

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

MANAŽERSKÉ ZNALOSTI A DOVEDNOSTI

Bc. Jiří MANDELÍK

© 2012 ČZU v Praze

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Manažerské znalosti a dovednosti" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30.11.2012

Poděkování

Tímto děkuji všem, kdo mi pomáhali, ochotně mi věnovali svůj čas, zkušenosti a cenné rady, které vedly k úspěšnému vypracování diplomové práce.

Zvláště bych chtěl poděkovat své vedoucí diplomové práce prof. Ing. Ivaně Tiché, Ph.D.

Manažerské znalosti a dovednosti

Managerial knowledge and skills

Souhrn

Tato diplomová práce se zabývá oborem, který se nazývá *znalostní management*. *Znalostní management* je dle *Jana Trunečka* definován jako způsob, jak „dostat správné znalosti ke správným osobám ve správný čas a ve správné formě“¹. Práce je zaměřena na definování, uchování a rozvíjení znalostí zaměstnanců na pracovní pozici specialista pro rozvoj prodejních kanálů ve společnosti Nestlé Česko.

V *literární rešerši* jsou definovány pojmy management, manažer, znalostní management a in-store marketing. Pochopení těchto pojmů je důležité pro následující praktickou část.

Ve *vlastní práci* je nejprve představena společnost Nestlé Česko, její historie a struktura. Následuje návrh uchování znalostí tvorby in-store promočních akcí ve společnosti Nestlé Česko. Uchování znalostí je realizováno v podobě návrhu manuálu tvorby in-store promočních aktivit. Na základě zefektivnění pracovních činností při použití navrženého manuálu jsou v závěru vyčísleny finanční a časové úspory.

Klíčová slova: Management, znalosti, manažer, znalostní management, Nestlé Česko, specialista pro rozvoj prodejních kanálů, in-store promoční aktivita, manuál, úspory.

¹ TRUNEČEK, J., *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003, 312 s. ISBN 80-864-1935-5

Summary

This Master thesis focuses on the discipline called *knowledge management*. *Knowledge management* is according to *Jan Truneček* defined as a method how „to get the right knowledge to the right persons in the right time and in the right form“². The thesis looks into defining, preserving and developing of the knowledge of employees on the position Channel Development Specialist in the company Nestlé Česko.

The *literature review part* defines terms „management“, „manager“, „knowledge management“ and „in-store marketing“. Comprehension of those terms is crucial for understanding of the following practical part of the thesis.

The second part – *own work* – firstly introduces the company Nestlé Česko, its history and structure. Secondly, it proposes the plan for preservation of knowledge of creation of in-store promotional campaigns in Nestlé Česko. The knowledge preservation is implemented in a form of proposal of guideline on creation of in-store promotional campaigns. Finally, the thesis estimates the financial and time savings arising from the usage of proposed guideline in comparison to situation without guideline.

Keywords: Management, knowledge, manager, knowledge management, Nestlé Česko, channel development specialist, in-store promotion, guideline, savings.

² TRUNEČEK, J., *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003, 312 s. ISBN 80-864-1935-5

OBSAH	
I.	ÚVOD 5
II.	CÍL PRÁCE A METODIKA..... 6
III.	LITERÁRNÍ REŠERŠE 7
1	MANAGEMENT 7
1.1	<i>Management definice</i> 7
1.2	<i>Úrovně managementu</i> 9
2	MANAŽER 11
2.1	<i>Manažer definice</i> 11
2.2	<i>Manažer role</i> 11
2.3	<i>Manažer funkce</i> 12
2.4	<i>Manažer kompetence (dovednosti)</i> 13
3	ZNALOSTNÍ MANAGEMENT 14
3.1	<i>Vývoj znalostního managementu</i> 14
3.2	<i>Znalostní management definice</i> 15
3.3	<i>Data, informace, znalosti</i> 16
3.4	<i>Znalosti explicitní a tacitní</i> 20
3.5	<i>Znalostní pracovník</i> 22
3.6	<i>Konverze znalosti</i> 23
3.7	<i>Znalostní strategie</i> 25
3.8	<i>Přínos znalostního managementu v organizaci</i> 26
4	IN-STORE MARKETING 27
4.1	<i>In-Store marketing definice</i> 27
4.2	<i>Názvosloví</i> 27
IV.	VLASTNÍ PRÁCE30
5	SPOLEČNOST NESTLÉ ČESKO 30
5.1	<i>Historie a popis společnosti Nestlé a Nestlé Česko</i> 30
5.2	<i>Struktura společnosti</i> 30
5.2.1.1	Marketing32
5.2.1.2	Obchodní oddělení32
5.2.1.3	CCSD (Category Channel Sales Development) – Trade marketing35
6	NÁVRH UCHOVÁNÍ ZNALOSTÍ TVORBY IN-STORE PROMOČNÍCH AKCÍ VE SPOLEČNOSTI NESTLÉ ČESKO 38
6.1	<i>Příklad promoce „Back to school“</i> 38
6.1.1	Návrh promoce38

6.1.2	Příprava promoce.....	38
6.1.3	Distribuce a exekuce	46
6.1.4	Vyhodnocení promoce	49
6.1.4.1	Vyhodnocení prodejů	49
6.1.4.2	Vyhodnocení přípravy a exekuce in-store promoční aktivity.....	49
6.2	<i>Znalostní management na oddělení CCSD - In-Store promoční akce</i>	53
6.2.1	Současný stav	53
6.2.2	Návrh zlepšení.....	55
6.3	<i>Manuál - návrh</i>	58
6.3.1	POP materiály.....	58
6.3.2	Zákazníci (obchodní řetězce)	60
6.3.3	Typy promočních aktivit na podporu prodeje	65
6.3.4	Soutěžní mechaniky	66
6.3.5	Rozpočet.....	67
6.3.6	Kreativní agentury	68
6.3.7	Výhry do in-store promočních akcí.....	68
6.3.8	Výroba POP materiálů	69
6.3.9	Distribuce	70
6.3.10	Exekuce	71
6.3.11	Vyhodnocení in-store promočních aktivit	72
6.3.12	Časový harmonogram přípravy a vyhodnocení in-store promoční aktivity.....	74
6.4	<i>Vyčíslení úspor</i>	76
6.4.1	Úspory za nestandardní závozy	76
6.4.2	Časové úspory	76
V.	ZÁVĚR.....	79
VI.	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	81
VII.	PŘÍLOHY.....	85

I. ÚVOD

Tato práce je založena na reálném příkladu pracovníka společnosti Nestlé Česko (autor této práce), který je zaměstnancem společnosti více než 5 let a za tuto dobu vystřídal tři různé pracovní pozice. V současné době je rok na pozici specialisty pro rozvoj prodejních kanálů pro moderní trh rychloobrátkového zboží v kategorii čokoládových a nečokoládových cukrovinek. Jednou z hlavních náplní specialisty pro rozvoj prodejních kanálů je příprava in-store promočních aktivit.

Jedna věc většinu zaměstnání spojuje, a tou je nelehký vstup zaměstnance na novou pracovní pozici. Ten je zapříčiněn především neznalostí základních postupů a informací nutných pro vykonávání dané pozice. Tyto informace nový zaměstnanec může získat od kolegů dotazováním, což je časově náročné, ale především kolegové postupem času s novým zaměstnancem mohou ztrácet trpělivost. Pakliže zdrojem nemohou být kolegové, nastává ještě horší, časově náročnější a také dražší metoda „pokus-omyl“. Důsledkem tohoto diskontinuálního procesu je, že s výměnou pracovníka se stále a znovu opakují stejné chyby a objevuje již objevené, tudíž nenastává kvalitativní posun vykonávané činnosti. Vzhledem k velikosti zmíněné společnosti zde dochází k vysoké fluktuaci zaměstnanců, a to i v rámci společnosti. Zaměstnanec vykonává danou pozici kupříkladu dva až tři roky, stává se z něho pracovník znalostní, ale následně odchází i svými znalostmi. Dochází tak k neuchování a nepředávání si nabytých znalostí a jejich dalšímu rozvíjení na základě znalostí předešlých pracovníků.

II. CÍL PRÁCE A METODIKA

Práce reaguje na reálný problém v oblasti předávání znalostí identifikovaný ve společnosti Nestlé Česko. Cílem práce je navrhnout způsob zachování a předávání nabytých znalostí a zkušeností pracovníka na pozici specialista pro rozvoj prodejních kanálů. K tomu, aby bylo cíle dosaženo, by měla dopomoci znalost teorie oboru zvaného znalostní management. Výstupem této práce by měl být návrh manuálu pro tvorbu in-store promočních akcí, vytvořený na základě znalostí autora této práce a jeho kolegů. Tento manuál by měl být následně průběžně aktualizován a vylepšován na základě nových poznatků. Tím by se mělo docílit kontinuální a efektivnější práce s nabytými znalostmi pracovníků, finančních a časových úspor, a také snadnějšího vstupu nových zaměstnanců na pozici specialisty pro rozvoj prodejních kanálů.

Práce je složena ze dvou částí, literární rešerše a vlastní práce. Literární rešerše je tvořena za použití metod parafráze, citace a excerptce. Jsou zde definovány základní pojmy týkající se problematiky managementu, manažerských znalostí, znalostního managementu a in-store marketingu.

Ve vlastní práci je za použití metod zúčastněného pozorování, analýzy, srovnávací analýzy a syntézy popsán průběh přípravy in-store promoční akce ve společnosti Nestlé Česko, na základě zjištěných poznatků je navrhnout manuál tvorby in-store promočních aktivit. Následně je vytvořen výstup v podobě harmonogramu přípravy in-store promočních aktivit a z něj vyvozeny možné úspory, finanční a časové.

III. LITERÁRNÍ REŠERŠE

1 MANAGEMENT

1.1 Management definice

V dnešní době velice stoupá potřeba firem a společností po vedoucích pracovnících, manažerech či specialistech ve svém oboru, tedy znalostních pracovnících. Společnosti potřebují znalosti těchto pracovníků, ale znalosti samy o sobě nevedou k cíli podniku. Nemají definovaný směr a je třeba jim cíl dát, tedy znalostní pracovníky řídit. Prostředkem pro takovéto řízení znalostních pracovníků je management. Pojem management je ale velmi obsáhlý, takže málokdo dokáže říci, co všechno se za tímto pojmem skrývá. Proto má management mnoho definic, např:

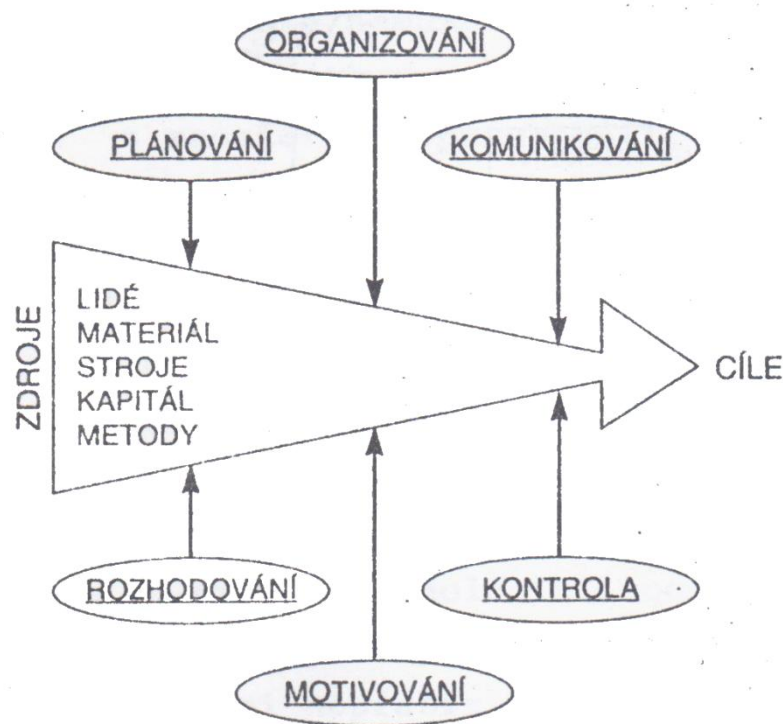
- Management je proces plánování, organizování, personálního zajištění, vedení lidí, kontroly a užití všech zdrojů podniku ke stanovení a dosažení cílů podniku. Pod pojmem proces rozumíme systematické provádění všech činností.³ Viz obr. 1
- Management lze nejobecněji charakterizovat jako souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byl zabezpečen chod organizace. Účelem managementu je vytvářet organizace, které fungují.⁴
- Dle *P. F. Druckera* je management funkcí, disciplínou, návodem, který je třeba zvládnout; manažeři jsou profesionálové, kteří tuto disciplínu realizují, vykonávají funkce a z nich plynoucí povinnosti.⁵
- *H. Koontz* a *H. Veihrich* definují management jako proces vytváření a udržování určitého prostředí, ve kterém jednotlivci pracující společně ve skupinách efektivně uskutečňují zvolené cíle.⁶

³ VODÁČEK,L. – VODÁČKOVÁ,O. *Management na prahu 90. let*. Praha: Institut řízení, 1991, ISBN 80-7014-034-8

⁴ VEBER, J., *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualiz. vyd., Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0

⁵ TRUNEČEK,J., *Management podniku*. Praha: VŠE, fakulta podnikohospodářská, 1993, ISBN 80-7079-267-1

⁶ TRUNEČEK,J., *Management podniku*. Praha: VŠE, fakulta podnikohospodářská, 1993, ISBN 80-7079-267-1



Obr. 1 Management jako proces⁷

Management je poměrně nový vědní obor a je řazen mezi vědy společenské. Je to soubor poznatků, který je uspořádaný podle určitých hledisek. Ta jsou odpozorována z praxe a jsou přetransformována a utříděna do formy návodů a principů určených k jednání. Jde o souhrn poznatků vycházející z více vědních disciplín, jakými jsou ekonomika, psychologie, matematika, sociologie a jiné. Tyto poznatky jsou dále rozvíjeny a aplikovány na podmínky řízení.

Na vývoj managementu má značný vliv praxe, osobnosti, které samotný podnik řídí, případně poradenské firmy formou svých poradců. Dle *Vodáčka* a *Vodáčkové* není management exaktní vědou jako jiné vědní obory, ale obsahuje v sobě velký podíl umění, vázaný silně na osobu manažera, do jehož řídicích činností stále více proniká věda.⁸

⁷ TRUNEČEK, J., *Management podniku*. Praha: VŠE, fakulta podnikohospodářská, 1993, ISBN 80-7079-267-1

⁸ VODÁČEK, L. – VODÁČKOVÁ, O., *Management na prahu 90. let*. Praha: Institut řízení, 1991, ISBN 80-7014-034-8

1.2 Úrovně managementu

Organizace podniku bývá složena z různých týmů a pracovních skupin, které zajišťují chod společnosti vykonáváním pracovních činností. Aby měly tyto činnosti řád a bylo dosaženo požadované výkonnosti, jsou zaměstnanci (manažeři) řazeni dle určité hierarchie. Tomu odpovídá i zaměření a náplň jejich pracovní činnosti. V organizační struktuře s návazností na tvorbu strategií se projevují tři úrovně manažerské hierarchie:⁹

- *Vrcholový management (top management)* - odpovídá za formulaci cílů, záměrů a účelu systému, tzn., že vytváří varianty strategií a rozhoduje o výběru rozhodující strategie¹⁰, jak uvádí *B. Duchoň*. Vrcholoví manažeři jsou relativně odděleni od organizace a přebírají na sebe odpovědnost za vlastníky.¹¹ Tato skupina manažerů zodpovídá za dlouhodobé cíle společnosti. Do této kategorie můžeme řadit předsedy správních rad, generální ředitele apod.
- *Střední management* - soustředí se na implementaci strategií ve střednědobém horizontu a je hybnou silou změn ve společnosti. Většinou vede celé týmy a jednou z hlavních činností je získávat a poskytovat informace. Jako představitel této skupiny manažerů můžeme uvést vedoucí jednotlivých oddělení, tedy marketingové ředitele, finanční ředitele, personální ředitele apod.
- *Liniový management* - manažeři první linie. Je to skupina manažerů, které bude věnováno nejvíce prostoru v této práci. Jejich hlavním úkolem je konečná implementace operativních plánů v podobě pravidel a předpisů, pro dosažení vysoké účinnosti výrobního postupu, ať už technickou poradou nebo motivací pracovníků.¹² Specifikem je krátkodobé plánování, z toho důvodu je tato úroveň někdy nazývána managementem operativním. Do této skupiny managementu řadíme např. vedoucí kontroly, vedoucí dílen, předáky. Speciálně pro tuto práci je zde jmenována také pozice specialista pro rozvoj prodejních kanálů.

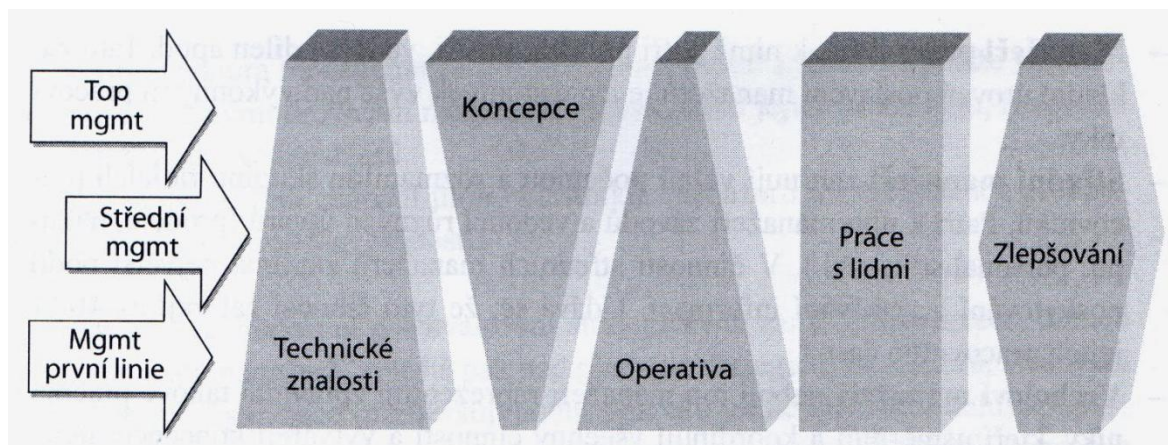
⁹ DUCHOŇ, B., *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. 1. vyd., Praha: C. H. Beck, 2008, xii, 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4

¹⁰ DUCHOŇ, B., *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. 1. vyd., Praha: C. H. Beck, 2008, xii, 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4

¹¹ VEBER, J., *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualiz. vyd., Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0

¹² DUCHOŇ, B., *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. 1. vyd., Praha: C. H. Beck, 2008, xii, 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4

Obecně platí, že uvedené členění hierarchie managementu se pro různé podniky liší, a to s přihlédnutím k velikosti, potřebám a zaměření dané společnosti.



