o realizaci projektu:

- Analýza prodejů
- Finanční analýza
- Návrh řešení implementace – planogramy
- Návrh měření projektu - metodika

- Způsob vyhodnocení projektu

Jako první krok přípravné fáze projektu jsem zmínila důkladnou **analýzu prodejů**:

- Analýza prodejů výrobku (prodejní podíly na trhu, vývoj prodejů výrobku na trhu, penetrace výrobku, frekvence nákupu výrobku, analýza cenové elasticity, nákupní chování zákazníka, spotřební chování zákazníka)
- Analýza tržního prostředí a konkurence v dané prodejní kategorii (prodejní podíly na trhu, vývoj prodejů konkurenčních výrobků a cenové elasticity, frekvence nákupu celé kategorie, analýza cenové elasticity konkurence, nákupní chování zákazníků dané kategorie, spotřební chování zákazníků kategorie)

Kromě předchozích kroků je také nutné se zaměřit na **finanční analýzu** celého projektu:

- P&L (profit and loss statement) - finanční výkaz, který shrnuje výnosy, náklady a výdaje vzniklé v průběhu určitého časového období
- ROI (return of investment) – jedná se měření výkonu investice a slouží k vyhodnocení návratnosti (výkonnosti) investice nebo k porovnání několika různých investic

Na základě finanční analýzy je možné „modelovat“ projekt do několika různých variací a podle toho nastavit následný rozsah projektu, tj. velikost projektu a kolik variant projektu je nutné otestovat, aby bylo možné vybrat nejvhodnější variantu.

Na základě finanční analýzy a analýzy prodejů, cenové elasticity, nákupního a spotřebního chování zákazníků je nutné připravit argumentaci a podklady pro následná jednání, tj. „proč“ chceme projekt realizovat a jaký finanční přínos po implementaci vertikálních bloků očekáváme.

Dalším krokem po zpracování analýzy prodejů a finanční analýzy je příprava návrhu implementace vertikálních brand bloků na regále – **návrhy planogramů**. Tuto část zpracuje oddělení, které se zabývá category managementem a je schopné připravit optimální návrh nebo návrhy implementace.

Ve chvíli kdy jsou v projektu zpracované tyto 3 kroky – analýza prodejů a finanční analýza a návrhy planogramů – je vhodné do projektu zapojit agenturu, která má zkušenosti s měřením projektů zaměřených na řízení kategorie a nákupní a spotřebitelské chování (např. agentura IPSOS) a připravit **návrh měření** celého projektu včetně metodiky. Navrhovanou metodikou pro tento projekt je pozorování v místě prodeje.

Posledním krokem v přípravné fázi projektu je návrh **způsobu vyhodnocení** projektu. Projekt by měli vyhodnotit ze svého pohledu všechny zapojené strany, tj. dodavatel, obchodní řetězec i výzkumná agentura.

Je důležité zmínit, že všechny předchozí kroky je nutné připravit na straně dodavatele. Důvod je jednoduchý, dodavatelé obvykle mají k dispozici prodejní data z trhu nebo spolupracují s výzkumnými agenturami, která jim mohou potřebná data zajistit a jsou schopni připravit analýzu celé kategorie. Vzhledem k tomu, že obchodní řetězce pracují s omezeným množstvím dat pro danou kategorii (obvykle sledují pouze vlastní prodeje), mají v tomto omezené možnosti.

Po zpracování předchozích kroků je projekt připraven pro jednání mezi dodavatelem a obchodním řetězcem. Předpokládejme, že se obě strany dohodnou na realizaci projektu, v tu chvíli je možné přejít k další fázi projektu, čímž je měření v místě prodeje před implementací vertikálních brand bloků.

14.3.2 Měření v místě prodeje před implementací vertikálních brand bloků

V kapitole 5.3 teoretické části práce je zmíněná měřitelná veličina tzv. míra konverze.

K tomuto tématu téměř neexistuje dostupná literatura a není vypracovaný přesný postup, výpočet a metodika měření. Měření míry konverze je nutné přizpůsobit aktuálnímu projektu. V projektové části této diplomové práce je vypracované schéma měření a výpočtu míry konverze ve velmi zjednodušené formě pro lepší pochopení dané problematiky.

