

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Category management na straně dodavatele**

**Andrea Říhová**

**© 2019 ČZU v Praze**

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Andrea Říhová

Provoz a ekonomika

Název práce

**Category management na straně dodavatele**

Název anglicky

**The Category Management on the Supplier's Side**

---

### Cíle práce

Cílem diplomové práce je návrh úprav v oblasti category managementu pro konkrétní produktovou kategorii a retailový řetězec.

### Metodika

Na základě analýzy a syntézy relevantních sekundárních dat bude zpracována část "Teoretická východiska". Relevantní sekundární data budou kombinována s primárním průzkumem v oblasti category managementu.

Doporučená struktura práce:

1. Úvod
2. Cíl práce a metodika
3. Teoretická východiska
4. Vlastní práce
5. Výsledky a diskuse
6. Závěr
7. Seznam použitých zdrojů
8. Přílohy

## Doporučený rozsah práce

60-80 stran textu

## Klíčová slova

Category management, nákupní chování, merchandising, planogram, retail, FMSG

---

## Doporučené zdroje informací

BERMAN, B. – EVANS, J R. *Retail management : a strategic approach*. New York: Macmillan Publishing Company, 1989. ISBN 0-02-946056-5.

HESKOVÁ, Marie; *Category management*, Praha, Profess Consulting, s. r. o., 2006

JESENSKÝ, Daniel a kol. *Marketingová komunikace v místě prodeje*, Praha, Grada Publishing, a. s., 2018

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary, *Marketing*, Praha, Grada Publishing, a. s., 2007

LINDSTROM, Martin; *Buy.ology Truth and Lies About Why We Buy*, New York, Crown Publishing Group, Inc., 2008.

PELSMECKER Patrick, *Marketingová komunikace*, Praha, Grada Publishing a.s., 2003

PRAŽSKÁ, L. – JINDRA, J. *Obchodní podnikání : retail management*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-059-7.

---

## Předběžný termín obhajoby

2018/19 LS – PEF

## Vedoucí práce

Ing. Michal Chocholoušek, Ph.D.

## Garantující pracoviště

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 20. 2. 2019

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 20. 2. 2019

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 27. 03. 2019

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Category management na straně dodavatele" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 29. 3. 2019 \_\_\_\_\_

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu diplomové práce panu Ing. Michalovi Chocholouškovi, Ph.D. za jeho cenné rady a odborné vedení při zpracovávání diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat zaměstnancům společnosti Heineken Česká republika, a. s., za poskytnuté informace.

# Category management na straně dodavatele

## Abstrakt

Diplomová práce se zabývá problematikou category managementu na českém trhu piva a cidrů.

V první části práce jsou definovány pojmy související s danou problematikou s pojmy z oblasti moderního marketingu. Dále je zde vysvětlen celý proces fungování category managementu, který je následně ve vlastní práci převeden do praxe.

Vlastní práce si klade za cíl vypracování návrhu optimalizovaného vystavení kategorie piva a cidrů na prodejní ploše v obchodním řetězci Kaufland. Vytyčeného cíle je dosaženo prostřednictvím jednotlivých kroků procesu category managementu za využití výzkumů trhu realizovaných společnostmi Gfk, dat Nielsen a Dunhumby. Dalším zdrojem informací jsou interní prezentace společnosti Heineken a vlastní zkoumání. Dílčím cílem vedoucím k dosažení primárního cíle jsou vlastní podrobné analýzy situace na trhu a situace na prodejní ploše vybraného obchodního řetězce.

Závěr práce je věnován vymezení hlavních zjištěných nedostatků a návrhu na jejich řešení.

**Klíčová slova:** Category management, nákupní chování, merchandising, planogram, retail, FMSG

# Category Management on the Supplier's Side

## **Abstract**

This thesis deals with the category management on the beer and cider market in Czech retail. First part of the thesis defines terms related to the given issue and modern marketing. In this part of thesis there is also explained the whole process of category management, which is put into real context in practical part of this thesis.

The aim of the thesis is to develop a suggestion of optimized display of the beer and cider category in Kaufland chain. This aim is achieved through the category management process using market researches conducted by Gfk, Nielsen and Dunnhumby. Another source of information is Heineken's internal presentation and self-examination.

A fractional aim is to analyse the market situation and current situation in the selected retail chain.

The conclusion of this thesis is dedicated to suggestion of the optimized display of the beer and cider category.

**Keywords:** Category management, shopping behaviour, merchandising, planogram, retail, FMSG

# Obsah

<b>1. Úvod.....</b>	<b>11</b>
<b>2. Cíl práce a metodika .....</b>	<b>12</b>
2.1 Cíl práce .....	12
2.2 Metodika .....	12
<b>3. Teoretická východiska .....</b>	<b>13</b>
3.1 Definování category managementu.....	13
3.2 Vývoj category managementu.....	13
3.3 Efektivní spotřebitelská odezva – ECR (Efficient Consumer Response) .....	15
3.4 Proces category managementu .....	16
3.4.1 Definice kategorie .....	16
3.4.1 Role kategorie.....	18
3.4.2 Ohodnocení kategorie.....	19
3.4.4 Měření výkonnosti kategorie .....	23
3.4.5 Strategie kategorie .....	24
3.4.6 Taktika kategorie .....	25
3.4.7 Implementace .....	30
3.4.8 Hodnocení.....	31
3.5 Přínosy a bariéry úspěšného category managementu.....	31
3.6 Současná praxe a vývoj fungování CM v ČR .....	32
<b>4. Vlastní práce.....</b>	<b>34</b>
4.1 Maloobchod v ČR .....	35
4.1.1 Trendy v nákupním chování.....	37
4.2 Společnost Kaufland .....	39
4.2.1 Marketing společnosti Kaufland.....	40
4.3 Společnost Heineken .....	42
4.4 Trh piva v ČR.....	43
4.5 Trh cidrů.....	44
4.6 Kategorie piva .....	45



4.7. Kategorie cidrů .....	47
4.8 CM proces v kategorii piva a cidrů v řetězci Kaufland.....	47
4.8.1 Definování kategorie .....	47
4.8.2 Role kategorie.....	49
4.8.3 Ohodnocení kategorie.....	50
4.8.4 Měření výkonnosti kategorie .....	64
4.8.5 Strategie kategorie .....	65
4.8.6 Taktika kategorie .....	65
<b>5. Výsledky a diskuse .....</b>	<b>75</b>
5.1 Shrnutí zjištěných nedostatků.....	75
5.2 Diskuse navrhovaných řešení.....	76
<b>6. Závěr.....</b>	<b>78</b>
<b>7. Seznam použitých zdrojů.....</b>	<b>81</b>
7.2 Seznam grafů.....	86
7.3 Seznam obrázků .....	86
7.4 Seznam tabulek.....	87
7.5 Seznam použitých zkratk.....	88
<b>8. Přílohy .....</b>	<b>89</b>
Příloha 1 Planogram Kaufland K20_P100K20035E-P100K20053E .....	89
Příloha 2 Planogram Kaufland C10_ P100C10024E - P100C10031E.....	89
Příloha 3 Fotka druhotného umístění piva v PET lahvích a v přepravkách .....	89
Příloha 4 Fotky segmentu sklo v prodejně Kaufland.....	90
Příloha 5 Fotky rozmístění nealkoholických piv v prodejně Kaufland .....	92

# 1. Úvod

*„Let's face it, we're all consumers.“*

Martin Lindstrom, Buy.ology, 2008

Současná realita rostoucího konkurenčního prostředí, nasycenosti trhů a změn v nákupním chování spotřebitelů způsobila, že na trhu již nevíteží ten, kdo vyrobí nejvíce výrobků za nejnižší cenu, ale ti, kteří nabídnou správný produkt ve správný čas na správném místě (LEHTINEN R., 2007). Jednoduše řečeno do centra pozornosti se dostal zákazník.

Možností, jak se tomuto trendu vyrovnat, je změna podnikového řízení, proto jsou hledány nové přístupy a aplikovány efektivní komplexní metody, které jsou schopny reagovat na rychle se měnící požadavky této doby. Jednou z těchto metod je právě category management.

Cílem category managementu je dosažení vyššího zisku prostřednictvím lépe uspokojených zákazníků/spotřebitelů. Zaměření na zákazníky má své odůvodnění, jsou to oni, kteří přinášejí firmě ekonomický efekt.

Jakým způsobem zákazníky nejlépe uspokojit? Stěžejním je místo prodeje, je to komunikační kanál, kde se zákazník bezprostředně rozhoduje, zda produkt koupí či ne. Mělo by to pro něj být tedy místo, kde se cítí příjemně, kde najde vše potřebné, bude odcházet z nákupu s příjemným pocitem, a kam se bude vracet. To vše je výsledkem správného řízení jednotlivých kategorií díky vhodně načasovaným promócím, dobře využitě in-store komunikace pro přehledně uspořádané produkty. Klíčem k tomu je blízká spolupráce mezi retailery a dodavateli.

Tato diplomová práce se věnuje právě výše zmíněným úkolům category managementu a dále se zaměřuje na výstup komplexního procesu category managementu, což je optimalizované vystavení produktů na prodejní ploše u vybraného obchodního řetězce.

## **2. Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Diplomová práce se věnuje poměrně novému přístupu řízení na pomezí marketingu a managementu, čímž je problematika category managementu.

Hlavním cílem práce je optimalizace kategorie piva a cidrů ve vybraném obchodním řetězci tj. společnost Kaufland, takovým způsobem, aby nejlépe odrážel potřeby zákazníků, a zároveň se shodoval s marketingovou a obchodní strategií řetězce a dodavatele – společností Heineken Česká republika, a. s..

Primárního cíle je dosaženo prostřednictvím jednotlivých kroků procesu category managementu, který je podrobně vysvětlen v části teoretické.

Díličními cíli práce je analýza současné situace na trhu v daných kategoriích a jejich jednotlivých subkategoriích. Situace na trhu je porovnána ze situací v obchodním řetězci. Tato vlastní podrobná analýza je podkladem pro návrh optimalizovaného vystavení, které je hlavním předmětem celé práce.

### **2.2 Metodika**

První část práce vymezuje pojmy související s problematikou moderního marketingu, definuje pojem kategorie jako takové a popisuje celý proces fungování category managementu z teoretického hlediska. V této části je vysvětlena terminologie podstatná pro danou problematiku a jsou zde znázorněny možné postupy řešení zmíněné problematiky category managementu. Tato část práce je zpracována na základě studia odborných textů za použití literární rešerše.

Vlastní práce pak analyzuje současnou situaci na trhu piva a cidrů ve vybraném obchodním řetězci. Analýza je provedena z dodavatelského pohledu řízení kategorie a zohledňuje aktuální vývoj trendů v českém maloobchodu, které jsou v práci rovněž uvedeny. Dále jsou pak v práci vymezeny hlavní nedostatky této kategorie v daném obchodním řetězci a vypracován návrh na jejich řešení.

Práce je zpracována na základě dat získaných především z výzkumů trhu realizovaných společnostmi Gfk, dat Nielsen a Dunnhumby. Dalším zdrojem informací je vlastní zkoumání.

### 3. Teoretická východiska

#### 3.1 Definování category managementu

Jednou z definic category managementu (CM) je strategické řízení skupiny produktů prostřednictvím partnerské spolupráce mezi obchodníky a dodavateli za účelem maximalizace tržeb a zisku díky uspokojování potřeb zákazníků (GUPTA S., 2008) Jinými slovy jedná se o proces řízení jednotlivých skupin zboží (kategorií) tak, aby dosahovaly lepších obchodních výsledků tím, že je pozornost zaměřena na hodnoty, na kterým záleží zákazníkům. Jedná se o nový přístup spolupráce mezi obchodníky a dodavateli, ze které při správném použití nástrojů marketingového mixu (optimální sortiment, jeho prezentace a cenová a propagační politika) plynou výhody (HESKOVÁ, 2006). Výhodou pro zákazníka je větší uspokojení z nákupu, pro obchodníka to znamená zvětšení nákupního koše, a tím větší prodeje pro dodavatele.

Obrázek 1 Výhody zúčastněných subjektů category managementu

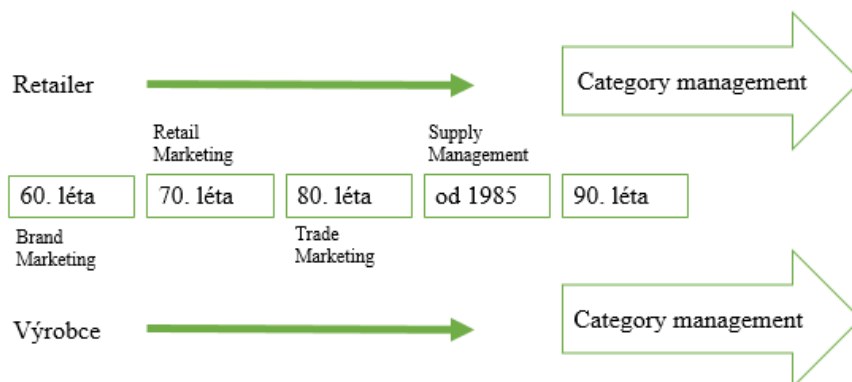


Zdroj: (HESKOVÁ, 2006)

#### 3.2 Vývoj category managementu

Jak bylo již zmíněno, jedná se o poměrně nový přístup řízení. Trvalo více než třicet let, než se category management vyvinul z klasického marketingu. (HESKOVÁ, 2006)

**Obrázek 2** Vývojové etapy marketingového řízení



Zdroj: Van der Ster, 1998 převzato z (HESKOVÁ, 2006)

Pro **první etapu**, která probíhala v šedesátých letech, jsou charakteristické agresivní marketingové taktiky. Hlavní vyjednávací sílu měli výrobci. Maloobchodníci sloužili pouze jako kanál pro prodej konečným spotřebitelům. Z tohoto důvodu se v této době začal rozvíjet především brand marketing.

V sedmdesátých letech roste spotřeba, zvětšují se prodejní plochy, více se obchodníci zajímají o postoj zákazníků, což vede k rozvoji space managementu<sup>1</sup>, na což navazuje rozvoj merchandisingu<sup>2</sup>. Celkově se v této době začíná vyvíjet retail marketing a pomalu se rozvíjí i strategie privátních značek. Toto období je vnímáno jako **druhá etapa** marketingového řízení.

Ve **třetí etapě**, v osmdesátých letech, výrobci začínají vnímat maloobchodníky za významné partnery a budují vzájemné vztahy – začíná se rozvíjet account management<sup>3</sup> a trade marketing<sup>4</sup>. Péče o významné zákazníky vyžaduje vysokou úroveň řídicích schopností (např. vést, koordinovat, a výborné komunikační schopnosti). (JOBBER D., 2001) Vztahy mezi retailery a výrobci však nebyly zcela ideální, často měly jednostranný

<sup>1</sup> Space management - Efektivní využití prostoru na prodejní ploše (JESENSKÝ, 2018)

<sup>2</sup> Merchandising – Komplexní péče o zboží a POP prostředky na místě prodeje, včetně péče o vizuální stránku prodejny. (BOČEK, 2009)

<sup>3</sup> Account management – Řízení vztahu se zákazníkem

<sup>4</sup> Trade marketing – Marketingové aktivity společně realizované určitou značkou a maloobchodníkem na místě, kde dochází ke kontaktu s výrobkem nebo službou (BOČEK, 2009)

charakter. Výrobci tlačili na maximální prodej svých výrobků v daném řetězci, obchodníci zase prosazovali výrazné slevy. Spolupráce se obvykle týkala pouze společné promotion<sup>5</sup>.

**Čtvrtá etapa** je spojena s nástupem supply chain managementu<sup>6</sup>, sdílení informací a postupné uplatňování partnerství pomocí integrovaných systémů v oblastech, kde si obchodníci a výrobci nekonkurují a kde je vzájemná spolupráce prospěšná pro obě strany.

Devadesátá léta, v pořadí **pátá etapa**, jsou zcela zásadní pro vývoj category managementu, prohlubuje se spolupráce v rámci sdílení dat, což vede k lepšímu uspokojování zákaznických potřeb. Výsledkem blízké spolupráce dodavatelů a retailerů je nástup nových modelů řízení jako je např. projekt ECR. (HESKOVÁ, 2006)

### **3.3 Efektivní spotřebitelská odezva – ECR (Efficient Consumer Response)**

ECR je mezinárodní koncept úzké spolupráce mezi maloobchody a výrobci s cílem zvýšit spokojenost zákazníků s využitím nižších nákladů, především v oblasti logistiky, promotion a vystavení zboží na prodejních. Jinými slovy, jde o snahu zrychlit, zlevnit a usnadnit cesty od výrobce k zákazníkovi trvale udržitelným způsobem. Vzniká tak prostor pro výhody pro spotřebitele, jako jsou nižší ceny, možnost většího výběru produktů a lepší dostupnost výrobků. Hlavním heslem iniciativy ECR je: *„Pracujme společně pro naplnění přání zákazníků lépe, rychleji, s nižšími náklady a trvale udržitelným způsobem.“* (ECR, 2017)

Díky tomu, že se jedná o iniciativou mezinárodní, jednotlivé státy získávají zkušenosti a materiály z mnoha zemí. V České republice a na Slovensku působí od roku 2001. Odborné studie i uskutečněné projekty ukazují, že účinnou aplikací metod ECR lze ušetřit náklady ve výši několika procent. Od roku 1995 bylo díky implementaci ECR principů zvýšeny hodnoty prodeje o 3,6 % a výrazně sníženy náklady na distribuci výrobků od výrobce k zákazníkovi (ECR, 2017) Marketingovou součástí modelu ECR je optimalizace sortimentu právě pomocí procesu category managementu (CM).

---

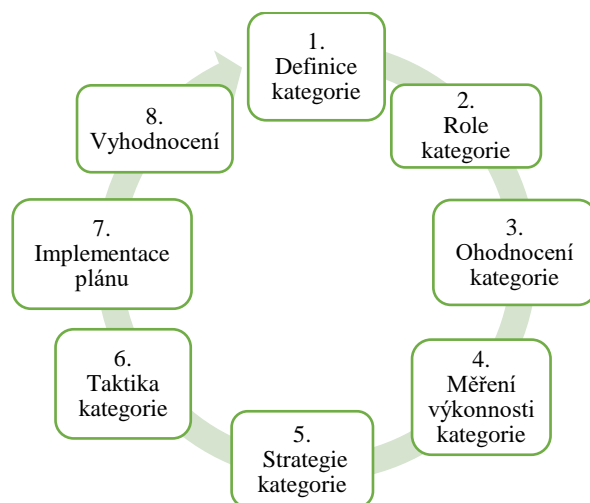
<sup>5</sup> Promotion – Činnosti, která sdělují vlastnosti produktu či služby a jejich přednosti klíčovým zákazníkům a přesvědčují je k nákupu (KOTLER PHILIP, 2007)

<sup>6</sup> Supply chain management - Správa dodavatelského řetězce

### 3.4 Proces category managementu

Proces category managementu má dlouhodobý charakter a vychází ze strategického plánu firmy. (HESKOVÁ, 2006) Brian F. Harris, zakladatel category managementu, rozčlenil proces category managementu do osmi kroků, které na sebe navazují.

Obrázek 3 Jednotlivé kroky procesu category managementu podle Harrise



Zdroj: Swapna, 2007 převzato z (JESENSKÝ, 2018)

V praxi se proces category managementu postupně zjednodušil. Jednou novou „zeštíhlenou“ verzí je model představený společností Nielsen, která celý proces zjednodušuje do čtyř základních kroků: přezkoumání kategorie, cílení na spotřebitele, implementace strategie a vyhodnocování výsledků (JESENSKÝ, 2018)

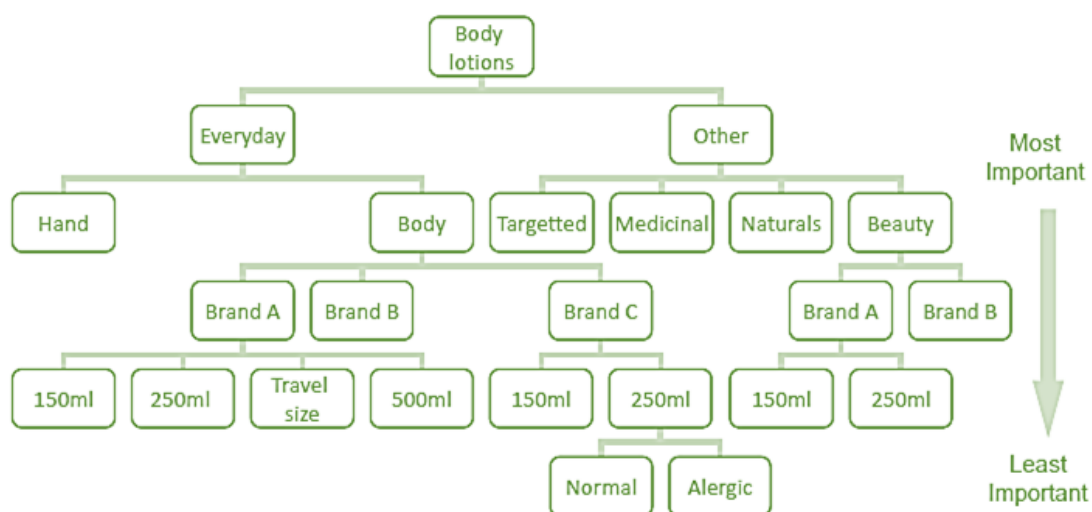
#### 3.4.1 Definice kategorie

Základem celého procesu je správné definování kategorie. „Kategorie je jasně vymezená, ovladatelná skupina výrobků nebo služeb, kterou zákazník chápe ve vzájemném vztahu nebo jako související, případně zaměnitelná při uspokojování svých potřeb“ (SNIGHT, 1997). V tomto kroku je tedy třeba si odpovědět na otázku: Jaké SKU (Stock Keeping Unit) by měly být zařazeny do kategorie a jak by měly být v rámci této kategorie segmentovány dle rozhodovacího stromu spotřebitele. (ANDERSEN, 2011) Proto je nejdříve nutné poznat zákazníkovi potřeby a pochopit jak se při nákupu rozhoduje.

Člověk podvědomě rozděluje zboží do dvou skupin (High a Low Involvement). Při nákupu zboží z High Involvement skupiny si spotřebitel svůj nákup rozmyšlí, porovnává či zkouší produkt. Jedná se především o dražší výrobky či produkty, ke kterým má určitý emocionální vztah. Naopak při nákupu zboží z Low Involvement skupiny (zhruba 12 000 položek v českých hypermarketech) spotřebitel o nákupu nepřemýšlí, nakupuje mechanicky. Jde na místo, kde očekává určité zboží, podívá se na regál a aniž by porovnával, vnímal jednotlivé nabídky, vybírá podvědomě ze známých značek (VYSEKOVÁ JTKA, 2011). Z tohoto důvodu je důležité, aby zákazník našel to, co hledá bez většího zapojení vědomí. V opačném případě se totiž může stát, že produkt, nebo i celou skupinu zboží přehlédne a koupí si ho jinde.

Ke správnému rozmístění a vystavení slouží již zmíněný rozhodovací strom spotřebitele (CDT), který nám udává pořadí priorit, podle kterých nakupující třídí celou výrobkovou řadu tak, aby došel k nákupnímu rozhodnutí. (JESENSKÝ, 2018)

**Obrázek 4 Ukázka modelového rozhodovacího stromu spotřebitele**



Zdroj: (CHRISTOPH MICHEL, 2017)

Ve schématu je zobrazen ukázkový rozhodovací strom pro kategorii tělových mlék. Celá kategorie je rozčleněna podle důležitosti pro zákazníka do dvou **subkategorií** (každodenní a ostatní). Dále jsou tyto subkategorie rozděleny do jednotlivých **segmentů** (na ruce a na tělo) a ty jsou děleny podle jednotlivých **segmentů** (značek) v rámci těchto



segmentů může docházet ještě k dalšímu členění například podle velikosti obalu. (HESKOVÁ, 2006)

### 3.4.1 Role kategorie

Druhým krokem v procesu category managementu je stanovení role jednotlivých kategorií z pohledu zákazníka a obchodu. Pro členění rolí kategorií bývá stěžejní podíl na celkovém obratu, procento kupujících, frekvence nákupu, důležitost kategorie v nákupu, počet balení na nákup a další. Určení role kategorie je součástí strategického plánu a je důležité pro logickou alokaci zdrojů do zásob, rozmístění zboží do regálů, promoční akce, výdaje na reklamu atd. Je tedy třeba odpovědět si na otázku: Jak důležitá je daná kategorie? Nejčastěji jsou používány čtyři typy rolí: (SNIGHT, 1997)

**Cílová (Destination category)** jde o skupinu zboží, které je velice důležité z pohledu cílového zákazníka. Touto skupinou zboží se obchodník profiluje od konkurence a vytváří si image. Jedná se například o čerstvé maso, domácí zelenina či vlastní pekárna. U většiny obchodníků je do této skupiny zařazeno přibližně 5–7 % všech kategorií. (HESKOVÁ, 2006). Avšak do této kategorie jde vysoké procento zdrojů – je náročná na promotion.