Obr. 2 Typické rysy manažerské činnosti na jednotlivých úrovních řízení¹³

¹³ VEBER, J., *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualiz. vyd., Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0

2 MANAŽER

2.1 *Manažer definice*

Praktická část bude zaměřena na uchování znalostí znalostními pracovníky, tedy i manažery první linie. V teoretické části bude vysvětlen pojem manažer obecněji, tak jak je definován četnými publikacemi.

- „Nejprostší vysvětlení je, že manažer je člověk, kterému je svěřen tým spolupracovníků, s jehož pomocí realizuje vytčené cíle.“¹⁴
- „Manažer je osoba, která je ve firmě pověřena plánováním, organizováním, personalistikou, vedením a kontrolováním. Hlavní manažerskou činností na všech organizačních stupních je řízení.“¹⁵
- „Manažer je zároveň vyjednávač a vůdce, což je podstatně náročnější než být pouze odborníkem.“¹⁶

2.2 *Manažer role*

„Manažeři v organizaci odvozují své postavení od formální pravomoci, kterou mají nad vnitropodnikovými jednotkami, odděleními nebo činnostmi, které jim podléhají. Prostřednictvím této pozice jsou potom začleněni do mezilidských vztahů s podřízenými, sobě rovnými spolupracovníky i s nadřízenými, kteří jim poskytují informace potřebné k rozhodování.“¹⁷

Manažerské role podle *H. Mitzinberga* se dají shrnout do tří skupin.

- „*Interpersonální role (role vyplývají z mezilidských vztahů)* - způsob, jakým manažeři vedou své lidi, jak umí ze skupiny lidí vytvořit tým a využívat jeho potenciál, udržovat na pracovištích dobré mezilidské vztahy a úroveň komunikace, má zásadní vliv na efektivnost práce týmů, organizačních jednotek i celých organizací.

¹⁴ KHELEROVÁ, V., *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. Praha: Grada Publishing, 1999, ISBN: 80-7169-375-8

¹⁵ KOONZ, H – WEIHRICH, H., *Management*. Praha: Victoria Publishing, a.s., 1993, ISBN 80-85605-45-7

¹⁶ KHELEROVÁ, V., *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. Praha: Grada Publishing, 1999, ISBN: 80-7169-375-8

¹⁷ TRUNEČEK, J., *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 1. vyd., Praha: Professional Publishing, 2003, 312 s. ISBN 80-864-1935-5

- *Informační role* - Bez přiměřených informací nelze dobře řídit, ale ani vykonávat žádnou činnost. Bez toho, že by se pracovníci od svého manažera pravidelně dozvídali o smyslu a účelu jejich práce, o firemních cílech a záměrech, výsledcích i potížích, nemohou efektivně zaměřit své úsilí žádoucím směrem.
- *Rozhodovací role* - O další existenci organizace často rozhoduje přístup a umění manažerů řešit problémy. Kvalita, realizovatelnost a přijatelnost rozhodnutí má pak přímý vliv na výkon organizace i spokojenost jejích členů. Překonávání menších či větších krizí provází organizace po celou dobu jejich existence.¹⁸

2.3 Manažer funkce

Manažerské funkce jsou typické činnosti, které vedoucí pracovník (manažer) vykonává. Tyto koncepty vychází z předpokladu, že dosažení cílů organizace, a tím vlastně plnění poslání managementu, může být nejlépe zajištěno vzájemným souladem v plnění manažerských funkcí.¹⁹

Existuje mnoho různých definicí nejdůležitějších funkcí manažera. Za zakladatele této koncepce je považován Francouz *Henri Fayol*, který již v roce 1916 definoval pět funkcí státní správy. Zde bude uvedena současná, velmi rozšířená klasifikace, kterou rozpracovali Američané *Harold Koontz* a *Heinz Weirich*. Manažerské funkce třídí na:

- *Plánování* – stanovení budoucích cílů a postupů, jak těchto cílů dosáhnout.
- *Organizování* – zabezpečování potřebných zdrojů a vytvoření podmínek pro uskutečňování naplánovaných činností.
- *Výběr, rozmisťování a hodnocení pracovníků.*
- *Vedení lidí.*
- *Kontrola* – ověření, zda je skutečnost v souladu s plánem a přijetí příslušných závěrů.²⁰

¹⁸ *Role manažera* [online]. [cit. 2012-09-16]. Dostupné z: <http://www.e-learning-tangram.cz/cs/zakazka-role-manazera.php>

¹⁹ TRUNEČEK, J., *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003, 312 s. ISBN 80-864-1935-5

²⁰ HRON, J., *Teorie řízení*. Praha: ČZU, fakulta provozně ekonomická, 2007, ISBN 978-80-213-0695-0

2.4 Manažer kompetence (dovednosti)

- „Koncem osmdesátých let se organizace ve světě začaly intenzivněji orientovat směrem k rozvoji lidských zdrojů a rozvíjení manažerských kompetencí. Dnes můžeme hovořit o tom, že se tyto schopnosti či způsobilosti, jak se také kompetence nazývají, stávají integrovanou součástí mnoha firemních systémů a postupů. Poznání a rozvoj manažerských kompetencí, potřebných pro vysoký výkon klíčových manažerů, představuje pro každou firmu výrazný krok směrem k vyšším výkonům.“²¹ Proto si představme hlavní kompetence, jak je dle Řezáče odborníci rozlišují. „*Odborná kompetence* – se projevuje ve všech organizačních, procesních, úkolových znalostech a dovednostech. Patří k ní například znalost pracovních postupů, strojů a zařízení, procesů a možností jednání uvnitř organizace. Odborná kompetence se projevuje ve schopnosti identifikovat, analyzovat a řešit problémy, navrhovat a v praxi uplatňovat fungující řešení.
- *Metodická kompetence* – je schopnost osvojovat si pružně a efektivně nové znalosti a nové pracovní metody. Je to umění strukturovat složité odborné znalosti, postupovat s orientací na cíle, rozlišovat priority a soustředit se na dosažení cílových výsledků.
- *Sociální kompetence* – nachází svůj výraz ve schopnosti navazovat konstruktivní vztahy, dlouhodobě je udržovat v zájmu uskutečňování společných záměrů a cílů. Znakem sociální kompetence je například aktivní naslouchání, otevřené vyjadřování vlastních pocitů, respektování odlišných názorů, tolerance.
- *Osobní kompetence* – k té patří sebereflexe, schopnost hodnotit z nadhledu sám sebe a své jednání v určitých situacích, pozitivní přístup ke změnám, osobní iniciativa, připravenost brát na sebe osobní odpovědnost.“²²

²¹ KUBEŠ, M., *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 183 s. ISBN 80-247-0698-9

²² ŘEZÁČ, J., *Moderní management: manažer pro 21. století*. 1. vyd., Brno: Computer Press, 2009, vii, 397 s. Business books (Computer Press). ISBN 978-80-251-1959-4

3 ZNALOSTNÍ MANAGEMENT

3.1 Vývoj znalostního managementu

„Zájem o problematiku znalostí není, jak se někdy tvrdí, nový. Jenom frekvence používání a využití těchto pojmů v několika posledních letech neobyčejně vzrostla. Data, informace, znalosti a metody jejich zpracování se staly obchodní komoditou. Oblasti tvorby, sdílení a využití znalostí, dnes označované jako **znalostní management**, se stávají předmětem komerčního využití.“²³

Americký teoretik a filozof managementu *Peter F. Drucker* v roce 1993 předpověděl nutnost řízení znalostí ve své knize *Postkapitalistická společnost*: „znalosti dnes považujeme za základní zdroj. Půda, práce a kapitál jsou především důležité jako omezení. Bez nich by ani znalosti nemohly být produktivní. Bez nich by ani systém řízení neměl co řídit. Ale tam, kde je řízení efektivní, tj. tam, kde jsou znalosti aplikovány na poznání, můžeme vždy získat ostatní zdroje.“²⁴

Ještě před Druckerem konstatoval významný ekonom a filozof *Friedrich August von Hayek*, „že nejdůležitějším aktivem společnosti je její schopnost pracovat se svými vědomostmi“.²⁵ Což potvrzuje názor japonského konzultanta *Kenichi Ohmae*: „že nová, teprve se rodící ekonomika, bude založena na znalostech“.²⁶

Mnoho významných aktivit v oblasti znalostního managementu se událo v druhé polovině devadesátých let dvacátého století. Za jednu z nejvýznamnějších můžeme považovat vydání práce *The Knowledge-Creating: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation* autorů *Ikujira Nonaky* a *Hirataky Takeuchiho*. Tato práce je považována za mezník, definovala oblast znalostního managementu jako nový předmět. V roce 1997 se *Ikurijo Nonaka* stal celosvětově prvním profesorem znalostního managementu na Haas School of Business v Kalifornii.²⁷

²³ TRUNEČEK, J., *Management znalostí: způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd., Praha: C. H. Beck, 2004, xii, 131 s. ISBN 80-717-9884-3

²⁴ VEBER, J., *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualiz. vyd., Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0

²⁵ TRUNEČEK, J., *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003, 312 s. ISBN 80-864-1935-5

²⁶ TRUNEČEK, J., *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003, 312 s. ISBN 80-864-1935-5

²⁷ BUREŠ, V., *Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 212 s. ISBN 978-80-247-1978-8

Dle *Vladimíra Bureše* lze sledovat tři základní proudy práce se znalostmi na organizační úrovni. „Americký směr znalostního managementu, zaměřený na umělou inteligenci a technologie, japonský směr, zaměřený na kreativitu a inovaci a švédský směr zaměřený na strategii. Tyto směry jsou jedny z hlavních, nikoliv však jediné.“²⁸

3.2 Znalostní management definice

„Označení *znalostní management* vzniklo jako překlad původního výrazu *knowledge management*, který k nám přišel z anglosaských zemí.“²⁹ Dále se můžeme v odborné literatuře setkat s překlady typu *řízení znalostí* nebo *správa znalostí*.

Co si ale pod pojmem znalostní management představit? Jednotlivé definice znalostního managementu se v určitém pojetí liší, ale obsahově vystihují obsah předmětu.

- „*Thomas Davenport* definuje management znalostí jako systematický proces hledání, vybírání, organizování, destilování, a prezentování informací způsobem, který zlepšuje porozumění pracovníka specifické oblasti zájmu.
- *Justin Hibbard* stručně shrnuje management jako proces „chytání“ kolektivní podnikové odbornosti.
- *Owen Wilson* charakterizuje předmět jako formulaci podnikové strategie pro rozvoj a aplikaci znalostí, které přispějí ke zlepšení podnikových procesů a schopnosti reakce.
- *Ludmila Mládková* definuje management znalostí jako řízení znalostí a znalostních pracovníků.“³⁰
- *Jan Truneček* uvádí definici praktického znalostního managementu jako způsob, jak „dostat správné znalosti ke správným osobám ve správný čas a ve správné formě“³¹.

²⁸ BUREŠ, V., *Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 212 s. ISBN 978-80-247-1978-8

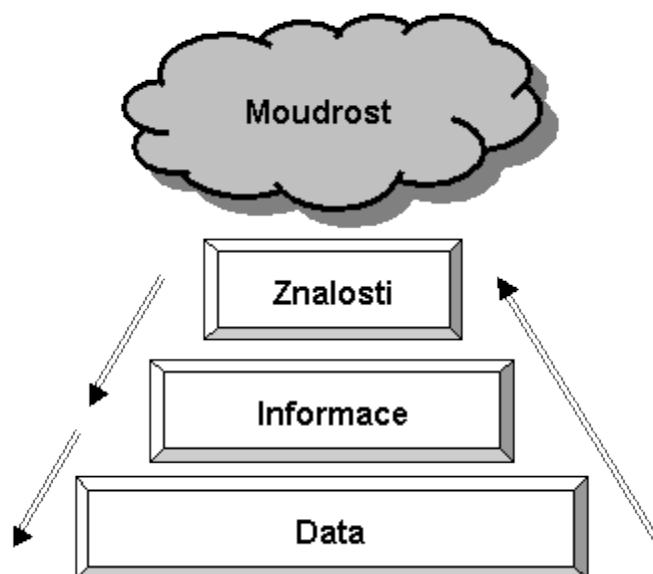
²⁹ BUREŠ, V., *Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 212 s. ISBN 978-80-247-1978-8

³⁰ TRUNEČEK, J., *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003, 312 s. ISBN 80-864-1935-5

³¹ TRUNEČEK, J., *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003, 312 s. ISBN 80-864-1935-5

3.3 Data, informace, znalosti

Nejprve je důležité si ujasnit základní pojmy, s nimiž znalostní management pracuje, tedy *data*, *informace* a *znalosti*, jejich vztah mezi sebou, souvislosti a zároveň rozdíly mezi nimi. Je důležité si uvědomit, že tyto pojmy nelze významově zaměňovat. Co je tedy znalost? A kdy se stává z dat informace?



Obr. 3 Pyramida data – informace - znalosti³²

Data

Data jsou tvarem množného čísla latinského datum, to lze vyložit jako něco daného. Data jsou vše, co můžeme zachytit našimi smysly (čich, hmat, zrak atd.) nebo jsou vyjádřena symboly (obraz, text, zvuk, čísla, písmena).³³ „Jsou to objektivní fakta o událostech nebo posloupnostech znaků. Data jsou všude kolem nás, ať již je dokážeme identifikovat či nikoliv.“³⁴

³² BROŽOVÁ, H., *Rozhodovací modely a znalostní management. Systém multimediální elektronické publikace* [online]. [cit. 2012-11-17]. Dostupné z: http://etext.czu.cz/php/skripta/objekt.php?titul_key=78&obj=9&no=Obr.%204.1%20-%201

³³ TRUNEČEK, J., *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003, 312 s. ISBN 80-864-1935-5

³⁴ MLÁDKOVÁ, L., *Moderní přístupy k managementu: tacitní znalost a jak ji řídit*. 1. vyd., Praha: C. H. Beck, 2005, xviii, 195 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9310-8

Zjednodušeně lze říci, že data jsou určitým způsobem zaznamenané hodnoty, ale samy o sobě nám nic neříkají. Data jsou často účelově shromažďována na jednom místě, například v databázích, knihovnách či jiných úložištích. Podstatné je to, že ne všechna data musí být pro daný účel užitečná. *Truneček* dále data rozlišuje na strukturovaná a nestrukturovaná.

- *Strukturovaná data* – zachycují fakta, atributy, objekty apod. V databázových systémech, se kterými se obvykle pracuje, se používá hierarchie elementů pole – záznam – relace – databáze. Potom můžeme vybírat jenom ta data, která potřebujeme.³⁵
- *Nestrukturovaná data* – „jsou vyjádřena jako „tok bytů“ bez dalšího rozlišení, např. může jít o videozáznamy, zvukové nahrávky nebo obrázky.“³⁶

„Data jsou vlastně „surovinou“, ze které mohou vyvstávat informace. Například data 0212345678 nebo pegas jistě reprezentují něco reálného z okolního světa, ale bez dalšího popisu nebo kontextu nedávají smysl.“³⁷

Informace

Pojem *informace* je velmi frekventovaný a používá se v mnoha vědeckých disciplínách, oborech lidské činnosti, a proto také existuje mnoho výkladů a definic tohoto pojmu. *Drucker* informace definuje jako data obohacená o relevantnost. Dle *Trunečka* jsou „informace účelově zpracovaná data, kterým jejich uživatel v procesu interpretace přisuzuje určitý význam.“³⁸ To lze pochopit na příkladu člověka, který si přečte odborný článek z jiného oboru než je jeho specializace, dotyčný není schopen text správně interpretovat a zůstává tak pro něj pouhými daty. To ve své definici potvrzuje i *Mládková*, „Informace jsou data, kterým jejich uživatel při interpretaci přiřazuje důležitost a význam.