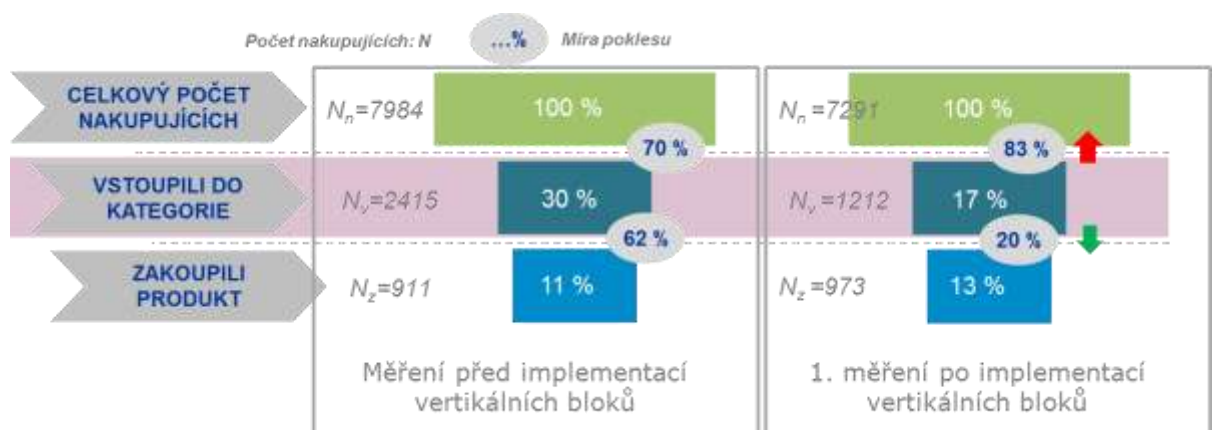
Mírou konverze je možné změřit celkový počet nakupujících vs počet nakupujících, kteří výrobek opravdu zakoupili. Pro to, aby bylo možné z měření udělat relevantní závěr, je nutné měření opakovat. První měření musí proběhnout před implementací vertikálních bloků na regálech, tj. aby bylo možné stanovit měřítko při standardním prodeji výrobků. Měřítka je možné stanovit pouze na základě měření reálných aktuálních prodejů před plánovanou změnou. Stanovení měřítka je velmi důležité pro další fáze měření, aby bylo možné zjistit nárůsty, případně poklesy počtů nakupujících po implementaci vertikálních bloků na regále.

Míru konverze je možné změřit následujícím způsobem:

- Vhodná metoda měření míry konverze je pozorování v místě prodeje

- Vybrat vhodné obchody pro měření: obchod s vysokou frekvencí nakupujících a obchod s nižší frekvencí nakupujících jako kontrolní vzorek (tj. min 2 obchody pro měření)
- Měření naplánovat do několika různých dnů, frekvence nakupujících se průběhu týdne mění, v některých dnech je frekvence nakupujících vyšší, např. pátek nebo sobota
- Měření naplánovat do různých časů ve vybraných dnech, frekvence nakupujících v obchodech se v různých časech liší, např. odpolední hodiny jsou výrazně frekventovanější
- Změřit počet nakupujících, kteří vešli do obchodu a určit tak celkový počet nakupujících
- Změřit počet nakupujících, kteří vstoupili do dané kategorie a určit tak počet nakupujících pohybující se v dané kategorii
- Změřit počet nakupujících, kteří opravdu výrobek zakoupili

Míra konverze je podílem nakupujících, kteří vstoupili do obchodu (základna pro měření) a nakupujících, kteří vstoupili do dané prodejní kategorie, a nakupujících, kteří výrobek opravdu zakoupili. Podíl je vztažený vždy k celkovému počtu nakupujících v obchodě. Míra konverze je vyjádřena v procentech. Výpočet míry konverze je znázorněn na následujícím obrázku.



Obr. 26: Výpočet míry konverze a míry poklesu počtu nakupujících (vlastní zpracování)

Na výše uvedeném obrázku je dále znázorněna míra poklesu počtu nakupujících, která vyjadřuje míru poklesu nebo nárůstu nakupujících, kteří vstoupili do kategorie vůči celkovému počtu nakupujících a míru poklesu nebo nárůstu nakupujících, kteří produkt zakoupili vůči počtu nakupujících, kteří vstoupili do kategorie.

Počty nakupujících uvedených v modelu výpočtu jsou smyšlené.

Na obrázku 26 jsou znázorněna celkem 2 měření. Očekávaným výstupem 1. měření je získat přehled o pohybu a chování nakupujících v místě prodeje před plánovanou změnou umístění zboží a nastavit měřítka pro další plánovaná měření.

Výsledek z 1. měření je tak možné srovnat s výsledkem z 2. měření, které proběhne po implementaci vertikálních bloků. Posloupnost měření z pozorování v místě prodeje jsou vysvětlena dále v textu.

Nejdůležitějším sdělením z obrázku 26 je míra konverze nakupujících, kteří zakoupili produkt zobrazeno % ve světle modrém spodním obdélníku.

Po realizaci prvního měření míry konverze a nastavení měřítka pro další měření v místě prodeje je možné přistoupit k další fázi projektu a tou je implementace vertikálních brand bloků na regále.