**Preferovaná/Rutinní (Preferred/Corel Routin category)** jde o produkty denní potřeby (FMSG<sup>7</sup>). Do této kategorie spadá zhruba 55–60 % sortimentu. Strategie této kategorie je hlavně generování zisku a tomu je přizpůsobena promotion, která je zaměřena především na cenu. Obchodní marže jsou nízké, jde o to minimalizovat náklady v procesu zásobování a zajistit rychlý obrat.

**Doplňková (Convenience category)** jedná se o produkty v rámci kategorie, které doplňují sortiment. Tato kategorie nezaujímá obvykle na prodejní ploše velký prostor, jedná se o 15–20 % z všech kategorií, příkladem jsou domácí potřeby. Tato kategorie generuje zisk (jsou zde větší marže) a buduje image.

**Příležitostná (Occasional category)** je kategorie s produkty vhodnými pro určité příležitosti (Vánoce, Velikonoce, začátek školního roku atd.). Tvoří konkurenční výhodu díky atraktivní nabídce po určitou dobu, tím pomáhá budovat image. Je poměrně náročná na

---

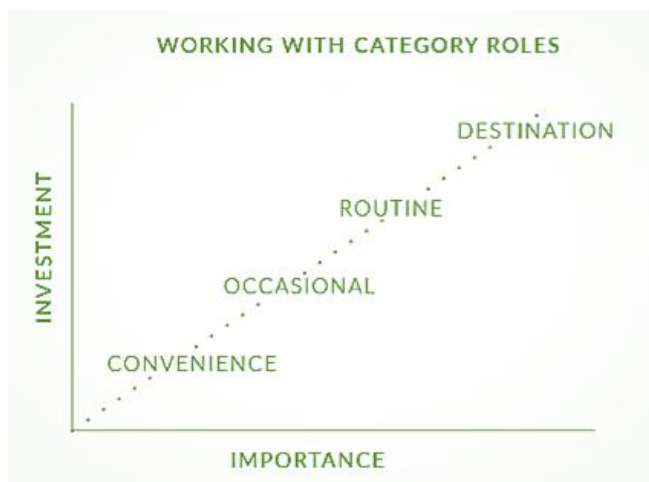
<sup>7</sup> FMSG je zkratka pro anglický výraz FAST MOVING CONSUMER GOODS, který se do češtiny překládá jako rychloobrátkové spotřební zboží

promování, jsou zde vyšší marže. Role zaujímá zhruba 15–20 % kategorií. (HESKOVÁ, 2006)

Typů rolí může být více, uvádí se dále například **specialista** (odborné a inovativní kategorie), nebo role **služba**. Pro přiřazení rolí kategoriím může být v praxi použita i matice BCG. Retailingová firma se neobejde bez uvážlivého přečerpání zdrojů z podnikatelských jednotek potažmo kategorií, které jsou tvůrci zdrojů a jejich investování do jednotek rozvojových. Matice BCG delí tyto podnikatelské jednotky/kategorie do čtverce podle úspěšnosti a potřeby investování na tzv. bídné psy, otazníky, hvězdy a pytel peněz/dojné krávy. (PRAŽSKÁ, 2002)

Určení správné role kategorie je klíčové pro další řízení kategorie v obchodním řetězci. Role kategorie určuje mimo jiné i objem investic, které do ní budou směřovat. Vztah mezi investicemi a důležitostí kategorie zobrazuje graf níže. Vidíme, že nejdůležitější kategorii a nejnáročnější z pohledu investic je destinační kategorie. Zde se vyplatí investovat i čas do větších CM projektů, jelikož jejich dobrá aplikace na prodejní plochu může přinést největší zisky.

Obrázek 5 Důležitost role kategorie ve vztahu k investicím



Zdroj: (DOTACTIV (PTY), 2016)

### 3.4.2 Ohodnocení kategorie

Tento krok v rámci procesu category managementu je jedním z nejdůležitějších. Slouží k ohodnocení výkonnosti kategorie vzhledem k její roli a nalezení možných příležitostí v oblasti sortimentu, cen a promočních aktivit. Mezi ukazatele výkonnosti dané

kategorie patří distribuce, prodejnost, tržní podíly, významnost prodejních kanálů, průměrné maloobchodní ceny, vliv promoci, cenové elasticity a konkurenční aktivity (JESENSKÝ, 2018)

V rámci hodnocení kategorie jsou využívány rozsáhlé marketingové výzkumy zaměřené na sledování chování trhu (maloobchodní audit), který poskytuje informace o tom, u jakých maloobchodníků jsou uskutečňovány jaké prodeje. V České republice tyto data zjišťují pro FMCG trh společnosti Nielsen, Retail Zoom a GfK, pro farmaceutické kategorie společnost IMS Health. (JESENSKÝ, 2018)

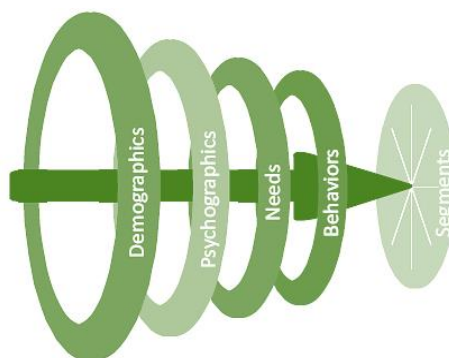
Hodnocení kategorií je možné provádět podle strukturovaného procesu. Tento proces zahrnuje v první řadě hodnocení zákazníka.

### **Hodnocení zákazníka (Consumer Assesment)**

Podobně jako se segmentují produkty, které tvoří jednotlivé kategorie, je velmi důležitá segmentace nakupujících zákazníků. Segmentace v tomto případě znamená rozčlenění nakupujících do homogenních skupin, které se vzájemně liší svými potřebami, charakteristikami a chováním. (KOTLER PHILIP, 2004) Zaměřit se na „průměrného“ spotřebitele je neefektivní, spokojen pak nemusí být ve výsledku žádný zákazník. Hledají se tedy skupiny zákazníků, kteří jsou kompatibilní s firemní filozofií. (ZAMAZALOVÁ, 2009)

Segmentovat nakupující lze podle mnoha specifíků, přičemž ne všechny charakteristiky jsou v rámci procesu category managementu stejně významné. Nakupující lze členit například dle jejich nákupního chování. Nákupní chování zahrnuje rozličné faktory, kterými jsou například frekvence nákupů, kupní rozhodnutí nebo preference (STEMMARK, 2013). Společnost Nielsen přišla s novým více rozměrovým modelem segmentace trhu. V němž je zvažena velká část proměnných, jedná se o více otevřený přístup – udává, která proměnná má skutečně vliv. Obzvláště výhodný je u kategorií, které nejsou zcela jednoznačně určeny.

**Obrázek 6 Model vícerozměrové segmentace**



Zdroj: (CHRISTOPH MICHEL, 2017)

Model zobrazuje vícedimensionální pohled na segmentaci, demografické specifikace jsou znázorněny obsáhleji než psychografické charakteristiky, potřeby a chování, což značí, že chování a potřeby jsou přesnějším identifikátorem cílové skupiny a mají větší vliv při rozhodování o koupi.

Ovšem segmentace podle demografických charakteristik je také důležitým indikátorem. Podle Shopper Engagement Study provedenou společností POPAI Central Europe v ČR přibližně 71 % nákupů rychloobrátkového zboží zajišťují ženy a v dalších minimálně 20 % případů nákup ovlivňují. (POPAI, 2015) Správné vyhodnocení tržního segmentu zákazníků je v tomto případě dobré také pro správné využití POP<sup>8</sup> materiálů na prodejně.

Dalším příkladem segmentace zákazníků může být členění dle tzv. nákupní mise<sup>9</sup>, která může být: **velký nákup** (pravidelný větší nákup), **doplňující nákup** (nákup výrobků, které došly), **rychlý nákup** (nákup výrobků, které chci/potřebuji) a **inspirativní nákup** (jen hledání nových výrobků). (JESENSKÝ, 2018) Tato segmentace je důležitá pro správné zvolení obchodního formátu. Vzhledem k tomu, že téměř polovina nákupů (46%) je realizována za účelem rychlého nákupu a další více než třetina jako nákup doplňující (35 %), je dnešním trendem zmenšování prodejen (POPAI, 2015) (JESENSKÝ, 2018). Příkladem je Billa stop & shop nebo Globus Fresh.

Z pohledu category managementu je dále třeba znát: **podíl zákazníků**, kteří nakoupí produkt z dané kategorie (vyjádřeno procentem tržeb, či objemem prodaných položek),

---

<sup>8</sup> POP – Point of Purchase (Místo nákupu)

<sup>9</sup> Nákupní mise (Shipping mission) – Účel za jakým jde zákazník do prodejny (JESENSKÝ, 2018)

**ziskovost zákazníků**, která měří čistý zisk po odečtení výdajů na podporu, dále nás pak zajímá **získávání nových zákazníků** (jaké jsou možnosti pro růst/zlepšení) a celková **spokojenost zákazníka**. (HESKOVÁ, 2006)

**Hodnocení trhu (Market Assesment)** je také významnou součástí kroku hodnocení kategorie v procesu category managementu. Cílem je vyjádřit tržní podíl v kategoriích a subkategoriích, odhadnout trendy ve spotřebě a zjistit tržní podíly jednotlivých kategorií na trhu s ohledem na konkurenci. (HESKOVÁ, 2006) Součástí by mělo být tedy zodpovězení otázek: Jaké jsou spotřebitelské trendy na trhu, kategorie a subkategorie? Jaký je tržní podíl obchodníka v dané kategorii? Jak se liší promoční strategie a komunikace ve srovnání s konkurencí nebo jak se liší ceny obchodníka od konkurence?

#### **Hodnocení obchodníka (Retailer Assesment)**

Základním cílem je zjistit podíl kategorie a jednotlivých produktových segmentů na celkových prodejkách, realizovaných maržích a dalších ekonomických ukazatelích, jako jsou ukazatele aktivity, produktivity, nákladů a zásob (HESKOVÁ, 2006) Je potřeba vědět který segment a která značka ve skutečnosti podporuje růst a podíl kategorie u obchodníka, co (jaký nástroj) „táhne“ kategorii a jak se shoduje s celkovou strategií u obchodníka. (ANDERSEN, 2011) Pochopit, jaké náklady do kategorie jsou již ztrátové a kde spotřebitelé nakupují danou kategorii (jaká je konkurence). To znamená porovnat podíl na trhu s podílem v dané kategorii. (ANDERSEN, 2011) Na základě této analýzy se obchodník dále v rámci procesu category managementu rozhoduje o uplatnění konkrétní taktiky.

**Hodnocení dodavatele (Supplier Assesment)** je důležité pro stanovení efektivity nákupu. Jedná se o hodnocení efektivity toku zboží, nákupních cen, podpory promotion ze strany dodavatelů a dalších ukazatelů, jako je hodnocení celkové spolehlivosti jednotlivých dodavatelů. (HESKOVÁ, 2006) Pro dodavatele by mělo být prioritou udržování silných vztahů s klíčovými zákazníky. Síla vztahu mezi dodavatelem a obchodníkem a vzájemná loajalita jsou si velmi podobné, avšak síla vztahu zahrnuje racionální složku (vyhodnocování výše uvedených ekonomických ukazatelů), loajalita je obvykle reprezentována emocionální složkou, která v praxi hraje také svou roli. (LEHTINEN R., 2007) Čím silnější a pozitivnější

jsou vzájemné emoce ve vztahu se zákazníkem, tím je vztah trvanlivější a loajalita zákazníka získává díky tomu vyšší význam. (LEHTINEN R. JARMO, 2002)

Na základě vyhodnocení všech výše uvedených oblastí je možné provést tzv. **Analýzu příležitostí (Opportunity Gap Analysis)** realizovanou pomocí již dříve zmiňované matice BCG. (HESKOVÁ, 2006)

### 3.4.4 Měření výkonnosti kategorie

V tomto kroku jsou obchodníkem a dodavatelem stanoveny cíle tzv. KPI<sup>10</sup>, které musí být v souladu s rolí kategorie. (HESKOVÁ, 2006)

Pro měření výkonnosti kategorie se využívá řada metod. Jedním postupem může být na základě kvantifikace tržní příležitosti identifikované v předchozí fázi „Hodnocení kategorie“ a pro hodnocení jednotlivých subkategorií a segmentů určit tzv. benchmark<sup>11</sup>. Počítá se pomocí finančních kritérií (objem tržeb, hrubá marže a zisk), tržních dat (hodnotový podíl) a faktory ovlivňující hodnotu budoucích peněžních toků (návštěvnost obchodu, počet nakupujících, % z nákupního košíku obsahující kategorii a velikost útraty za kategorii). Celková suma (finanční) určuje velikost celkové tržní příležitosti v dané kategorii. Ve chvíli, kdy si retailer stanoví, jak velký je prostor pro zlepšení, je potřeba stanovit, jakým způsobem tento prostor vyplní, například zda spotřebitelé budou utrácet více peněz, nebo budou nakupovat větší množství produktů, anebo zda přiláká do kategorie nové zákazníky. Toto musí být odsouhlaseno oběma category týmy a vedením společnosti. (ANDERSEN, 2011)

Další možností je aplikace upravené varianty metody Balanced Scorecard (BSC). Tato metoda je založena na vzájemném vyvažování několika vytyčených cílů. Využívá klasické finanční ukazatele, ale zároveň je doplňuje o kritéria vyjadřující hybné síly budoucí výkonnosti, která je sledována z pohledu finančního, zákaznického, interních procesů, učení se a růstu. (HESKOVÁ, 2006) V podstatě vychází z výše uvedených ukazatelů, cílem ale není dosáhnout všech vytyčených cílů na 100 %, ale najít mezi nimi rovnováhu, což je uplatněno v dalším kroku.

---

<sup>10</sup> KPI – Key Performance Indicators neboli klíčové indikátory metriky výkonnosti

<sup>11</sup> Benchmark - Metoda srovnávání hodnot určité veličiny

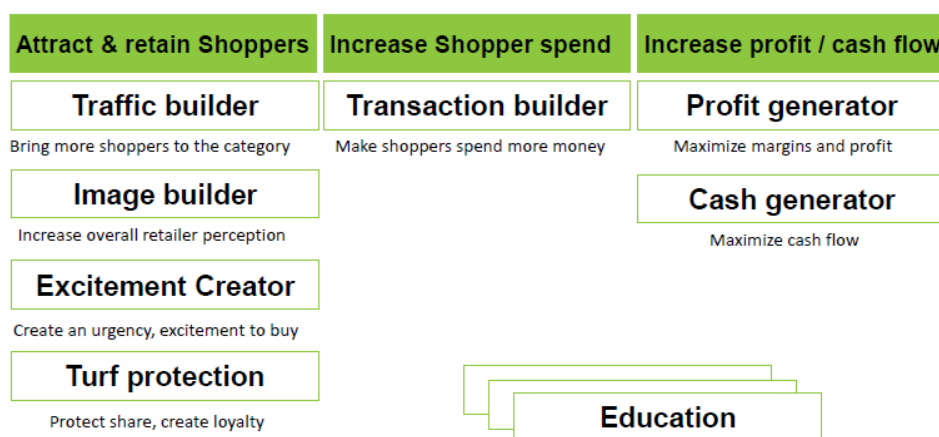
### 3.1.5 Strategie kategorie

Cílem tohoto kroku by mělo být zvolit, s přihlédnutím k definici kategorie a roli kategorie, takovou strategii, která by dokázala maximálně využít potenciál dané kategorie. Při formulaci strategie jde o důkladnou analýzu toho, co firma současnosti dělá a jak reaguje na svoje okolí. Úspěch volby strategie je dán hloubkou a dlouhodobou analýzou, správnou volbou cíle a rychlou realizací cíle. (PRAŽSKÁ, 2002)

### Marketingové strategie

Obchodník a dodavatel hledají takovou strategii, která na základě zjištěných příležitostí nejlépe povede k naplnění stanovených cílů. Nejčastěji se udává sedm typů marketingových strategií, rozdělených do tří skupin podle jejich zaměření. (SNIGHT, 1997)

Obrázek 7 Marketingové strategie v procesu category managementu



Zdroj: (CHRISTOPH MICHEL, 2017)

**Traffic Building** – zaměřuje se na přilákání co největšího počtu nových zákazníků do obchodu.

**Image Builder** – navyšuje celkovou image obchodníka. Vyznačuje se kvalitou, rozmanitou zajímavou nabídkou a zaměřuje se na cenu, servis či poskytování dalších služeb.

**Excitement Creating** - rovněž patří do strategií zaměřující se na přilákání zákazníků a upoutání jejich pozornosti. Cílem je impulzivní nákup, často se využívá sezónních akcí.

**Turf Defending** – tato strategie se vyznačuje výhodnou pozicí na regálech – agresivní umístění. Obchodník se brání před hlavními konkurenty a snaží se vybudovat u zákazníků loajalitu.

**Transaction Building** – hlavním cílem kategorie je přimět zákazníky více utracet.

**Profit Generating** – tato strategie je zaměřena na zvýšení zisku. V této kategorii jsou produkty s vysokou marží a vysokým obratem.

**Cash Generating** – tato kategorie zvyšuje cash flow, je do ní zařazena většina rychloobrátkového zboží.

Napříč všemi kategoriemi a pro všechny strategie platí, že by mělo být cílem spotřebitele edukovat o tom, jak daný produkt používat, kdy a pro jaké příležitosti. K tomu slouží v obchodech například směrovací cedule a různé POP materiály.

### **Strategie zásobování**

Efektivní strategie zásobování je klíčovou složkou cílů ECR. Na straně dodavatele tuto činnost řídí oddělení Supply Chain, jehož činností je podpora sdílení dat o cenách, promotion a produktech s obchodníkem. Dále zajišťuje proces objednávání správného zboží ve správný čas a jeho distribuci. Činnost zahrnuje i oblast financí – včasné a správné provedení finančních transakcí. (HESKOVÁ, 2006)

Mezi efektivní strategie zásobování, které jsou v současné době využívány, patří například tyto:

**Cross-docking** – zboží je kompletováno v překladištích, ze kterých se dodává různým odběratelům.

**JIT – Just In Time** – zboží je dodáváno přímo na čas, cílem je minimalizace zásob.

**CRP** – systém kontinuálního zásobování. CRP navrhuje objednávky na základě srovnání množství zboží ve skladě s očekávaným prodejem, což zajišťuje proces plynulého zásobování.

**VNI – Vendor Managed Inventory** – systém řízení zásob dodavatelem navazuje na systém kontinuálního zásobování. Dodavatel přebírá úkoly spojené s objednáváním zboží, čímž by mělo docházet k výraznému zefektivnění distribučního řetězce. Obchodník tak šetří s tím spojené náklady a dodavatel může lépe plánovat výrobu. (HESKOVÁ, 2006)

#### **3.4.6 Taktika kategorie**

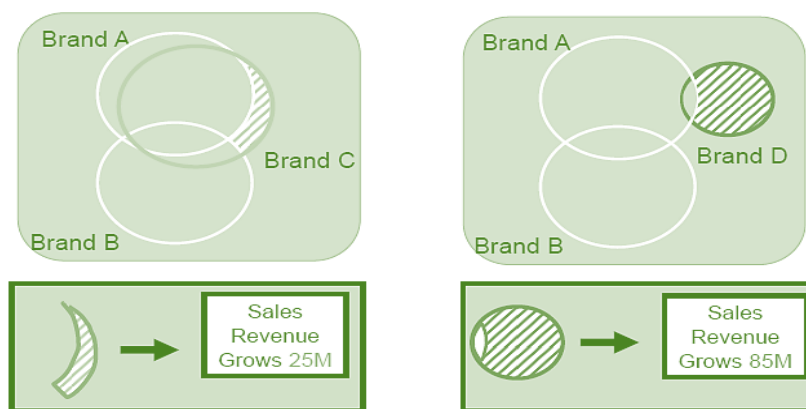
V rámci tohoto kroku jsou zvoleny konkrétní činnosti a akce, které je třeba realizovat, aby bylo dosaženo vytyčených cílů a naplněna strategie. Taktiku je možné provádět pomocí



nástrojů adaptovaného konceptu marketingového mixu: product (sortiment), price (cena), placement (space management), promotions (promoce) a people (lidé) (JESENSKÝ, 2018)

**Product** (optimalizace sortimentu) aneb „assortment tactics“ by měla vést ke správné skladbě produktového portfolia v dané kategorii. Kategorie by měla obsahovat takový sortiment, který se shoduje se všemi výše uvedenými kroky: definicí kategorie, rolí kategorie, cíli a strategií. Rozhodování o sortimentu zahrnuje rozhodování o šířce, hloubce sortimentu, rozšíření o nové položky (listing) a naopak redukci položek (vylistování), které nedosahují určených parametrů. (HESKOVÁ, 2006) Je potřeba brát v potaz všechny proměnné, jako jsou náklady a výnosy sortimentních položek, schopnosti a možnosti výrobce a v neposlední řadě potřeby konečných zákazníků. Důležité je nezaměřovat se jen na aktuální prodeje/tržby dané značky, ale zvážit i její skutečnou přidanou hodnotu.

**Obrázek 8 Optimalizace sortimentu - srovnání přidané hodnoty vs. prodej**



*Zdroj: (CHRISTOPH MICHEL, 2017)*

Schéma ukazuje, že ačkoli značka D může mít celkově nižší prodeje než značka C, může přinášet větší přidanou hodnotu. V případě vylistování značky D by obchodník přišel o poměrně velkou část příjmů, kdežto v případě vylistování značky C, by zákazníci pravděpodobně přešli na substituční značky A nebo B a obchodník by tak nepřišel o prodeje. Toto je jen jedna z mnoha taktik optimalizace sortimentu, které mohou být v tomto kroku využity.

**Price** (optimalizace ceny) cena je bezesporu jedním z významných faktorů při nákupním rozhodování a je důležité s ním „umět zacházet“ (VYSEKOVÁ JTKA, 2011) Při stanovení cenových taktik musí být vždy zohledněna role kategorie, cíl kategorie a strategie. Tvorba cenové taktiky vychází v zásadě ze dvou směrů:

1. Every day low price (EDLP) neboli strategie trvale nízkých cen. Jedná se o strategii, při které jsou ceny dlouhodobě nastaveny na nízké úrovni. V současné době je tato strategie hojně využívána. Retailer na toto zboží nepoužívá obvykle žádnou další cenovou propagaci, a tak šetří náklady s tím spojené.
2. High low price (Hi-Lo) strategie vyšších cen jsou terčem akčních cen, které jsou z pravidla pod úrovní EDLP a mají za úkol nalákat zákazníky.

I přesto, že průměrné ceny u obou strategií mohou být stejné, zákazníci vnímají jako nižší ceny EDLP. Na současném vysoce konkurenčním trhu je strategie EDLP velice využívána – někdy až extrémně. (ZAMAZALOVÁ, 2009)

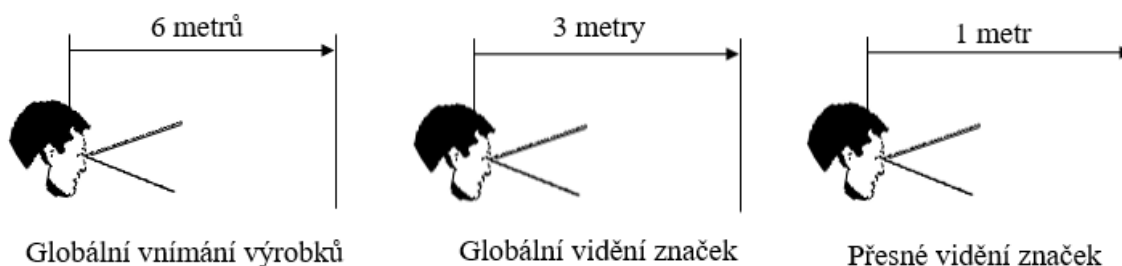
**Promotion** taktika promotion zahrnuje výběr určitého typu aktivity. Tato aktivita je v rámci spolupráce mezi obchodníky a dodavateli spolu s plánováním cen jednou z nejvyužívanějších a vzhledem k tomu, že 73 % nákupních rozhodnutí se uskutečňuje na prodejní ploše i velmi podstatná. (POPAI, 2015) Mezi tyto aktivity se řadí: sales promotion, které mohou být buď humanizované (ochutnávky, prezentace, sampling, road show, merchandising) nebo nehumanizované (akce, slevy, POP/POS materiály, soutěže, dárky, komunikace na obalu, in-store rádio, aroma marketing). Součástí plánování promocií je také realizace druhotných umístění, což znamená vystavení mimo běžný regál. Hlavním úkolem sekundárních vystavení je zvýšit vizibilitu promovaného sortimentu, zvýšit dostupnost a zamezení vyprodanosti (OOS) při cenových akcích. (JESENSKÝ, 2018) Bylo zjištěno, že až 35 % výrobků v hypermarketech je zakoupeno právě ze sekundárního vystavení (POPAI, 2017)

**Placement** neboli optimalizace využití prostoru na prodejní ploše. V tomto kroku se plánuje kde a na jak velkém prostoru budou jednotlivé značky vystaveny. Rozmístění v rámci prodejny je důležité pro lepší orientaci zákazníků na prodejní ploše.