³⁵ TRUNEČEK, J., *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003, 312 s. ISBN 80-864-1935-5

³⁶ SKLENÁK, V., *Data, informace, znalosti a Internet: průvodce pro praxi*. 1. vyd., Praha: C.H. Beck, 2001, xvii, 507 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9409-0

³⁷ SKLENÁK, V., *Data, informace, znalosti a Internet: průvodce pro praxi*. 1. vyd., Praha: C.H. Beck, 2001, xvii, 507 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9409-0

³⁸ TRUNEČEK, J., *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003, 312 s. ISBN 80-864-1935-5

Tedy data, která mají určitý vztah k jeho potřebám a požadavkům. Lze říci, že informace jsou relevantní data obsahující účel“.³⁹

Je to tedy uživatel, kdo rozhoduje, zda data, která obdržel, jsou informace.⁴⁰

Znalosti

Co je tedy znalost? Zde jsou některé definice:

- „Znalost je měnící se systém zahrnující interakce mezi zkušeností, dovednostmi, fakty, vztahy, hodnotami, myšlenkovými procesy a významem. Zjednodušeně lze říci, že je to informace plus to, s čím v lidském mozku interaguje, tedy naše předchozí znalosti a dovednosti, zkušenosti, mentální modely, vztahy, hodnoty, principy, podle kterých žijeme, to, v co věříme atd.“⁴¹
- „Znalost je schopnost využít své vzdělání, zkušenosti, hodnoty a odbornost jako rámec pro vyhodnocení dat, informací a jiných zkušeností k výběru odpovědi na danou situaci.“⁴²
- A pro praktickou část této diplomové práce zásadní definice: „znalost je proměnlivá směs zkušeností, hodnot, kontextových informací z pohledu odborníka, která stanovuje pravidla pro hodnocení a začleňování nových zkušeností a informací. Znalost vzniká a je využívána v hlavách znalostních pracovníků. V organizacích je často obsažena nejen v dokumentech nebo databázích, ale také v organizačních pravidlech, procesech, postupech a normách.“⁴³

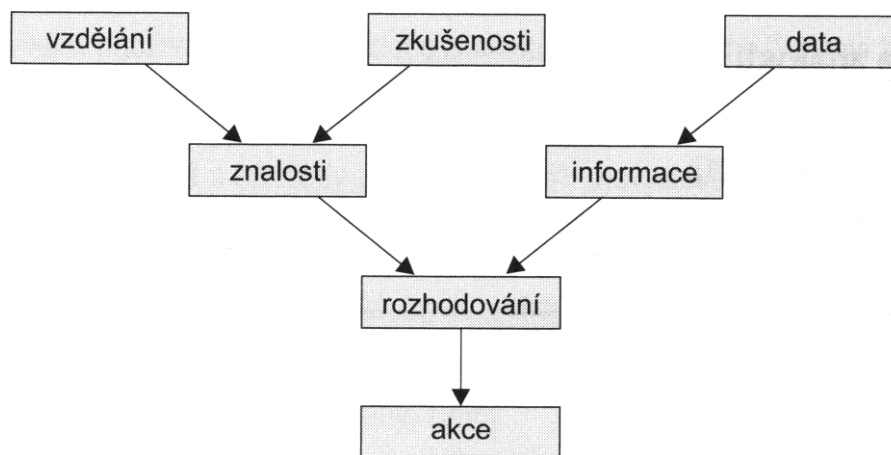
³⁹ MLÁDKOVÁ, L., *Moderní přístupy k managementu: tacitní znalost a jak ji řídit*. 1. vyd., Praha: C. H. Beck, 2005, xviii, 195 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9310-8

⁴⁰ MLÁDKOVÁ, L., *Management znalostních pracovníků: tacitní znalost a jak ji řídit*. 1. vyd., Praha: C.H. Beck, 2008, ix, 132 s. Beckova edice ABC. ISBN 978-807-4000-133

⁴¹ MLÁDKOVÁ, L., *Moderní přístupy k managementu: tacitní znalost a jak ji řídit*. 1. vyd., Praha: C. H. Beck, 2005, xviii, 195 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9310-8

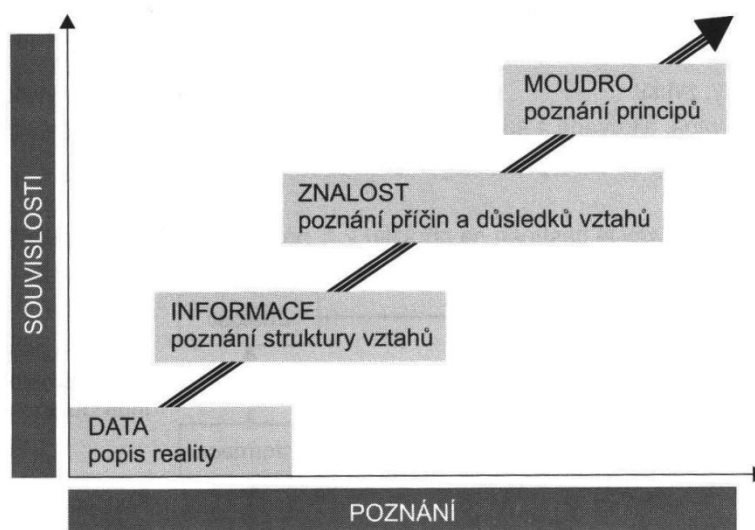
⁴² TRUNEČEK, J., *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003, 312 s. ISBN 80-864-1935-5

⁴³ TRUNEČEK, J., *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003, 312 s. ISBN 80-864-1935-5



Obr. 4 Data, informace a znalosti⁴⁴

Mládková terminologii ještě rozšiřuje o pojem **moudrost** „lze říci, že jsou to znalosti spojené s určitým postojem. Moudrost vyjadřuje komplexní hodnocení (poznání) světa jednotlivcem“⁴⁵.



Obr. 5 Data, informace, znalosti a moudro⁴⁶

⁴⁴ BUREŠ, V., *Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 212 s. ISBN 978-80-247-1978-8

⁴⁵ MLÁDKOVÁ, L., *Moderní přístupy k managementu: tacitní znalost a jak ji řídit*. 1. vyd., Praha: C. H. Beck, 2005, xviii, 195 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9310-8

⁴⁶ BUREŠ, V., *Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 212 s. ISBN 978-80-247-1978-8

3.4 Znalosti explicitní a tacitní

Znalosti z hlediska možnosti jejich předání někomu dalšímu, zápisu či jiného uchování dělíme na *explicitní* a *tacitní*.

Explicitní znalosti

Explicitní znalost se chová podobně jako informace, lze ji vyjádřit pomocí dat, písma, číslic, obrázkem, grafem, manuálem, jazykem či ji jinak specifikovat. Z toho vyplývá, že ji lze předávat a sdílet mezi pracovníky, přenášet a skladovat v dokumentech. Výhodou explicitních znalostí je tedy snadná kodifikace těchto znalostí a možnost je předat dále. Jednou z nevýhod je možnost jejich zcizení.

Tacitní znalosti

Tacitní (tiché) znalosti jsou kombinací znalostí explicitních a zkušeností, dovedností, pravidel, intuice, představ atd.

„Tacitní znalost je vždy vázána na člověka či skupinu lidí, s činnostmi, postupy, rutinami, idejemi, nápady, hodnotami a emocemi konkrétního člověka či skupiny. Formálně ji lze vyjádřit pouze s velkými obtížemi, někteří autoři se dokonce domnívají, že je natolik vázaná na osobnost svého nositele a činnost, kterou provádí, že ji při pokusu o formalizaci, tedy o přepis do explicitní formy, zničíme. Tacitní znalosti mají vysoce osobní charakter a pracovník, který je jejich nositelem, nemusí o jejich existenci vědět.“⁴⁷

Jsou to tedy právě tacitní znalosti, v kterých je skrytý velký potenciál a znalosti pracovníků a organizací, které lze těžko napodobit. Ale i pro danou organizaci je těžké tyto znalosti identifikovat a nějakým způsobem zachovat.

⁴⁷ MLÁDKOVÁ, L., *Moderní přístupy k managementu: tacitní znalost a jak ji řídit*. 1. vyd., Praha: C. H. Beck, 2005, xviii, 195 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9310-8

Explicitní znalost (objektivní)	Tacitní znalost (subjektivní)
Racionální [mysl]	Zkušenost [vazba na tělo]
Postupná (logicky dokazatelná)	Simultánní (existuje pouze v určitém okamžiku)
Teorie	Vázána na činnost

Obr. 6 Srovnání explicitní a tacitní znalosti⁴⁸

Truneček a Bureš uvádějí ještě další typ znalostí a to znalosti *implicitní*.

Implicitní znalosti

„Ty jsou stejně jako tacitní znalosti uchovávány v lidských myslích, avšak v okamžiku potřeby je možné je dokumentovat a převést do explicitní formy.“⁴⁹

	Typ znalostí		
	Explicitní (explicit)	Implicitní (implicit)	Neformulované (tacit)
Popis	Formalizovaná nebo dokumentovaná znalost, která je většinou dobře strukturovaná a snadno přenositelná. Je převážně zpracovávána pomocí ICT.	Znalost, která je uložena v hlavách pracovníků, avšak je možné ji kdykoliv převést do explicitní formy.	Znalost ukrytá v hlavách jednotlivých zaměstnanců. Není lehké nebo dokonce není možné ji převést do explicitní formy a formalizovat ji či dokumentovat.
Příklad	Dokumenty, manuály, počítačové kódy apod.	Znalost procesu a jeho omezujících podmínek v hlavě vlastníka procesu apod.	Znalost experta v určité oblasti, získané zkušenosti, atd.

Obr. 7 Explicitní, implicitní a tacitní znalosti⁵⁰

⁴⁸ MLÁDKOVÁ, L., *Moderní přístupy k managementu: tacitní znalost a jak ji řídit*. 1. vyd., Praha: C. H. Beck, 2005, xviii, 195 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9310-8

⁴⁹ BUREŠ, V., *Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 212 s. ISBN 978-80-247-1978-8

⁵⁰ BUREŠ, V., *Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 212 s. ISBN 978-80-247-1978-8

3.5 Znalostní pracovník

„Znalostní pracovník je člověk, jehož práce je z větší části založena na práci se znalostmi. Znalostní pracovník má specifickou znalost nebo soubor znalostí, které jsou pro organizaci důležité a které si organizace nemůže opatřit jinak než pomocí tohoto nebo jiného znalostního pracovníka.“⁵¹ Znalostní pracovník může být člověk, kterého si ostatní vysoce cení jako specialisty, ale nemusí být tak nápadný a jeho znalosti nejsou v organizaci dostatečně doceněny, přesto že právě tento člověk je znalostním pracovníkem.

Znalostní pracovník může vykonávat jak práci znalostní, taktak i manuální. Patří sem tedy informatici, doktoři, ale i automechanici či obsluha strojů atd.

Rozdíl mezi znalostním pracovníkem a pracovníkem manuálním tkví především v postupu práce a znalostech, se kterými pracují. Manuální pracovník, i přestože má určité znalosti, postupuje krok po kroku a měl by dospět k finálnímu výrobku či službě. Naproti tomu znalostní pracovník primárně využívá své znalosti v tacitní formě a obvykle nepracuje lineárně.⁵² Rozdíl je také ve způsobu, jakým by měl manažer řídit manuálního a znalostního pracovníka. U manuálního pracovníka může manažer doporučit způsob, znalosti, které k práci použít a pracovníka kontrolovat, neboť lze srovnávat výsledek jeho práce se standardy dané činnosti.

„To znalostní pracovníci svým manažerům neumožňují. O své práci vědí často více než oni, sami si vytváří své vlastní standardy, podle kterých se řídí, a sami si volí nejen způsob reakce na nečekané problémy, ale také postup práce.“⁵³

⁵¹ MLÁDKOVÁ, L., *Moderní přístupy k managementu: tacitní znalost a jak ji řídit*. 1. vyd., Praha: C. H. Beck, 2005, xviii, 195 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9310-8

⁵² MLÁDKOVÁ, L., *Management znalostních pracovníků: tacitní znalost a jak ji řídit*. 1. vyd., Praha: C.H. Beck, 2008, ix, 132 s. Beckova edice ABC. ISBN 978-807-4000-133

⁵³ MLÁDKOVÁ, L., *Management znalostních pracovníků: tacitní znalost a jak ji řídit*. 1. vyd., Praha: C.H. Beck, 2008, ix, 132 s. Beckova edice ABC. ISBN 978-807-4000-133

Charakteristika	Manuální pracovník	Znalostní pracovník
Hlavní surovina práce	materiální prvky	znalosti
Pracovní postup	zjevný	skrytý
Viditelnost práce	vysoká	nízká
Vazba na výsledky	přímá a okamžitá	nepřímá, efekt se projevuje opožděně
Znalost	koncentrovaná v rukou manažerů	rozptýlená v hlavách pracovníků
Moc je založena na	postavení člověka ve formálních a mocenských strukturách organizace	na profesi, znalosti a postavení člověka v mocenských strukturách organizace
Podstata práce	lineární	nelineární
Způsob reakcí	dán pozicí a úkolem	pracovník podle konkrétní situace rozhoduje sám, jak bude reagovat na podněty
Standarty tvoří	jiní pracovníci	pracovník sám
Kontrola je zaměřena na	pracovníka	práci a její výsledek
Kontrolu provádí	manažer	pracovník
Výkony se měří	souladem se standardy	na základě přínosu pracovníka
Role pracovníka	nástroj	prostředník

Obr. 8 Hlavní rozdíly mezi způsobem práce a řízení manuálního a znalostního pracovníka⁵⁴

3.6 Konverze znalosti

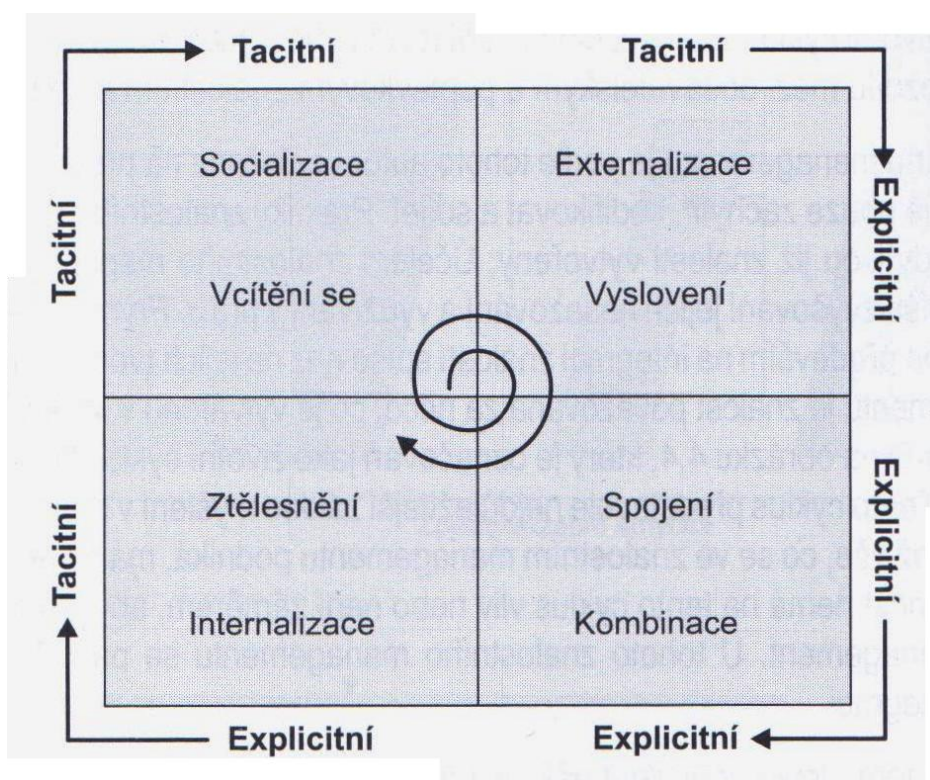
„Znalost je vytvářena pomocí tacitní a explicitní dimenze. Proces tvorby znalostí a konverze mezi tacitní a explicitní znalostí popsali *Nonaka* a *Takeuchi*. Podle tohoto procesu je znalost vytvářena v interakcích mezi jedinci rozdílnými typy a obsahem znalostí. Tvorba znalostí může probíhat čtyřmi způsoby – socializací, externalizací, internalizací a kombinací.“⁵⁵

„Všechny čtyři typy tvorby nových znalostí v organizaci existují společně a dohromady tvoří tzv. *znalostní spirálu*. Na jejím začátku stojí získání nové tacitní znalosti na úrovni jednotlivce. Následuje transformace této znalosti na explicitní znalost, která je standardizována a rozšíří se po organizaci. Tuto explicitní znalost použije jiný jedinec na jiném místě v organizaci. Znalost může podnítit vznik nové znalosti, tacitní nebo

⁵⁴ MLÁDKOVÁ, L., *Management znalostních pracovníků: tacitní znalost a jak ji řídit*. 1. vyd., Praha: C.H. Beck, 2008, ix, 132 s. Beckova edice ABC. ISBN 978-807-4000-133

⁵⁵ MLÁDKOVÁ, L., *Moderní přístupy k managementu: tacitní znalost a jak ji řídit*. 1. vyd., Praha: C. H. Beck, 2005, xviii, 195 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9310-8

explicitní. A spirála začíná znovu – dochází tak k rozšiřování znalostní základny organizace.⁵⁶



Obr. 9 Transformace znalostí podle I. Nonaky⁵⁷

- *Socializace* – je tvorba nové tacitní znalosti ze staré tacitní znalosti, například přes sdílení zkušeností.
- *Externalizace* – je tvorba nové explicitní znalosti ze staré znalosti tacitní pomocí metafor, modelů a analogií. Vyjádření tacitní znalosti pomocí znalosti explicitní je výhodné, protože s explicitní znalostí je jednodušší pracovat a rozšířit ji mezi ostatní zaměstnance.
- *Kombinace* – je tvorba nové explicitní znalosti ze staré znalosti explicitní. „Realizuje se spojováním oddělených explicitních znalostí do nové explicitní

⁵⁶ TRUNEČEK, J., *Management znalostí: způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd., Praha: C. H. Beck, 2004, xii, 131 s. ISBN 80-717-9884-3

⁵⁷ BUREŠ, V., *Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi*. 1. vyd., Praha: Grada, 2007, 212 s. ISBN 978-80-247-1978-8

znalosti, která je širší, systematictější a komplexnější než znalosti, z nichž vznikla. Znalost lze kombinovat pomocí dokumentů, schůzek nebo telefonických hovorů.⁵⁸

- *Internalizace* – je tvorba nové tacitní znalosti ze staré znalosti explicitní. „Internalizace má velmi blízko k učení děláním“⁵⁹, což lze připodobnit k učňovství.

3.7 Znalostní strategie

Znalostní strategie zajišťuje skutečnou realizaci znalostního managementu. Při jejím vytváření je proto nezbytné zaměřit pozornost na to, který z potencionálních přístupů naplňování znalostní strategie bude v organizaci realizován.⁶⁰ Existují dvě výrazně odlišné strategie: *kodifikace* a *personalizace*.

Kodifikace je „systémově orientovaná skupina strategií a realizuje styly znalostního managementu zaměřené na explicitní znalosti. Tyto strategie jsou zaměřeny na tvorbu, ukládání, sdílení a používání explicitních znalostí, které jsou v organizaci dokumentovány. Znalosti jsou běžně kodifikovány pomocí informačních technologií. Důvodem je skutečnost, že u kodifikované znalosti je mnohem vyšší pravděpodobnost, že bude znovu použita. Důraz je kladen na kompletně specifikované sady pravidel o tom, co by se mělo dělat v každé myslitelné situaci.“⁶¹

Personalizace je „strategie lidsky orientovaná a realizuje styly znalostního managementu zaměřené na tacitní znalosti. Zdůrazňuje tedy sdílení znalostí přes lidskou interakci. Strategie z této skupiny využívají například dialogů v různých sociálních sítích, jako jsou pracovní týmy nebo skupiny. Podobné dialogy pomáhají sdílet tacitní znalosti pomocí kontaktu člověka s člověkem. Znalost tak může být získána například od zkušených nebo kvalifikovaných lidí.“⁶²

⁵⁸ MLÁDKOVÁ, L., *Moderní přístupy k managementu: tacitní znalost a jak ji řídit*. 1. vyd., Praha: C. H. Beck, 2005, xviii, 195 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9310-8

⁵⁹ BUREŠ, V., *Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi*. 1. vyd., Praha: Grada, 2007, 212 s. ISBN 978-80-247-1978-8

⁶⁰ BUREŠ, V., *Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi*. 1. vyd., Praha: Grada, 2007, 212 s. ISBN 978-80-247-1978-8

⁶¹ BUREŠ, V., *Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi*. 1. vyd., Praha: Grada, 2007, 212 s. ISBN 978-80-247-1978-8

⁶² BUREŠ, V., *Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi*. 1. vyd., Praha: Grada, 2007, 212 s. ISBN 978-80-247-1978-8

Při volbě znalostní strategie by organizace měla vycházet ze svého současného stavu. Určit si, který typ znalostí je pro organizaci rozhodující a je nejvíce obsažen ve firemních procesech. Rozhodnutí také závisí na možnostech organizace; technologicky zdatné organizace se mohou zaměřit na strategii kodifikace, v opačném případě je vhodnější strategie personalizace.