14.3.3 Implementace vertikálních brand bloků

Implementace vertikálních brand bloků na regále je náročná fáze projektu především pro vybraný obchod nebo vybrané obchody, protože se nejedná o částečnou změnu regálu, ale je nutné přestavět celý prodejní regál dané kategorie. Proto je nutné při přípravě nových planogramů zohlednit všechny výrobky v rámci celé kategorie.

Na přestavbě regálu a umístění vertikálního bloku značky Colgate je nutné zapojení zaměstnanců obchodu, proto je nutné schválení celého projektu centrálou obchodního řetězce a dobrá informovanost zodpovědných lidí přímo na obchodě. Do přestavby kategorie je doporučeno zapojit i zodpovědné zaměstnance na straně dodavatele.

14.3.4 Měření v místě prodeje po implementaci vertikálních brand bloků

Po implementaci vertikálního brand bloku na regále je možné přistoupit k další fázi projektu a tou je měření v místě prodeje po implementaci nových planogramů. Další měření proběhne stejným způsobem jako 1. měření míry konverze popsané v kapitole 14.3.2.

Očekávaný výstup z tohoto měření je stejný jako při předchozím měření v místě prodeje, tj. přehled o pohybu a chování nakupujících a míru konverze celkového počtu nakupujících a těch, kteří výrobek opravdu zakoupili, s tím rozdílem, že při tomto měření hodnotíme

jinou situaci v místě prodeje než při 1. měření. Tak je možné získat data, která bude možné porovnat s nastaveným měřítkem z 1. realizovaného měření.

14.3.5 Kontrolní měření v místě prodeje po implementaci vertikálních brand bloků

Vzhledem k tomu, že výrobky jsou nakupovány v určité frekvenci, je nutné měření míry konverze po implementaci vertikálních bloků po určité době zopakovat. Pro stanovení časového odstupu, kdy je vhodné opakovat měření, je potřeba znát frekvenci nákupu daného produktu, tj. po jak dlouhé době nakupující výrobek opět zakoupí. Předpokládejme, že nákupní frekvence výrobku zubní pasta Colgate je cca 6 týdnů, proto je nutné kontrolní měření naplánovat nejdříve na období za 6 týdnů od 1. měření po implementaci vertikálních brand bloků.

Očekávaný výstup i metodika měření v místě prodeje se shoduje s nastavením předchozích měření.

14.3.6 Vyhodnocení prodejů a pozorování v místě prodeje, závěry a nastavení akčních kroků

Stanovené hypotézy projektu jsou:

- 1) Umístěním výrobků značky Colgate do vertikálních brand bloků na regále zvýšíme prodej značky cca o 10% a navýšíme prodej celé kategorie cca o 5%.*
- 2) Měřením míry konverze jsme schopni navýšení prodejů umístěním značky Colgate do vertikálních brand bloků na regále ověřit.*

Hlavním cílem projektu je jakým způsobem lze získat ověření, že implementace vertikálních prodejních produktových nebo brand bloků u vybraných značek výrobků nebo skupin výrobků má pozitivní vliv na prodejní výsledky.

V předchozích kapitolách byly nastaveny jednotlivé kroky realizace projektu. Vyhodnocení a nastavení akčních kroků je závěrečnou a zásadní fází projektu, ze které vyplyne, zda celý projekt má očekávané výsledky a následně potenciál pro plošnou realizaci nebo naopak nedosahuje předpokládaných výsledků.

Jaká data je nutné vyhodnotit:

- Prodeje značky Colgate před a po implementaci vertikálních brand bloků. Pro potřebu vyhodnocení jsou vhodná týdenní prodejní data, která může poskytnout obchodní

řetězec za konkrétní maloobchodní jednotku. Závěrem vyhodnocení reálných prodejů je vývoj prodejů před a po implementaci nového planogramu.

- Celkové prodeje sledované kategorie před a po implementaci nových planogramů. Stejně jako v předchozím případě jsou vhodná týdenní prodejní data, která může poskytnout obchodní řetězec za konkrétní maloobchodní jednotku. Závěrem vyhodnocení reálných prodejů je vývoj prodejů před a po implementaci nového planogramu.
- Všechny 3 fáze měření míry konverze metodou pozorování v místě prodeje a srovnání míry konverze z 2. a 3. měření oproti nastavenému měřítku při 1. měření před implementací vertikálních brand bloků. Závěrem vyhodnocení míry konverze je ukazatel, který vypovídá o změně nákupního chování zákazníků obchodu po realizované změně planogramů.