Například zajímavým faktem je, že lidé po vstupu do prodejny automaticky míří doprava a postupují podle směru hodinových ručiček. Jedním z vysvětlení této skutečnosti je, že lidé postupují tak, jak jsou zvyklí řídit, což znamená, že ve Velké Británii, Austrálii, Japonsku a dalších několika zemích tato skutečnost neplatí. Dalším důvodem je, že většina lidí jsou praváci a tudíž je pro ně jednoduše pohodlnější uchopovat zboží z regálu pravou rukou. (UNDERHILL, 2009) Na základě tohoto tvrzení je jasné, že nejdůležitější kategorie (cílové) by v rámci prodejny měly být umístěny právě zde.

Člověk je na vzdálenost 6 metrů schopný vnímat výrobky pouze globálně, tzn. rozezná výrobní kategorie. Skupiny značek začíná vnímat až na vzdálenost 3 metrů, to znamená, že na tuto vzdálenost je schopný rozeznat jednotlivé segmenty. Tato vzdálenost představuje tzv. globální vidění značek. Konkrétní značku, respektive přesný výrobek člověk identifikuje na vzdálenost 1 metru, viz obrázek níže. (VYSEKOVÁ JTKA, 2011)

**Obrázek 9** Vnímání výrobků na prodejní ploše



Zdroj: (VYSEKOVÁ JTKA, 2011)

Rovněž ze záznamů z oční kamery bylo zjištěno, že zákazníci se na nákup soustředí až po 3 metrech, tudíž není zcela výhodné být hned na prvním místě. Zboží, které je umístěno o něco dál od vchodu, má zákazník šanci delší dobu vnímat a zvyšuje se šance, že si ho koupí. (UNDERHILL, 2009)

Vystavení prodejní plochy musí odrážet logiku hledání produktů zákazníky na prodejní ploše. Dalším krokem je uspořádat regály dle rozhodovacího stromu spotřebitele. Základní pravidlo, kterým by se členění mělo řídit je, že podíl značky na prodejní ploše neboli v regálu (shelf-share) by měl odpovídat podílu na tržbách, které daná značka v rámci kategorie generuje na daném trhu (market-share). (JESENSKÝ, 2018) Pro přípravu optimalizovaného vystavení slouží různé softwarové programy, jejich výstupem je tzv. planogram, neboli znázornění přesného umístění produktů na regále.

**Obrázek 10** Ukázka planogramu



*Zdroj: Vlastní zpracování*

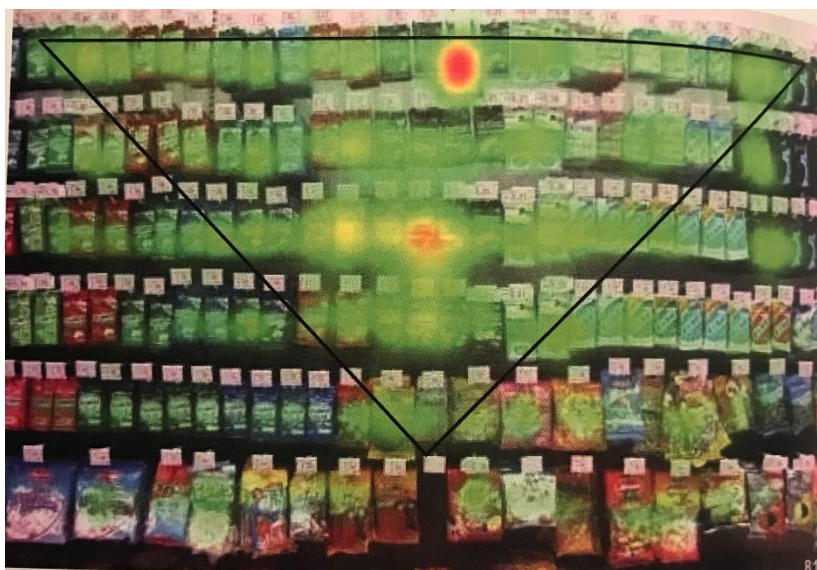
Na obrázku vpravo je ukázka planogramu z programu SPACEMAN a na levé straně reálná fotografie lednice v kategorii pivo v hypermarketu TESCO poskládaná dle příslušného planogramu.

Tvorba planogramu by se měla řídit určitými pravidly, které vycházejí z chování zákazníka a cílů obchodníka a dodavatele. Nejatraktivnější oblastí pro umístění zboží je tzv. **hot zóna**, která se nachází zhruba  $15^\circ$  pod úhlem pohledu, což je zhruba v úrovni ramen. Zde by mělo být umístěno zboží s nejvyšší rotací a marží. Horní police jsou problematické tím, že zde není dostupná plná hloubka polic, a proto je zde vhodné umisťovat zboží, které se méně prodává a nebude potřeba často doplňovat, rovněž by se do horních polic měly umisťovat spíše lehčí produkty. Naopak do dolních regálů by mělo být umisťováno objemnější zboží, které je nutné zvedat s opatrností.

Na základě výzkumů s oční kamerou výzkumníci zjistili, že zákazníci se začínají orientovat v obchodě a soustředit se na nákup až po 2 metrech. Proto není zcela výhodné být hned v krajním regále. Zboží, které je umístěné dál od vchodu, má zákazník možnost delší čas vnímat a vytváří se tzv. vizuální anticipace (UNDERHILL, 2009).

Na obrázku níže jsou zobrazeny záběry z oční kamery. Vidíme zde, že zákazník se nejvíce soustředí na produkty umístěné ve střední a horní části regálu, hot zóna má tedy tvar obráceného trojúhelníku.

Obrázek 11 Záznam z oční kamery



Zdroj: Motions Study - Based on iMotions - ShelfAIM and PackAIM method, Barcelona, 2010  
převzato z (JESENSKÝ, 2018)

Prezentaci zboží na regálech je tedy možná realizovat těmito způsoby:

**Vertikální prezentace** (vertikální bloky) – zboží stejného druhu je vystavena v úrovních pod sebou, šířka sortimentu je vystavena v horizontálním směru. Tento typ prezentace je užíván především ve větších prodejních formátech, kde je větší hloubka sortimentu.

**Horizontální prezentace** (horizontální bloky) – zboží je prezentováno horizontálně, typické pro menší prodejny (CIMLER P., 2007)

Správnou vizibilitou zboží v regálech a na prodejně se zabývá merchandising. Merchandising v sobě zahrnuje celou řadu aktivit, které vykonávají jednotlivý dodavatelé prostřednictvím obchodních zástupců, prodejci prostřednictvím personálu na prodejně, anebo specializované reklamní agentury. Prezentace zboží v regálech je jedním ze základních nástrojů marketingové oblasti podpora prodeje.

### 3.4.7 Implementace

Závěrečným krokem category management procesu je úspěšná implementace taktických nástrojů na prodejní plochu. Před samotnou implementací musí být vše schváleno

management týmy jak u dodavatele, tak u obchodníka. Schvalování by mělo zajistit závazek k realizaci CM plánu. (HESKOVÁ, 2006) (JESENSKÝ, 2018)

Po odsouhlasení je vhodné sepsat společně instrukce pro implementaci, které budou obsahovat přiřazení jednotlivým stranám jejich odpovědnosti. Je vhodné pro usnadnění komunikace vytvořit tzv. multifunkční týmy zahrnující specialisty ze strany dodavatele i obchodníka koordinované manažerem kategorie a key account manažerem. (HESKOVÁ, 2006)

Zároveň je třeba komunikovat nový plán všem dotčeným dodavatelům. Komunikace je důležitá i směrem ke spotřebitelům, zde by měly být zdůrazněny výhody, které z toho pro spotřebitele plynou. Před samotnou implementací by se měl také provést test, buď přímo na prodejně nebo v laboratorních podmínkách – je součástí marketingového výzkumu. Nakonec je třeba vytvořit mechanismus pro reportování implementace a úspěšnosti celého plánu. (JESENSKÝ, 2018)

#### **3.4.8 Hodnocení**

Úplně posledním krokem CM procesu je, jako u každého řídicího procesu, kontrola monitorování, vyhodnocování a případně návrh na úpravy. CM týmy si musí stanovit plán na měření výkonnosti a plnění cílů. Vyhodnocení by mělo vždy zahrnovat jak domácí zdroje dat, tak data z trhu. Přičemž ukazatele výkonnosti se dají rozdělit do oblasti finanční (objem tržeb, % hrubé marže a skutečný zisk) „drivers“ (počet nakupujících, % nákupních košíků, které obsahuje kategorii, velikost transakcí) a tržní (hodnotový podíl na trhu). Dále můžou být hodnoceny interní data jako finanční ukazatele a ukazatele produktivity a externí data týkající se zákazníků a trhu. (ANDERSEN, 2011)

Navržený formát hodnocení by měl eliminovat nesrovnalosti v případě nekompatibility formátů měření. Při změně podmínek nebo nesplnění základních stanovených parametrů by mělo dojít k úpravě plánu odsouhlasenou oběma CM partnery. (HESKOVÁ, 2006)

### **3.5 Přínosy a bariéry úspěšného category managementu**

Správné zavedení category managementu do obchodních partnerství přináší řadu výhod. V oblasti ukazatelů t výkonnosti se jedná především o maximalizaci návratnosti aktiv a zvýšení podílů kategorie na trhu. Díky dobře provedenému category managementu by mělo

docházet k odstraňování neefektivnosti v procesu zásobování a tím snížení nákladů na skladování a celkovému zrychlení obrátkovosti.

Category management vychází především z potřeb zákazníků, takže by díky němu měly být i lépe identifikovány příležitosti v oblasti zavedení nových produktů a optimalizace produktového portfolia tak, aby byly lépe uspokojeny aktuální potřeby zákazníků.

V praxi však často CM naráží na řadu bariér. Jednou z nich je špatné převedení teoretických poznatků do praxe. V současné době je velká část CM příruček hodně teoretická a její zavedení do praxe je tak velmi obtížné, navíc výzkumy ukazují, že více než 76 % obchodníků se těmito teoretickými postupy neřídí.

Další problémem často vzniká v oblasti spolupráce mezi obchodníkem a dodavatelem. Mnoho obchodníků nepovažuje tuto oblast za důležitou, proto se vzájemné vztahy mezi dodavatelem a obchodníkem nedostanou na úroveň potřebnou k efektivní CM spolupráci. Celý proces se často zaměřuje příliš na ušetření nákladů namísto uspokojování potřeb zákazníka.

V poslední řadě může docházet k chybám v samotné realizaci plánu na úrovni prodejen. Zde je velmi důležité vysvětlit všem zúčastněným přínosy celého konceptu a tím zabránit nedorozumění a přispět ke správnému fungování. (HESKOVÁ, 2006)

### **3.6 Současná praxe a vývoj fungování CM v ČR**

Současná situace na českém trhu je do značné míry ovlivněna politikou 90. let minulého století, která byla zaměřena více na expanzi resp. na kvantitu než na kvalitu. Jednotliví obchodníci se snažili především nabídnout co nejlepší ceny, nejširší sortiment a velké množství promócí - tento přístup by se dal označit za Quick Win.

Zvyšující se konkurence s příchodem 21. století přiměla obchodní řetězce zajímat se více o kvalitu a optimalizaci sortimentu, aby přitáhli na svoji stranu více zákazníků - přístup dlouhodobé prosperity.

Díky hojnému rozvoji pokladních systémů bylo možné analyzovat data, poprvé tok informací vedl nejen směrem k zákazníkům, ale i k obchodníkům. Obchodní řetězce mohli lépe řídit jednotlivé kategorie na prodejní ploše. Zde se začal objevovat prostor pro profesionální řízení kategorií - řízení kategorií ve prospěch všech zúčastněných osob prostřednictvím uspokojování potřeb zákazníka.

Další zlom nastal s rozvojem věrnostních programů, obchodníci mají k dispozici nejen kvantitativní data o nákupech, ale i o struktuře, početnosti a kvalitě spotřebních košů jednotlivých zákazníků, což přispělo k současné situaci a vzniku tzv. shopper marketingu.

Do budoucna se bude důležitost category managementu pravděpodobně ještě více prohlubovat. Řetězce nemají dostatečnou kompetenci ke kategorii, aby dokázaly dost rychle reagovat na její trendy, expanze již nepřináší takové zisky, jako tomu bylo v minulosti. Největší příležitost k růstu je ve zvýšení věrnosti nakupujících, čehož lze dosáhnout již zmíněným shopper marketingem. (JESENSKÝ, 2018)



## 4. Vlastní práce

Následující kapitola se zaměřuje na situaci v českém retailu, věnuje se aktuálním trendům na trh piva a cidrů a prakticky popisuje jednotlivé kroky procesu category managementu na konkrétním případě tj. spolupráce obchodního řetězce se společností Heineken.

Vlastní práce spočívá v návrhu optimálního uspořádání kategorie piv a cidrů na regálech obchodního řetězce Kaufland, čehož bude dosaženo prostřednictvím podrobné analýzy dané kategorie a porovnání situace na trhu se situací v prodejně Kaufland.

V kapitole je využito především výzkumů trhu realizovaných společnostmi Gfk, Nielsen a Dunnhumby. Gfk je agentura, která působí na trhu již déle než osmdesát let. Poskytuje informace o trhu a spotřebitelích. V práci je využito kontinuálního výzkumného projektu, který je uskutečňován prostřednictvím maloobchodního panelu zahrnující zhruba 500 000 prodejen a 10 000 internetových obchodů celosvětově. Maloobchodní data zahrnují více než 8 milion produktů z 600 produktových skupin. (GFK, 2018) Společnost Nielsen Holdings N.V. představuje globální informační a výzkumnou společnost působící ve více než 100 zemích světa, která má vedoucí postavení v oblasti poskytování dat o spotřebitelském chování, sledování televize, online měření a měření mobilní komunikace. (NIELSEN, 2018) Dunnhumby je dceřinou společností společnosti Tesco PLC, působí celosvětově. Společnost má více než třicetiletou zkušenost se sběrem a poskytováním dat v oblasti retailu napříč všemi kategoriemi. (DUNNHUMBY, 2018) Dále jsou zde použity informace z interních prezentací společnosti Heineken.

Hodnoty v grafech jsou převážně uváděny v tzv. hodnotovém vyjádření (Sales value), tato hodnota vyjadřuje objem celkových tržeb za dané období. Dále je v grafech využito hodnot tzv. objemovém vyjádření (Sales volume), což značí celkové množství prodaných hektolitrů piva či cidrů.

Období, ke kterému se hodnoty vztahují, je vyjádřeno buď zkratkou YTD (Year-to-date), což je období od začátku kalendářního roku do dne, ve kterém byla data zpracována, nebo zkratkou MAT (Moving-Annul-Total), tato zkratka značí hodnoty za posledních dvanáct měsíců.

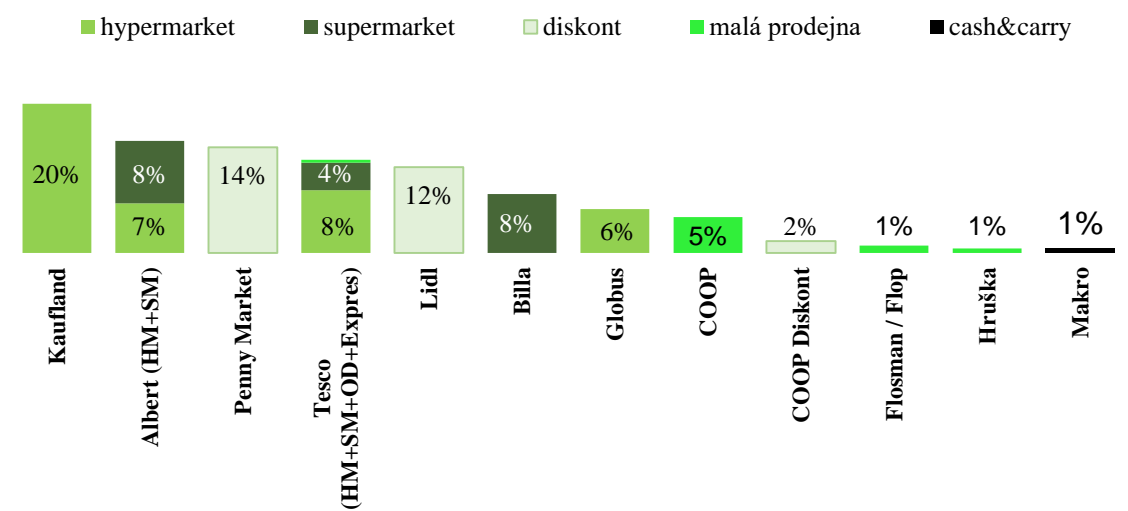
## 4.1 Maloobchod v ČR

Maloobchod v ČR se dělí na tzv. **moderní trh (Modern Trade)** a **tradiční trh (Traditional Trade)**. Moderní trh zahrnuje podle členění společnosti Nielsen hypermarkety (prodejny nad 2 500 metrů čtverečních), supermarkety (400 až 2 500 metrů čtverečních) a diskontní prodejny. Hypermarkety představují maloobchodní prodejnu s širokou nabídkou jak potravinářského, tak nepotravinářského zboží na jednom místě, v ČR se jedná o prodejny Tesco HM, Albert HM, Globus a Kaufland. Hypermarkety jsou kvůli své rozloze umístěny v okrajových částech velkých měst. Pro supermarkety je typická nabídka převážně potravinářského zboží. Nabídka nepotravinářského zboží je v supermarketech pouze doplňková, v ČR se jedná o Albert SM, Tesco SM a Billu. Diskontní prodejny se svou skladbou sortimentu podobají supermarketům, ale převládají zde nižší ceny, v ČR jsou zastoupeny Penny Marketem a prodejny Lidl. Na moderním trhu je v Čechách v současnosti realizováno přes 80 % všech prodejů rychloobrátkového zboží. (MÍSTO PRODEJE, 2017)

Tradiční trh je v ČR představován menšími prodejny v maloměstech či na vesnicích. Patří mezi ně především vietnamské prodejny a večerky, z řetězců se sem řadí prodejny Jednota COOP, FLOP, Hruška, Brněnka, JIP, CBA, Žabka a Rosa Market. Největší podíl na tradičním trhu má Jednota COOP (6 % všech výdajů na spotřební zboží v ČR je realizováno v COOPU). (SHOPPER INSIGHT STUDY, 2018)

Dle poslední studie GfK je prodejnou kde spotřebitelé utratí největší část svých příjmu prodejna Kaufland, na druhém místě jsou supermarkety a hypermarkety Albert a třetí místo patří Penny Marketu (viz graf níže). Kaufland volí zákazníci především díky jeho příznivým cenám a výhodným akcím. Důvodem pro nákup v Albert Hypermarketu je snadná dostupnost prodejen. (MÍSTO PRODEJE, 2017)

**Graf 1 Prodejny, kde lidé utratí největší část svých příjmů za potraviny**



Zdroj: (SHOPPER INSIGHT STUDY, 2018)

Rozdělení spotřeby mezi jednotlivé formáty je pak následující: 41 % nákupů je realizováno v hypermarketech, téměř třetina v diskontních prodejnách a 20 % v supermarketech. Podle studie GfK si zákazníci volí nákup v hypermarketech především kvůli širší nabídce zboží. V případě Globusu jsou to kvalita a čerstvost zboží. Tesco Hypermarket zase láká své zákazníky na dlouhou prodejní dobu a věrnostní program. (MÍSTO PRODEJE, 2017)

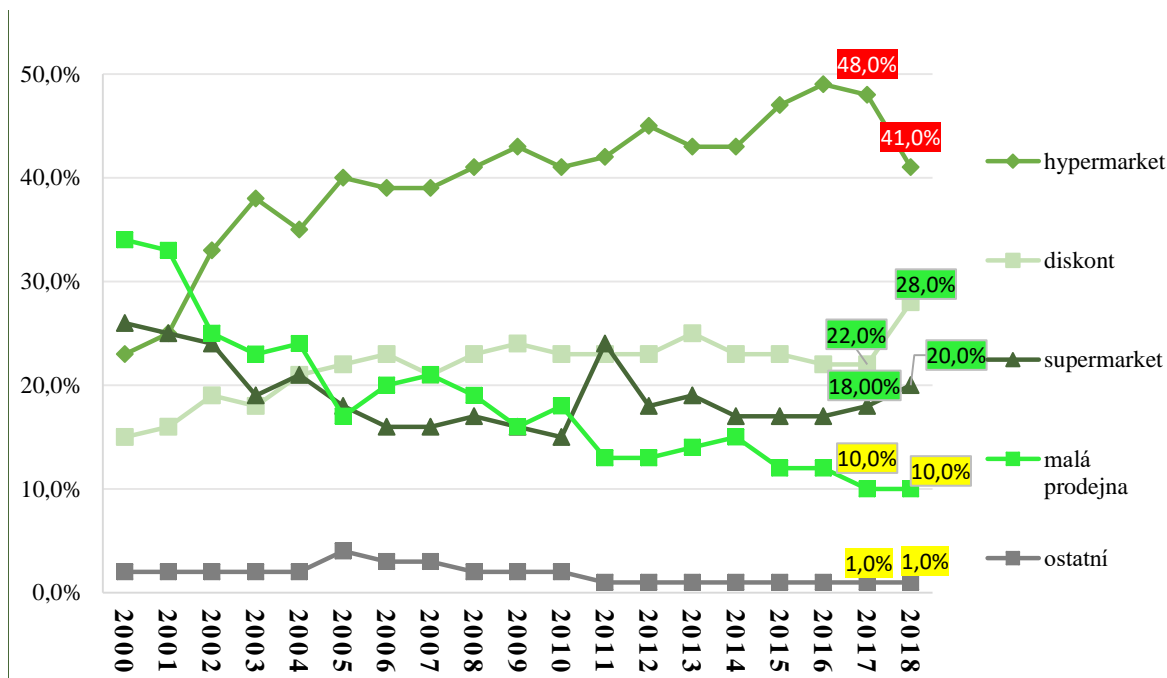
Přesto však v dnešní době věrnost zákazníků ke konkrétnímu obchodnímu řetězci klesá – lidé jsou méně loajální. Řetězce by se tak měli více zaměřit na spokojenost zákazníků. Spokojenost zákazníka nastává, když hodnota poskytovaného zákaznického servisu překračují očekávání spotřebitelů. Pokud nebudou splněna očekávání a poskytnuty patřičné služby zákazníkům, bude spotřebitel nespokojen. Nespokojenost pak vede k neloajlnosti zákazníků, snížení počtu prodejů a snížení podílu na trhu. “Pouze „velmi spokojení“ zákazníci z dlouhodobého hlediska zůstanou věrní. (BERMEN, B. EVENS, J., 1989)

#### 4.1.1 Trendy v nákupním chování

Vzhledem k rychlosti dnešní doby, je jasným trendem i rychlost v nakupování. Podle studie Shopper Engagement Study od společnosti POPAI CE průměrná délka nákupu v prodejnách s FMSG sortimentem je 27,5 minut. Doba nákupu je jiná v supermarketu, kde průměrný nákup zabere v průměru jen 15 minut, zatímco v hypermarketu je to 36 minut. Rozdíl souvisí také s odlišnou nákupní misí. Do supermarketu chodí většina (55 %) lidí jen na rychlý nákup, přičemž v hypermarketu je nákupní misí spíše pravidelný velký nákup. Nepřekvapujícím faktem je, že mužům trvá průměrný nákup kratší dobu než ženám (zhruba o 2 minuty).

Dnešní uspěchaná doba tedy vede k častější volbě pro nákup v menší prodejně. To dokládá i graf níže, který ukazuje, že po dlouhodobém trendu růstu hypermarketů v nich v roce 2018 české domácnosti utratily po dlouhé době menší část svých příjmů, než tomu bylo v letech minulých. Pokles zaznamenal především Kaufland a Albert HM.