3.8 Přínos znalostního managementu v organizaci

Pokud organizace správně definuje oblast znalostí a znalosti, které chce zachytit, definuje své klíčové znalostní pracovníky, správně nastaví znalostní strategie, podaří se jí znalosti uchovat a pracovat s nimi, pak by měla pocítit některé z výhod znalostního managementu.

- *„Finanční přínosy díky systematické znalosti zákazníků, konkurence a trhu*
- *Schopnost tvorby kvalitní podnikatelské strategie*
- *Zvýšení schopnosti rozhodování v krátkém čase*
- *Zvýšení hodnoty společnosti*
- *Nalezení nových příležitostí v podnikání*
- *Růst informovanosti a potenciálu lidských zdrojů*
- *Redukce nákladů na znovuobjevování*
- *Zvýšení týmovosti v organizaci*
- *Růst inovativnosti.*⁶³
- *„Omezení ztrát intelektuálního kapitálu v případě, že lidé opouští organizaci*
- *Snížení nákladů vynaložených na opakované řešení stejného problému*
- *Snížení nákladů vynaložených na opakované získávání informací od externích expertů*
- *Zvyšování produktivity zrychlením procesu rozhodování*
- *Růst spokojenosti zaměstnanců s osobním rozvojem*⁶⁴

⁶³ HUJŇÁK, P., *Znalosti v akci: Přínosy managementu znalostí pro řízení podniků*. [online]. [cit. 2012-11-17]. Dostupné z: <http://si.vse.cz/archive/proceedings/2003/znalosti-v-akci-prinosy-managementu-znalosti-pro-rizeni-podniku.pdf>

⁶⁴ BROŽOVÁ, H., *Rozhodovací modely a znalostní management. Systém multimediální elektronické publikace* [online]. [cit. 2012-11-17]. Dostupné z: http://etext.czu.cz/php/skripta/skriptum.php?titul_key=78

4 IN-STORE MARKETING

4.1 *In-Store marketing definice*

In-store marketing je druh marketingu, který působí na kupující v prodejně (store - anglicky prodejna, obchod), případně v její blízkosti, tedy ve chvíli, kdy je kupující poblíž nákupního místa. Při návrhu in-store marketingu je třeba vzít v úvahu určitá specifika, jakými mohou být délka textů (nutnost upoutat během pár vteřin) nebo vhodně zvolená barevnost, aby byl reklamní nosič dostatečně vidět oproti produktům v regálu či na jiném, druhotném, umístění.

V současné době se považuje in-store marketing za jednu z velmi účinných součástí marketingové komunikace a především místo prodeje je považováno za prostor, kde lze ovlivnit konečné rozhodnutí nakupujícího ve prospěch podporovaného produktu a značky.

Toto tvrzení podporují průzkumy, z nichž vychází, že zhruba 75% nákupních rozhodnutí je uskutečňováno v místě prodeje. Vysoké je také procento neplánovaných, tak zvaně „impulzních“, nákupů, které se v závislosti na produktové kategorii pohybují v rozmezí cca 60–75%. Dle *Martina Bočka* jsou implementovaná média in-store komunikace schopna navyšovat prodej podporovaných značek/zboží/služeb v řádech desítek až stovek procent. Důležitým zdrojem dalšího zvyšování funkčnosti POP médií je jejich sladění s ostatními komunikačními nástroji nasazenými v komplexní reklamní kampani.⁶⁵

4.2 *Názvosloví*

Základní názvosloví:

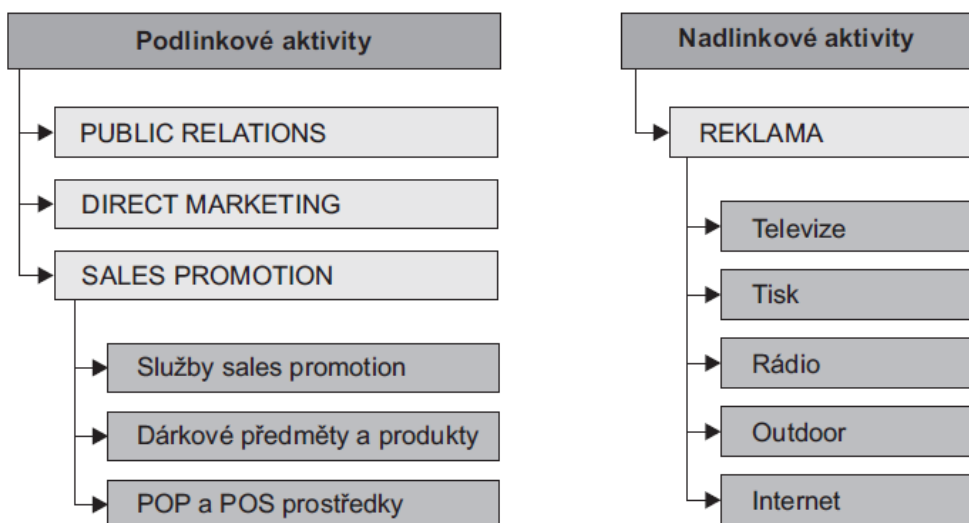
- *POP komunikace* (point of purchase) - představuje soubor reklamních materiálů a produktů použitých v místě prodeje pro propagaci určitého výrobku nebo výrobního sortimentu. Jedná se o nevýznamnější spouštěč impulzního nákupního chování spotřebitele.
- *Impulzní nákup* - jedná se o nákup, který nebyl plánován před vstupem do prodejny a je často iniciován prostřednictvím POP materiálů, promočních akcí nebo

⁶⁵ BOČEK, Martin. POP - In-store komunikace v praxi: trendy a nástroje marketingu v místě prodeje. 1. vyd., Praha: Grada, 2009, 215 s., [8] s. barev. obr. příl. ISBN 978-80-247-2840-7

efektivních prezentací výrobku. Je to druh nákupu, pro který se zákazník rozhodne teprve na místě prodeje na základě prezentace určitého výrobku.

- *POS* (point of sale) - jsou místa, kde dochází k realizaci prodeje (prodejny, supermarkety, provozovny služeb). Součástí sales promotion aktivit jsou POP media. Jde o prostředek komunikace, jehož cílem je upoutání pozornosti a ovlivnění nákupního chování potenciálního zákazníka prostřednictvím nástrojů, které zajišťují přímý kontakt zákazníka s výrobkem.
- *In-store komunikace* (in-store communication) - je soubor reklamních prostředků používaných uvnitř prodejny, které jsou určeny k ovlivnění nákupního rozhodnutí nakupujících.⁶⁶

MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE

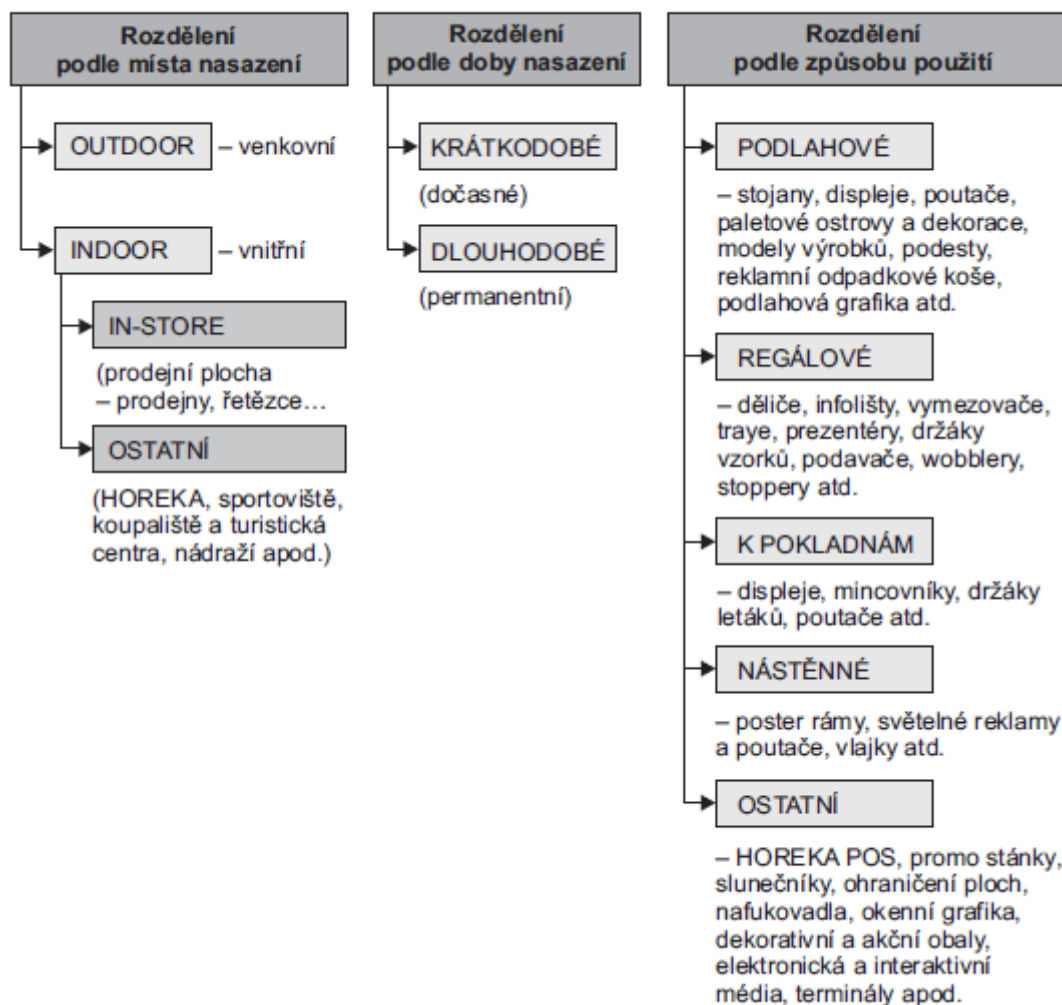


Obr. 10 Druhy marketingové komunikace⁶⁷

⁶⁶ BOČEK, Martin. POP - In-store komunikace v praxi: trendy a nástroje marketingu v místě prodeje. 1. vyd., Praha: Grada, 2009, 215 s., [8] s. barev. obr. příl. ISBN 978-80-247-2840-7

⁶⁷ BOČEK, Martin. POP - In-store komunikace v praxi: trendy a nástroje marketingu v místě prodeje. 1. vyd., Praha: Grada, 2009, 215 s., [8] s. barev. obr. příl. ISBN 978-80-247-2840-7

ROZDĚLENÍ V POP



Obr. 11 Rozdělení v POP⁶⁸

⁶⁸ BOČEK, Martin. POP - In-store komunikace v praxi: trendy a nástroje marketingu v místě prodeje. 1. vyd., Praha: Grada, 2009, 215 s., [8] s. barev. obr. příl. ISBN 978-80-247-2840-7

IV. VLASTNÍ PRÁCE

5 SPOLEČNOST NESTLÉ ČESKO

5.1 *Historie a popis společnosti Nestlé a Nestlé Česko*

Nestlé SA sídlí ve švýcarském městě Vevey a je největší potravinářskou společností na světě. Společnost založil v roce 1886 Henri Nestlé. Dnes působí v 86 zemích po celém světě a zaměstnává téměř 283.000 lidí.

Celkový objem konsolidovaného prodeje společnosti za rok 2001 činil 107,6 miliard CHF. Tento výsledek Nestlé řadí na 1. místo v pořadí světových výrobců potravin (s výjimkou výrobců alkoholických nápojů). Nejvýznamnějšími trhy jsou Evropa a Amerika, kde je realizováno přes 60% prodeje, z toho 94% prodeje tvoří potraviny.⁶⁹

Na český trh vstoupila tato společnost již v roce 1890 s mléčnou kojeneckou výživou. Před rokem 1948 provozovala Nestlé v tehdejší Československu moderní mlékárenské závody v Moravském Krumlově a v Hlinsku. Jako strategický investor se na český trh vrátila Nestlé v roce 1992 vstupem do výroby čokoládových a nečokoládových cukrovinek pod značkami Orion, Bon Pari, Lentilky a mnoha dalších v závodech Zora Olomouc, Sfinx Holešov. Dále nabídla tradiční značky, jakými je například rozpustná káva Nescafé, kojenecká výživa či kulinářské výrobky Maggi.

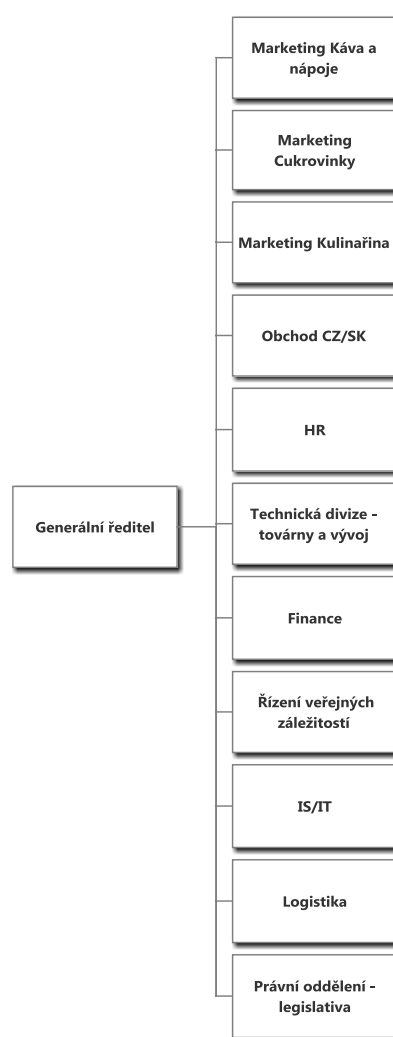
5.2 *Struktura společnosti*

Společnost Nestlé Česko je v České republice velice komplexní firmou s vysokým počtem zaměstnanců. Jen na centrále pracuje přes 500 zaměstnanců, další pracují v továrnách a jako obchodní zástupci. Má vlastní vývoj výrobků, výrobu, marketing, prodej, logistiku, finanční a jiná další oddělení, což není pro soukromou společnost se zahraničním vlastníkem v ČR zcela obvyklé. Z toho pro společnost Nestlé Česko vyplývají určité nevýhody, jakými je např. pomalejší reakce na dění na trhu, poměrně velká byrokracie a menší odvaha k riskantním krokům, které ještě musí být schváleny managementem ve

⁶⁹ Hlavní údaje o Nestlé [online]. 2008 [cit. 2011-05-10]. Dostupné z: <http://www.nestle.cz/hlavni-udaje-o-nestle-sa.asp>

švýcarské centrále. Na druhou stranu jsou zde i výhody, např. v podobě možnosti reagovat na trh novým výrobkem, či celou kategorií nových výrobků, které jsou vyvinuty speciálně pro český trh, který má svá specifika. Je známo, že spotřebitelé v různých zemích mají různé preference v chuti či struktuře stejného výrobku (mléčná čokoládě, rozpustná káva atd.). Velkou výhodou je vlastní marketingové a trade marketingové oddělení, kde vzniká originální marketingová podpora přímo určená pro český a slovenský trh.

Následují organigramy společnosti Nestlé Česko, pro ujasnění důležitosti komunikačních vazeb ve společnosti. Organigramy jsou zaměřené na určitá oddělení, která budou důležitá pro další práci.

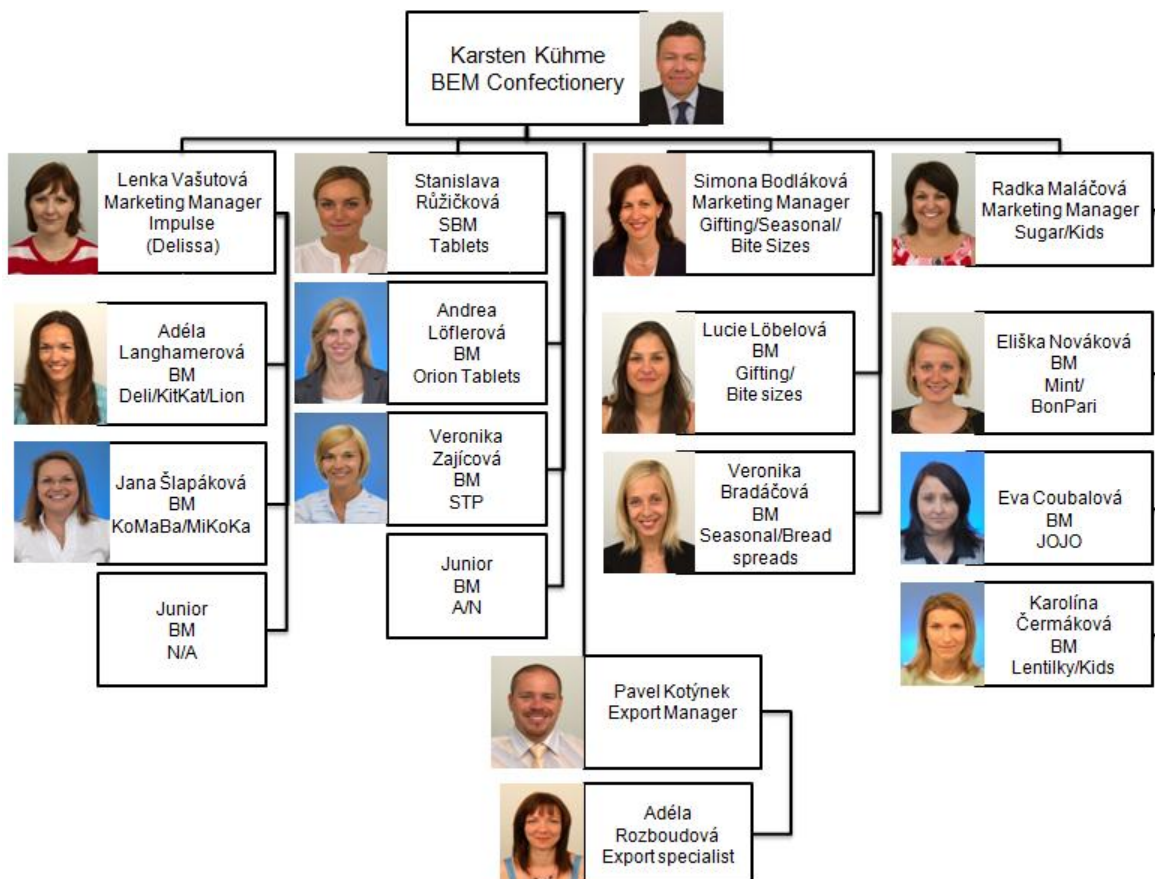


Obr. 12 Organigram všech hlavních oddělení společnosti Nestlé Česko⁷⁰

⁷⁰ Interní zdroje společnosti Nestlé Česko

5.2.1.1 Marketing

Společnost Nestlé Česko je marketingově řízená společnost. Každá kategorie (cukrovinky, kulinářské výrobky, káva a nápoje atd.) má vlastní marketingové oddělení. Pravidlem společnosti je obsazovat do funkce marketingového ředitele vždy cizince. Marketingovému řediteli jsou přímo podřízeni marketingoví manažeři a jim manažeři značek (brand manager), kteří mají na starosti některou ze značek výrobků společnosti Nestlé Česko.