Ukazatel může být pozitivní, tj. naměřená hodnota oproti nastavenému měřítku je vyšší a poukazuje na to, že prodaných výrobků bylo po uskutečněné změně uspořádání výrobků na regále víc. Z toho vyplývá závěr, že realizovaná změna uspořádání regálu má pozitivní vliv na prodeje. Stejně tak ale může být ukazatel negativní, tj. naměřená hodnota oproti nastavenému měřítku je nižší a poukazuje na to, že prodaných výrobků bylo po uskutečněné změně méně. Z toho vyplývá závěr, že realizovaná změna nemá žádný nebo negativní dopad na prodeje.

Získaná prodejní data a výsledky z realizovaných měření je nutné vyhodnocovat současně a společně a interpretovat je ve vzájemných souvislostech.

Předpoklad je, že vyhodnocení prodejních dat a měření míry konverze prokáže, že umístění produktů Colgate do vertikálních brand bloků na regále má pozitivní vliv na prodeje a obrat značky Colgate se navýšil cca o 10%. Zároveň odhadovaný nárůst prodejů a obratu celé kategorie zubní a ústní hygieny se zvýšil o 3 – 5%.

14.4 Časový rámeček projektu

Časový rámeček projektu byl odhadnut na základě zkušeností s vyjednáváním na obchodních řetězcích a zkušeností s přípravou obdobných projektů na straně dodavatele. Vzhledem k tomu, že se jedná o náročný projekt, u kterého bude nutné obchodnímu řetězci předložit pádné argumenty, proč by se měl na implementaci projektu podílet, odhaduji na přípravnou fázi na straně dodavatele minimálně 2 měsíční přípravu argumentů, podkladů a důkladnou analýzu. Vzhledem ke zkušenosti s vyjednáváním aktivit na obchodních řetězcích bude

trvat minimálně 1 měsíc vyjednávání a dosažení oboustranné dohody mezi dodavatelem a obchodním řetězcem. Po odsouhlasení projektu je nutné nastavit časový rámec celé realizace projektu mezi dodavatelem a obchodním řetězcem, proto je zde uveden jen rámcový odhad potřebného času pro realizaci jednotlivých fází projektu:

- Měření v místě prodeje před implementací vertikálních brand bloků – doba realizace 1 týden
- Implementace vertikálních brand bloků – může následovat ihned po prvním měření – doba realizace 1 týden
- Měření v místě prodeje po implementaci vertikálních brand bloků – může následovat ihned po implementaci vertikálních brand bloků – doba realizace 1 týden
- Kontrolní měření v místě prodeje s časovým odstupem po implementaci (předpoklad je, že nakupující nakupuje výrobek v určité frekvenci – odhad min. po 6 týdnech od měření realizované po implementaci vertikálních bloků – doba realizace 1 týden
- Vyhodnocení prodejů a pozorování v místě prodeje, závěry a nastavení akčních kroků – doba realizace 1 měsíc

Celková doba potřebná pro realizaci projektu je odhadnuta na 5 až 6 kalendářních měsíců.

14.5 Finanční rámec projektu

Na finanční rámec projektu je nutné se podívat ze dvou pohledů:

- Náklady na realizaci projektu
- Skutečný přínos realizovaného projektu, tj. hodnota přínosu pro dodavatele a obchodní řetězec vlivem navýšených prodejů

Náklady na realizaci projektu je možné rozdělit na 2 základní části:

- Náklady na lidské zdroje potřebné pro realizaci projektu a to jak na straně dodavatele tak i obchodního řetězce
- Náklady na případnou výrobu a logistiku materiálů potřebných pro realizaci projektu (náklady na přizpůsobení regálu novým planogramům, náklady na výrobu a umístění nových POP materiálů umístěných na regále)

Skutečný přínos nerealizovaného projektu se bez detailních informací nedá odhadnout. V kapitole 14.3.1 je uvedeno, že v přípravné fázi projektu je nutné připravit finanční analýzu, na základě které je možné stanovit odhadovaný přínos projektu.

Pro obchodní řetězec je celkový finanční přínos navýšení obrátu o 3 – 5% za celou kategorii, pro dodavatele je finanční přínost navýšení obrátu z prodeje výrobků cca o 10%. Jedná se o předpokládaný odhad navýšení prodejů, resp. obrátu po implementaci vertikálních bloků na regále.

14.6 Shrnutí projektové části

Hlavním cílem projektu bylo získat ověření, že implementací vertikálních produktových bloků na regále lze pozitivně ovlivnit prodejní výsledky daného zboží. Toto ověření lze získat měřením míry konverze v místě prodeje.