**Graf 2 Trend růstu supermarketů a diskontů**



Zdroj: Vlastní úprava na základě (SHOPPER INSIGHT STUDY, 2018)

Na trhu stoupá naopak podíl diskontů a supermarketů. Mezi diskonty se řadí na českém trhu prodejny Lidl a Penny Market. Tato změna je způsobena z velké části tím, že se cenový rozdíl mezi supermarkety a diskonty pomalu zmenšuje. K této změně přispívají rozsáhlé remodelingy prodejen Lidl, které teď působí více moderně. Lidl již není prodejna, do které lidé chodí nakupovat jen základní potraviny a kde nakupují z papírových krabic, ale moderní prodejna se širokým výběrem. (HRDLIČKOVÁ, 2019)

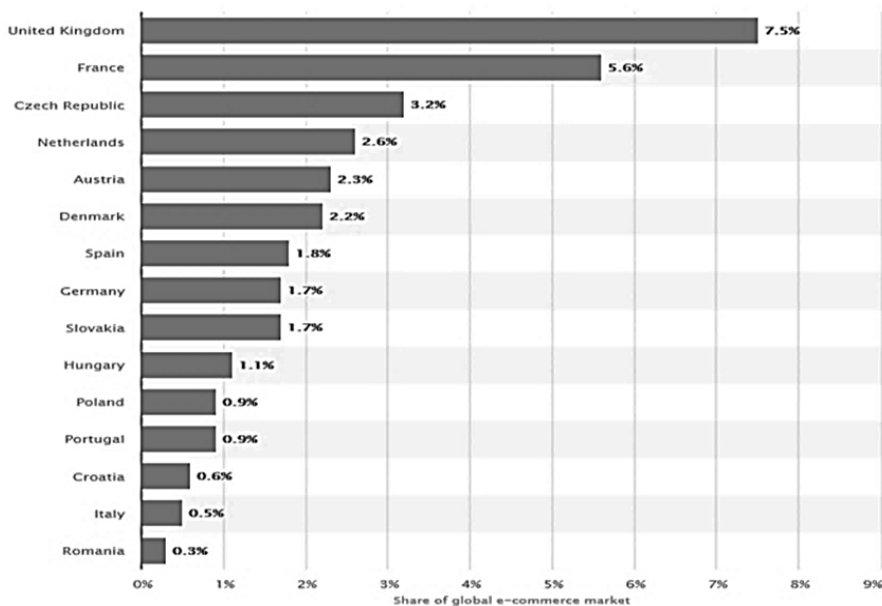
Co se týče tržního podílu malých prodejen (mezi tzv. malé prodejny se řadí v největším zastoupení prodejny COOP) na prodejích FMSG zboží, jejich podíl stagnuje.

Do budoucna se očekává přesun k tzv. „convenience“ nákupům, což jsou malé a rychlé nákupy. Tato skutečnost neznamená, že lidé začnou ve velkém nakupovat ve večerkách a vietnamských prodejnách, ale spíše se celý trh začne tomuto trendu přizpůsobovat. Řetězce zakládají menší prodejny, příkladem je Billa stop & shop nebo Globus Fresh. Ve kterých prodejny zužují svůj sortiment, aby usnadnily spotřebiteli rozhodování. Je totiž dokázáno, že čím více máme možností, tím méně si umíme vybrat. V psychologii se tomuto jevu říká rozhodovací paralýza (TED TALKS, 2007).

Vzhledem k výše uvedenému je patrné, že aby lidé našli rychle to, co hledají, stoupá důležitost navigačních systémů v prodejně a POP/POS materiálů. Je dokázáno, že POS komunikace ovlivní při nakupování přes 70 % nakupujících, z toho 20 % zákazníků se jimi řídí pokaždé (SHOPPER INSIGHT STUDY, 2018). Pro zákazníky představují POS materiály relevantní zdroj informací a fungují jako nákupní asistent. Pro obchodníky je benefitem využití této formy marketingové komunikace především zvýšení vizibility produktů, a tím generování dodatečného zisku.

Dalším trendem v FMSG je růst online nakupování. Na grafu níže vidíme podíl E-commerce na FMSG trhu v rámci Evropské Unie. Graf porovnává vybrané země členských států EU podle podílu nákupů přes internet na nákupech rychloobrátkového zboží.

**Graf 3 Podíl E-commerce na FMSG trhu v EU**



Zdroj: (SHOPPER INSIGHT STUDY, 2018)

Na grafu vidíme, že Česká republika se v podílu nákupů přes internet v rámci EU řadí na třetí místo, avšak celkový objem tržeb z online nakupování potravin v porovnání s ostatními státy je stále malý. Co se týče nakupování piva přes internet, podíl E-commerce v pivní kategorii v ČR je vyšší než celkový průměr za potraviny a tvoří 8 % prodeje a stále mírně roste.

## 4.2 Společnost Kaufland

Společnost Kaufland byla založena roku 1930 německým obchodníkem Josefem Schwarzem. Kaufland společně s diskontním řetězcem Lidl patří do tzv. Lidl & Schwarz-Gruppe a mimo Německo působí na bulharském, českém, chorvatském, polském, rumunském, slovenském, moldavském a australském trhu. Sídlo společnosti se dle obchodního rejstříku nachází v německém Neckarsulmu (okres Heilbronn), celosvětově zaměstnává přes 12 tisíc zaměstnanců. (KAUFLAND, 2018)

V České republice funguje společnost jako veřejná obchodní společnost (v.o.s) od roku 1998. V současnosti má společnost na území ČR celkem 131 provozoven a dle posledního zveřejněného výsledku hospodaření činil čistý obrat společnosti Kaufland v roce 2016 58,7

mld. Kč se ziskem (před zdaněním) 2,1 mld. Kč, to ji řadí na první místo mezi českými retailery. (JUSTICE.CZ, 2017).

Pro další potřeby práce je vhodné se seznámit s pozadím základních marketingových aktivit společnosti Kaufland.

#### 4.2.1 Marketing společnosti Kaufland

Marketing společnosti Kaufland je odpovídající ke své cílové skupině, kterou jsou převážně lidé ve věkové skupině 45 let a více, kteří nakupují větší nákup pro celou rodinu a jezdí pro nákup často autem. Podrobnějšímu popisu zákazníků Kauflandu bude v této práci věnována samostatná kapitola – Hodnocení zákazníka.

Dlouhodobou marketingovou strategií Kauflandu bylo, a do určité míry stále je, propagace českých potravin, zvyků a tradic prostřednictvím kampaně „Z lásky k Česku“ (v zahraničí vždy modifikováno pro danou zemi). Tato kampaň běžela od září roku 2014. V minulém roce ji vystřídala nová kampaň se známým českým kuchařem Zdeňkem Pohlreichem, do které Kaufland investoval poměrně velkou část svých peněz.

Kaufland byl v loňském roce podle statistik Nielsen Admosphere největším zadavatelem na reklamním trhu. Celkové investované náklady Kauflandu v ČR na inzerci v televizi a rádiu přesáhly v loňském roce 1 mld. Kč, což je o 144 % více než v roce 2017.

Tabulka 1 TOP 10 Zadavatelů reklamního prostoru v prvním pololetí roku 2018

Zadavatel	1. pololetí 2017	1. pololetí 2018	Změna
Kaufland Česká republika	350 476 000 Kč	853 430 000 Kč	144 % ↑
Lidl Česká republika	558 213 000 Kč	729 647 000 Kč	31 % ↑
Alza.cz	609 160 000 Kč	652 904 000 Kč	7 % ↑
Procter & Gamble International Operations SA	579 365 000 Kč	649 005 000 Kč	12 % ↑
SAZKA	477 581 000 Kč	601 199 000 Kč	26 % ↑
UNILEVER ČR	597 241 000 Kč	561 966 000 Kč	-6 % ↓
Ferrero Česká	451 011 000 Kč	520 732 000 Kč	15 % ↑
Mountfield	514 319 000 Kč	514 667 000 Kč	0 % ●
HENKEL ČR	470 651 000 Kč	481 484 000 Kč	2 % ↑
Nestlé Česko	427 333 000 Kč	436 620 000 Kč	2 % ↑

Zdroj: Nielsen Admosphere prostřednictvím (NIELSEN, 2018)

Nejsilnějších komunikačním kanálem v rámci maloobchodu jsou stále letáky. 38 % zákazníků podle něj nákup plánuje a 11 % zákazníků ho dokonce používá jako nákupní

pomůcku v prodejně. (SHOPPER INSIGHT STUDY, 2018) Z tohoto důvodu je letákům věnována v práci větší pozornost.

Tabulka níže nám zobrazuje rozdíl v akčních cenách za vybrané potraviny v jednotlivých hypermarketech na českém trhu (oblast Praha) za sledované období od 1. září 2018 do 17. března 2019.

**Tabulka 2 Srovnání letákových cen vybraných produktů v českých hypermarketech**

Produkt	Kaufland	Tesco HM	Globus	Albert HM
Pivo Velkopopovický Kozel 11°	10,9 Kč (-31 %)	10,9 Kč (-21 %)	10,9 Kč (-31 %)	10,9 Kč (-28 %)
Božkov 0,5 l	89,9 Kč (-29 %)	99,9 Kč (-31 %)	99,9 Kč (-31 %)	109,9 Kč (-28 %)
Nescafé (200 g)	99,9 Kč (-47 %)	99,9 Kč (-47 %)	89,9 Kč (-52%)	89,9 Kč (-57 %)
Voda Magnesia 1,5 l	11,9 Kč (-20 %)	11,9 Kč (-20 %)	11,9 Kč (-20 %)	12,9 Kč (-13 %)
Vejce M 6 ks	14,9 Kč (-34 %)	17,9 Kč (-35 %)	15,9 Kč (-46 %)	14,9 Kč (-40%)
Smetana Kunín 31 % (200 ml)	19,9 Kč (-26 %)	19,9 Kč (-26 %)	21,9 Kč (-19 %)	19,9 Kč (-20 %)

*Zdroj: Vlastní zpracování na základě letáků od 1. 9. 2018 – 17. 3. 2019*

Je zde vidět, že akční ceny v Kauflandu u všech sledovaných produktů v daném období byly vždy na nejnižší úrovni s výjimkou Nescafé, kde byla v Kauflandu stejná akční cena jako v Tesco HM, tedy o 10 Kč vyšší než nejnižší akční cena na trhu. Toto zjištění se shoduje s tím, co většina zákazníků podle výzkumu GfK na Kauflandu hodnotí kladně a proč v něm nakupují – příznivé ceny. Jako poměrně levný hypermarket se také podle tohoto průzkumu ukázal i hypermarket Albert a naopak jako nejdražší vyšel HM Tesco.

Společnost Kaufland je poměrně aktivní i na sociálních sítích. Aktivity na sociálních sítích rovněž odpovídají potřebám cílové skupiny. Kaufland využívá ve větší míře facebookový profil než Instagram. Facebooková stránka Kauflandu má přes 241 tisíc sledujících (Instagram jen zhruba přes 5 000). Pro porovnání nejméně aktivní na sociálních sítích z českých hypermarketů je Tesco, které má přes 350 tisíc sledujících, naopak Albert má pouze 144 tisíc sledujících. Příspěvky všech řetězců jsou srovnatelné. Frekvence příspěvků Kauflandu je 5 x týdně - každý pracovní den. Typické příspěvky na Facebooku jsou recepty, spotřebitelské soutěže či akční slevy. Kaufland má i svou aplikaci do mobilu pro Android i Apple, ve které si zákazníci mohou najít nejbližší prodejnu, akční leták, různé



recepty a napsat si nákupní lístek, což jde s aktuálním trendem rozmachu chytrých zařízení a velkého využívání nejmodernějších technologií v rámci retailu. O poznání dál je v tomto ohledu společnost Globus, která přišla s novou mobilní aplikací, která „*dokonce nabízí sdílený nákupní seznam, pomůže s orientací v obchodě a integruje i služby Scan&Go, která během nákupu umožní nahlížet do nákupního seznamu a přidávat zboží do nákupního košíku bez nutnosti vykládat je před placením na pokladní pás.*“ (M-JOURNAL, 2018)

### 4.3 Společnost Heineken

Společnost Heineken je třetí největší pivovarnickou skupinou na světě, na evropském trhu dokonce jedničkou. Společnost Heineken zaměstnává na světě přibližně 56 tisíc lidí ve více než 70 zemích a vlastní 125 pivovarů, kde ročně vyprodukuje přes 120 milionů hektolitrů piva. Do portfolia společnosti Heineken patří více než 200 značek piv a cidrů. Mezi nejznámější značky společnosti Heineken na světovém trhu patří: Heineken, Amstel, Foster's, Tiger, Birra Moretti, Sagres, Star a další.

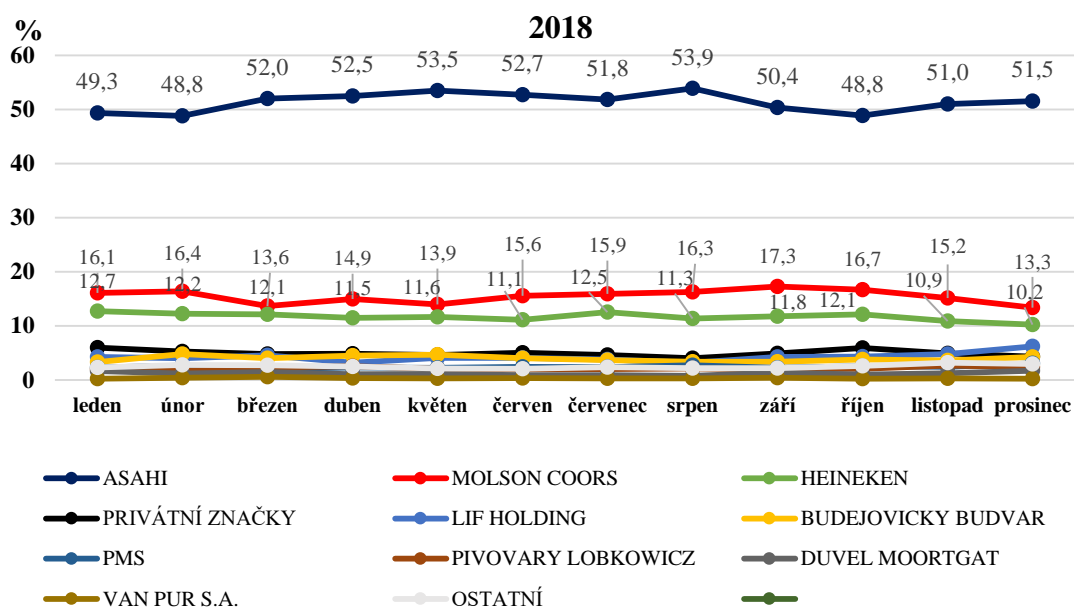
Na český trh vstoupila společnost Heineken v roce 2003 akvizicí společnosti STAROBRNO, a.s. V polovině roku 2007 získala společnost Heineken N.V. od společnosti Radeberger Gruppe KG Královský pivovar. V současnosti Heinekne vlastní celkem tři tuzemské pivovary a to pivovar Starobrno, Královský pivovar Krušovice a v severních Čechách pivovar Velké Březno, což společnost řadí na třetí místo na českém domácím trhu s pivem. Do portfolia společnosti Heineken Česká republika, a. s. patří značky Heineken, Krušovice, Zlatopramen, Starobrno, Březňák, Strongbow, Desperados, Zlatopramen Radlery, nealkoholický Zlatopramen NA, Hostan a regionální značky Dačický a Louny. (HEINEKEN ČESKÁ)

Přičemž pokud bychom se podívali na úlohu jednotlivých značek v rámci portfolia Heineken ČR, tak mezi strategické značky společnosti, kterým je věnována největší část marketingových aktivit, patří značky Krušovice a Starobrno. Relativně novými produkty v portfoliu Heinekenu jsou cidery - značky Strongbow a Lišácké Jablko, které se řadí do skupiny tzv. „Game changer“, jelikož tyto značky na českém trhu vytvořily zcela novou kategorii. Mezinárodní značky Heineken, Desperados a Zlatý Bažant budují image společnosti, takže se díky vyšším maržím řadí k profitabilnějším produktům. Značky Zlatopramen a Březňák naopak díky vyššímu obratu tvoří tzv. „Key Pillar“.

## 4.4 Trh piva v ČR

Trh piva tvoří důležitou součást maloobchodu. V rámci českého trhu s potravinami tvoří největší podíl na tržbách maloobchodu (bude více rozebráno v následující kapitole). Trh piva v ČR by se dal označit za trh oligopolní s jednou dominantní firmou, což znamená, že na trhu se vyskytuje jedna dominantní firma, která ovládá větší část trhu a menší část trhu přenechává slabším konkurentům, někdy se může vyskytovat i několik středních firem (BRČÁK, 2013). V tomto případě trh ovládají vesměs tři velké společnosti – Plzeňský Prazdroj (dominantní postavení), Staropramen a Heineken (pořadí dle tržního podílu). Přičemž všechny tyto společnosti jsou součástí nadnárodních koncernů Asahi, Molson Coors a Heineken (pořadí dle tržního podílu na českém trhu) viz graf níže. Graf je znázorněn v procentech z hodnotového vyjádření.

**Graf 4 Vývoj tržního podílu jednotlivých společností v roce 2018**



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat Nielsen, MAT prosinec 2018

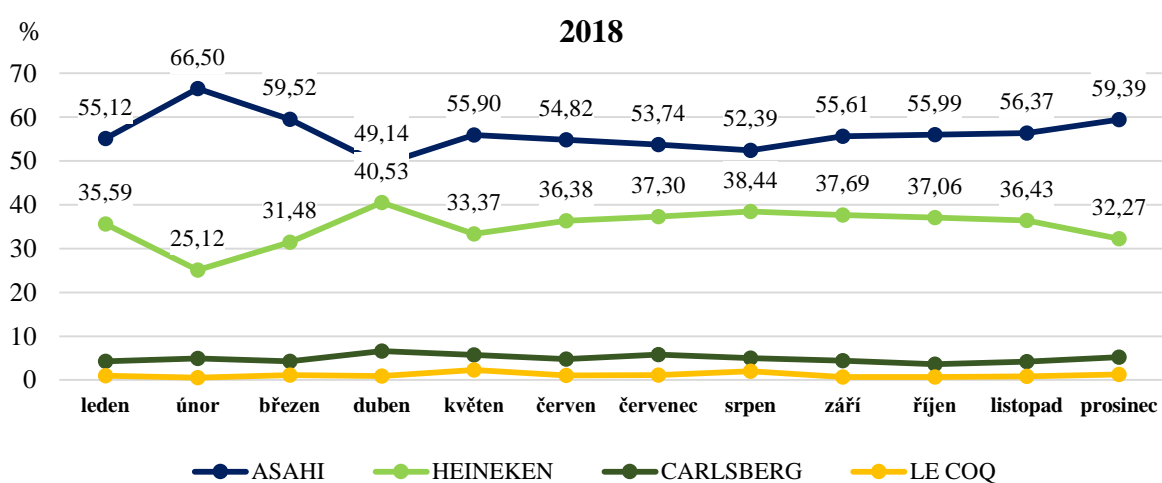
Jak je patrné na grafu, největší podíl (51 %) na českém trhu má ASAHI. ASAHI je japonská společnost, která v roce 2017 koupila od společnosti SABMiller pivovary Plzeňského Prazdroje, které vlastní tyto značky: Pilsner Urquell, Gambrinus, Kozel, Radegast, Master, Primus, Klasik, nealkoholický Birell a cidery Kingswood a Frisco. (PLZEŇSKÝ). Dvojka na trhu je společnost MOLSON COORS s tržním podílem ke

konci roku 2018 13 %. MOLSON COORS celým názvem Molson Cores Brewing Company je kanadská společnost v Čechách reprezentována společností pivovary Staropramen, s. r. o. do jejíž portfolia patří značky: Staropramen, Braník, Ostravar, Stella Artois, Staropramen Cool, Sladková limonáda, Carling, Corona Extra, Hoegaarden, Leffe, Velvet (STAROPRAMEN). Trojkou na trhu je společnost Heineken s tržním podílem 10 %, které bude věnována celá další kapitola. Na tzv. konkurenčním lemu jsou společnosti: LIF HOLDING (Pivovar Svijany, Pivovar Rohozec, Primátor Náchod), Budějovický Budvar (Budweiser Budvar, Pardál, Carlsberg, Somersby), Pivovary PMS (Litovel, Zubr, Holba) a další menší pivovary, které tvoří dohromady něco málo přes 5 % trhu.

## 4.5 Trh cidrů

Trh cidrů je v ČR poměrně nový a je částečně vnímán stále jako součást pivního trhu. Mnoho zákazníků však tyto dvě kategorie již odlišuje a společnost Nielsen reportuje data za kategorii cidrů zvlášť. Vývoj tržního podílu jednotlivých společností na trhu cidrů v průběhu roku 2018 je vyobrazen na grafu níže (Graf č. 5). Údaje v grafu jsou uvedeny v procentech z hodnotového (peněžního vyjádření). Celková částka, kterou zákazníci utratili v loňském roce (2018) za kategorii cidrů byla 56,57 milionů korun a prodáno bylo přes 114 tisíc hl cidrů. Graf níže je uveden v procentech z hodnotového vyjádření.

**Graf 5 Vývoj tržního podílu jednotlivých společností v roce 2018**



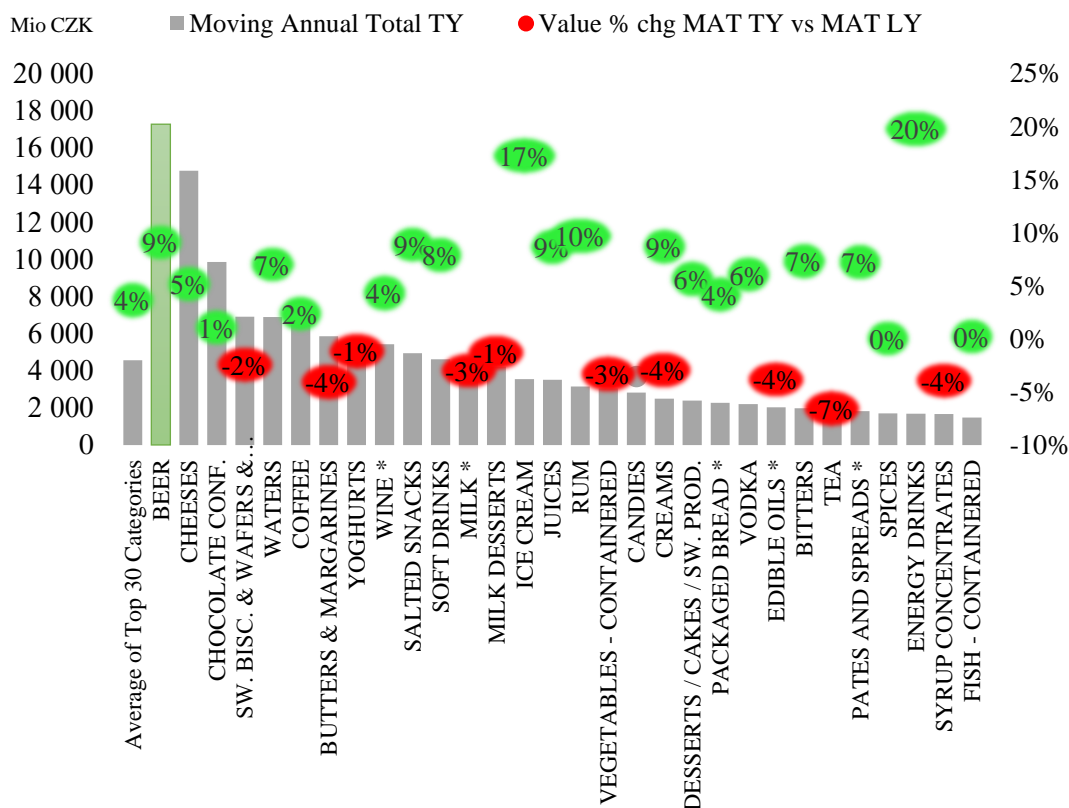
Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat Nielsen, MAT prosinec2018

Na trhu cidrů se objevují ve směs stejní hráči, jako tomu je u piva. Avšak, z grafu je patrné, že trh cidrů je v Čechách duopolního charakteru, bojují proti sobě dva hráči. Největší podíl má rovněž ASAHI, za čímž stojí hlavně značka Frisco (tržní podíl 37,2 %) a Kingswood (tržní podíl 13,5 %). Značka Frisco se do kategorie cidrů přiřadila v první polovině roku 2017 díky úpravě receptury, čímž změnila kompletně trh. Do té doby byla jednička na trhu společnost Heineken se cidrem Strongbow, dnes viz graf dvojka na trhu s tržním podílem ke konci roku 2018 32,27 % - viz graf. Za tímto číslem stojí značky Strongbow (aktuálně tp. 31,8 %) a relativně nová značka Lišácké jablko (tp. 10,1 %). Trojka na trhu je společnost Carlsberg se cidrem Somersby – tržní podíl 4,4 % a těsně za ní je společnost LE COQ, což je estonský pivovar vyrábějící cidry FIZZ. Na českém trhu tvoří podíl 1,2 %. Na rozdíl od trhu piva se tu nevyskytuje jako významný hráč společnost MOLSON COORS, Molson vlastní cidr Carling, který býval v Čechách poměrně úspěšný, dnes však tvoří prodeje cidrů značky Carling v ČR jen necelé jedno procento z celé kategorie.

#### **4.6 Kategorie piva**

Kategorie piva je z pohledu tržeb největší kategorií na českém trhu. V roce 2018 Češi za pivo v obchodech utratili téměř 18,5 mld. Kč, což je o 9 % více než tomu bylo v loňském roce a o 5 pb. více než je průměr růstu všech kategorií v rámci FMSG. Tuto skutečnost potvrzuje grafu níže. V grafu níže sloupce zobrazují sumu celkových tržeb v dané kategorii (vyjádřené v milionech Kč) za rok 2018 a barevné bubliny v grafu udávají procentní meziroční změnu. Vidíme tedy, že průměr růstu všech třiceti kategorií v loňském roce na FMSG trhu byl 4 % a největší růst zaznamenaly energetické nápoje.