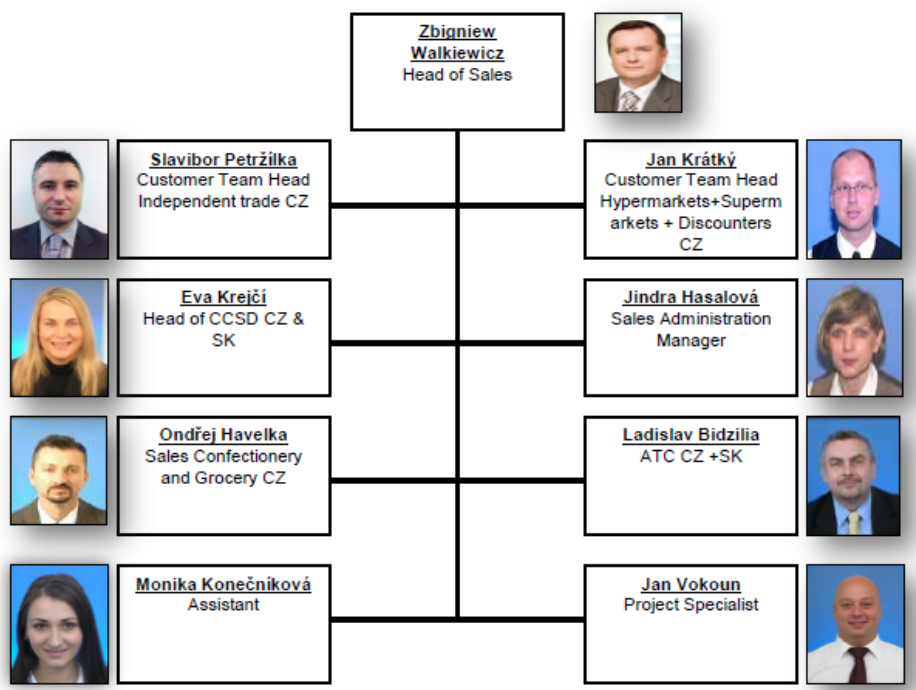
Obr. 13 Organigram Marketing cukrovinky⁷¹

5.2.1.2 Obchodní oddělení

Obchodní oddělení je primárně odpovědné za prodeje, udržování a zkvalitňování obchodních vztahů se zákazníky. Obchodní oddělení ve společnosti Nestlé Česko se skládá ze šesti oddělení, kterým je nadřízený obchodní ředitel:

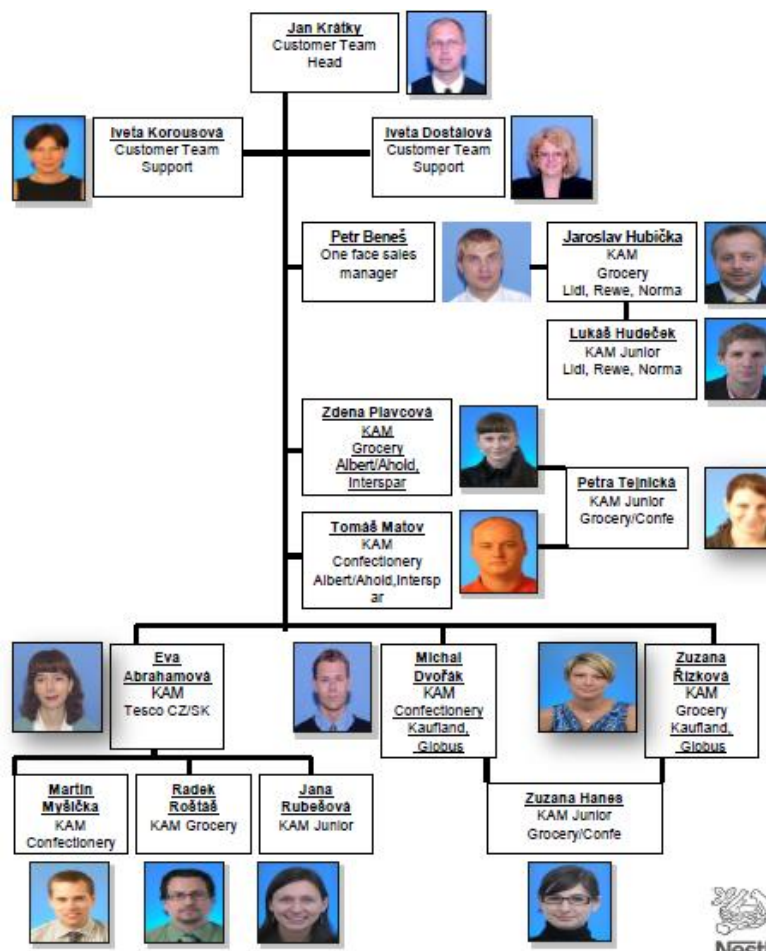
⁷¹ Interní zdroje společnosti Nestlé Česko

- *Zákaznický tým pro kanál moderního trhu* - má jednoho vedoucího oddělení, kterému jsou přímo podřízeni manažeři pro klíčové zákazníky (KAM - Key Account Manager) moderního trhu (hypermarkety, supermarkety, diskontní prodejny).
- *Zákaznický tým pro kanál tradičního trhu* - má jednoho vedoucího oddělení, kterému jsou přímo podřízeni manažeři pro klíčové zákazníky (KAM - Key Account Manager) tradičního trhu.
- *Zákaznický tým pro kanál alternativních prodeju* - má jednoho vedoucího oddělení, kterému jsou přímo podřízeni manažeři pro klíčové zákazníky (KAM - Key Account Manager) alternativního trhu (čerpací stanice, tabákové prodejny, prodejny elektrospotřebičů atd.).
- *Prodejní oddělení* - má jednoho vedoucího oddělení, kterému jsou přímo podřízeni oblastní manažeři a jim obchodní zástupci.
- *Oddělení obchodní administrativy* - vykonává administrativní podporu ostatním obchodním oddělením a obchodním zástupcům v terénu.
- *CCSD (Category Channel Sales Development)* - oddělení trade marketingu.



Obr. 14 Organigram obchodní oddělení⁷²

⁷² Interní zdroje společnosti Nestlé Česko



Obr. 15 Obchodní oddělení Moderní trh (Hypermarkety, Supermarkety, Diskonty)⁷³

Manažer pro klíčové zákazníky (KAM - Key account manager)

Zaměstnanec, který má odpovědnost za komunikaci s klíčovým zákazníkem, aktivní účast v procesu uzavírání ročních obchodních podmínek, přípravu a realizaci krátkodobých a dlouhodobých prodejních strategií, vytváření zákaznických strategií při respektování kanálové strategie. Je zodpovědný za plnění prodejů dle předem definovaných cílů při dodržení vyčleněného rozpočtu.

Udržuje a rozvíjí dlouhodobé vztahy s klíčovým zákazníkem⁷⁴ a komunikuje marketingové a promoční aktivity se zákazníkem.

⁷³ Interní zdroje společnosti Nestlé Česko

⁷⁴ *Key account manager* [online]. [cit. 2012-11-11]. Dostupné z: <http://www.jobs.cz/poradna/profese/k/key-account-manager/>

5.2.1.3 CCSD (Category Channel Sales Development) – Trade marketing

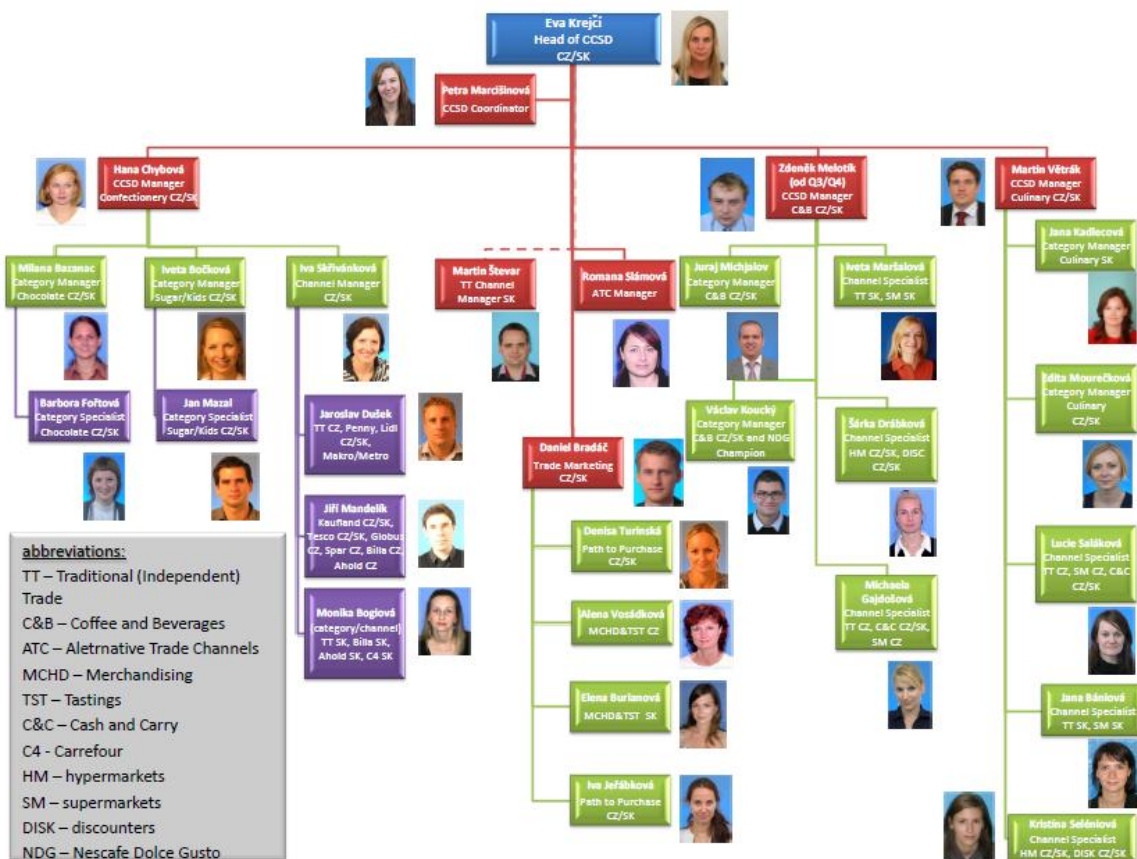
Oddělení CCSD je součástí obchodního oddělení a je „zodpovědné za plánování a koordinaci trade marketingových aktivit, analýzu dat, optimalizaci prezentace zboží. Na základě dostupných dat a zpětné vazby z obchodního týmu vyhodnocuje veškeré aktivity a poté komunikuje výstupy a doporučení v rámci společnosti. Identifikuje obchodní příležitosti, upravuje produkty dle typu klientů, tvoří argumentační strategie a předává produktové znalosti obchodníkům. Sleduje nové trendy na trhu a připravuje marketingový plán, dále vyvíjí strategie prodeje do rozdílných distribučních kanálů.“⁷⁵

Oddělení vede jeden nadřízený, kterému jsou přímo podřízeni CCSD manažeři třech oddělení, která se dělí stejným způsobem jako marketingová oddělení do kategorií:

- Cukrovinky
- Káva a nápoje
- Kulinářské výrobky

CCSD manažerům jsou podřízeni manažeři prodejních kategorií a manažeři pro rozvoj prodejních kanálů. Jejich podřízenými jsou specialisté pro rozvoj prodejních kanálů.

⁷⁵ *Trade marketing* [online]. [cit. 2012-11-11]. Dostupné z: <http://www.prace.cz/poradna/encyklopedie-profesi/t/trade-marketing/>



Obr. 16 CCSD - Trade marketing

Specialista pro rozvoj prodejních kanálů („současná pozice autora této práce“)

Je zodpovědný za řízení a efektivní realizaci činností pro daný prodejní kanál. Je odborníkem v oblasti nových příležitostí a možností k rozvoji podnikání na prodejních kanálech, zná vývojové trendy, nákupní zvyklosti a je schopen je následně aplikovat při tvorbě analýz a přípravě in-store promočních akcí. Je odpovědný za správné rozpočtové výdaje, transparentní vykazování a kontrolu rozpočtu. Rozumí strategiím dané kategorie na příslušném kanálu a připravuje vstupy pro roční plány na daném prodejním kanálu, vytváří znalostní podporu ostatním kolegům pracujícím na ročním plánu a aktivně se podílí na její prezentaci.

Připravuje a je zodpovědný za správnou exekuci a vyhodnocení in-store promočních aktivit dle akčního plánu s důrazem na cíle a strategie dané kategorie a kanálu. Je osobou, která je zodpovědná za správnou přípravu in-store promočních aktivit, kde

zajišťuje hladkou spolupráci obchodních zástupců, oblastních manažerů, klíčových manažerů pro dané zákazníky a marketingu. Pro tento účel pravidelně vytváří na měsíční bázi brožuru s nadcházejícími aktivitami, tak zvané „Prodejní aktuality“, kde dopodrobna popisuje danou aktivitu, tedy termín, místo, účel, cíl, zodpovědné osoby, POS materiály, logistiku, mechaniku promoční akce, výhry a další důležité podklady.

Dále zodpovídá za sklad, skladové zásoby, logistiku a distribuci POS materiálů a výher. Velmi podstatnou a časově náročnou aktivitou specialisty pro rozvoj prodejních kanálů je řešení ad-hoc situací, je zde tedy velký požadavek na flexibilitu.

Manažer pro rozvoj prodejních kanálů

Je přímý nadřízený specialisty pro rozvoj prodejních kanálů.

Jeho pracovní náplní je rozvoj speciálního know-how o daných prodejních kanálech/zákaznících a o chování nakupujících, výkonnosti řetězců a jejich specifických požadavcích a převedení těchto speciálních znalostí do formy uskutečnitelných aktivit pro tým prodeje. V rámci procesu plánování kanálů - analýza výše uvedených údajů, příspěvek k implementaci a plnění daných strategií a akčních plánů. Koordinace vlastního týmu tak, aby byly všechny činnosti maximálně efektivní a aby pomohly dosáhnout cíle společnosti.

6 NÁVRH UCHOVÁNÍ ZNALOSTÍ TVORBY IN-STORE PROMOČNÍCH AKCÍ VE SPOLEČNOSTI NESTLÉ ČESKO

6.1 Příklad promoce „Back to school“

6.1.1 Návrh promoce

Jako příklad přípravy in-store promoční akce byla vybrána jedna z největších in-store promočních akcí společnosti Nestlé Česko pro rok 2012, která se nazývá „Back to school“, tedy „Zpátky do školy“.

Je to tradiční promoční akce, která se připravuje každý rok v období od poloviny srpna do začátku září u příležitosti návratu dětí do školních lavic. Smyslem této promoce je navýšit prodeje a zvýšit povědomí o značkách umístěných do promoční akce. Většinou se jedná o výrobky impulzního prodeje, tedy nečokoládové cukrovinky (bonbóny), v tomto případě značky JOJO.

6.1.2 Příprava promoce

Rozhodnutí o tom, že v roce 2012 bude společnost Nestlé Česko připravovat in-store promoční akci Back to school padlo již při tvorbě rozpočtového plánu pro jednotlivé zákazníky. Tento plán se tvořil v listopadu 2011 a jeho tvorbu měl na starosti specialista pro rozvoj prodejních kanálů a klíčový manažer pro daného zákazníka. Termín promoční akce byl orientačně znám, a to tedy před a v období zahájení školního roku 2012.

Období přípravy promoční akce není nikterak dané a záleží na každém pracovníkovi a ostatních okolnostech, jakými je např. pracovní vytížení a vlastní úsudek, a tedy i zkušenostech a znalostech daného pracovníka. Zde je podstatné poznamenat, že tuto promoční akci připravoval nováček na pozici specialista pro rozvoj prodejních kanálů.

Workshop

Vzhledem k tomu, že pro přípravu promoční akce neexistovaly materiály v podobě vyhodnocení promoce z roku 2011, pouze podklady prodeje ve stejném období minulého roku, byl za vhodný zdroj přípravy zvolen workshop, jehož se účastnili tito zástupci:

- Specialista pro rozvoj prodejních kanálů.
- Specialista pro rozvoj prodejních kategorií.
- Brand manažer.
- Klíčový manažer pro daného zákazníka.

Cílem workshopu, který se konal 4.6.2012 (týden 23), tedy zhruba 9 týdnů před promoční akcí, bylo určit tyto zásadní body:

- Na jakých zákaznících bude promoční akce probíhat.
- Termín promoční akce.
- Čím je daný zákazník specifický.
- Jací nakupující daného zákazníka navštěvují.
- Jaké výrobky do dané akce navrhnout.
- Visibilita a POP materiály.
- Výhry v promoční akci (Tailor made aktivita).
- Call to action (výzva k nákupu na POP materiálech).
- Základní vizuál – dále se rozprostře do komunikace přes všechny zákazníky na POP materiály (paletová vystavení, stojany, letáky).

Z workshopu vznikly tyto závěry:

- Promoční akce bude na těchto zákaznících a v termínech dle letákových aktivit:
 - Tesco CZ (15.8.-28.8.2012).
 - Tesco SK (22.8.-4.9.2012).
 - Globus (14.8.-27.8.2012).
 - Interspar (12.8.-28.8.2012).
 - Billa (14.8.-31.8.2012).