Projektová část se zabývala způsobem měření, kterým lze dokázat, že vlivem umístění vertikálních brand bloků je možné pozitivně ovlivnit prodej. Konkrétním způsobem je měření tzv. míry konverze, která ukazuje podíly celkového počtu nakupujících, kteří vstoupili do prodejny a počtu nakupujících, kteří vstoupili do prodejní sekce (kategorie) a nakupujícími, kteří produkt opravdu zakoupili.

Pro projekt byly vybrány výrobky značky Colgate, ale tento projekt je možné aplikovat i na jiné značky výrobků nebo produktové skupiny výrobků, pouze pro lepší orientaci a strukturovanost tohoto projektu byla vybrána tato konkrétní značka. Projekt není možné využít pro jakoukoli značku zboží, ale pouze pro značky, které mají určité předpoklady, které byly popsány v praktické a projektové části této diplomové práce.

Hlavními východisky pro projekt jsou:

- Prodejní formáty supermarketů a hypermarketů jsou nejčastějším místem nákupu, kde utrácejí největší část výdajů za rychloobrátkové zboží.
- Výrobci i obchodní řetězce uvítají inovativní projekty na řízení kategorie v rámci prodejní plochy.
- Značka Colgate se může stát tzv. signpost brandem v rámci dané kategorie.
- Umístěním výrobků do vertikálního brand bloku na regále vzroste prodej a tržní podíly dané značky a zároveň dojde k navýšení prodejů celé kategorie.
- Celkový prostor vymezený na regále pro výrobky značky Colgate bude výkonnější.

Navrhovaný projekt nebyl v tuto chvíli realizován. Jedná se o návrh řešení, který je vhodný pro výrobce a dodavatele rychloobrátkového zboží, ale i pro obchodní řetězec.

Očekávaný přínos implementací vertikálních brand bloků na regále je pro značku cca 10% růst prodejů, tato změna může pozitivně ovlivnit růst prodejů celé kategorie o 3 – 5%.

Tyto nárůsty jsou odhadované na základě výstupů z analýzy prodejů značky Zlaté a závěrů z případové studie (viz kapitola 12) v praktické části. V případě realizace tohoto projektu je nutné zpracovat důslednou finanční analýzu a analýzu prodejů a následné vyhodnocení prodejních výsledků a realizovaných měření v místě prodeje. Na základě těchto výstupů je možné připravit doporučení pro další realizaci projektu.

ZÁVĚR

Předložené diplomová práce se zabývá tematikou merchandisingu, konkrétně oblastí vizuálního merchandisingu a umístěním vybraných výrobků do vertikálních bloků na regále. Merchandising je důležitou součástí podpory prodeje a v současné době se zvyšuje důraz na správné umístění a označení výrobků na prodejní ploše. Český maloobchod se v posledních letech ubíral strategií nízkých cen, ale zdá se, že se tento trend začíná postupně měnit a obchodníci se začínají soustředit na projekty řízení kategorií v místě prodeje.

V teoretické části diplomové práce jsou zpracované teoreticko-metodologické poznatky z oblasti spotřebního a nákupního chování, smyslového marketingu a vizuálního merchandisingu. Dále byly zpracovány faktory ovlivňující rozhodování zákazníků v místě prodeje, které přímo působí na nákupní chování zákazníků. V krátkosti byla představená segmentace trhu podle potravinových prodejních kategorií a vybraná značka Zlaté. V neposlední řadě byla v teoretické práci zpracována kapitola category managementu. Tato oblast je zásadní pro projekty řízení kategorií. Poslední částí teoretické práce je metodika zpracování diplomové práce jejíž součástí je výzkumná otázka.

Praktická část se zabývá představením českého maloobchodního trhu a jeho vývoje od 90.let. Dále uvedený rozbor tržních podílů kategorie sušenek, do které spadá vybraná značka Zlaté. Kromě současné situace značky Zlaté jsou zde uvedeny její tržní podíly a podíly dalších velkých hráčů na trhu kategorie sušenek. Nosnou částí praktické části diplomové práce je analýza prodejů značky Zlaté. Značka Zlaté je jedna ze značek, která je umístována do vertikálních brand bloků, v praktické části jsou vyhodnoceny prodeje před a po umístění značky do vertikálních brand bloků na regálech. Poslední kapitolou praktické části je případová studie projektu na řízení kategorie v místě prodeje společností Plzeňský Prazdroj a obchodního řetězce Interspar. V závěru praktické části jsou shrnuty poznatky z praktické i teoretické části práce, které jsou východiskem pro projektovou část diplomové práce. Praktická část potvrzuje výzkumnou otázku, která je dále rozvinuta v projektové části práce.