**Graf 6 Podíl a růst jednotlivých kategorií na českém FMCG trhu**



Zdroj: Nielsen, MAT prosinec 2018

Kategorie piva jako taková se v posledních letech poměrně značně změnila a rozšířila. Pivo lidé dnes vnímají a pijí čím dál více při různých příležitostech, než tomu bylo dříve. GfK rozdělila trend vývoje rozšíření kategorie do tří skupin. Jedním směrem, kterým se pivní značky vydávají je snaha přinést zákazníkům vyšší přidanou hodnotu z pití piva – větší zážitek. Tyto značky/produkty se zaměřují na uspokojení potřeby náročných zákazníků tzv. znalců, kteří vnímají pivo podobně jako víno, chtějí si vychutnat jeho chuť, vůni a další charakteristiky. Pro tyto spotřebitele jsou tu různé první speciály a „craftové“ značky. Pak je tady tradiční skupina lidí, kteří vnímají pivo prostě jako pivo, sem se řadí klasické značky ležáků a výčepních piv. Třetí směr, kterým se pivní kategorie rozšiřuje, je směr, který se zaměřuje na uspokojení potřeby lidí, kteří si chtějí vychutnat pivo ke stejné příležitosti jako např. limonádu, tuto potřebu naplňuje na českém trhu skupina produktů ochucených, nízkoalkoholických a nealkoholických piv.

## 4.7. Kategorie cidrů

Kategorie cidrů je na českém trhu poměrně novou kategorií. Cider je jablečné víno vyráběné zkvašením jablečného moštu a je velmi populární především v západní Evropě. Řadí se v rozhodovacím stromu spotřebitele do skupiny alkoholických nápojů na úroveň kategorie vína, spiritů/lihovin a piva, avšak v porovnání se všemi jmenovanými kategoriemi se z pohledu tržeb nedá zcela srovnávat.

V ČR byl dlouhou dobu přiřazován a zaměňován s kategorií piva. Zatímco za pivo lidé v ČR v roce 2018 utratili téměř 18,5 mld. Kč, za cidry to bylo jen 0,5 mld. Kč. Pro srovnání s ostatními kategoriemi, za víno Češi v roce 2018 utratili téměř 7,5 mld., za ostatní lihoviny téměř 11 mld. a za alkohol celkem 35,6 mld. Kč, což Českou republiku v přepočtu na obyvatele řadí na špičku Evropy (hned za pobaltské státy). (Dunnhumby, 2018)

## 4.8 CM proces v kategorii piva a cidrů v řetězci Kaufland

V této části práce budou uvedeny do konkrétních souvislostí jednotlivé kroky CM procesu, které byly vysvětleny v části teoretické.

### 4.8.1 Definování kategorie

V teoretické části bylo vysvětleno, co se rozumí pojmem kategorie - tj. jasně vymezená skupina výrobků, kterou zákazník chápe ve vzájemném vztahu nebo jako související při uspokojování svých potřeb. Níže je tato definice vztažena na kategorii piva a cidrů.

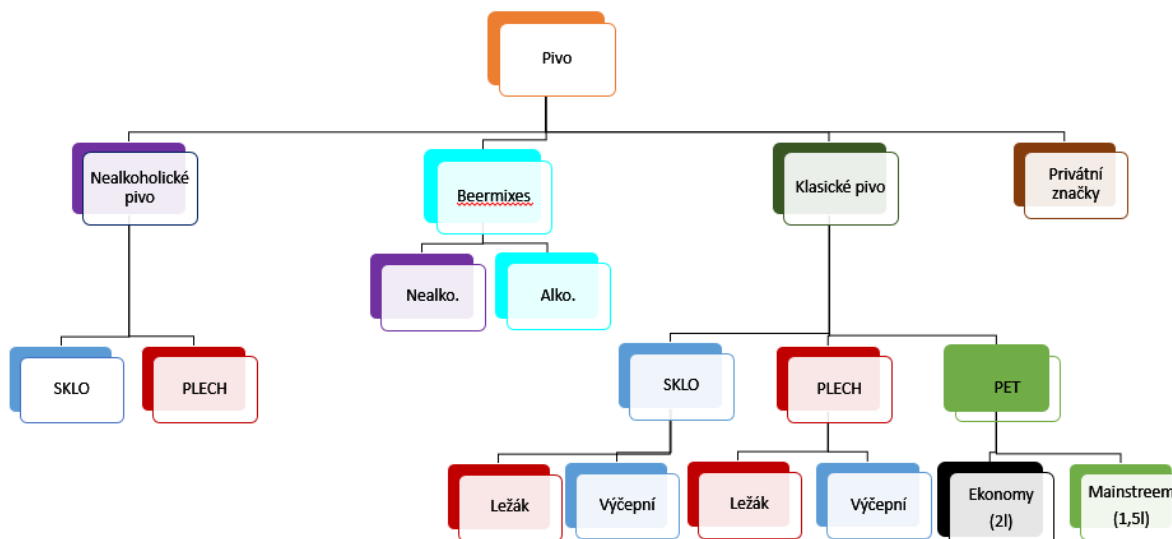
#### Kategorie piva

Z informací uvedených v předchozí kapitole je popsána situace v pivní kategorii a z popisu je patrné, že kategorie piva je v současnosti mnohem obsáhlejší, co se týče struktury sortimentu, než tomu bylo v minulosti. Lidé, kteří si jdou koupit pivo, mohou jít do obchodu s velmi rozdílným očekáváním. Jednotlivé možnosti toho, co všechno lidé mohou v kategorii piva hledat a jakým způsobem se při nákupu rozhodují, znázorňuje tzv. rozhodovací strom spotřebitel.

Rozhodovací strom spotřebitele, který je zobrazen níže, nám udává, jakým způsobem zákazník přemýšlí ve chvíli, kdy si jde koupit pivo. Rozmístění produktů na regále by se

mělo držet této struktury, aby zákazníci nemuseli při nákupu příliš přemýšlet a hledat zboží, pro které si jdou.

**Obrázek 12 Rozhodovací strom spotřebitele v kategorii piva**



*Zdroj: : Vlastní zpracování na základě dat Dunnhumby*

Tento rozhodovací strom vznikl na základě průzkumu trhu vypracovaným společností Dunnhumby a ukazuje, že pro spotřebitele je v prvním kroku důležité o jaký typ piva se jedná (Nealkoholické, Rádler, Klasické pivo nebo tzv. „Craft beer“ – řemeslné pivo). V praxi to znamená, že by tyto produkty na regálu měly být umístěny v jiném regálu.

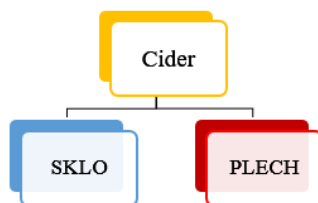
V druhém kroku člověk podvědomě začíná přemýšlet o tom, kolik peněz si za pivo může dovolit utratit, proto se zde objevují privátní značky, pro které sáhnou převážně lidé, kteří chtějí uspokojit potřebu - koupit si nějaký druh piva, ale nechtějí za něj utratit moc peněz. Privátní značky jsou extrémně rostoucí skupinou zboží na českém trhu. Privátní značky zajišťují řetězci obrát a zároveň na nich může realizovat vyšší marže, protože je vynechán jeden článek v distribuční cestě. V dalších krocích pak pokračuje rozhodování stejně jako v případě značkového piva, tedy ve volbě obalu (PET, Pech, Lahev). V posledním kroku se

spotřebitel rozmýšlí, jaký druh piva chce – ležák (více stupňovité pivo) nebo výčepní (méně stupňovité) a od jaké značky.

### Kategorie cidrů

Na rozdíl od kategorie piva jsou cidry mnohem méně obsáhlou kategorií, proto i rozhodovací strom spotřebitele v této kategorii není tak obsáhlý.

**Obrázek 13** Rozhodovací strom spotřebitele v kategorii cidrů



Zdroj: (Dunnhumby, 2018)

Spotřebitel, který si jde koupit cider se na českém trhu rozhoduje jen mezi typem obalu a cenou, která je reprezentována jednotlivými značkami.

### **4.8.2 Role kategorie**

Určení role kategorie představuje důležitý krok pro následné určení strategických a taktických nástrojů. Konkrétní data pro obchodní řetězec nejsou bohužel k dispozici. V práci je pro stanovení role kategorie využito dat pro celý trh, z nichž je patrné následující:

### Kategorie piva

Kategorie piva by měla patřit v rámci Kauflandu bezesporu k důležitým kategoriím, Kaufland je silnější prodejce piva než potravin celkem. Větší procento (25 %) lidí odpovědělo na otázku: „*Jak se jmenuje prodejna, ve které utratíte největší část vašich výdajů za pivo?*” - „*Kaufland*”, než na téže otázku vztaženou na všechny potraviny. V tomto případě zmínilo Kaufland 24 % dotazovaných. (SHOPPER INSIGHT STUDY, 2018)

Rovněž, jak již bylo uvedeno v práci dříve, velmi silným komunikačním kanálem jsou pro Kaufland letákové akce a celkově na trhu si 38 % zákazníků podle letáků nákup plánuje, to znamená, že tato část zákazníků je ochotna změnit prodejnu v případě, že je poptávaný daný produkt v akci.



Jedná se zde tedy o *Cílovou kategorii* - neboli destinační, což je právě skupina zboží náročná na promoce a které je velice důležité z pohledu cílového zákazníka.

### Kategorie cidrů

Tato kategorie v dnešní době rozšiřuje kategorii piva konkrétně subkategorii ochucených piv, nebývá jí na prodejní ploše věnován příliš velký prostor. Role této kategorie je tedy *doplňková (Convenience category)*, generuje zisk prostřednictvím vyšších marží a buduje image řetězce tím, že nabízí zákazníkům něco trochu navíc, než jsou základní potraviny.

### **4.8.3 Ohodnocení kategorie**

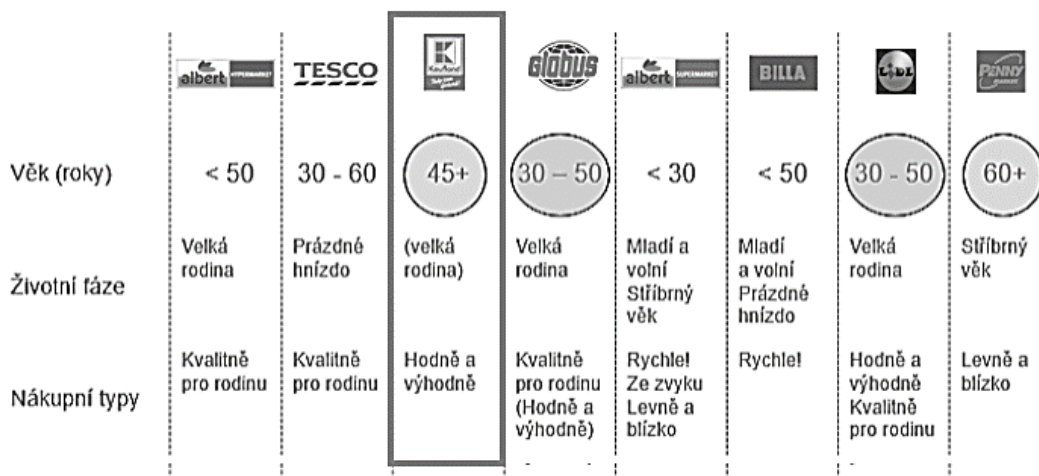
Hodnocení kategorie zahrnuje proces hodnocení zákazníka, dodavatele, obchodníka a hodnocení trhu. Tyto dílčí kroky budou podrobně rozebrány v následujících kapitolách.

### Hodnocení zákazníka

Zákazníka lze hodnotit/segmentovat podle různých charakteristik, některé byly uvedeny již v teoretické části práce. V této části práce bude věnována pozornost segmentačním proměnným s ohledem na cílovou skupinu tj. na skupinu lidí nakupujících kategorii piva.

Podle segmentace vycházející z Shopper Engagement Study od společnosti POPI CE lze segmentovat zákazníky dle místa nákupu, tedy lidí nakupujících více v supermarketech a lidí preferujících hypermarkety. V případě Kauflandu se tedy dále zaměříme na segment inklinující k nákupům v hypermarketech, což jsou převážně zákazníci, kteří za nákup nechají větší útratu (v průměru 559 Kč), často se jedná o zásobovací nákup pro celou rodinu – nákupní mise je velký nákup. V hypermarketech často nakupují lidé, kteří se více než je tomu u supermarketů řídí letákovými akcemi a často se jedná spíše o starší lidi žijící v manželství, čemuž napovídá i schéma od společnosti Gfk níže, kde jsou porovnány profily nakupujících v jednotlivých řetězcích na českém trhu. Hlavními atributy pro porovnání brala společnost Gfk v patrnost věk, životní fázi a tzv. nákupní typy.

Graf 7 Profil nakupujícího v řetězci Kaufland



Zdroj: (SHOPPER INSIGHT STUDY, 2018)

Na uvedeném obrázku od společnosti Gfk je patrné, že Kaufland preferují lidé ve věkové skupině od 45 let, kteří se snaží nakoupit za výhodné ceny pro svoji rodinu. Často (v 79 % případů) do Kauflandu lidé jezdí autem, jedná se tak o tzv. destinační nákupy. (SHOPPER INSIGHT STUDY, 2018)

Co se týče segmentace zákazníků, kteří nakupují pivo, tak podle výzkumu GfK kategorii piva nakupuje 71 % českých domácností a jedná se převážně o muže (52 %) z velké části ženatých (47 %), žijících v domácnosti bez dětí (58 %). (SHOPPER INSIGHT STUDY, 2018)

Pokud bychom se podívali na segmentaci zákazníků více do hloubky, mohli bychom tyto zákazníky rozdělit dále do skupin podle toho, jaký mají aktuální motiv k nákupu piva, často souvisí s tzv. „occasion“ neboli příležitostí spotřeby.

Bylo identifikováno 6 konzistentních motivů/potřeb segmentů, těmi jsou: „**Sharing good times**“ – volně by se dalo přeložit jako sdílení dobrých chvil. Lidé volí pivo/značku, pro posezení s přáteli, pivo které jim pomůže se socializovat a které si rádi vychutnají ve společnosti ostatních buď v restauraci, nebo doma.

Další skupinou je segment „**Relaxing at Home**“ – pro odpočinek doma, což je opačný případ, než předchozí segment. Člověk nakupuje produkt, který vnímá jako prostředek pro uvolnění a pohodlí – pomáhá mu uvolnit stres. Typické místo spotřeby je doma při sledování televize nebo surfování po internetu.

„**Boosting Myself**“ – pivo volí spotřebitelé, kteří chtějí načerpat energii, která jim pomůže dodat sebevědomí, aby dokázali překonat různé překážky. Příležitostí spotřeby může být zábava v tanečním klubu, ale klidně i práce na zahradě.

„**Relishing the Taste**“ – užívání si chuti. Segment, určený pro spotřebitele, kteří se zaměřují na chuť piva, jako hlavní benefit pro ně je poznávání něčeho nového – často nakupují různá řemeslná a speciální druhy piv.

„**Putting Family Together**“ - propojování rodiny. Lidé si kupují takové pivo, které se podle nich nejvíce hodí pro příležitost konzumace s jejich nejbližšími. Jedná se o nákup piva, které je naprosto obyčejné, ničím nevyniká a je typickou součástí nedělního rodinného oběda

„**Beeing Responsible**“ – být zodpovědný. Zákazník volí tento produkt pro zahrnutí žízně. Pivo se hodí pro příležitost konzumace ještě před polednem, při sportu nebo při cestování. Typickým produktem nakupovaným pro uspokojování této potřeby jsou různá nízko alkoholická a ochucená piva

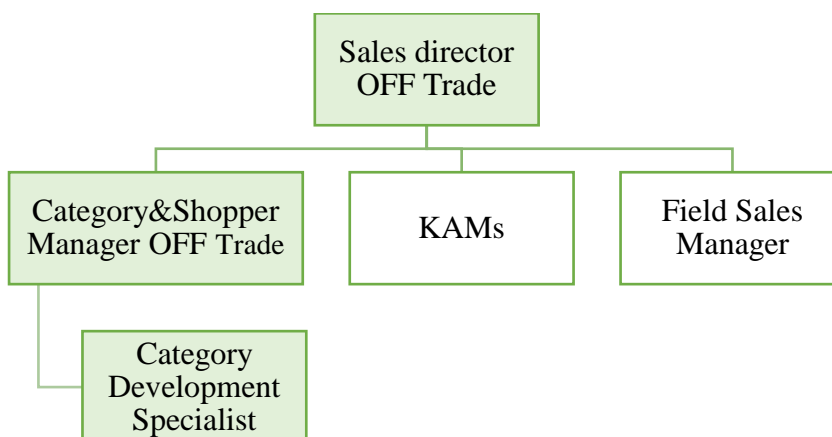
Nejčastější příležitostí/motivem pro nákup piva v ČR je „Relaxing at Home“. (IPSOS, 2017)

### Hodnocení dodavatele

Jak bylo již dříve uvedeno, společnost Heineken je na pivním trhu trojka s 10% podílem, v kategorii cidrů je na tom lépe, ale kategorie cidrů je na českém trhu poměrně malá a CM partnery pro obchodní řetězce bývají firmy s největším podílem na trhu v dané kategorii. I přesto se společnost Heineken podílela na některých menších category management projektech. Například projekt remodelingu pivní a cider sekce v Globusu v Čakovicích, dále úprava planogramů v cider sekci na Aholdu a další malé projekty v rámci remodelingů prodejen v řetězcích Brněnka a Jednota COOP, kde výsledky po úpravě planogramů a regálů v pivní sekci byly nárůst prodeje až o 20 % v dané prodejně.

Organizační struktura zodpovědná za category management v rámci Heineken Česká republika, a. s. je následující:

Obrázek 14 Organizační struktura CM ve společnosti Heineken Česká republika, a. s.



Zdroj: Vlastní zpracování

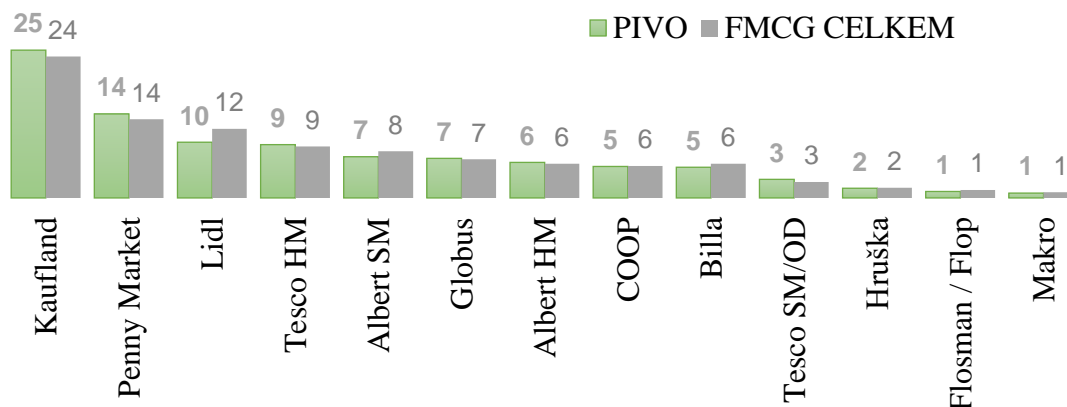
Category management je součástí Trade marketingového oddělení a spadá tak organizačně do obchodního oddělení.

#### Hodnocení obchodníka

Zde je základním cílem zjistit podíl kategorie a jednotlivých produktových segmentů na celkových prodejkách a realizovaných maržích u daného obchodníka. Tyto data nemáme bohužel k dispozici, ale z dat, které máme k dispozici, je patrné, že kategorie piva je pro Kaufland důležitá.

Z grafu níže je patrné, že je zde nakupována více než v jiných řetězcích. Pro spoustu zákazníků je pivo hlavním důvodem proč do Kauflandu jdou nakupovat. Graf porovnává dva ukazatele: místo, kde lidé nejčastěji nakupují FMSG produkty celkem a místo, kde lidé nakupují nejčastěji právě kategorii piva. Vidíme, že 25 % všech nakupujících nakupuje pivo nejčastěji právě v prodejnách Kaufland, přičemž celkově spotřební zboží nakupuje v Kauflandu o 1 % lidí méně. Tato skutečnost značí, že pivo je pro Kaufland jednou z klíčových kategorií, pivo je zde totiž procentuálně více nakupované než v průměru všechny ostatní kategorie.

**Graf 8 Prodejny, kde lidé nakupují nejčastěji pivo (v %)**



Zdroj: (SHOPPER INSIGHT STUDY, 2018)

Pivo je totiž silně plánované na úrovni kategorie a je více nakupované v hypermarketech (48 % nákupů piva je realizováno v hypermarketech), přičemž průměr trhu všech kategorií je 46 %. Deklarovaná záměna na úrovni jednotlivých značek je 25%; zbývajících 75% je opakovaný nákup v rámci relevantní skupiny produktů – silně ovlivněný akcemi. (SHOPPER INSIGHT STUDY, 2018) Z toho vyplývá, že kategorie piva by pro Kaufland měla být klíčová.

Kategorie cidrů, jak již bylo v práci uvedeno, není tak velká jako kategorie piva a je tedy často s kategorií piva na prodejnách spojována, proto pro tuto kategorii nemáme podrobné údaje jako pro kategorii piva. Máme však k dispozici údaje o vývoji trhu cidrů, které jsou uvedeny v tabulce níže. Tabulka udává, jak se změnil meziročně objem prodeje ciderů na celém trhu (Total off-trade) a pak změnu jednotlivě na moderním trhu, na tradičním trhu a v Kauflandu.

**Tabulka 3 Vývoj cidrů v roce 2018 (Sales volume)**

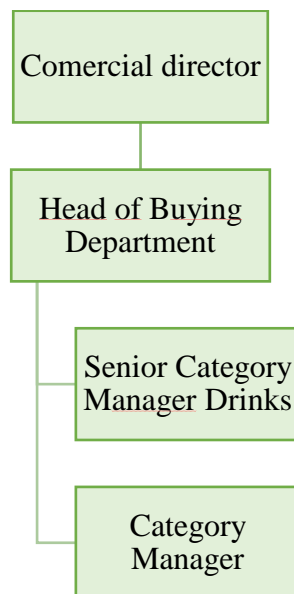
VOLUME Customer	Supplier No.	Growth of category	Growth of Heineken
Total off-trade	2	17,0	18,8
Traditional Trade	2	19,8	21,3
Modern Trade	2	16,6	18,5
Kaufland	1	15,1	21,3

*Zdroj: Nielsen, MAT prosinec 2018*

Z tabulky je vidět, že kategorie cidrů na trhu roste meziročně o 17 %, v Kauflandu kategorie také roste (o 15 %), avšak méně než celý trh. Společnost Heineken v kategorii cidrů je nejsilnějším dodavatelem a roste zde Kauflandu meziročně o 21 %, což znamená, že růst prodeje cidrů v Kauflandu je silně podpořen právě díky Heinekenu. Důležité zde je ale zmínit, že růst je z poměrně malého základu.

Co se týče CM spolupráce Kauflandu s jednotlivými dodavateli, spolupráce Kauflandu ohledně řízení kategorií funguje v současnosti jen na poradenské úrovni. Organizační struktura ve vztahu k řízení kategorií je následující.

**Obrázek 15 Organizační struktura CM v Kauflandu**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Tvorba planogramů v Kauflandu vychází ze zásob a nikoliv z prodejů resp. peněz, což z teoretického hlediska není zcela správně. Planogram by měl odrážet skutečnou potřebu zákazníků, tudíž při správném poskládání produktů do regálů by mělo dojít k tomu, že budou zásoby ubývat rovnoměrně. Čistě hypoteticky by při správném poskládání planogramu mělo dojít k vyprodání všech zásob ve stejném okamžiku.

Kaufland rozděluje planogramy do čtyř verzí podle typu prodejny: 1) Extra velké, 2) Velké, 3) Malé, 4) Extra malé. Planogramy však nejsou pro prodejny stoprocentně závazné, slouží spíše jako vodítko a mohou se prodejnu od prodejny lišit – podle směru nákupu. Na některých prodejnách dokonce planogram nemusí sedět na počet regálů.

### Hodnocení trhu

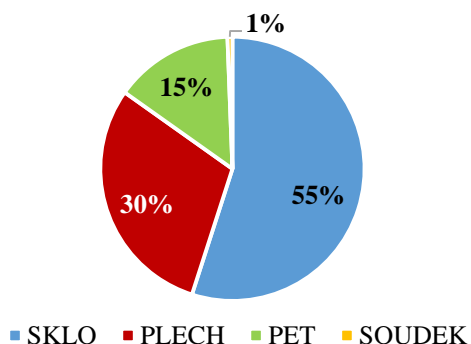
Popisu současné situace na trhu piva i cidrů byla již věnována samostatná kapitola, zde bude trh analyzován na úrovni jednotlivých segmentů a posléze porovnána s podílem na regálech (shelf-share) Kauflandu s přihlédnutím k očekávanému vývoji jednotlivých segmentů kategorie.