- Promovaná značka nebude pouze jedna, akce se zaměří na širší portfolio společnosti Nestlé Česko, a to značky JOJO, ORION a LENTILKY.
- Call to action - byl navržen „Oslad’te si cestu do školy“.
- Výhry - navrhne reklamní agentura dle podkladů od specialisty pro rozvoj prodejních kanálů.
- POP materiály - dle možností umístění zákazníka a dle rozpočtu.
- Základní vizuál - měl by komunikovat k rodičům i dětem, a proto by měl být méně vážný (spíše s nadsázkou).

Reklamní agentura zaměřená na integrované kampaně

Po odsouhlasení podkladů z workshopu následovaly další přípravné kroky:

- Návrh základního vizuálu.
- Návrh POP materiálů pro dané zákazníky (letáky, stojany, paletová vystavení).
- Mechanika soutěže v rámci in-store promoční akce, tedy tak zvaná „tailor-made promotion“, akce šitá na míru zákazníka.
- Návrh výher pro daného zákazníka.
- Tisk a výroba POP materiálů.
- Komunikace v letácích zákazníků (řetězců).
- Logistika a exekuce POP materiálů.

Bylo zde několik možností, jak zajistit výše zmíněné kroky:

- Vše navrhne specialista pro rozvoj prodejních kanálů ve spolupráci s oddělením nákupu, oddělením legislativy, designovou agenturou pro návrh základního vizuálu a vizuálů POP materiálů, agenturou pro tisk a výrobu POP materiálů a dopravní společností.
- Specialista pro rozvoj prodejních kanálů připraví podklady pro reklamní agenturu, která by měla zajistit kompletní balík služeb a průběžně si odsouhlasovat návrhy se specialistou pro rozvoj prodejních kanálů.

Vzhledem ke komplexnosti, velikému objemu práce a časové náročnosti byla oslovena a vybrána reklamní agentura McCoy & Partner, spol. s.r.o. K první schůzce a předložení podkladů došlo 7.6.2012 (týden 23), tedy zhruba 9 týdnů před promoční akcí. Podklady obsahovaly:

- Výstup z workshopu.
- Rozpočet na jednotlivé zákazníky.
- Navrhované typy POP materiálů na jednotlivé zákazníky.
- Informace o zákaznících (počet prodejen, termín konání promoční akce, specifika pro vystavení POP materiálů).

Na schůzce se zástupci (project managery) vyvstaly další otázky, např. poměr rozpočtu na POP materiály a výhry, počet POP materiálů na zákazníka a prodejnu, zda komunikovat značku Lentilky samostatně nebo ji schovat pod značku ORION, zda lze použít webové stránky Nestlé Česko pro vytvoření microsite (byl by zde vytvořen formulář pro vyplňování dat pro soutěžící v tailor made promoci), zda lze na všech zákaznících realizovat sms soutěž, ke které je potřeba mít unikátní kód účtenky. A především měla reklamní agentura dodat do 14 dnů návrh výher a základního vizuálu.

Výhry a mechanika promoční akce

Dne 20.6.2012 (týden 25), tedy zhruba 7 týdnů před promoční akcí, proběhla další schůzka s reklamní agenturou, kde byly představeny návrhy výher pro jednotlivé zákazníky a návrh mechaniky pro jednotlivé tailor made aktivity.

Tesco:

- SMS mechanika.
- SMS soutěž, každý den 2 soutěžící vyhrávají, celkem 28 výher. Mechanika x-tý v pořadí, (např. každý 50. a 100.) .
- Nakup 4 výrobky Jojo, Orion nebo Lentilky/ Nakup výrobky Jojo, Orion nebo Lentilky v hodnotě 50 Kč.
- Pošli SMS s kódem (KÓD = unikátní kód čísla účtenky) do SMS centra, ve tvaru např. JOJO mezera KÓD a hraj o lákavé ceny (cena SMS 4 Kč/0,1 EUR včetně DPH).

- Obratem dostaneš zpětnou SMS o tom, že jsi v soutěži, a když budeš mít štěstí, získáš skvělé výhry.
- Výherce musí doložit svůj nákup zasláním účtenky na náš PO BOX.
- Ceny budou výhercům zaslány prostřednictvím České pošty.
- Každý účastník se může zúčastnit opakovaně, ale vždy s novým kódem.
- Vhodné je doplnit SMS soutěž možností zapojit se do soutěže přes webový formulář, je to pro zákazníka zdarma.
- Jako výhra byla navržena herní konzole Microsoft Xbox 360 4GB Kinect Bundle + Kinect Sports 2, v ceně 8 500 Kč a jako garantovaná výhra pro každého 10 % sleva na nákup Xbox Kinect.
- Alternativní navrhovaná výhra byla vkladní knížka GE money s dotací 1 000 Kč (500 Kč Nestlé Česko a 500 Kč GE).

Globus:

- Mechanika „Kup a dostaneš“.
- Nakup 4 výrobky Jojo, Orion nebo Lentilky/ Nakup výrobky Jojo, Orion nebo Lentilky v hodnotě 50 Kč.
- Na informacích si vyzvedni svou výhru.
- Svou výhru dostane každý, kdo nákup provede.
- Alternativní mechanikou je hosteska přímo na prodejní ploše.
- Zde bylo navrhováno více výher, vždy se školní tematikou (školní vybavení, např. penály, tvrdé desky na sešity, sešity s přehledem gramatiky a matematiky, školní batoh nebo celá sada batoh s vybavením).

Interspar:

- Mechanika „stírací los“.
- Nakup 4 výrobky Jojo, Orion nebo Lentilky/ Nakup výrobky Jojo, Orion nebo Lentilky v hodnotě 50 Kč.
- Na informacích si vyzvedni stírací los.
- Svou výhru dostane každý, kdo setře výherní los.

- Jako výhra byla navržena školní tabule, na které si mohou malí školáci natrénovat psaní na tabuli ve škole nebo jen tak kreslit obrázky.
- Oboustranná tabule s černým magnetickým povrchem na jedné a s bílým povrchem pro fixy na druhé straně.
- Součástí výhry je sada barevných kříd a mazatelných fixů.
- Jako alternativní výhra byly navrženy vstupenky do kina v hodnotě 1 000 Kč.

Billa:

- Na tomto zákazníkovi nebude tailor made promoce, tedy nebude soutěž a výhra, ale pouze podpora formou visibility, tedy POP materiálů.

Veškerá pro a proti z uvedených návrhů byla pečlivě zvážena a finálně byly vybrány tyto mechaniky a dárky:

Tesco:

- SMS Mechanika.
- Kup 3 výrobky značek ORION, Lentilky a JOJO, pošli SMS s číslem z účtenky a vyhraješ jednu z herních konzolí X-Box Kinect.
- Výhra 42x Microsoft Xbox 360 Kinect Bundle + Kinect Sports 2.
- Garantovaná výhra – sleva 500 Kč při nákupu v Czech Computer (dodavatel konzolí).

Globus:

- Mechanika „stírací los“.
- Za nákup 3 výrobků značek ORION, Lentilky nebo JOJO získáš los a můžeš vyhrát.
- Velká výhra - 90x školní batoh s vybavením do školy (penál, psací potřeby, tvrdé desky na sešity).
- Garantovaná výhra – obal na sešit s logy ORION, JOJO a Lentilky.

Interspar:

- Mechanika „stírací los“.
- Za nákup 3 výrobků značek ORION, Lentilky nebo JOJO získáš los a můžeš vyhrát.
- 170x školní tabule s křídami a fixy.
- Garantovaná výhra – 7000x krabička s křídami.

Po odsouhlasení výher bylo dohodnuto, že výhry a distribuci výher zajistí reklamní agentura. Je to výhodné z důvodu usnadnění práce a časových úspor. Reklamní agentury také již mají nasmlouvané své dodavatele a s nimi výhodnější ceny výher.

POP materiály

Prakticky nejdůležitější částí promoční akce jsou správné POP materiály, a to jak z hlediska umístění na prodejně, správné visibility (tedy viditelnosti), srozumitelnosti textů a sdělení na nich umístěných, tak i z hlediska barevnosti, počtu a druhů. Je tedy nesmírně důležité, aby POP materiál nakupujícího zaujal, přilákal (v případě tailor made promoce k tomu má dopomoci i dobře viditelná výhra) a srozumitelně mu vysvětlil sdělení. V tomto případě, aby nakoupil dané výrobky, díky čemuž může vyhrát hodnotné ceny. Počty POP materiálů vycházely z počtu prodejen daného zákazníka, na kterých budou umístěny, doby trvání promoční akce a rozpočtu. Druhy POP materiálů vycházely z účelu, ke kterému mají být využity, místa kam mají být umístěny a také z toho, co daný zákazník umožní vystavit. Velkým omezením je současný trend, kdy zákazníci (řetězce) za pomoci agentur, tedy třetí strany (POS media, Visual impact), prostor pro vystavení POP materiálů zpoplatňují.

Návrh a výrobu POP materiálů po dohodě zajišťovala reklamní agentura. Průběžně posílala návrhy ke schválení specialistovi pro rozvoj prodejních kanálů. Ze strany agentury došlo k velmi významné časové prodlevě v návrhu základního vizuálu, čímž došlo k velkému zdržení a dlouho se nedařilo dosáhnout finálního schválení základního vizuálu, termínu a promoční aktivity.

Níže jsou uvedeny POP materiály a vystavení určené na prodejnu daného zákazníka:

Tesco:

- Výrobky, které budou podpořeny slevou, budou vystaveny na paletovém vystavení, bez paletové dekorace.
- Shelf talker.
- A-stojan.
- A6 letáček.

Globus:

- Výrobky, které budou podpořeny slevou, budou vystaveny na paletovém vystavení, bez paletové dekorace.
- A2 leták.
- A6 zalaminovaná kartička.
- A7 zalaminovaná kartička.

Interspar:

- Výrobky, které budou podpořeny slevou, budou vystaveny na paletovém vystavení.
- Paletová dekorace (wrap).
- A2 plakát.
- A6 zalaminovaná kartička.

Billa:

- Vyměnitelné POP dekorace na kovový permanentní stojan.

6.1.3 Distribuce a exekuce

Poté, co jsou POP materiály vyrobeny, je důležité je ve správný čas dodat na prodejny. To je, vzhledem k počtu prodejen některých zákazníků, logisticky náročné a především drahé (například zákazník Billa má 203 prodejen). Navíc má každý ze zákazníků jiný způsob distribuce. Ideálním způsobem distribuce je závoz na centrální sklad Nestlé Česko v Sedlici. Zde je možné provést distribuci POP materiálů v tak zvaných standardních závozech na sklad obchodních zástupců. Ti již mají instrukce jak a kde POP materiály umístit. Problém je, že standardní závozy jsou pouze jedenkrát měsíčně. Pokud se nestihne zavézt náklad včas do centrálního skladu, existují další možnosti, např. nestandardní závoz obchodním zástupcům. Vzhledem k jejich počtu (78), je tento způsob velmi nákladný. Proto se hledají jiné alternativy typu závozu, např. na centrální sklad zákazníka, který rozdistribuuje materiály sám na své prodejny. Zde ovšem nastává problém s tím, že ne vždy je toto možné a také ne vždy obchodní zástupce náklad na prodejně nalezne, neboť může být zlikvidován či nedohledatelně uložen ve skladu prodejny. Další možností je přímý závoz na prodejny, což opět přináší problém s nedohledáním zásilky, a je především finančně velice nákladný.

Po redistribuování na obchodní zástupce nastává proces samotné exekuce, tedy umístění a vystavení POP materiálů. Zde jsou dvě varianty, a to prostřednictvím obchodního zástupce, což přináší výhody v tom, že nejsou další náklady, instrukce jsou zcela jasné (získané od specialisty pro rozvoj prodejních kanálů) a jde o zaměstnance společnosti Nestlé Česko, tedy ručí za kvalitu odvedené práce. Další možností je exekuce prováděná třetí stranou. Tou bývá agentura, která pronajímá prostor pro POP materiály a zároveň provádí jejich exekuci. Zde jsou vyšší náklady, neboť agentura promítne cenu práce na vystavení do ceny pronájmu prostoru. V tomto případě je důležité provádět kontrolu vystavení za pomoci návštěvy terénu a zpětné vazby od obchodních zástupců společnosti Nestlé Česko.

Zde je způsob distribuce a exekuce na prodejnách rámci promoční aktivity Back to school:

Tesco:

- Distribuci i exekuci zajišťuje společnost POS media, tedy třetí strana, pronajímatel prostoru pro vystavení POP materiálů.

Globus:

- Distribuce zajištěna přes centrální sklad společnosti Globus. Specialista pro rozvoj prodejních kanálů vytvořil rozdělovník POP materiálů s informacemi o druzích a počtech POP materiálů na danou prodejnu. Dle něj výrobce POP materiálů náklad nabalil a zaslal do centrálního skladu společnosti Globus, dále si Globus vše sám redistribuoval.
- Exekuci zajišťují obchodní zástupci společnosti Nestlé Česko.

Interspar:

- Distribuci přímo na prodejny zajišťuje výrobce POP materiálů, v tomto případě reklamní agentura McCoy & Partner.
- Exekuci zajišťují obchodní zástupci společnosti Nestlé Česko.

Billa:

- Distribuce POP materiálů přes centrální sklad společnosti Nestlé Česko a dále standardním závozem do skladů obchodních zástupců.
- Exekuci zajišťují obchodní zástupci společnosti Nestlé Česko.

In-store promoční aktivita "Back to School"				
Zákazník	Tesco CZ	Globus	Interspar	Billa
Termín promoce	15.8.-28.8.2012	14.8.-27.8.2012	12.8.-28.8.2012	14.8.-31.8.2012
Mechanika	TMP	TMP	TMP	Visibilita
	SMS	Stírací los	Stírací los	-
	Kup 3 výrobky značek ORION, Lentilky a JOJO, pošli SMS s číslem z účtenky a vyhraž	Za nákup jakýchkoli výrobků značek ORION, Lentilky nebo JOJO v minimální hodnotě 40 Kč získáš los a můžeš vyhrát	Za nákup 3 výrobků značek ORION, Lentilky nebo JOJO získáš los a můžeš vyhrát	-
Výhra	42x Microsoft Xbox 360 Kinect Bundle + Kinect Sports 2	150x MP3 přehrávač	170x školní tabule s křídami a fixy	-
Garantovaná výhra	Sleva 500 Kč při nákupu v Czech Computer (dodavatel konzolí)	14250x hopík	7000x krabička s křídami	-
POP materiál	<ul style="list-style-type: none"> • Paletovém vystavení, bez paletové dekorace • Shelf talker • A-stojan • A6 letáček 	<ul style="list-style-type: none"> • Paletovém vystavení, bez paletové dekorace • A2 leták • A6 zalamovaná kartička • A7 zalamovaná kartička 	<ul style="list-style-type: none"> • Paletovém vystavení s paletovou dekorací • Paletová dekorace (wrap) • A2 plakát • A6 zalamovaná kartička 	• Vyměnitelné POP dekorace na kovový permanentní stojan
Distribuce	POS media	Centrální sklad společnosti Globus	Reklamní agentura McCoy & Partner	Centrální sklad společnosti Nestlé a dále standardním závozem do skladů obchodních zástupců
Exekuce	POS media	Obchodní zástupci společnosti Nestlé	Obchodní zástupci společnosti Nestlé	Obchodní zástupci společnosti Nestlé

Obr. 17 Souhrn in-store promoční aktivity "Back to School"

6.1.4 Vyhodnocení promoce

6.1.4.1 Vyhodnocení prodejů

Vzhledem k časovému vytížení se in-store promoční akce v Nestlé Česko málokdy vyhodnocují. To má negativní dopad na budoucí vytváření nových promocií a poučení se z chyb. Existuje ale oficiální nástroj na finanční vyhodnocení před a po promoční akci. Jedná se o nástroj vytvořený v programu Microsoft Excel. Tento nástroj obsahuje data prodejů za dané výrobky a výrokové skupiny za určitá období, která porovnává s prodeji přepokládanými (pre - vyhodnocení) nebo skutečnými (post - vyhodnocení). Hodnocení je založeno čistě na prodejních datech a z nich vycházejících ukazatelů jako:

- GPS (Gross Proceed of Sales) – hrubé tržby.
- MC (Marginal Contribution) – hrubá marže = čisté tržby – variabilní náklady.
- ROI (Return of Investment) – návratnost investic.

6.1.4.2 Vyhodnocení přípravy a exekuce in-store promoční aktivity

Časový plán

Předem nebyl vytvořen časový plán, což se projevilo jako největší chyba přípravy in-store promoční aktivity. Nebyly jasně stanovené termíny, ani odhad kolik času který úkol zabere. Díky tomu specialista pro rozvoj prodejních kanálů (zodpovědný za promoční akci) neměl představu, v jaké fázi přípravy se pohybuje a kolik práce zbývá do splnění daného úkolu.

Workshop

Důležité je mít na workshopu přítomné vhodně zvolené účastníky tak, aby byli přínosem pro diskuzi a zároveň přispěli svými odbornými znalostmi. Tento přístup návrhu promoce se velice osvědčil, ale vzhledem k časové náročnosti ho lze užít pouze při výjimečných promočních akcích.

Reklamní Agentura

Reklamní agentura McCoy & Partner byla vybrána na základě doporučení předchozího zaměstnance na pozici manažera pro rozvoj prodejních kanálů, tedy na základě znalostí a zkušeností s agenturou. Tato agentura měla výhodu v komplexnosti služeb. Později se však projeví určité nedostatky, a to především v počátečním (dvoutýdenním) zdržení návrhu základního vizuálu, což významně ovlivnilo přípravu promoční aktivity. Také bylo znatelné, že agentura nemá takové kapacity a zkušenosti s přípravou grafických prvků POP materiálů a reakce byly pomalejší a ne zcela přesně odpovídaly požadavkům. Po počátečních problémech ovšem reklamní agentura začala velmi dobře reagovat a ukázala se jako velmi precizní.

Další problém nastal při dohodě s oddělením nákupu, kdy se, díky neznalosti interních pravidel, ukázalo, byť na doporučení předchozího zaměstnanec na pozici manažera pro rozvoj prodejních kanálů, že reklamní agentura McCoy & Partner není na takzvaném seznamu agentur pro spolupráci, a že tedy musí projít výběrovým řízením s minimálním počtem tří obdobných agentur. Toto bylo zjištěno až v průběhu příprav promoční aktivity a vzhledem k nedostatku času na přípravu již nešlo výběrové řízení uskutečnit. Také se ukázalo, že oddělení nepočítalo s možností, kdy jedna reklamní agentura poskytne celý balík služeb, tedy kreativitu, návrh a poskytnutí výher, tisk POP materiálů, distribuci, sms bránu a distribuci výher. Dle platných pravidel by měla každý z těchto úkonů provádět jiná agentura či agentura, která prošla výběrovým řízením, což je časově velmi náročné a ve výsledku také finančně nákladnější.