Projektová část navazuje na předpoklady získané v praktické části a poznatky z teoretické části diplomové práce a přináší návrh řešení jakým způsobem je možné ověřit vliv na prodej umístěním zboží do vertikálních prodejních bloků na regále a pozitivně tak ovlivnit výši prodejů nejen značky, ale celé prodejní kategorie.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografické publikace

- 1) BÁRTA, Vladimír a Ladislav PÁTÍK. *Retail marketing*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2009, 326 s. ISBN 978-80-7261-207-9.
- 2) BOČEK, Martin. *POP - In-store komunikace v praxi: trendy a nástroje marketingu v místě prodeje*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 215 s., [8] s. barev. obr. příl. ISBN 978-80-247-2840-7.
- 3) KAROLEFSKI, John a Al HELLER. AC NIELSEN. *Consumer-centric category management: How to increase profits by managing categories based on consumer needs*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons. Inc., 2006. ISBN 978-0-471-70359-4.
- 4) PELSMACKER, Patrick de. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, c2003, 581 s., [16] s. barev. obr. příl. ISBN 80-247-0254-1.
- 5) UNDERHILL, Paco. *Proč nakupujeme: Jak merchandising ovlivňuje nákupní rozhodnutí a zvyšuje prodej*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-055-4.
- 6) VYSEKALOVÁ, Jitka a kolektiv. *Chování zákazníka: Jak odkrýt tajemství "černé skříňky"*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3528-3.
- 7) SCAMMEL-KATZ, Simeon. *The art of shopping*. London: LID Publishing Ltd., 2012. ISBN 978-190-7794-223.
- 8) STEEL, Jon. *Reklama: Průzkum, příprava a plánování*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003, vi, 256 s. ISBN 80-251-0065-0.
- 9) SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing - cesta k trhu*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2005, 340 s. ISBN 80-868-9848-2.

Elektronické zdroje

- 10) *Barcelona Gum Test: I Motions Study - Based on iMotions - ShelfAIM™ and PackAIM method*. Barcelona, 2010.
- 11) INCOMA, GFK. *Shopping monitor 2011*. Praha, 2012.
- 12) INCOMA, GFK. *Shopper typology study 2010*. Praha, 2011.
- 13) INTERSPAR, Plzeňský Prazdroj. *Pivní svět: prezentace Retail summit 2013*. Praha, 2013

14) KRAFT FOODS, s.r.o. *Kraft 5S POB*. Vídeň, 2011.

Internetové zdroje

- 15) *About.com: Retailing* [online]. 2013 [cit. 2013-04-17]. Dostupné z: <http://retail.about.com/od/planograms/a/planogramming.htm>
- 16) *Business Dictionary.com: Visual merchandising* [online]. 2013 [cit. 2013-03-22]. Dostupné z: <http://www.businessdictionary.com/definition/visual-merchandising.html>
- 17) *Business Dictionary.com: FMCG* [online]. 2013 [cit. 2013-03-22]. Dostupné z: <http://www.businessdictionary.com/definition/fast-moving-consumer-goods-FMCG.html>
- 18) Co maloobchodníci nevědí. *Marketingové noviny* [online]. 2002 [cit. 2013-02-22]. Dostupné z: http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=365&co-maloobchodnici-nevedi
- 19) ČESKÝ HYDROMETEOROLOGICKÝ ÚSTAV. *Infomet* [online]. 2013 [cit. 2013-04-02]. Dostupné z: <http://www.infomet.cz/index.php?id=read&idd=1315295249>
- 20) ECR ČESKO-SLOVENSKÁ INICIATIVA. *Řízení kategorií (Category management)* [online]. 2011 [cit. 2013-04-03]. Dostupné z: <http://ecr-all.org/czech-slovak/pracovni-skupiny/spotrebitel-consumer-shopper/rizeni-kategorii-category-management/>
- 21) *Facebook: Zlaté* [online]. 2013 [cit. 2013-04-17]. Dostupné z: 31) https://www.facebook.com/MojeZlate/app_200164456764150
- 22) GARAUS, Claus Ebster and Marion. *Store design and visual merchandising: creating store space that encourages buying*. 1st ed. New York, NY: Business Expert Press. ISBN 978-160-6490-945. Dostupné z: [http://books.google.cz/books?id=MRiR2z9IWfYC&pg=PA26&dq=vertical+blocks&hl=cs&sa=X&ei=VMb6UOSxKs2xhAful4HwDg&sqi=2&ved=0CEwQ6AEwBg#v=onepage&q=vertical%](http://books.google.cz/books?id=MRiR2z9IWfYC&pg=PA26&dq=vertical+blocks&hl=cs&sa=X&ei=VMb6UOSxKs2xhAful4HwDg&sqi=2&ved=0CEwQ6AEwBg#v=onepage&q=vertical%20)
- 23) GLOBUS. *Historie* [online]. 2001-2013 [cit. 2013-04-03]. Dostupné z: <http://www.globus.cz/globus-cakovice/historie.html>