### *Kategorie piva*

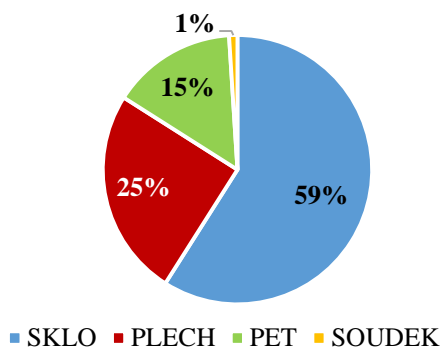
Podle reportů Nielsen za rok 2018 se pivo nejvíce prodává (z 55 %) ve skle, 30 % všech tržeb za pivo je realizováno přes segment piva v plechu a 15 % tržeb přináší PET lahve. (viz Graf 10). Jak bylo uvedeno, je důležité přihlédnout i k aktuálním trendům. Poměrně velký nárůst zaznamenaly v loňském roce plechovky (nárůst o 32 %). Tento růst je způsoben hlavně kvůli velkému nárůstu nealkoholických a ochucených piv a je podpořen především díky značce Birell, který přišel s novou řadou Botanicals a částečně i díky Zlatopramenu Rádler. Naopak poměrně velký pokles zaznamenal segment PET, meziročně poklesl o 7 %. Zde je situace způsobena dobrou ekonomickou situací - pivo v PET lahvích by se z makroekonomického hlediska dalo zařadit mezi tzv. méněcenné statky, takže s růstem důchodu jejich spotřeba klesá. Prodeje piva ve skle meziročně stouply o 5 %, což je mírně pod úrovní růstu celé kategorie, takže by se dalo říci, že segment sklo stagnuje.

**Graf 9 Moderní trh - Rozdělení podle obalů**

(Sales value)



**Graf 10 Kaufland – Regálový podíl podle obalů**



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat Nielsen YTD, prosinec 2018

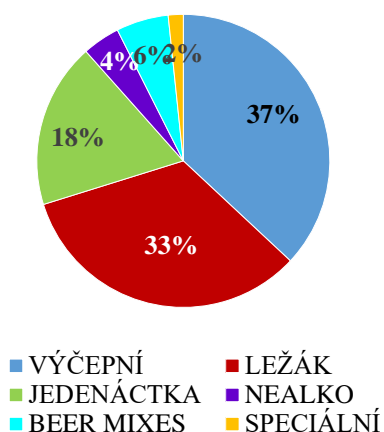
Zdroj: Vlastní zpracování na základě planogramu Kaufland K20\_P100K20035E-P100K20053E

Pokud se podíváme na situaci na regálech Kauflandu (viz Graf 10) vidíme, že situace se blíží modernímu trhu – největší zastoupení má pivo ve skle (59 %), 25 % regálu zaujímají piva v plechu a 15 % pivo v PET lahvích. Tato situace je způsobena tím, že velkou část pivního sortimentu zaujímají privátní značky Kauflandu – německá a polská piva, která pivo v PET lahvích nevyrobí v takové míře.

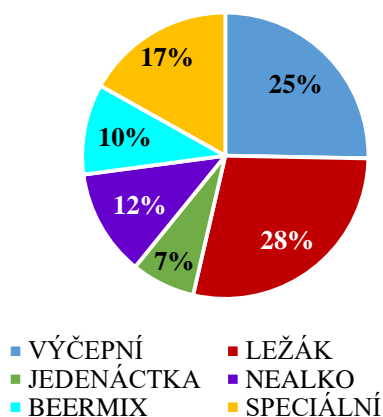
Rozdělení tržeb mezi jednotlivé druhy piv je následující: největší podíl na tržbách, jak je patrné z grafu níže (Graf č. 12), mají v současnosti výčepní piva (37 %). Vidíme, že ležáky zaujímají 33 % všech prodejů. Nielsen rozlišuje od ležáků ještě tzv. jedenáctky neboli 11° pivo, což by se dalo definovat jako něco mezi ležákem a výčepním s obsahem alkoholu mezi 4,6 – 4,9%. Z rozhodovacího stromu spotřebitele je patrné, že pro spotřebitele tento rozdíl při nákupu není nijak výrazně důležitý, nicméně při návrhu řešení budou brány v potaz.



Graf 12 Moderní trh - Rozdělení podle typů pív (Sales value)



Graf 11 Kaufland – Regálový podíl dle typů pív



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat Nielsen, YTD, prosinec 2018

Zdroj: Vlastní zpracování na základě planogramu Kaufland K20\_P100K20035E-P100K20053E

Porovnáme-li situaci na moderním trhu s pivním regálem v Kauflandu, vidíme poměrně velký rozdíl v procentním zastoupení speciálních pív. Mezi speciální piva se řadí především různá vysokostupňová piva, tmavá piva či pšeničná. V hypermarketech je obecně díky větší šíři sortimentu vyšší zastoupení speciálních pív. V Kauflandu je tato situace způsobena velkou nabídkou pív od svých privátních značek Stephansbräu a Leonsteiner. Také je zde vidět, že v Kauflandu větší část regálu zaujímají ležáky (28 %) než výčepní piva (25 %), ale menší část než na moderním trhu (33 %; 37 %). Pokud bychom se podívali na ležáky spolu s jedenáctkami, je situace opačná a dost odlišná od moderního trhu. Vzhledem k trendu zvyšující se poptávky po kvalitnějších pivech, by bylo vhodné se na tento segment zaměřit více – bude uvedeno v kapitole taktika kategorie.

Dalším krokem v rámci analýzy trhu je zhodnocení tržních podílů jednotlivých dodavatelů a porovnání s regálovým podílem, jestli je dodržen tzv. „fair share“. Jinými slovy - tržní podíl by se měl rovnat regálovému. Níže je zobrazen přehled dodavatelů podle tržního podílu a porovnán s regálovým podílem na prodejně Kaufland.

**Tabulka 4 Regálový podíl jednotlivých dodavatelů v kategorii piva**

Výrobce	Tržní podíl (hodnota)	Tržní podíl (objem)	Regálový podíl	Rozdíl RP vs TP (hodnota)	Rozdíl RP vs TP (objem)
ASAHI	45,00%	51,58%	21,17%	-23,8%	-30,4%
MOLSON COORS	18,98%	15,40%	16,87%	-2,1%	1,5%
HEINEKEN	12,73%	11,62%	16,87%	4,1%	5,2%
PRIVÁTNÍ ZNAČKY	6,20%	4,83%	15,86%	9,7%	11,0%
LIF HOLDING	4,66%	4,19%	0,00%	-4,7%	-4,2%
BUDEJOVICKY BUDVAR	3,73%	3,92%	8,38%	4,7%	4,5%
PMS	2,58%	2,43%	1,15%	-1,4%	-1,3%
PIVOVARY LOBKOWICZ	2,48%	2,13%	5,42%	2,9%	3,3%
OSTATNÍ	1,20%	1,46%	14,28%	13,1%	12,8%

Zdroj: Vlastní zpracování na základě planogramu Kaufland K20\_P100K20035E-P100K20053E

Vidíme, že Plzeňský Prazdroj je v Kauflandu dost podhodnocen. Podílu Plzeňského Prazdroje (ASAHI) na regálech Kaufland ubírají privátní značky Kauflandu a také společnosti Heineken a Budějovický Budvar, ty jsou zde mírně nadhodnoceny.

Pokud bychom šli ještě více do hloubky a podívali se, jaký typ piva se prodává nejvíce v jednotlivých obalech, tak by situace v subkategorii skla byla následující:

#### Analýza segmentu SKLO

Tato subkategorie, i přes poměrně velký nárůst piva v plechovkách, je v ČR stále pro pivo charakteristická a tvoří největší část prodeje.

Data v tabulce níže čerpají ze vzorku čtrnácti nejprodávanějších SKU v segmentu sklo, které tvoří celkem 60 % všech prodeje a jsou uvedena v objemovém vyjádření (Sales volume), aby nedocházelo ke zkreslení vlivem rozdílné ceny u jednotlivých typů piv. Například piva typu ležák se prodávají za vyšší cenu než výčepní piva, takže by se mohlo stát, že by v přehledu vycházely ležáky na moderním trhu jako více zastoupeny vlivem vyšší ceny, než piva výčepní. Z tohoto důvodu bylo pro srovnání v této podkapitole využito právě srovnání v podobě procent z prodaných hektolitrů.

Vidíme, že přes polovinu prodeje ve skle tvoří piva výčepní (nejvíce prodávaným pivem ve skle je Gambrinus 10), téměř 36 % zaujímají ležáky a 11 % prodeje ve skle tvoří jedenáctistupňová piva.

**Tabulka 5 Tržní podíl na moderním trhu v segmentu SKLO (Sales volume)**

Typ piva	Tržní podíl SKLO
Výčepní	51,21%
Ležák	35,98%
Jedenáctka	11,18%
Nealko	3,63%

*Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat Nielsen YTD, prosinec 2018*

Zajímavé je, že na regále Kauflandu je situace úplně jiná (viz tabulka č. 7). Vidíme zde velké zastoupení speciálních piv, které bylo již zdůvodněno v kapitole dříve a které dokládá přiložená fotografie z prodejny Kaufland na Praze 3 (viz. příloha č. 4). Hypermarkety všeobecně mají více zastoupena speciální piva než je tomu na zbytku trhu. Mezi 60 % nejprodávanějších piv ve skle se žádné nezařadilo, na regálech v Kauflandu zauímají přes třetinu prostoru, zde by se nabízela podrobnější analýza portfolia.

**Tabulka 6 Regálový podíl v segmentu SKLO na prodejně Kaufland**

Typ piva	Regálový podíl SKLO
Ležák	30,13%
Speciální	29,16%
Výčepní	23,82%
Nealko	12,73%
Jedenáctka	4,72%

*Zdroj: Vlastní zpracování na základě planogramu Kaufland K20\_P100K20035E-P100K20053E*

V tabulce je dále vidět, že 30 % regálu s pivem ve skle na Kauflandu zauímají ležáky, 23 % piva výčepní, poměrně velkou část tvoří segment nealkoholický piv (reprezentovaný hlavně značkou Birell).

Situace v subkategorii piva v plechovkách je popsána v podkapitole níže:

### Analýza segmentu PLECH

Plechovkové pivo, jak bylo již mnohokrát v práci zmíněno, je nejrychleji rostoucím segmentem z kategorie piva.

Pro analýzu situace v segmentu plech je čerpáno ze vzorku čtrnácti nejprodávanějších SKU, které tvoří celkem 55 % všech prodejů.

Na základě tohoto vzorku vidíme, že mezi nejprodávanějšími plechovkami jsou z 33 % výčepní piva, z 25 % ležáky, 21 % tvoří ochucená piva a na podobné úrovni (necelých 10 %) jsou jedenáctky a nealkoholická piva. Co se týče nejprodávanějších konkrétních produktů, nejprodávanějším pivem v plechu je ležák Pilsner Urquell. Na dalších příčkách v úspěšnosti prodeje jsou již povětšinou jen piva výčepní jako Gambrinus 10 a Kozel výčepní. V nealkoholických a ochucených pivech, které mají tržní podíl na moderním trhu v segmentu plech 21%, dominuje značka Birell.

**Tabulka 7 Tržní podíl na moderním trhu v segmentu PLECH (Sales volume)**

Typ piva	Tržní podíl PLECH
Výčepní	33,05%
Ležák	25,87%
Beermix (Ochucené pivo)	21,79%
Jedenáctky	9,71%
Nealkoholické	9,58%

*Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat Nielsen YTD, prosinec 2018*

Na regále v Kauflandu převažují ležáky s 27 %, regálovým podílem, druhé jsou ochucená piva, která zaujímají přes pětinu regálu a na třetím místě jsou výčepní piva, ty zaujímají 17,5 % regálu (viz tabulka č. 7). Situace v Kauflandu je hodně ovlivněna prodejem jejich privátních značek, jak bylo již v práci zmíněno. Kaufland má jako svou privátní značku piva - německá a polská piva, právě díky nimž jsou v sortimentu Kauflandu honě nabízená piva ochucená.

**Tabulka 8 Regálový podíl segmentu PLECH na prodejně Kaufland**

Typ piva	Regálový podíl PLECH
Ležák	27,36%
Beermix (Ochucené pivo)	21,75%
Výčepní	17,49%
Nealko pivo	14,30%
Speciální	12,42%
Jedenáctka	6,68%

*Zdroj: Vlastní zpracování na základě planogramu Kaufland K20\_P100K20035E-P100K20053E*

## Analýza segmentu PET

Data v tabulce níže čerpají ze vzorku čtrnácti nejprodávanějších SKU, které tvoří celkem 91 % všech prodejů. Zde máme k dispozici údaje o největší části trhu.

**Tabulka 9 Tržní podíl na moderním trhu v segmentu PET (Sales volume)**

Typ piva	Tržní podíl PET
Výčepní	69,20 %
Ležák	20,83 %
Jedenáctka	9,97 %

*Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat Nielsen, YTD prosinec 2018*

Segment piv v PET lahvi slouží jako nejlevnější varianta piva, proto je zde vidět vysoké zastoupení piv výčepních. (viz tabulka č. 8, 70 % piv v PET lahvích jsou piva výčepní a nejprodávanější PET lahvi je pivo Braník světlé výčepní s 25% tržním podílem v rámci subsegmentu PET). Pětina všech prodejů v PET lahvích tvoří ležáky (nejprodávanější ležák v PETu je Krušovice 12) a necelých 10 % tvoří jedenáctistupňová piva, kde je jednička Zlatopramen 11. Situaci na regálu Kaufland zobrazuje tabulka číslo 9 níže:

**Tabulka 10 Regálový podíl segmentu PET na prodejně Kaufland**

Typ piva	Regálový podíl PET
Výčepní	65,86%
Ležák	25,24%
Jedenáctka	8,90%

*Zdroj: Vlastní zpracování na základě planogramu Kaufland K20\_P100K20035E-P100K20053E*

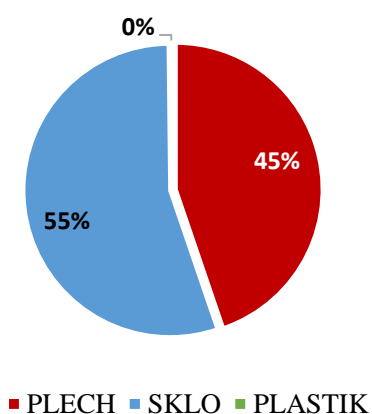
Je zde vidět, že regál s pivem v PET lahvích v Kauflandu relativně odráží situaci na trhu – největší zastoupení mají výčepní piva (65%), dále tvoří velkou část ležáky (25 %) a necelých 9 % tvoří 11° piva.

Do analýzy však nejsou započteny druhotná umístění, která jsou v Kauflandu hodně využívaná právě pro produkty v PET lahvích a ve skle (viz příloha č. 3), proto tato tabulka bohužel neodráží přesnou situaci na prodejně.

## Kategorie cidrů

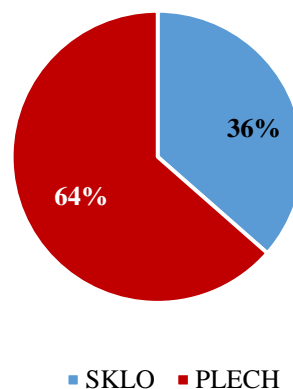
Cidry se v České republice prodávají z větší části ve skle (55 %), to je způsobeno hlavně díky značce Frisco. Tři nejlépe prodávané produkty v této kategorii jsou právě od této značky - Frisco Brusinka, Frisco Lesní ovoce a Frisco Jablko-citron. Prodeje těchto tří produktů dohromady tvoří téměř třetinu všech prodejů za kategorii cidrů. Druhým hráčem v kategorii cidrů je značka Strongbow, která je dominantní převážně v plechu. Prodeje cidrů v plechu tvoří podle dat Nielsen ke konci roku 2018 45 % (viz graf č. 13) a od května loňského roku se na trhu objevil i segment ciderů v PET lahvi, který uvedla na trh v květnu loňského roku značka Fizz. Prodeje však netvoří ani jedno procento.

**Graf 14 Moderní trh - Tržní podíl dle obalů v kategorii cidrů (Sales value)**      **Graf 13 Kaufland - Regálový podíl dle obalů v kategorii cidrů**



*Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat Nielsen, YTD, prosinec 2018*

**Graf 13 Kaufland - Regálový podíl dle obalů v kategorii cidrů**



*Zdroj: Vlastní zpracování na základě planogramu Kaufland K20\_P100K20035E-P100K20053E*

Podíváme-li se na situaci na regálech v Kauflandu, vidíme, že situace je opačná než je tomu na moderním trhu, 64 % regálů zaujímají cidry v plechu a jen 36 % ve skle, což je způsobeno díky vyšším prodejům značky Strongbow v Kauflandu než v průměru na celém trhu. Tuto skutečnost potvrzuje tabulka č. 3 v kapitole Kategorie cidrů, která udává, že na moderním trhu roste kategorie cidrů v objemu o 18,3 % a cidry společnosti Heineken (značky Strongbow a Lišácké Jablko) rostou celkem v Kauflandu přes 21 %. Prodeje jsou tu tedy taženy hlavně přes Strongbow a Strongbow dominuje v plechu. Situaci potvrzuje i tabulka níže, kde je vidět, že společnost Heineken má na regálech Kaufland v kategorii cidrů

majoritní postavení. Cidry společnosti Heineken zaujímají přes 47 % veškerých regálů věnovaných této kategorii v prodejně Kaufland.

**Tabulka 11 Porovnání tržních podílů s regálovým podílem jednotlivých dodavatelů v kategorii cidrů**

Výrobce	Tržní podíl (hodnota)	Tržní podíl (objem)	Regálový podíl	Rozdíl RP vs TP (hodnota)	Rozdíl RP vs TP (objem)
ASAHI	55,26%	42,69%	13,20%	-42,1%	-29,5%
HEINEKEN	35,98%	41,99%	47,89%	11,9%	5,9%
CARLSBERG	5,04%	6,71%	11,31%	6,3%	4,6%
LE COQ	1,24%	2,18%	12,59%	11,3%	10,4%
MOLSON COORS	0,91%	2,09%	5,72%	4,8%	3,6%
OSTATNÍ	1,57%	4,33%	9,30%	7,7%	5,0%

Zdroj: Vlastní zpracování na základě planogramu Kaufland K20\_P100K20035E-P100K20053E a dat Nielsen

V tabulce níže vidíme, že značkou s největším tržním podílem jak v hodnotě (penězích), tak v objemu (hl) je značka Frisco.

**Tabulka 12 Porovnání tržních podílů s regálovým podílem jednotlivých značek v kategorii cidrů**

Značka	Tržní podíl (hodnota)	Tržní podíl (objem)	Regálový podíl	Rozdíl RP vs TP (hodnota)	Rozdíl RP vs TP (objem)
FRISCO	40,31%	37,21%	6,54%	-33,8%	-30,7%
STRONGBOW	28,63%	31,81%	38,35%	9,7%	6,5%
KINGSWOOD (PLZENSK)	15,04%	13,49%	6,65%	-8,4%	-6,8%
LISACKE JABLKO	7,40%	10,10%	9,54%	2,1%	-0,6%
SOMERSBY	5,05%	4,37%	11,31%	6,3%	6,9%
FIZZ	1,24%	1,20%	12,59%	11,3%	11,4%
CARLING	0,92%	0,63%	5,72%	4,8%	5,1%
ROYAL DOG	0,33%	0,46%	0,00%	-0,3%	-0,5%
KOPPARBERG	0,29%	0,24%	6,20%	5,9%	6,0%
REKORDERLIG	0,23%	0,18%	3,10%	2,9%	2,9%
Ostatní	0,55%	0,30%	0,00%	-0,6%	-0,3%

Zdroj: Vlastní zpracování na základě planogramu Kaufland K20\_P100K20035E-P100K20053E a dat Nielsen

#### 4.8.4 Měření výkonnosti kategorie

V rámci měření kategorie jsou stanoveny KPI, která musí být v souladu s rolí kategorie. V teoretické části bylo uvedeno, že jedním postupem může být určení benchmarku pro hodnocení jednotlivých subkategorií a segmentů. V případě Kauflandu by se dal využít benchmark Globus – jedná se rovněž o hypermarket s podobným složením zákazníků, což jsou lidé často nakupující pro rodinu a dojíždějící do obchodu autem. Bohužel pro tento krok nemáme k dispozici další data.

#### 4.8.5 Strategie kategorie

V teoretické části bylo vymezeno sedm základních marketingových strategií a jejich charakteristiky.

Kategorie piva představuje tzv. rutinní roli, pro kterou je charakteristická vysoká penetrace a vysoké obraty. Jak bylo již v práci uvedeno, v případě této kategorie si zákazníci nákup zboží předem plánují, avšak při nákupu často mění rozhodnutí na úrovni subkategorie (typ piva, obal, značka). Pro danou kategorii je v případě obchodního řetězce Kaufland vhodná strategie „*cash generating*“, což znamená, že úkolem této kategorie na prodejní ploše by mělo být zabezpečení většího objemu prodeje zboží, a tím zvyšovat cash flow řetězce. Pro tuto skupinu zboží jsou typické nižší marže – zisk je tažen přes obrat.

Naopak kategorie cidrů představuje doplňkovou kategorii, tzn. že jejím úkolem není přilákat co nejvíce lidí do obchodu, ale nabídnout jim něco navíc. Zisky přináší tato kategorie hlavně prostřednictvím vyšších marží, tudíž vhodnou marketingovou strategií v rámci CM je tzv. „*Transaction Building*“ strategie, jejíž primárním cílem je přimět zákazníky více utráct. Zde je tedy důležité na produkty z této kategorie zákazníky vhodně upozornit. Časté pro tyto produkty bývá umístění produktů na prodejně v tzv. hot zónách, tedy na místech kde zákazníci produkt mají jen minimální možnost přehlédnout. Předpokladem je, že produkty z této kategorie nebývají hlavním cílem nákupu v dané prodejně, ale díky zařazení těchto produktů do sortimentu mohou v budoucnu zákazníci daný obchod upřednostnit před konkurencí.

#### 4.8.6 Taktika kategorie

V kapitole ohodnocení kategorie byla analyzována současná situace v jednotlivých kategoriích a subkategoriích (obal a typ piva). V této kapitole, v kontextu všech zmíněných souvislostí bude vypracován vlastní návrh na optimalizaci vystavení. Pro zjednodušení, jelikož nemáme k dispozici data o výkonu ostatních kategorií, bude pracováno se stejným regálovým prostorem, který byl této kategorií věnován doposud, a nebudou brány v potaz žádná druhotná umístění.

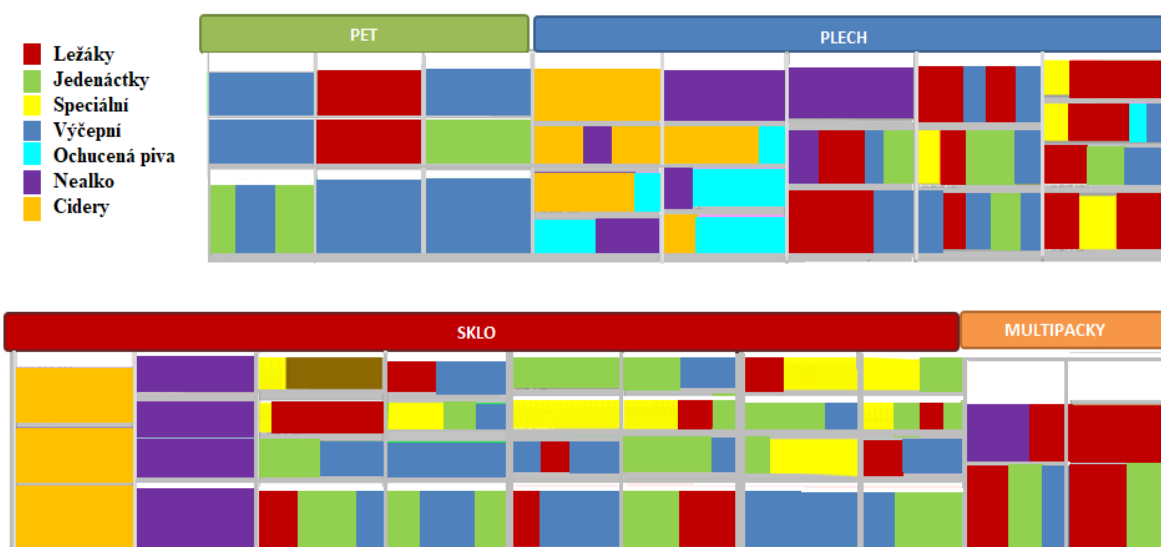
Při vytváření planogramu se nejčastěji vychází ze stávajícího planogramu, ve kterém se provedou aktualizace, jako je doplnění nově zalistovaných produktů, úprava podílu jednotlivých značek na regále, úprava rozmístění (merchandising) atd. Společnost Kaufland dodavatelům standardně planogramy neposkytuje v elektronické podobě, což bylo zmíněno



již v kapitole hodnocení obchodníka. Nicméně na vyžádání je poskytuje dodavatelům v neotevřených datech. Pro návrh optimálního řešení byl použit planogram K20\_P100K20035E-P100K20053E (viz přílohy 1 – 3), tento planogram patří k větším prodejnám a je použit na největším počtu všech prodejen.