Vizuál

Idea jednoho základního vizuálu, který se rozprostře do ostatních POP materiálů, byla správná. Zajímavé bylo, že s prakticky totožným vizuálem přišla i konkurenční společnost Kraft Foods, což lze vysvětlit např. podobnou ideou při stejné příležitosti. Vizuál dobře komunikoval příležitost promoční akce a také výhry. Problém potencionálně mohl nastat s call to action „Oslad'te si cestu do školy“, který přímo míří na děti. To by mohlo být napadnutelné i dle Nestlé Česko interních pravidel, reklama nesmí být cílena na děti do určitého věku, proto bylo pro příští rok navrženo „Oslad'te dětem cestu do školy“, tento slogan již míří na rodiče. Největší problém byl samotný proces tvorby vizuálu, především

zpoždění ze strany reklamní agentury, které mělo za následek zpoždění dodání POP materiálů do tisku a následně zpoždění distribuce.

Výhry

Výhry byly pro promoční aktivitu vybrány vhodně, nastalo zde však několik komplikací. Jejich příčinou byla neznalost interních pravidel společnosti Nestlé Česko, jež jsou nastavena oddělením nákupu. Nákup výher může provést pouze oddělení nákupu po provedení výběrového řízení a pouze od schválených dodavatelů. Toto nebylo specialistovi pro rozvoj prodejních kanálů známo, nebylo to známo ani jeho nadřízené (manažerovi pro rozvoj prodejních kanálů). Problém vygradoval tím, že oddělení nákupu odmítlo schválit nákup dárků, čímž se opět dostal časový plán do skluzu a vše se řešilo na poslední chvíli. Nastaly také poměrně nepříjemné interní spory, kde vznikla chyba a jaký je správný postup, což vyústilo až v řešení na schůzkách nejvyšších manažerů daných oddělení. Následně se ustanovily pravidelné meetingy oddělení CCSD a oddělení nákupu.

Další problém nastal při schvalování dárků zákazníkem Globus, který několikrát navrhované dárky odmítl (batohy, školní potřeby, poukaz na nákup školních potřeb v prodejnách Globus), až si zákazník vymohl jako výhru mp3 přehrávače. Zde opět nastala komplikace s nedostatkem času na změnu pravidel, předělání vizuálu letáků a shánění výhry. Poučením je řešit výhry podstatně dříve, než bylo naplánované, neboť někteří zákazníci nepřijmou první nabídku výher.

Tisk

Tisk u většiny POP materiálů zajišťovala reklamní agentura, ke zpoždění tisku došlo především u materiálů pro zákazníka Globus, a to z důvodu pozdějšího schválení výhry. POP materiály, jejichž výrobu nezajišťovala reklamní agentura, zajišťovalo na základě podkladů a požadavků specialisty pro rozvoj prodejních kanálů obchodní oddělení u externího dodavatele.

Exekuce na prodejně

Exekuce na většině prodejen byla provedena dle zadání. Pouze na některých prodejních hypermarketů Tesco nebyla exekuce zcela dle zadání - exekuci zde měla na starosti agentura POS media, která pronajímá prostor pro vystavení POP materiálů. Především na některých prodejních chyběly letáčky A6 se zkrácenými pravidly, což zhoršovalo možnost nakupujících zúčastnit se soutěže.

POP materiály – visibility

Visibility POP materiálů je jednou z nejdůležitějších složek in-store promoční aktivity, neboť upozorňují na promovány výrobek, značku či na možnost soutěže. Po návštěvě prodejen v průběhu promoční aktivity bylo možno konstatovat, že vystavení nebylo dostatečné.

Za prvé měla konkurence ve stejné promoční aktivitě domluveno větší vystavení, což je práce pro klíčového manažera pro daného zákazníka. Za druhé konkurence pravděpodobně investovala více financí (neinvestovala do výher) a její vystavení bylo lépe viditelné. Především na paletovém vystavení konkurence dobře využila nadpaletové dekorace v podobě paletových bran, čímž lépe upoutala pozornost nakupujícího.

6.2 Znalostní management na oddělení CCSD - In-Store promoční akce

6.2.1 Současný stav

V kapitole 8.2 Příklad promoce „Back to school“ bylo ukázáno, jak složitý a komplexní proces je příprava a exekuce in-store promoční aktivity a jaká přináší úskalí, když osoba zodpovědná za přípravu nemá dostatek všech informací a znalostí. Je tedy patrné, že by bylo vhodné znalosti získané při tvorbě promoční aktivity uchovávat, a tím usnadnit práci na další promoční aktivitě, a to jak pro současné, tak pro budoucí pracovníky na oddělení CCSD. Další část bude zaměřena na práci se znalostmi. Nejprve je podstatné si položit několik důležitých otázek.

Kdo disponuje znalostmi?

Ve společnosti Nestlé Česko se předpokládá, že největším odborníkem (znalostním pracovníkem) na tvorbu in-store promočních aktivit je specialista pro rozvoj prodejních kanálů, potažmo jeho přímý nadřízený, manažer pro rozvoj prodejních kanálů. Zde ale vyvstává otázka, co se stane, když se rázem změní obsazení většiny pracovníků? K této situaci skutečně došlo, i proto se tímto tématem autor práce rozhodl zabývat.

Jak jsou znalosti vytvářeny?

Tvorba znalostí o přípravě a exekuci in-store promočních aktivit je tvořena především samotným procesem přípravy a exekuce, ponaučením se z vlastních chyb, zpětnou vazbou od obchodních zástupců (tedy zaměstnanců společnosti Nestlé Česko v terénu), sledováním konkurence či tvorbou workshopů. Dalším velkým přínosem jsou školení a případně četba odborně zaměřených časopisů a jiné literatury.

Kde jsou znalosti uloženy?

Na oddělení CCSD neexistuje centrální úložiště se znalostmi tvorby in-store promočních aktivit ani s vyhodnocením minulých in-store promočních aktivit. Každý ze specialistů pro rozvoj prodejních kanálů (celkově pět zaměstnanců na oddělení CCSD) má informace o svých in-store promočních aktivitách uloženy ve svých složkách na síti Nestlé Česko nebo

na lokálním harddisku svého notebooku, což neumožňuje jejich sdílení. Za další jsou informace uloženy dle řazení a přemýšlení každého specialisty. Tedy, i kdyby se k nim jiný specialista dostal, nemusel by pochopit jejich význam a nedokázal by z nich získat potřebné znalosti, protože by nevěděl jak je číst. Je třeba navrhnout jednotný formulář a systém.

Dalším zdrojem znalostí nebo spíše zdrojem dat (o prodeích atd.), jsou databázové systémy.

V současné době jsou znalosti uloženy především v zaměstnancích, tedy specialistech pro rozvoj prodejních kanálů, a jejich spolupracovnících. Dále pak v zaměstnancích externích společností, s kterými specialisté spolupracují při tvorbě promočních aktivit.

Lze tedy shrnout, že uložení znalostí není koncepčně vyřešeno, což se pro zachování a rozvíjení znalostí jeví jako poněkud krátkozraké.

Jak se znalosti předávají?

Znalosti jsou předávány především slovně. Při nástupu na pozici specialista pro rozvoj prodejních kanálů je zaměstnanec poučen svým předchůdcem o pracovní náplni, nicméně toto předání je velmi zevrubné, rychlé a nekonceptní, tedy nedostatečné. Slovně si také znalosti předávají sami pracovníci mezi sebou, při dotazování, na pracovních schůzkách, na kávě či obědě.

Jak se zajišťuje výměna znalostí?

Cílená výměna znalostí se zaměřením na in-store promoční aktivity není ve společnosti Nestlé Česko nastavena, ale nepřímo k výměně znalostí dochází při vyhodnocení (konstatování) prodejů promočních aktivit v rámci různých oficiálních či neoficiálních schůzek zaměstnanců a především při samotné spolupráci při přípravě a exekuci in-store promocií.

6.2.2 Návrh zlepšení

Jak znalosti shromáždit

Zdrojem znalostí jsou v tomto případě zaměstnanci společnosti Nestlé Česko na pozici specialisty pro rozvoj prodejních kanálů, pro které je ve výsledku výstup této práce také určen. Každý z pracovníků používá své postupy a má své názory na určitou problematiku či fázi přípravy in-store promoční aktivity. Proto byl zvolen následující způsob shromáždění znalostí. Je zde navržena osnova manuálu, kde jsou vyjmenovány a shrnuty zásadní body přípravy in-store promoční aktivity a vysvětleny zásadní pojmy, s kterými se pracovník na této pozici setkává. K těmto bodům se následně na společné schůzce každý ze specialistů vyjádří a popíše svůj postup a společně vyberou nejoptimálnější variantu, případně specialista navrhne bod, který nebyl v základní osnově zmíněn a ten bude doplněn. Tímto způsobem by měl být pokryt celý proces přípravy in-store promoční aktivity a shromážděny znalosti daných pracovníků.

Jak znalosti uchovat

Vhodným způsobem jak uchovat nabyté znalosti byl zvolen tak zvaný manuál specialisty pro rozvoj prodejních kanálů. Tedy příručka, kde budou shrnuty současné poznatky a znalosti specialistů pro rozvoj prodejních kanálů. Manuál by měl být v elektronické podobě pro jednoduchou možnost aktualizace a sdílení s ostatními kolegy. Tím, že bude manuál otevřený pro specialisty, kteří ho budou mít možnost aktualizovat a opravovat, by měla být zaručena jeho aktuálnost a správnost.

Manuál by měl být logicky členěn tak, aby nový zaměstnanec na pozici specialisty pro rozvoj prodejních kanálů po přečtení získal přehled o náplni práce, především pak o zákaznících, POP materiálech a tvorbě in-store promočních aktivit. Zároveň by měl být pomoci pro ostatní specialisty pro rozvoj prodejních kanálů. Zde by sdíleli své znalosti a poznatky, čímž by se mělo docílit větší efektivity práce a tím finančních a časových úspor.

Kam manuál umístit

Vzhledem k elektronické podobě manuálu se naskytuje několik možností, kde manuál uchovávat. Zde jsou datová úložiště, která připadají v úvahu:

- *CD/DVD* – má výhodu ve vyšší životnosti uchování dat ovšem za předpokladu velmi dobrého zacházení s médiem. Proti využití k účelu skladování manuálu hovoří nemožnost opakovaného přepisování dat a také náchylnost k mechanickému poškození.
- *Flash Disk* – je datové úložiště, které je možné opakovaně přepisovat, avšak má omezený počet zápisů, a je díky své velikosti vhodné pro fyzické přenášení. Nevýhodou je možnost ztráty samotného flash disku, musel by se tedy často zálohovat.
- *Externí HDD (Hard Disk)* – datové úložiště, které je svými specifikacemi podobné flash disku, ale má vyšší počet zápisů, proto se k uchování manuálů hodí více. Opět zde ale hrozí ztráta samotného úložiště a tím i ztráta dat.
- *Firemní síť společnosti Nestlé Česko* – výhodou je jednoduchá možnost sdílení manuálu pro všechny uživatele a jistota zálohování dat. Jednoduchost sdílení je zároveň i nevýhodou, je zde riziko smazání manuálu ostatními uživateli nebo poškození relevantnosti dat, pokud by každý uživatel měl k datům přístup. Z tohoto důvodu bude nutné nastavit uživatelská práva pro daný datový soubor, tedy možnost úpravy manuálu, možnost čtení manuálu a některým zaměstnancům zamezit přístup k manuálu. I přesto se varianta umístění manuálu na firemní síť jeví jako nejlepší.

Kdo bude mít k manuálu přístup

K manuálu uloženému na firemní síti společnosti Nestlé Česko by měli mít přístup primárně tvůrci manuálu, kteří jsou ovšem zároveň i hlavními uživateli znalostí a poznatků v manuálu obsaženém, tedy specialisté pro rozvoj prodejních kanálů.

- *Práva pro zápis* - jelikož je oddělení CCSD pracovně velmi propojené, bylo by vhodné dát uživatelská práva pro zápis všem členům tohoto oddělení. Například POP specialisté mohou aktualizovat seznam a využití POP materiálů, což opět

může pomoci specialistům pro rozvoj prodejních kanálů k inovacím v rámci in-store promoci.

- *Práva pro čtení* - by měla mít také oddělení prodeje a marketingu, jelikož blíže spolupracují s oddělením CCSD. Manuál jim může pomoci osvětlit různé otázky ohledně tvorby in-store promoci, práce specialistů pro rozvoj prodejních kanálů, možnosti vystavení na prodejnách a vyhodnocení promočních aktivit. To by mohlo napomoci transparentnosti uvnitř firmy.

Jak často manuál aktualizovat

Aby měl manuál dlouhodobý smysl, je třeba zajistit jeho aktualizaci. Ideální by bylo manuál aktualizovat průběžně, ale ze zkušeností je známo, že to není reálné bez určení osoby za to zodpovědné. Tato osoba by měla být určena nadřízenými manažery pro rozvoj prodejních kanálů a měl by to být, vzhledem ke znalostem problematiky, jeden ze specialistů pro rozvoj prodejních kanálů.

Aktualizace by měla být na kvartální bázi. Toto období je určeno ze zkušenosti počtu změn pravidel na zákazníka za dané období a především počtu promočních aktivit a času potřebnému k jejich vyhodnocení. Jednou za kvartál by měl specialista pro rozvoj prodejních kanálů svolat schůzku, kde by jednotliví specialisté pro rozvoj prodejních kanálů měli nahlásit, jaké aktualizace hodlají provést a proč. Aktualizace by měly být prováděny až po odsouhlasení na schůzce, je totiž reálné, že to, co jeden specialista považuje za aktuální na své kategorii (cukrovinky, kulinářina, káva a horké nápoje), nemusí být aktuální na kategorii jiné. Proto je nutné upřesnění, které kategorie se daná změna týká. Pokud bude nutné aktualizovat manuál před odsouhlasením na kvartální schůzce, je nutné aktualizaci označit, například odlišnou barvou textu a poznámkou. Po odsouhlasení aktualizací, bude každý povinen do týdne aktualizaci provést, což následně zkontroluje odpovědný specialista pro rozvoj prodejních kanálů.

Kvartální schůzka má výhodu, že napomáhá sdílení a předávání znalostí a poznatků mezi jednotlivými specialisty pro rozvoj prodejních kanálů, což by mělo vést k větší efektivitě a možnostem inovací.

6.3 *Manuál - návrh*

V této kapitole je navržen samotný manuál, který by měl shrnovat znalosti specialistů pro rozvoj prodejních kanálů. Cílem manuálu je napomoci novému i stávajícímu zaměstnanci na této pozici získat rychleji znalosti pro tuto pozici potřebné, zefektivnit přípravu in-store promočních aktivit a tím ušetřit čas zaměstnance, potažmo náklady s tím spojené. Manuál by měl být koncipován tak, aby čtenář získal povědomí o POP materiálech a zákaznících (řetězcích). Další kapitoly by měly napomoci a ulehčit a zefektivnit přípravu in-store promocií.

6.3.1 POP materiály

POP komunikace (point of purchase) - představuje soubor reklamních materiálů a produktů použitých v místě prodeje pro propagaci určitého výrobku nebo výrobního sortimentu. Jedná se o nevýznamnější spouštěč impulzního nákupního chování spotřebitele.⁷⁶

- *Letáky (A4-A0)* – leták s reklamním poselstvím, používá pro prezentaci in-store promoční akce. Upozorňuje na výrobek v promoční akci, případně výhru a mechaniku jak lze výhru získat.
- *A6 letáček oboustranný s pravidly* – na jedné straně bývá stejné reklamní poselství, na druhé straně zkrácená pravidla soutěže. Bývá v balíčku po 20 a 50 kusech, balíček je buď na silonové struně, nebo se umísťuje do plastové kapsičky. Letáčky A6 se umísťují k vystavenému výrobku v promoční akci a k ostatním POP materiálům.
- *Plastová kapsička na A6 letáčky* – umísťují se do ní A6 letáčky.
- *A-stojan* – Reklamní nosič složený ze dvou desek tvořící z pohledu z boku písmeno A, je výhodný velikostí plochy a jednoduchou manipulací.
- *Podlahová samolepka* – samolepka, většinou o ploše 1m², která se umísťuje na zem před regál, do uličky, nebo kolem paletového vystavení.

⁷⁶ BOČEK, M., *POP - In-store komunikace v praxi: trendy a nástroje marketingu v místě prodeje*. 1. vyd., Praha: Grada, 2009, 215 s., [8] s. barev. obr. příl. ISBN 978-80-247-2840-7

Regál – prostor na prodejně, kde je umístěno a vystaveno zboží za účelem prodeje. Je složen z modulů a polic.

- *Shelf stopper* – pravděpodobně nejpoblárnější reklamní nosič na prodejně. Je to úzký delší pruh papíru (nebo umělé hmoty), oboustranně potištěný, umístěný svisele a kolmo k regálu do uličky tak, aby upozorňoval na produkty umístěné v regálu.
- *Ministopper* – je menší obdoba shelf stoperu, uchycená k jediné polici, ve které upozorňuje na daný produkt.
- *Wobbler* – menší obdélník či kolečko z plastu nebo papíru, které na proužku z plastu vyčnívá z regálu. Díky proudění vzduchu se vlní a tím přitahuje pozornost.
- *Shelf talker* – jednostranně potištěná podlouhlá karta, umístěná podélně k polici, ve které upozorňuje na produkt.
- *Regálová lišta* – úzký pásek z papíru či plastu, který je umístěn podél celé police, primárně slouží k označení ceny výrobku, ale dá se využít i pro reklamní účely.
- *Topkarta* – karta z plastu nebo kartónu umístěná nad celý modul regálu.

Druhotná umístění – umístění výrobku na jiném místě v prodejně než v regálu. Doporučuje se umísťovat v místě největšího pohybu zákazníků.