- 24) *Kognitivní server: Výkladový slovník* [online]. 2013 [cit. 2013-03-15]. Dostupné z: <http://fim.uhk.cz/cogn/?Module=dictionary&Letter=K&Site=3>
- 25) KOUDELKA, Jan. *Spotřební chování a segmentace trhu*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2006 [cit. 2013-01-20]. ISBN 80-86730-01-8. Dostupné z: <http://books.google.cz/books?id=Vn-tAts-BjoC&printsec=frontcover&dq=spot%C5%99ebn%C3%AD+chov%C3%A1n%C3%AD&hl=cs&sa=X&ei=UNf6UOetHIyVswbUmoC4DQ&ved=0CDAQ6AEwAA>
- 26) KRAFT FOODS ČR, s.r.o. *O společnosti* [online]. 2013 [cit. 2013-01-10]. Dostupné z: http://www.kraftfoodscompany.com/about/cz_sk/czech.aspx
- 27) Nielsen: About us. THE NIELSEN COMPANY. [online]. 2013 [cit. 2013-02-16]. Dostupné z: <http://nielsen.com/intl/cz/about-us.html>
- 28) O společnosti Opavia. OPAVIA-LU, s.r.o. [online]. 2009 [cit. 2013-02-16]. Dostupné z: <http://www.tatranky.cz/o-spolecnosti-opavia.php>
- 29) POPAI. In: *POPAI Shopper engagement study 2012* [online]. 2012 [cit. 2013-02-20]. Dostupné z: *Shopper engagement study 2012* - <http://www.popai.com/engage/docs/Media-Topline-Final.pdf>
- 30) TUTO DESIGN. *Visual merchandising* [online]. 2013 [cit. 2013-03-15]. Dostupné z: <http://www.tutu-design.estranky.cz/fotoalbum/visual-merchandising/visual-merchandising/>
- 31) ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy* [online]. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009 [cit. 2013-01-20]. ISBN 978-80-247-2049-4. Dostupné z: http://books.google.cz/books?id=4aFy42QtdMMC&pg=PA17&dq=maloobchodn%C3%AD+trh&hl=cs&sa=X&ei=PLX6UJ_IFpSxAfc9IGICg&sqi=2&ved=0CC0Q6AEwAA#v=onepage&q=maloobchodn%C3%AD%20trh&f=false

Noviny a časopisy

- 32) TOMEK, I. Syndrom ptačí matky: Cena je to hlavní pro výběr, ale dál se jí nezabývám. *Trend marketing*. 2008, č. 8.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AM	April, May – období dubna a května
AS	August, September – období srpna a září
Apod.	a podobně
DJ	December, January – období prosince a ledna
FM	February, March – období února a března
FMCG	Fast Moving Consumer Goods – rychloobrátkové zboží
JJ	June, July – období června a července
Např.	například
ON	October, November (počáteční písmena) – období října a listopadu
POP	Point of purchase
POS	Point of sale
Pozn.	poznámka
r.	rok, roku
Tj.	to jest
Tzv.	takzvaný
Viz	rozkazovací způsob sloves vidět, 2. osoba jednotného čísla
Vs	versus

SEZNAM OBRÁZKŮ

- Obr. 1: Modifikovaný model „podnět – černá skříňka – odezva
- Obr. 2: Vliv osobních dispozic na rozhodování při nákupu
- Obr. 3: Model nákupního chování
- Obr. 4: Schéma při rozhodování při nákupu potravinářských výrobků
- Obr. 5: Dvě roviny rozhodování
- Obr. 6: Tři zásady vidění: Globální vnímání – Periferické vidění
- Obr. 7: Tři principy vidění – Globální vidění nabídky
- Obr. 8: Tři principy vidění – Přesné vidění
- Obr. 9: Nákupní zvyklosti a možnost ovlivnění nákupního rozhodnutí
- Obr. 10: Nákres prodejní uličky se policemi, které svírají s uličkou úhel 45°
- Obr. 11: Nákres standardní prodejní uličky v obchodě
- Obr. 12: Nákres prodejní uličky a intenzita pozornosti nakupujícího
- Obr. 13: Hot spot ve tvaru diamantu nebo obráceného trojúhelníku
- Obr. 14: Záznam z oční kamery – hot spot ve tvaru obráceného trojúhelníku
- Obr. 15: Horizontální merchandising nepřitahuje pozornost
- Obr. 16: Nakupující využívá periferní vidění a pozornost přitahují vertikální prodejní bloky zboží
- Obr. 17: Přehled transformace značky zlaté a znovu uvedení značky v roce 2010
- Obr. 18: Značka Zlaté – umístění ve vertikálním brand bloku na prodejním regále
- Obr. 19: Značka Zlaté na promočním druhotném umístění
- Obr. 20: Vývoj planogramů kategorie sušenek, Globus Opava
- Obr. 21: Interspar Štěrboholy - původní uspořádání pivní sekce
- Obr. 22: Interspar Štěrboholy po přestavbě pivní sekce
- Obr. 23: Interspar Štěrboholy – informační panely
- Obr. 24: Vystavení produktů zubní a ústní hygieny v obchodě Globus Čakovice, Praha