V planogramu je vidět, že Kaufland se snaží dodržovat tzv. vertikální bloky, to znamená, že hloubka zboží stejného druhu produktu -v tomto případě typu obalů piv je vystavena v úrovních pod sebou, šířka nabídky, což by měly být typy piv, jsou vystaveny v horizontálním směru, v Kauflandu nahrazují tuto úroveň značky, což vede k nepřehlednosti celé kategorie. Kaufland se snaží dávat k sobě produkty od stejné značky, které spolu však typem piva nesouvisí. Rovněž přesné bloky na regále nejsou vždy dodrženy. Tento fakt je dobře z obrázku níže, je zde barevně znázorněno rozmístění produktů podle jednotlivých typů piv a obalů.

**Obrázek 16** Rozmístění kategorie piva a cidrů na regálech Kaufland



Zdroj: Vlastní zpracování na základě planogramu Kaufland K20\_P100K20035E-P100K20053E

Rozmístění v regálech by správně mělo odrážet rozhodovací strom spotřebitele. Zde je vidět, že v Kauflandu tomu tak není.

V první řadě, kategorie cidrů je zde spojena a rozházena mezi piva, v dnešní době již většina zákazníků cidry od piv rozlišuje, proto by bylo vhodné je na regále také oddělit. Dále například segment nealkoholických piv, o kterém se spotřebitel rozhoduje už v prvním kroku, je v Kauflandu umístěn na několika různých místech, takže zákazník, který si chce

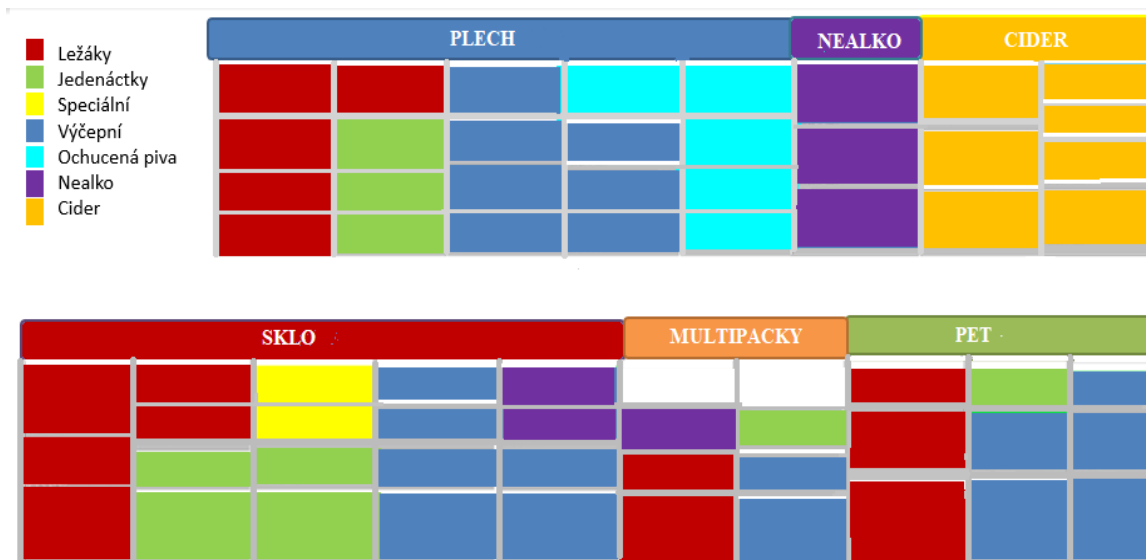
koupit nealkoholické pivo, nevidí všechny produkty pohromadě a nemůže se tak snadno rozhodnout, které je pro něj to nejvhodnější, podobně jsou na tom ochucená piva, což dokládá i fotografie z prodejny Kaufland ve Stodůlkách v příloze č. 5 Rozmístění ležáků a výčepních piv je také velmi nepřehledné, což je způsobeno právě logikou vertikálních bloků roztríděných po značkách.

V podkapitole níže je nastíněn návrh vlastního řešení, který tyto nedostatky řeší. Návrh je vyhotoven jen obrazně, tvorba konkrétního planogramu pro takto obsáhlou kategorii by vyžadovala podrobnější analýzu cenové strategie a znalost smluvní spolupráce Kauflandu s jednotlivými dodavateli, což přesahuje rozsah této práce.

### Návrh vlastního řešení

Návrh optimálního umístění vychází z poznatků a zjištění v předcházejících kapitolách, respektuje výsledky vyplývající z podrobné analýzy uvedené v kapitole „Ohodnocení kategorie“. Jinými slovy rozdělení mezi jednotlivé subkategorie a segmenty odráží proporcionální rozdělení na moderním trhu, aktuální trendy a zároveň bere v potaz aktuální situaci v Kauflandu. Jak bylo uvedeno již na začátku této kapitoly, jelikož neznáme konkrétní hodnoty výkonnosti kategorie v porovnání s ostatními kategoriemi v řetězci Kaufland, návrhu vlastního řešení je pracováno ze stejným regálovým prostorem, který byl věnován těmto kategoriím doposud. Návrh tedy využívá daný prostor efektivněji díky optimalizaci vycházející ze zjištěných aktuálních potřeb zákazníků.

Obrázek 17 Návrh vlastního řešení úpravy kategorie piva cidrů



Zdroj: Vlastní zpracování

V první řadě by bylo vhodné **separovat kategorii cidrů** od kategorie piva. Na prodejní ploše by však měly zůstat tyto kategorie blízko u sebe, i přesto, že zákazník v dnešní době podle marketingových výzkumů uvedených v práci, tyto kategorie od sebe odlišuje, jsou si velmi blízké. Proto jsou i v návrhu cidry postaveny vedle nealkoholických a ochucených piv. Dalším důvodem, proč jsou cidry postaveny vedle těchto dvou segmentů, je, že i cílová skupina zákazníků bude u těchto produktů podobná, a to skupina zákazníků spadající do označení „Being Responsible“.

S tím souvisí další bod důležitý v tomto návrhu řešení, tj. **oddělení nealkoholických piv od klasických piv**. V původním planogramu byly rozmístěna nealkoholická piva na různých místech, takže zákazník, který jde do obchodu pro nealkoholické pivo, musel projít několik regálů, což mohlo vést k tomu, že zákazník neviděl všechny možnosti a nenašel produkt, který doopravdy hledal a odcházel nespokojen.

Další návrh na úpravu, který je zde nastíněn, je **seřazení piv do bloků dle stupňovitosti**, tedy podle jednotlivých typ piv s logikou zprava méně stupňovitá k více stupňovitým. Zde je důležité vzít v potaz směr chodu zákazníků, protože na základě údajů v teoretické části, pro zákazníky v českých obchodech je pohodlnější postupovat z prava do

leva a zboží začíná zákazník vnímat až po určité vzdálenosti, takže je ideální z pohledu obchodníka, když zákazník skončí u dražších produktů.

V posledním a nejdůležitějším kroku tohoto návrhu je **rozdělení jednotlivých segmentů upravené podle zastoupení na moderním trhu** s přihlédnutím k očekávanému vývoji. Celý regál je po oddělení kategorie cidrů rozdělen v prvním kroku podle rozhodovacího stromu spotřebitele a podle velikosti jednotlivých segmentů. Regál je tedy v návrhu rozdělen na: nealkoholické pivo, které má podíl na trhu 6 %, proto mu byl věnován regál a jedna police, ochucená piva s tržním podílem v rámci kategorie piva mají 4 %, v návrhu jim tudíž přísluší 1 police a klasická piva zabírají piva zbytek regálů.

V dalším kroku je **regál rozdělen podle druhů jednotlivých obalů**, a to na sklo (tržní podíl 55 %), zde je mezi sklo započítán i regál s multipackem, multipack jsou zde chápány jako balení právě piv ve skle (viz příloha č. 1), některá piva ve skle budou i mezi segmentem nealkoholických piv a ochucených, takže celkový regálový podíl podle nového návrhu je 50 %. Důvodem pro toto rozhodnutí je, že trendem na pivním trhu je v současnosti růst plechovkových piv, takže je i zde přidáno plechu na úkor skla. Plech zaujímá necelých 5 regálů, to odpovídá regálovému podílu 30 %, což odpovídá situaci na moderním trhu. Podíl segmentu PET lahví byl nechán stejný (15 %). Zbytek regálu byl věnován kategorii cidrů.

V posledním kroku bylo přihlédnuto k rozdělení jednotlivých typů piv, tak jak je analyzováno v kapitole „Ohodnocení kategorie“ tzn., že jsou **rozděleny dle podílů v rámci subkategorií obal a typ piva**. Návrh zohledňuje jejich zastoupení na moderním trhu. Vidíme, že v subkategorii sklo je velká část věnována výčepním pivům (tržní podíl v rámci této kategorie je 51 %), zde je jim věnován jen o něco menší prostor. Prostor byl přidán ležákům a jedenáctkám, které v dnešní době dost rychle rostou. Jedná se o silnější a kvalitnější piva, takže v období dobré ekonomické situace si je lidé mohou dovolit. V segmentu plechovkových piv bylo v optimalizovaném návrhu největší změnou oddělení nealkoholických piv a zároveň uspořádání ochucených piv k sobě. Ochuceným pivům bylo rovněž mírně přidán prostor na regálu, jedná se o velmi rychle rostoucí segment (v objemu meziročně o více než 30 %). Regálový podíl na Kauflandu v rámci plechu měly největší ležáky, tato situace byla zachována z výše zmíněných důvodů. Pivo v PET lahvích bylo necháno na stejně velkém prostoru, jako tomu bylo doposud, regálový podíl odpovídat

tržnímu. Rozdělení typů piv v rámci této subkategorie je podle nového návrhu: necelé 2/3 zaujmají piva výčepní, 1/3 ležáky a jedna police přísluší 11° pivům

V úplně posledním kroku by se mělo dbát na **přehledný merchandising a dodržení vertikálních bloků** na úrovni značek (produktů). Při použití vertikálních bloků vidí zákazník všechny substituční produkty najednou při pohledu na regál a je schopný produkty mezi sebe porovnat a vybrat si pro něj tu nejlepší alternativu. Při umístění produktů horizontálně toto zákazník není schopen udělat. Podle studie Coca Coly zaměřené na optimalizaci vystavení produktů v lednici vyšlo, že přímé vertikální umístění v linii pod sebou může přinést nárůst prodejů až o 19 % (COCA-COLA HELLENIC BOTTLING, 2010). Tento fakt se vztahuje k malému prostoru v lednici, avšak při rozčlenění kategorie do subkategorií obal a typ piva, které by bylo vhodné na prodejní ploše přehledně označit, je možné toto efektivně aplikovat i na regál.

### *Kategorie cidrů*

Jako zásadní problém v rámci kategorie cidrů na prodejně Kaufland bylo identifikováno spojení této kategorie s kategorií piva. Kategorie cidrů není vůbec v Kauflandu vymezena a splývá na regálech mezi pivy. V přílohách 2 – 5 vidíme rozmístění produktů na regálech, které tento fakt dokládá. Toto řešení regálového rozmístění vyplývá ze skutečnosti, že kategorie cidrů je poměrně novou kategorií na trhu. V počátcích byla, navzdory tomu, že se jedná o zcela odlišný produkt jak z výrobního, tak i chuťového pohledu, na českém trhu chápána zákazníky jako totožná s kategorií piv. Toto si již dnešní zákazníci dle výzkumů uvedených v práci uvědomují, proto může být pro spoustu zákazníků takovéto vystavení matoucí. Ne jenom pro zákazníky, jejichž cílem je nákup piva dělá toto rozmístění výběr správného produktu komplikovanější, ale také v dnešní době již spousta zákazníků jde do obchodu s cílem koupě cidrů. Pro tuto zákaznickou skupinu pak je extrémně náročné produkty najít, porovnat alternativy a zvolit optimální variantu.

### Návrh vlastního řešení

Níže je navrženo řešení úpravy kategorie cidrů v planogramu K20\_P100K20035E-P100K20053E, který byl v práci analyzován a který je využit na největším počtu prodejen Kaufland. Kategorie cidrů byla v tomto planogramu doposud na regále umístěna v rámci kategorie piva na ploše odpovídající dvěma regálům. Dále je v práci uveden i návrh na

úpravu regálů z planogramu C10\_ P100C10024E - P100C10031E, který je podstatně menší, cidrům jsou zde věnovány jen 4 police. Bude tak ukázán i návrh řešení planogramu pro menší prodejny.

Aktuální planogramy jsou uvedeny v přílohách, přímo v práci nejsou zobrazeny z důvodu zachování důvěrnosti informací.

Z již dříve zmíněných důvodů v rámci návrhu optimalizovaného vystavení bude celkový regálový prostor, který byl věnován kategorii doposud zachován

**Obrázek 18** Vlastní návrh na úpravu regálu cidrů v prodejně Kaufland (větší formát)



Zdroj: Vlastní zpracování v programu Spaceman

Prvním návrhem na úpravu je samotné **oddělení kategorie cidrů** od kategorie piva. Zde by bylo například vhodné využití POS materiálů, které by zákazníka informovaly o tom, že se jedná o kategorii cidrů a usnadnily mu tak orientaci v regálech na prodejně. Zákazníkovi

by rovněž tyto materiály měly podat dostatek informací důležitých pro správnou volbu produktu. Důležitost podávání informací zákazníkům je podstatná napříč všemi kategoriemi. Zákazník by měl chápat rozdíly mezi jednotlivými produkty, vědět pro jakou příležitost se hodí, který produkt, aby správně vyhodnotil jeho benefity, a tím správně uspokojil svou potřebu.

Přejdeme-li ke konkrétnímu návrhu regálu, tak hlavní úprava spočívá ve **zvětšení prostoru produktů Frisco** rozšíření, které v kapitole „Ohodnocení kategorie“ vyšly velice podhodnoceny - 30 %. Rovněž do regálu byl přidány produkty Frisca v plechu, které zde původně vůbec nebyly. Jedná se relativně o novinku s tržním podílem přes 2%, ale místo na regálu si určitě zaslouží. Navýšení regálového prostoru bylo použito i pro značku Kingswood, která v původním nákresu zaujímala necelých 7 % regálu, v novém návrhu je jí věnován prostor na regále zaujímající téměř 15 %, největší prostor z produktů Kingswood byl věnován Kingswood Apple cider Dry, který má u zákazníků z produktů Kingswood největší úspěch a Kingswood Rose. Těmto dvěma značkám je věnován také nejlepší prostor na regále - tedy prostor v tzv. hot zóně. Hot zóna je na regále v prostoru 15 ° pod úhlem pohledu. Kingswood i Frisco zasahuje i do horních polic, které již nejsou pro zákazníky tak atraktivní, avšak vzhledem k jejich novému regálovému podílu s nejedná o žádné znevýhodnění.

Další výrazná úprava v návrhu je **přidání produktu Lišácké Jablko Hruška**. Tento produkt byl vyměněn za nealkoholické Strongbow, které se na trhu příliš neuchytilo. Obě značky spadají do portfolia společnosti Heineken, takže podíl jednotlivých výrobců na Kauflandu není nijak zasažen. Značka Lišácké Jablko má tržní podíl v hodnotovém vyjádření 7,5 %, v objemu je to dokonce 10 % a je to aktuálně 4. hráč na trhu. Tento produkt má proto dobrý potenciál růstu. Toto tvrzení potvrzují i jeho prodeje, které za rok na trhu tvoří již 2 % ze všech prodejů na trhu cidrů.

Naopak návrh na **zmenšení regálového podílu se týká značek Fizz, Somersby, Kopparb cider a Carling**. Tržní podíl těchto značek se pohybuje kolem 1%, proto jim na regále není věnován tak velký prostor, ale zároveň není doporučeno tyto produkty z portfolia

vyřadit. Tyto produkty rozšiřují nabídku obchodu, což je jedním z hlavních benefitů hypermarketu – široký sortiment. Větší výběr může do obchodu přilákat nové zákazníky.

Druhý návrh optimalizovaného vystavení produktů z kategorie cidrů na regálech obchodů Kaufland vidíme níže.

Obrázek 19 Vlastní návrh na úpravu regálu cidrů v prodejně Kaufland (menší formát)



*Zdroj: Vlastní zpracování v programu Spaceman*

Hlavní úpravy, které zde byly navrženy, spočívají v první řadě zase v umístění kategorie cidrů do jednoho regálu a tím oddělení od kategorie piv.

Další změny spočívají z největší části v úpravě tzv. facingů (vystavení jednotlivých produktů na regále).

Portfolio vystavené na regále bylo upraveno jen velmi mírně a to tímto způsobem, že do regálu bylo přidáno Frisco Brusinka v plechu a Lišácké Jablko v plechu. Frisco Brusinka v plechu má tržní podíl 2,6 % v hodnotovém vyjádření, Lišácké Jablko 3,3 %, Tyto produkty



byly přidány do regálu na úkor osmi facingů Somersby s tržním podílem pod 1 % a čtyř facingů Kopperbergu s tržním podílem rovněž pod 1 %.

V návrhu vidíme, že je použito vertikálního rozdělení, kde pravá část regálu je věnována cidrům ve skle (65 % tržní podíl = regálový podíl) a levá část regálu je věnována cidrům v plechu (45% tržní podíl = regálový podíl).

Dále je zde upraven podíl jednotlivých značek, tak aby byl co nejvíce dodržen fair share. Z analýzy vyšlo, že silně podhodnocenou značkou na regálech Kaufland je značka Frisco, proto zde vidíme výrazné navýšení počtu vystavených produktů právě u této značky.

Další postup v návrhu ve směs odpovídá postupu z předchozího návrhu na úpravu planogramu, to znamená, že zde snaha o co největší využití vertikálních bloků se za zarovnáním v přesných liniích.

A i zde by bylo vhodné využití různých regálových oddělovačů či POP materiálů, které by zákazníka upozornili na kategorii cidrů. Podle studie POPAI CE až 80 % nákupů je rozhodnuta až na prodejní ploše, je tedy z velké části ovlivněna právě POP materiály. Kategorie cidrů patří do Convinece kategorie, u této kategorie je procento spontánních nákupů mnohem vyšší, zároveň v této kategorii jsou produkty s vyšší marží, takže podpora prodeje v podobě POP materiálů upozorňující na produkty z této kategorie se vyplatí.

## 5. Výsledky a diskuse

Následující kapitola přináší shrnutí výsledků a zhodnocení jednotlivých zjištěních, která byla v práci prezentována. Kapitola je rozdělena do dvou podkapitol. První kapitola se zaměřuje na sumarizaci identifikovaných nedostatků v planogramech společnosti Kaufland. Druhá podkapitola se pak věnuje zhodnocení vlastních navrhovaných řešení.

### 5.1 Shrnutí zjištěných nedostatků

Mezi hlavní výsledky práce patří zjištění, že rozmístění v regálech Kaufland neodráží rozhodovací strom spotřebitele. S tímto souvisí další výsledek zkoumání, kterým je skutečnost, že kategorie cidrů je na regálech Kaufland spojena a rozházena mezi kategorie piva. Dále bylo v práci zjištěno, že segment nealkoholických piv, o kterém se spotřebitel rozhoduje již v prvním kroku (Dunnhumby, 2018), je v Kauflandu umístěn na několika různých místech, takže zákazník, který si chce koupit nealkoholické pivo, musí prohlédnout více regálů. Stejná situace je u ochucených piv. Rozmístění největších pivních subkategorií tedy ležáků a výčepních piv je v planogramu Kaufland řešeno také velice nepřehledně, což je způsobeno logikou bloků roztríděných horizontálně po značkách.

V rámci analýzy proporcionálního zastoupení jednotlivých segmentů na prodejní ploše, bylo jako nejzásadnější zjištěno, že v planogramech Kauflandu je více zastoupen segment sklo než je tomu na moderním trhu (regálový podíl 59 % vs. tržní podíl 55 %), Méně zastoupen než na moderním trhu je segment piv v plechu (regálový podíl 25 % vs. tržní podíl 30%) Segment piv v PET lahvích na regálech Kaufland odpovídá aktuálnímu stavu na moderním trhu. Důležité je zde ale zmínit, že analýza nezohledňuje žádná druhotná umístění, která Kaufland využívá ve velké míře a je mezi nimi zastoupen segment piv ve skle a v PET lahvích. Za druhé z analýzy vyplynulo, že na regálech Kauflandu je podhodnocen segment jedenáctek, ležáků i výčepních piv na úkor speciálních a ochucených piv. Regálový podíl jedenáctek je 7 % vs. tržní podíl 18 %, u ležáků 28% vs. 33% a výčepní piva zaujímají na regále 25 % vs. tržní podíl 37 %. Naopak speciální piva zaujímají v Kauflandu 17 %, kdežto na moderním trhu tvoří jen 2 % a ochucená piva mají regálový podíl 6% vs. tržní podíl 10 %. Zde bylo situace vysvětlena přítomností piv privátní značky a rovněž skutečností, že byť se Kaufland jeví jako diskontní prodejna, jedná se o hypermarket a hlavní výhodou hypermarketů je šířka sortimentu. U hypermarketů je tudíž vyšší zastoupení speciálních druhů piv obvyklé.

V poslední řadě bylo jako nedostatek identifikováno, že Kaufland nevyužívá na prodejní ploše téměř žádnou POP komunikaci. Nevyužívání POP komunikace může být mnohdy výhodou, prodejna působí čistším dojmem, avšak, jak bylo v práci uvedeno, přes 80 % nákupních rozhodnutí bývá uskutečněno až na prodejní ploše, navíc POP materiály vedou ke zrychlení nákupního komfortu (JESENSKÝ, 2018) a rychlost při nakupování je v dnešní době velmi důležitá.

## 5.2 Diskuse navrhovaných řešení

V práci byly navrženy řešení na optimalizaci rozmístění produktů v kategorii piva a cidrů na v prodejnách Kaufland. Návrh optimálního rozmístění vychází z výsledku vypracované analýzy Hlavním návrhem na úpravu je separovat kategorii cidrů od kategorie piva, oddělení nealkoholických piv od klasických piv a to samé udělat s ochucenými pivy. Další návrh na úpravu, který byl v práci uveden je seřazení piv do bloků dle stupňovitosti, tedy podle jednotlivých typů piv s logikou zprava méně stupňovitá k více stupňovitým. Zde je důležité vzít v potaz směr chodu zákazníků, protože, pro zákazníky v českých obchodech je pohodlnější postupovat zprava do leva (UNDERHILL, 2009) a zboží začíná zákazník vnímat až po určité vzdálenosti, takže je ideální z pohledu obchodníka, když zákazník skončí u dražších produktů. Zde se však autoři jednoznačně neshodují, objevují se názory, že dražší produkty je výhodnější umístit na začátek kategorie, podle autorky (VYSEKOVÁ JTKA, 2011) však zákazníci začínají vnímat produkty až na vzdálenost 1 metru, kdežto kategorii jako takovou vidí již na vzdálenost 6 metrů, takže mají možnost produkt déle vnímat. V posledním kroku bylo navrženo rozdělení jednotlivých segmentů podle zastoupení na moderním trhu, důvodem pro toto rozhodnutí je, že trendem na pивním trhu je v současnosti růst plechovkových piv, takže je i zde přidáno plechu na úkor skla. Podobně byla řešena situace ochucených piv, těm byl rovněž mírně přidán prostor na regálu, jedná se o velmi rychle rostoucí segment (v objemovém vyjádření meziročně o více než 30 %). V úplně posledním kroku je doporučeno dbát na přehledný merchandising a dodržení vertikálních bloků. Návrh je vyhotoven jen obrazně, tvorba konkrétního planogramu pro takto obsáhlou kategorii by vyžadovala podrobnější analýzu cenové strategie a znalost smluvní spolupráce Kauflandu, což by mohlo být předmětem dalšího zkoumání. Co se týče návrhu na úpravu kategorie cidrů, zde má společnost Heineken větší kompetenci ke kategorii, tržní podíl Heinekenu v této kategorii je 32 % v hodnotovém

vyjádření, proto je možné navrhnout konkrétní řešení. V konkrétním řešení byly aplikovány tyto změny - zvětšení prostoru produktů Frisco, přidání produktu Lišácké Jablko Hruška. Naopak návrh na zmenšení regálového podílu se týkal značek Fizz, Somersby, Kopparb cider a Carling, jejich tržní podíl se pohybuje kolem 1 %. Nebylo však doporučeno tyto produkty z portfolia vyřadit. Tyto produkty rozšiřují nabídku obchodu, což je jednou z hlavních výhod velkých prodejních formátů.

Na závěr je důležité zmínit, že výsledky zkoumání jsou ovlivněny zvoleným analyzovaným modulem planogramu, ale tento planogram je využit na největším počtu prodejen, takže jeho úprava by měla největší dopad na společnost Kaufland.

## 6. Závěr

Category management je poměrně nový způsob řízení skupiny produktů prostřednictvím partnerské spolupráce mezi obchodníky a dodavateli. V dnešní době se jedná o jeden z důležitých nástrojů, díky němuž lze získat konkurenční výhodu na maloobchodním trhu. Řetězce nemají dostatečnou kompetenci ke kategorii, aby dokázaly dostatečně rychle reagovat na její trendy a expanze již nepřinášejí takové zisky, jako tomu bylo v minulosti. Trh se mění, doba se zrychluje a zákazníci nejvíce ocení rychlý a pohodlný nákup. Největší příležitost k růstu je ve zvýšení věrnosti zákazníků díky efektivnějšímu uspokojování jejich potřeb, což je předmětem právě category managementu.

V práci jsou vysvětleny jednotlivé kroky procesu category managementu a následně v praxi využity na reálném případě v kategorii piva a cidrů v rámci spolupráce obchodního řetězce Kaufland a společnosti Heineken.

Kategorie piva je z pohledu tržeb největší kategorií na českém trhu. Trh piva je v České republice oligopolního charakteru, jedná se o trh s jednou dominantní firmou ASAHI (Plzeňský Prazdroj) a dalšími velkými hráči na trhu jsou společnosti MOLSON COORS a společnost Heineken. Na konkurenčním lemu pivního trhu operuje spousta malých společností a minipivovarů. Kategorie cidrů je naopak nová rostoucí kategorie. Trh cidrů je v České republice zastíněn právě pivním trhem. Největší hráči jsou zde ASAHI a Heineken.

Kategorie piva je pro Kaufland velice důležitou kategorií, je zde procentuálně více nakupována než potraviny celkem. Představuje tak pro Kaufland cílovou kategorii, pro kterou je vhodná „Cash Generating“ strategie, která má za úkol zabezpečit co největší objem prodeje zboží, a tím zvyšovat cash flow. Pro tuto skupinu zboží jsou typické nižší marže, příjem z této kategorie je generován vysokým obratem. Naopak kategorie cidrů tvoří tzv. doplňkovou kategorii, generuje zisk prostřednictvím vyšších marží a buduje image řetězce tím, že nabízí zákazníkům něco navíc, zde je vhodnou marketingovou strategií v rámci CM „Transaction Building“ u které je hlavním cílem přimět zákazníky více utracet.

Společnost Kaufland má na českém trhu dlouholetou historii a je prodejnou, ve které spotřebitelé utratí největší část svých příjmů. Kaufland byl v loňském roce největším zadavatelem na reklamním trhu. Avšak nejsilnějším komunikačním kanálem v rámci maloobchodu jsou stále letáky, které využívá více než třetina zákazníků pro plánování nákupu. Společnost Kaufland si je této skutečnosti vědoma, vyplývá to z vlastního zkoumání

letákových akcí, kde se ukázalo, že akční ceny ve sledovaném období byly v Kauflandu vždy na nejnižší úrovni. Skutečnost, že jsou nízké ceny hlavním benefitem, který zákazníci na Kauflandu oceňují, potvrdil i výzkum společnosti Gfk.

Při analýze kategorie piva a cidrů dle planogramu využívaném na největším počtu prodejen bylo jako největší nedostatek zjištěno, že regály v kategorii piva v Kauflandu nevycházejí z rozhodovacího stromu spotřebitele. A to jednak tím, že na regálech Kaufland je spojena kategorie cidrů mezi kategorií piva, segment nealkoholických piv je v Kauflandu umístěn na několika různých místech, tato situace je obdobná i u ochucených piv a konečně rozmístění největších pivních subkategorií tedy ležáků a výčepních piv je v planogramu Kaufland řešeno zmatečně. V rámci analýzy proporcionálního zastoupení jednotlivých segmentů na prodejní ploše bylo jako nejzásadnější zjištěno, že v planogramech Kauflandu je nadhodnoceno pivo ve skle a naopak méně zastoupen je segment piv v plechu. Zde je reálná situace ještě umocněna nezohledňováním druhotných umístění. V práci bylo dále zjištěno, že na regálech Kauflandu je podhodnocen segment jedenáctek, ležáků i výčepních piv na úkor speciálních a ochucených piv, což je způsobeno privátními značkami a snahou o nabízení širšího sortimentu. V poslední řadě bylo jako nedostatek identifikováno špatné označení jednotlivých kategorií na prodejně.

Na základě výše uvedeného byla navržena řešení na optimalizaci rozmístění produktů v kategorii piva a cidrů, řešení, která nejlépe odráží potřeby zákazníků, a zároveň se shodují s marketingovou a obchodní strategií řetězce a dodavatele. Hlavním návrhem na úpravu je separovat kategorii cidrů od kategorie piva, oddělení nealkoholických piv od klasických piv a to samé udělat s ochucenými pivy. V dalším kroku bylo navrženo upravit podíly jednotlivých subkategorií a segmentů dle proporcionálního rozdělení na moderním trhu.

Podstatným přínosem této práce je její praktické využití, je zde dána do kontrastu teoretická rovina se stávající CM praxí. Teoretické hledisko dané problematiky může působit jako standardizovaný a plně fungující proces, který je součástí řízení podniku. Opak je pravdou, největší překážkou je stále nedostatečná spolupráce dodavatelů a obchodníků. Mnoho CM projektů probíhá jen na neoficiální úrovni v podobě doporučení jednotlivých dodavatelů – společnost Kaufland je toho příkladem. Výměna dat, zejména ze strany obchodníků k dodavateli je překážkou. Rovněž samotná implementace a dodržování planogramu bývá problematické. Situace v českém retailu je stále silně ovlivněna politikou

90. let minulého století. Česká společnost není zvyklá myslet v delším časovém horizontu. Lidé chtějí nakoupit levně a obchodníci vydělat rychle. Podíváme-li se do zemí, jejichž směrem se český retail ubírá, vidíme na trhu mnohem menší počet velkých obchodních řetězců, než nabízí český trh. Je možné tedy, že podobný vývoj čeká i náš maloobchod. Spolupráce na úrovni category managementu se tak může stát klíčová.

## 7. Seznam použitých zdrojů

### Knižní zdroje

BERMAN, B. -- EVANS, J R. *Retail management : a strategic approach*. New York: Macmillan Publishing Company, 1989. ISBN 0-02-946056-5.

BOČEK, M. 2009. *In-store komunikace v praxi Trendy a nástroje marketingu v místě prodeje*. Praha : Grada Publishing, a. s., 2009. ISBN: 978-80-247-2840-7.

BRČÁK, J. SEKERKA, B., SVOBODA, R. 2013. *Mikroekonomie - teorie a praxe*. Plzeň : Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s. r. o., 2013. ISBN: 978-80-7380-453-4.

CIMLER P., ZADRAŽILVÁ D. 2007. *Retail Management*. Praha : Management Press, 2007. 978-80-7261-167-6.

GUPTA S., RANDAWA G. 2008. *Retail Management*. Delhi : Atlantic Publishers & Dist., 2008. ISBN: 978-81-895-4723-3.

HESKOVÁ, MARIE. 2006. *Category management*. Praha : Profess Consulting, s. r. o., 2006. ISBN: 80-7259-049-9.

JESENSKÝ, a kol. 2018. *Marketingová komunikace v místě prodeje*. Praha : Grada Publishing, a. s., 2018. ISBN: 978-80-271-0252-5.

JOBBER D., LANCASTER G. 2001. *Management prodeje*. Brno : Computer Press, 2001. ISBN: 80-7226-533-4.

KOTLER PHILIP, GARY ARMSTRONG. 2004. *Marketing*. Praha : Grada Publishing, a. s., 2004. ISBN: 978-80-247-0513-2.

KOTLER PHILIP, WONG V., SAUNDERS J., ARMSTRONG G. 2007. *Moderní Marketing*. Praha : Grada Publishing, a. s., 2007. ISBN: 978-80-247-1545-2.



- LEHTINEN R. JARMO, K. STORBACKA. 2002. *Řízení vztahů se zákazníky*. Praha : Grada Publishing, 2002. ISBN: 978-80-7169-813.
- LEHTINEN R., JARMO. 2007. *Aktivní CRM Řízení vztahů se zákazníkem*. Praha : Grada Publishing, a. s., 2007. ISBN: 978-80-247-1814-9.
- LINDSTROM, MARTIN. 2008. *buy.ology Truth and Lies About Why We Buy*. New York : Crown Publishing Group, a division of Random House, Inc., 2008. ISBN: 978-0-385-52389-9.
- PATRICK DE PELSMACKER, M. GEUENS, JERI VAN DEN BERGH. 2003. *Marketingová komunikace*. Praha : Grada Publishing, a. s., 2003. ISBN: 978-80-247-0254-1.
- PRAŽSKÁ, LENKA, JINDRA, JIŘÍ a kol. 2002. *Obchdní podnikání Retail Management*. Praha : MNAGEMETN PRESS, 2002. ISBN: 80-7261-059-7.
- PŘIKRYLOVÁ J., JAHODOVÁ H. 2010. *Moderní marketingová komunikace*. Praha : Grada Publishing, a. s., 2010. ISBN: 978-80-247-3622-8.
- SNIGHT, J. 1997. *Category Management Best Practices Report*. místo neznámé : ECR Europe, 1997.
- SWAPNA, P. 2007. *Retailing Management*. New Delhi : Tata McGraw-Hill, 2007. ISBN: 978-93-859-6504-3.
- UNDERHILL, PACO. 2009. *Why We Buy*. New York : Simon & Schuster, Inc., 2009. ISBN: 978-1-4165-9524-3.
- VYSEKOVÁ JTKA, a kol. J. 2011. *Chování zákazníka Jak odkrýt tajemství "černé skříňky"*. Praha : Grada Publishing, a. s., 2011. ISBN: 978-80-247-35-28-3.
- ZAMAZALOVÁ, MARCELA. 2009. *Marketing obchodní firmy*. Praha : Grada Publishing, a. s., 2009. ISBN: 978-80-247-2049-4.

## Internetové zdroje

ANDERSEN, CONSULTING. 2011. The Essential Guide to Day-to-Day Category Management. *GSI*. [Online] 2011. [Citace: 3.. září 2018.]

[https://www.gsibelu.org/sites/gsonelbelu/files/ecr\\_guide\\_category\\_management.pdf](https://www.gsibelu.org/sites/gsonelbelu/files/ecr_guide_category_management.pdf).

DOTACTIV (PTY), LTD. 22. [www.dotactiv.com](http://www.dotactiv.com). [Online] 2016. červen 22. [Citace: 27. prosinec 2018.] <https://www.dotactiv.com/blog/strategic-importance-of-category-roles-in-category-management>.

DUNNHUMBY. 2018. [www.dunnhumby.com](http://www.dunnhumby.com). [Online] 3.. listopad 2018. <https://www.dunnhumby.com/about-us>.

ECR. 2017. [www.ecr.cz](http://www.ecr.cz). *Česko-Slovenská iniciativa ECR*. [Online] 6.. leden 2017. [Citace: 3. září 2018.] <http://www.ecr.cz/o-ecr/co-je-ecr>.

GFK. 2018. [www.Gfk.cz](http://www.Gfk.cz). [Online] 2018. [Citace: 3. listopad 2018.] <https://www.gfk.com/cz/o-nas/overview/>.

HEINEKEN ČESKÁ, REPUBLIKA. [www.heinekenceskarepublika.cz](http://www.heinekenceskarepublika.cz). [Online] [Citace: 2.. únor 2019.] <http://www.heinekenceskarepublika.cz/kdo-jsme>.

HRDLIČKOVÁ, LUCIE. 2019. Český sen Dietera Schwarze. Proč si nás získal zpočátku nepopulární Lidl? *FORBES*. [Online] 2019. [Citace: 14. březen 2019.] <https://www.forbes.cz/cesky-sen-dietera-schwarze-proc-si-nas-ziskal-zpocatku-nepopularni-lidl/>.

JUSTICE.CZ. 2017. VÝROČNÍ ZPRÁVA ZA OBDOBÍ 1. 3. 2016 - 28. 2. 2017. *Kaufland, Česká republika, v.o.s.* [Online] 2017.

KAUFLAND, V. O. S. 2018. [www.kaufland.cz](http://www.kaufland.cz). [Online] 2018. [Citace: 2. únor 2019.] <https://spolecnost.kaufland.cz/o-nas/kronika.html#1930>.

MEDIAGURU PHD, a.s. 2014. [www.mediaguru.cz](http://www.mediaguru.cz). [Online] 4. prosinec 2014. [Citace: 27. prosinec 2018.] <https://www.mediaguru.cz/clanky/2015/12/lidl-meni-koncept-prodejen-chce-zvysit-komfort/#.V6NBwaLkWFU>.

MÍSTO PRODEJE, Gfk. 2017. [www.mistoprodeje.cz](http://www.mistoprodeje.cz). [Online] 15. březen 2017. <https://www.mistoprodeje.cz/clanky/vyzkumy-a-jina-cisla/hypermarkety-opet-posilily-svou-pozici-ceskem-trhu-rychloobratkovym-zbozim/>.

M-JOURNAL. 2018. Focus agency, s. r.o. [m-journal.cz](http://m-journal.cz). [Online] 15. listopad 2018. [Citace: 20. listopad 2018.] [https://www.focus-age.cz/m-journal/aktuality/mobilni-aplikace-muj-globus-nabidne-sdileny-nakupni-seznam-a-pomuze-i-v-prodejne\\_\\_s288x14098.html](https://www.focus-age.cz/m-journal/aktuality/mobilni-aplikace-muj-globus-nabidne-sdileny-nakupni-seznam-a-pomuze-i-v-prodejne__s288x14098.html).

NIELSEN. 2018. [www.nielsen.com](http://www.nielsen.com). [Online] 2018. <https://www.nielsen.com/eu/en.html>.

NIELSEN, , ADMOSPHERE. 2018. [www.nielsenadmosphere.cz](http://www.nielsenadmosphere.cz). [Online] 2018. [Citace: 8. únor 2019.] <https://www.nielsen-admosphere.cz/press/ceskemu-reklamnimu-trhu-se-v-roce-2018-opet-darilo-televize-zustava-nejsilnejsim-mediotypem/>.

PLZEŇSKÝ, PRAZDROJ. [www.prazdroj.cz](http://www.prazdroj.cz). [Online] [Citace: 2. únor 2019.] <https://www.prazdroj.cz/znacky>.

POPAI, Central Europe. 2017. Monitoring investic do produkce POP komunikace. [Online] 2017. <http://www.popai.cz/projekty/pruzkumy/monitoring-investic-do-in-store-komunikace>.

POPAI, Central Europe,. 2015. Shopper Engagement Study CZ. [Online] 2015. <http://www.popai.cz/projekty/pruzkumy/shopper-engagement-study/nabidka-vystupu-unikatniho-pruzkumu-shopper-engagement-study-czech-republic>.

STAROPRAMEN, PIVOVARY. [www.pivovary-staropramen.cz](http://www.pivovary-staropramen.cz). [Online] [Citace: 2. únor 2019.] <https://pivovary-staropramen.cz/cs/o-nas/nase-znacky/>.

STEMMARK. 2013. [www.stemmark.cz](http://www.stemmark.cz). [Online] 2013. [Citace: 3.. leden 2019.]

<https://www.stemmark.cz/encyklopedie-nakupni-chovani/>.

TED TALKS, Barry Swartz. 2007. The paradox of choice. [www.ted.com](http://www.ted.com). [Online] 16. leden 2007. [Citace: 22. listopad 2018.]

### **Odborné konference a ostatní zdroje**

DUNNHUMBY. 2018. *BWP, software*. Praha : Dunnhumby, 2018.

COCA-COLA HELLENIC BOTTLING, Company. 2010. *Optimizing Cooler Merchandising*. místo neznámé : Global Customer & Shopper Marketing, 2010.

CHRISTOPH MICHEL, Independent Category Management Consultant. 2017. *8 STEPS FOR CATEGORY GROWTH*. Praha : AC Nielsen, 2017.

IPSOS. 2017. *Segmentation, Needs and Motivations*, 2017.

ZDENĚK SKÁLA, GfK, *SHOPPER INSIGHT STUDY*. 2018. GfK. 2018.

## 7.2 Seznam grafů

Graf 1 Prodejny, kde lidé utratí největší část svých příjmů za potraviny .....	36
Graf 2 Trend růstu supermarketů a diskontů .....	37
Graf 3 Podíl E-commerce na FMSG trhu v EU .....	39
Graf 4 Vývoj tržního podílu jednotlivých společností v roce 2018 .....	43
Graf 5 Vývoj tržního podílu jednotlivých společností v roce 2018 .....	44
Graf 6 Podíl a růst jednotlivých kategorií na českém FMSG trhu .....	46
Graf 7 Profil nakupujícího v řetězci Kaufland .....	51
Graf 8 Prodejny, kde lidé nakupují nejčastěji pivo (v %) .....	54
Graf 9 Moderní trh - Rozdělení podle obalů (Sales value) .....	57
Graf 10 Kaufland – Regálový podíl podle obalů .....	57
Graf 11 Kaufland – Regálový podíl dle typů piv .....	58
Graf 12 Moderní trh - Rozdělení podle typů piv (Sales value) .....	58
Graf 13 Kaufland - Regálový podíl dle obalů v kategorii cidrů .....	63
Graf 14 Moderní trh - Tržní podíl dle obalů v kategorii cidrů .....	63

## 7.3 Seznam obrázků

Obrázek 1 Výhody zúčastněných subjektů category managementu .....	13
Obrázek 2 Vývojové etapy marketingového řízení .....	14
Obrázek 3 Jednotlivé kroky procesu category managementu podle Harrise .....	16
Obrázek 4 Ukázka modelového rozhodovacího stromu spotřebitele .....	17
Obrázek 5 Důležitost role kategorie ve vztahu k investicím .....	19
Obrázek 6 Model vícerozměrové segmentace .....	21

Obrázek 7 Marketingové strategie v procesu category managementu .....	24
Obrázek 8 Optimalizace sortimentu - srovnání přidané hodnoty vs. prodej .....	26
Obrázek 9 Vnímání výrobků na prodejní ploše .....	28
Obrázek 10 Ukázka planogramu.....	29
Obrázek 11 Rozhodovací strom spotřebitele v kategorii piva .....	48
Obrázek 12 Rozhodovací strom spotřebitele v kategorii cidrů.....	49
Obrázek 13 Organizační struktura CM ve společnosti Heineken Česká republika, a. s.	53
Obrázek 14 Organizační struktura CM v Kauflandu .....	55
Obrázek 18 Rozmístění kategorie piva a cidrů na regálech Kaufland.....	66
Obrázek 19 Návrh vlastního řešení úpravy kategorie piva cidrů.....	68
Obrázek 20 Vlastní návrh na úpravu regálu cidrů v prodejně Kaufland (větší formát) .	71
Obrázek 21 Vlastní návrh na úpravu regálu cidrů v prodejně Kaufland (menší formát)	73

## 7.4 Seznam tabulek

Tabulka 1 TOP 10 Zadavatelů reklamního prostoru v prvním pololetí roku 2018 .....	40
Tabulka 2 Srovnání letákových cen vybraných produktů v českých hypermarketech...	41
Tabulka 3 Vývoj cidrů v roce 2018 (Sales volume) .....	55
Tabulka 4 Regálový podíl jednotlivých dodavatelů v kategorii piva .....	59
Tabulka 5 Tržní podíl na moderním trhu v segmentu SKLO (Sales volume).....	60
Tabulka 6 Regálový podíl v segmentu SKLO na prodejně Kaufland .....	60
Tabulka 7 Tržní podíl na moderním trhu v segmentu PLECH (Sales volume).....	61
Tabulka 8 Regálový podíl segmentu PLECH na prodejně Kaufland .....	61
Tabulka 9 Tržní podíl na moderním trhu v segmentu PET (Sales volume) .....	62
Tabulka 10 Regálový podíl segmentu PET na prodejně Kaufland.....	62

Tabulka 11 Porovnání tržních podílů s regálovým podílem jednotlivých dodavatelů ... 64

Tabulka 12 Porovnání tržních podílů s regálovým podílem jednotlivých značek ..... 64

## 7.5 Seznam použitých zkratk

CM	Category management
ČR	Česká republika
ECR	Efficient Consumer Response (Efektivní spotřebitelská odezva)
EU	Evrpská Unie
FMSG	Fast moving consumer goods (rychloobrátkové spotřební zboží)
HM	Hypermarket
LY	Last Year (Minulý rok)
MAT	Moving annual total
PLN	Planogram
POP	Point of purchase
POS	Point of sale
SKU	Stock keeping unit
SM	Supermarket
YTD	Year to date

## 8. Přílohy

### Příloha 1. Planogram Kaufland K20\_P100K20035E-P100K20053E

*Z důvodu zachování důvěrnosti informací jsou uvedeny přílohy zvlášť*

### Příloha 2. Planogram Kaufland C10\_P100C10024E - P100C10031E

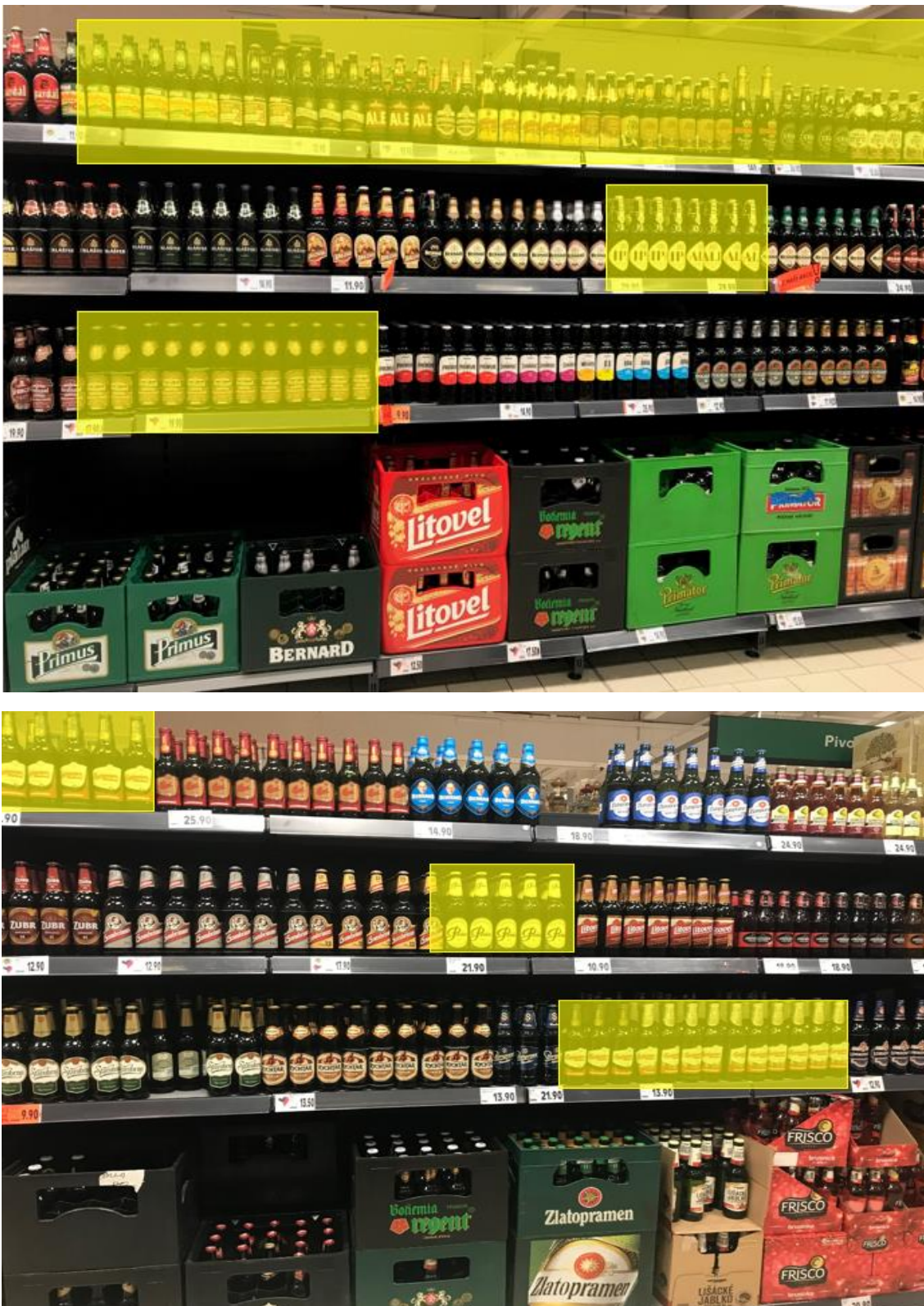
*Z důvodu zachování důvěrnosti informací jsou uvedeny přílohy zvlášť*

### Příloha 3. Fotka druhotného umístění piva v PET lahvích a v přepravkách v prodejně Kaufland, Pod Paťankou 134/1b, 160 00 Praha 6





Příloha 4. Fotky segmentu sklo v prodejně Kaufland, V Třešňovce 232/2, 190 01 Praha 3 - Jarov-Hrdlořezy (Žlutě vyznačená jsou speciální piva)





**Příloha 5 Fotky rozmístění nealkoholických piv v prodejně Kaufland Pod Hranicí 1304/17, 158 00 Praha 5-Stodůlky (Fialově vyznačená jsou nealkoholická piva)**