Obr. 25: Umístění produktů značky Colgate do vertikálních brand bloků

Obr. 26: Výpočet míry konverze a míry poklesu počtu nakupujících

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Top 30Food – CZ/SK_FM 2012

Graf 2: Vztah respondentů k letákovým kampaním maloobchodních řetězců

Graf 3: Kritéria pro výběr hlavního nákupního místa

Graf 4: Kritéria pro výběr hlavního nákupního místa podle typu prodejny

Graf 5: Hlavní nákupní místo

Graf 6: Přehled řetězců, kde nakupující utratí největší část výdajů za potraviny

Graf. 7: Vývoj tržních podílů v hodnotě značky Zlaté na trhu od 2006 do 2011

Graf. 8: Vývoj tržních podílů výrobců v subkategoriích sušenek a oplatek na českém trhu v hodnotě 2011 – 2012

Graf 9: Vývoj prodejů kategorie rodinných sušenek a značky Zlaté na hypermarketech

Graf 10: Vývoj prodejů kategorie rodinných sušenek a značky Zlaté na Globusu

Graf 11: Podíly prodejů kategorie rodinných sušenek a značky Zlaté na hypermarketech

Graf 12: Podíly prodejů kategorie rodinných sušenek a značky Zlaté na Globusu

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Společnost Nielsen jako zdroj informací

Příloha P II: Přehled produktů Zlaté

PŘÍLOHA P I: SPOLEČNOST NIELSEN JAKO ZDROJ INFORMACÍ

Nielsen je globální lídr v oblasti měření a zdrojů informací. Společnost Nielsen poskytuje měření, prodejní data a informace pro přesné pochopení spotřebitele a nakupujícího (zákazníka) svým klientům. Tyto informace pomáhají klientům společnosti Nielsen vytvářet rozhodnutí, která mohou vést k růstu jejich prodejů. Měření a analytické inovace umožňují klientům společnosti Nielsen držet krok s měnícími se trendy na trhu, nově vznikajícími technologiemi a stále náročnějším spotřebitelem.

Společnost Nielsen poskytuje své služby téměř již sto let, v současnosti je jednou z agentur, která je schopná poskytovat cílený a komplexní pohled na spotřebitele a tržní data.⁵⁷

V této práci využívám sekundární výzkumy společnosti Nielsen, které pomohou lépe pochopit situaci na trhu a jsou zdrojem dat pro analýzu v praktické části práce.

V teoretické části využívám informací a dat od společnosti Nielsen v oblasti segmentace trhu, dále výzkumů společnosti Incoma a GFK Shopper typology 2010 a Shopper monitor 2011, které jsou aktualizovány každé 2 roky.

Kromě toho využívám prodejních dat (v hodnotě i objemu) monitorovaných společností Nielsen na sledovaných potravinových řetězcích. Prodejní data jsou reportována na pravidelné 2 měsíční bázi.

⁵⁷ Nielsen: About us. THE NIELSEN COMPANY. [online]. 2013

PŘÍLOHA P II: PŘEHLED PRODUKTŮ ZLATÉ⁵⁸



ZLATÉ PRODUKTY

Moje Zlaté Oplatky
Křehké oplatky v mnoha příchutích jsou tím nejlepším ke kávě či čaji.



Moje Zlaté Polomáčené
Jemné sušenky polomáčené v různých druhích lahodné čokoládové polevy, které máme už po generace.



Moje Zlaté Kolečka
Lahodné máslové nebo kokosové sušenky polomáčené v jemné mléčné čokoládě.



Moje Zlaté Sušenky
Křehké sušenky se sprostou kouskou čokolády. A pokud máte chuť, tak navíc i s lakovými oříšky.



Moje Zlaté Věnečky a Club
Nemogoditelná chuť díky pastelovým survinám a nezaměnitelný tvar věnečků. Měří si pamatujeme od dětství.



Moje Zlaté Boxes
Jako sňožená pro otevře kódu a pohody. Jedinečná chuť a vůně skořice, kakaa, kokosu v různých podobách nebo máslové vláčné Pluměňky s příchutí pamákového koření.



⁵⁸ Facebook: Zlaté [online]. 2013