- *Čelo regálu* – umísťují se zde výrobky v promoční akci, v některých případech je možné čelo regálu označit POP materiály.
- *Paletový ostrov* – druhotné vystavení výrobků paletě, případně na více paletách, které dohromady tvoří tak zvaný paletový ostrov. Na moderním trhu je toto druhotné vystavení považováno za nejefektivnější.
 - *Wrap* – kartonová nebo igelitová omotávka paletového ostrova, která komunikuje promoční akci.
 - *Paletová dekorace tvrdá* – stejná komunikace jako na wrapu, ale dekorace bývá z tvrdého kartónu či plastových desek, tato dekorace je trvalejší a působí exkluzivněji.
 - *Paletové brány* – doplněk paletové dekorace, kdy je v určité výšce (dle pravidel zákazníka) paleta přepažena topkartou uchycenou ve vyvýšených rozích paletové dekorace. Tento POP materiál je považován za velmi efektivní.

- *Stojan* - druhotné vystavení produktu ve specializovaném stojanu s reklamní grafikou, umístěvaném variabilně na prodejní ploše⁷⁷
 - *Před-plněný* – stojan je naplněný zbožím již od dodavatele a rozváží se centrálně přes závozo- vá místa zákazníka. Bývá zpravidla z tvrdého papíru a doba, po jakou je stojan na prodejní ploše vystaven, nepřesahuje 3 měsíce.
 - *Neplněný* – stojan se plní zbožím až na prodejní ploše a zaváží se buď centrálně přes rozvozo- vá místa zákazníka, nebo jej rozváží obchodní zástupci. Bývá zpravidla z tvrdého papíru a doba, po jakou je stojan na prodejní ploše vystaven, nepřesahuje 3 měsíce.
 - *Permanentní* – stojan, který bývá vyroben z kovu či plastu. Bývá na prodejně déle než 6 měsíců a může se v něm měnit složení sortimentu.
- *Kostka* – papírový kvádr s podstavou velikosti ¼ palety a výškou kolem 70cm, na který se skládají výrobky, může být zároveň reklamním nosičem.
- *Koš* – podobný kostce, ale lze ho vrchem plnit a výrobky nejsou v kartónu.
- *Strip* – plastový pás 70-100cm dlouhý, který se věší za očko na regál či jinam na prodejnu, na tento pás se věší výrobky.
- *Parazitní displej* – plastová krabička, která se umísťuje převážně do chladicích boxů. Zde lze potom umístit výrobky, které by se v teple mohly znehodnotit.

6.3.2 Zákazníci (obchodní řetězce)

Každý specialista pro rozvoj prodejních kanálů má na starosti daný prodejní kanál (moderní trh, tradiční trh) a do tohoto kanálu spadající zákazníci (obchodní řetězce), které by měl podrobně znát a znát jejich možnosti in-store promoci. V této práci bude podrobněji popsán především moderní trh, kam spadají zákazníci:

- *Tesco*
- *Kaufland*
- *Globus*
- *Albert*

⁷⁷ *Stojany mají svá jména* [online]. [cit. 2012-11-08]. Dostupné z: <http://strategie.e15.cz/special/stojany-maji-sva-jmena-408320>

- *Interspar*
- *Billa*
- *Penny Market*
- *Lidl*

Z tohoto důvodu by měl manuál obsahovat poznatky a znalosti specialistů pro rozvoj prodejních kanálů o jednotlivých zákaznících. V této kapitole bude ukázáno a vysvětleno, které poznatky a fakta by měl manuál obsahovat. Návrh výstupu, jak by měl list o zákazníkovi vypadat, je obsažen v příloze A.

Prodejny

Zákazníci se liší strukturou prodejen, rozlišují prodejny dle velikostí a řadí je do různých kategorií:

- *Hypermarkety* – samoobslužné plnosortimentní prodejny, s nabídkou potravinářského i nepotravinářského zboží, s rozlohou nad 2500 m², vhodné pro hlavní nákup
- *Supermarkety* – samoobslužné prodejny, s převahou potravinářského zboží, s rozlohou od 400 m² do 2500 m², vhodné pro doplňkový nákup
- *Obchodní domy* – samoobslužné plnosortimentní prodejny s nabídkou potravinářského i nepotravinářského zboží, specifické vícepatrovou budovou členěnou dle sortimentu, umístěnou většinou v centru měst
- *Convenience* – samoobslužné prodejny, s rozlohou do 400 m² (například Tesco Express), určené na malý, rychlý, impulsní nákup ve městech, s delší provozní dobou, ale omezeným sortimentem

Velikost zákazníka

Pro specialistu pro rozvoj prodejních kanálů je velmi důležité znát velikost daného zákazníka, aby správně určil jeho význam a výši investice. Velikost zákazníka by měla být odvozena z několika ukazatelů:

- *Obrat MAT* - velikosti obratu za období posledních 12ti měsíců (MAT - Moving Annual Turnover).
- *Tržní podíl* - podíl na trhu v dané kategorii a případně podkategoriích
- *Pořadí MT* - pro jednodušší orientaci by mělo být známo pořadí velikosti zákazníků na moderním trhu (MT).

Kontakty

Aby mohla být in-store promoční aktivita připravena a odsouhlasena, je zapotřebí dohody a schválení od několika důležitých osob. Proto by měl manuál obsahovat jejich pracovní pozici, jméno, email a telefonní číslo:

- *KAMs* – manažer pro klíčové zákazníky (Key Account Manager) společnosti Nestlé Česko zodpovídá za prodej a komunikaci s klíčovými zákazníky, plánuje prodej a vyjednává marketingové akce.
- *Nákupčí* – osoba na straně zákazníka, která primárně zajišťuje dodávky zboží zákazníkovi, je protějškem manažera pro klíčové zákazníky, s kterým dojednává marketingové akce.
- *Category* – osoba na straně zákazníka, zodpovědná za vystavení výrobků na prodejně, nejčastěji to bývá shelf planner nebo category manager, což je protějšek category specialisty nebo category managera na straně Nestlé Česko.
- *POP* – osoba na straně zákazníka, která řeší a schvaluje možnosti vystavení POP materiálů, většinou to bývá osoba z marketingového oddělení řetězce.

Specifika zákazníka

Zákazníci se mezi sebou v mnohém liší, což velmi ztěžuje práci specialistů pro rozvoj prodejních kanálů. A jsou to právě tyto znalosti, které mohou usnadnit specialistům práci, zkrátit čas a zmenšit chybovost při tvorbě in-store promočních aktivit.

- *POS media* – agentura, která prodává prostor v prodejně zákazníka, určený pro umístění POP materiálů. Vyžaduje přesná specifika možností vystavení a rozměrů POP materiálů. Agentura není přítomná na každém zákazníkovi. Její přítomnost významně zvyšuje náklady na in-store promoční aktivitu, čímž je omezeno

množství vystavených POP materiálů, tedy visibility. V manuálu by měla být uvedena případná přítomnost a kontaktní osoba agentury.

- *Obchodní podmínky* – se všemi zákazníky společnost Nestlé Česko každoročně uzavírá nové obchodní podmínky, jejichž obsah se liší. V obchodních podmínkách například mohou být zahrnuty platby za různé POP materiály, které se u jiného zákazníka platí až přímo při dané aktivitě.
- *Omezení* – každý zákazník má určitá omezení, např.:
 - Vystavení POP materiálů – na některých zákaznících se nesmí vystavovat určité typy POP materiálů, někde se nesmí vystavovat vůbec. Případně může být omezena výška POP materiálů v určitých prostorách prodejny.
 - Vystavení výrobků – např., pokud je výrobek vystaven v regálu, nesmí být vystaven v pokladní zóně.
 - Termíny vystavení výrobků – např. kategorie potravinových výrobků se střídá ve vystavení s kategorií nepotravinových výrobků.
 - Četnost promování výrobků – např. pokud je výrobek promován (je v letáku), nesmí být promován dříve než za dalších x týdnů.
 - Atd.
- *Listing výrobků* – zařazení (vyřazení) výrobků do sortimentu řetězce se provádí pouze několikrát ročně a v různém rozsahu, liší se také dle kategorií výrobků.

Promoční aktivita

Každý zákazník má různé druhy promočních aktivit. Tyto aktivity se liší názvem, mechanikou, délkou trvání, možností prezentace, umístěním výrobků v prodejně, frekvencí opakování, způsobem financování. Jako příklad lze uvést promoční aktivity zákazníka Tesco:

- *Normální leták* – výrobek je promován v letáku na prodejně, leták je vystaven 7 dnů, výrobek je vystaven na promočním čele (čelo regálu), případně v promoční zóně (PA zóna) a vystavení trvá 14 dnů. Leták má frekvenci opakování jeden týden a zařazení výrobku do letáku je financováno v rámci obchodních podmínek (OP).

- *Event katalog* - výrobek nemusí být v letáku, je vystaven v promoční zóně (PA zóna) a vystavení trvá 14 dnů. Event má frekvenci opakování dva týdny a zařazení výrobku do eventů je financováno v rámci obchodních podmínek (OP).
- *HOTM* – (Hit Of The Month) hit měsíce. Výrobek je promováný v letáku na prodejně, je vystaven na promočním čele (čelo regálu), případně na paletě v promoční zóně (PA zóna) a vystavení trvá 30 dnů. Leták má frekvenci opakování jeden měsíc a zařazení výrobku do letáku je financováno v rámci obchodních podmínek (OP).
- *Tichá promoce* – akční cena na výrobek po dobu 14 dnů, bez vystavení v letáku, výrobek nemá druhotné promoční vystavení, je vystaven pouze v regálu s upozorněním na akční cenu, promoční akce je financována v rámci obchodních podmínek (OP).
- *DNC* – (Dlouhodobě Nízká Cena) je podobná promoční akce jako tichá promoce, ale trvá celý měsíc.
- *Atd.*

Druhotné umístění

Popis možností druhotného umístění daného zákazníka, jako je typ umístění, počet umístění na prodejnu, kde je umístění vystaveno, jaké jsou jeho podmínky a financování.

- *Permanentní stojan*
- *Papírový stojan*
- *Paleta*
- *PA zóna*
- *Goldencross*
- *Čelo regálu*

6.3.3 Typy promočních aktivit na podporu prodeje

Promoční aktivity podpory prodeje by měly nakupujícího přesvědčit k tzv. impulsnímu nákupu výrobků tím, že ho osloví a ovlivní přímo v místě nákupu (na prodejně). Typ promoční aktivity by měl vycházet z cílů navrhované promoční aktivity (upozornit spotřebitele na nový produkt, zvýšit frekvenci nákupu produktu, budovat image produktu, krátkodobě zvýšit prodeje, navýšit tržní podíl atd.).

Promoční aktivitu navrhuje specialista pro rozvoj prodejních kanálů a měla by být navrhována 4 měsíce před startem na prodejně. Návrh je nutné předložit ke schválení nadřízenému manažerovi pro rozvoj prodejních kanálů a manažerovi pro klíčové zákazníky, který musí dále návrh předložit ke schválení zákazníkovi. Prezentace musí obsahovat termín promoční aktivity, jaký výrobek se bude promovat, mechaniku, případné výhry a POP materiály. O chystané promoční aktivitě by měl být informován marketingový manažer odpovědný za danou značku výrobku.

- *Visibilita* – promoční aktivita, při které se používají POP materiály na podporu zvýšení povědomí o podporovaném výrobku. Používá se například při zavedení nového nebo při změně stávajícího výrobku. Upozorňuje nakupujícího za pomoci POP materiálů, že výrobek je na trhu a snaží se ho zvýraznit na prodejně. Při této aktivitě jsou POP materiály umístěny v regálu, případně na druhotném umístění (jakým je např. stojan). Visibilita může být podpořena ochutnávkami v prodejně.
- *Tailor made promoční aktivita (TMP)* – aktivita šitá zákazníkovi přímo na míru, tedy exkluzivně připravená pouze pro daného zákazníka. Aktivita většinou zahrnuje soutěž o atraktivní výhru. Měla by zde být vhodně zvolená mechanika soutěže (SMS soutěž, výherní los nebo „kup výrobek a dostaneš dárek“ přímo na prodejně). Tato promoční aktivita je primárně zaměřena na zvýšení prodejů daného výrobku. Aby byla úspěšná, je důležité, aby výhra byla atraktivní a především, aby byla na prodejně dobře vidět za pomoci POP materiálů. Proto by i POP materiál měl být koncipován tak, aby na něm byla zdůrazněna výhra a výrobek. Dále je důležité, aby soutěžící (nakupující) měl veškeré informace k mechanice soutěže a mechanika nebyla složitá a tím nakupujícího neodradila.
- *Promoční aktivita se soutěží* – je podobná tailor made promoční aktivitě, ale není určena exkluzivně pro jednoho zákazníka, ale například pro celý prodejní kanál či celý trh. Tato promoční aktivita většinou nebývá organizována specialistou pro

rozvoj prodejních kanálů, ale marketingovým oddělením společnosti. Bývá podpořena tzv. nadlinkovou aktivitou (ATL – Above the line), reklamou v tisku, televizi, rádiu, na billboardech nebo internetu. I v tomto případě může specialista pro rozvoj prodejních kanálů organizovat přípravu POP materiálů.

6.3.4 Soutěžní mechaniky

Mechanika soutěže in-store promoční aktivity by se v první řadě měla odvíjet od typu promoční aktivity a počtu výher. Ale je podstatné vzít také v úvahu, pro kterého zákazníka s promoční aktivita pořádá. U určitých zákazníků jsou nakupující zvyklí na určitou mechaniku soutěží, například u zákazníka Globus jsou navyklí na mechaniku „kup výrobek a vyzvedni si dárek“ na informacích prodejny Globus. Důležité je také vzít v potaz možnosti pokladního systému daného zákazníka, zda umožňuje generovat unikátní číselnou kombinaci na účtence, aby bylo možné použít mechaniku SMS soutěže.

Pokud má specialista pro rozvoj prodejních kanálů zvolenou vhodnou mechaniku, měl by navrhnout pravidla soutěže. Tato pravidla je nutné konzultovat s oddělením zákaznického servisu, potažmo specialistou na spotřebitelské soutěže. Toto je nutné z důvodu legislativní nezávadnosti.

- *Kup výrobek a automaticky získáš výhru* – tato soutěž může mít několik variací, jako kup výrobek značky Y, kup X výrobků značky Y, nebo kup výrobky značky Y v určité hodnotě a získej výhru. Při tvorbě této mechaniky je velmi důležitá příprava počtu výher, které jsou závislé na znalosti předpokládaných prodejů a znalosti zákazníka. Specialista pro rozvoj prodejních kanálů by měl vytvořit rozdělovník počtu výher na každou prodejnu daného zákazníka, měl by tedy znát velikost obrátu každé prodejny. Výhry v této mechanice soutěže bývají méně hodnotné, což se odvíjí hodnoty nákupu, který musí provést soutěžící. Cena výhry by neměla být vyšší než 20% požadované ceny nákupu. Výhry se mohou vydávat přímo na prodejně, což nelze realizovat u každého zákazníka, například z důvodu malého prostoru na prodejně, nebo pro nedostatečné pracovní kapacity. Tato mechanika je s rostoucí velikostí obrátu zákazníka finančně nákladnější, proto není vždy pro dodavatele realizovatelná.

- *Kup výrobek, vyzvedni si los a můžeš vyhrát* – podobná soutěž jako mechanika „kup výrobek a automaticky získáš výhru“, ale s tím rozdílem, že zde soutěžící získá možnost výhry v podobě losu, nevyhrává tedy každý a díky tomu je mechanika finančně méně nákladná.
- *SMS soutěž* – mechanika bývá nastavena na „kup výrobek a pošli SMS s unikátním kódem z účtenky“, unikátní kód také lze vyplnit do webového formuláře umístěného na webových stránkách společnosti Nestlé Česko. Specialista pro rozvoj prodejních kanálů zodpovídá za zajištění SMS brány a webových stránek. V případě této mechaniky je velmi důležité, aby byla legislativně správně navržena pravidla, ta se v celém znění umísťují na web společnosti Nestlé Česko a ve zkrácené podobě musí být přítomna na prodejně v podobě POP materiálu - A6 oboustranný letáček. Při zvolení této mechaniky lze navrhnout hodnotnější, atraktivnější, výhru při menším počtu výherců. Výhodou je výborný přehled o počtu účastníků soutěže a možnost soutěž kvalitně vyhodnotit.

6.3.5 Rozpočet

Specialista pro rozvoj prodejních kanálů má omezený roční rozpočet (alokovaný na kategorie a zákazníky), za který je zodpovědný. Proto by si měl při tvorbě promoční aktivity přesně rozvrhnout její rozpočet. Ten vychází z cílů promoční aktivity a z předpokládaného obratu v jejím průběhu. Rozpočet zahrnuje různé položky, například:

- *Náklady na výhry.*
- *Náklady na POP materiály.*
- *Náklady na SMS bránu.*
- *Náklady na kreativní agenturu.*
- *Náklady na logistiku.*
- *Náklady na rozvoz výher výhercům.*
- *Náklady pronájem prostoru na prodejně atd.*

6.3.6 Kreativní agentury

Při tvorbě in-store promočních aktivit specialista pro rozvoj prodejních kanálů zadává zakázky nasmlouvaným kreativním agenturám, které vytváří grafiku a vizuály POP materiálů. Pokud je připravovaná promoční aktivita rozsáhlejší, je možné využít agenturu pro zastřešení celého balíku služeb, jakými jsou např. návrh dárků, návrh mechaniky soutěže, návrh grafiky POP materiálů, výroba POP materiálů, rozvoz POP materiálů, návrh pravidel, zajištění SMS brány, rozvoz výher výhercům atd. V rámci šetření nákladů se však tohoto komplexního balíku služeb kreativních agentur nedoporučuje příliš využívat. Pokud se specialista pro rozvoj prodejních kanálů rozhodne těchto služeb využít, měl by oslovit tři a více kreativních agentur a připravit výběrové řízení. O nabídkách by měl informovat oddělení nákupu a rozhodnutí výběru kreativní agentury zdůvodnit. Pokud se rozhodne nabídku kreativní agentury využít, má specialista pro rozvoj prodejních kanálů povinnost veškeré výhry a výrobu POP materiálů, které agentura nabídne, nahlásit na oddělení nákupu. Oddělení nákupu srovná cenovou nabídku na stejné výrobky od ostatních dodavatelů a rozhodne od koho se výhry a POP materiály finálně nakoupí. Tento proces je poměrně zdlouhavý, proto je nutné mít dobře rozvržený časový plán přípravy in-store promoční aktivity.

Pokud se specialista pro rozvoj prodejních kanálů rozhodne využít služeb kreativní agentury, měl by si předem připravit kvalitní a jasné instrukce o svých požadavcích a informace o připravované promoční aktivitě, aby nedocházelo k časovým prodlevám, způsobeným nepochopením instrukcí nebo nejasnou komunikací.

6.3.7 Výhry do in-store promočních akcí

Výhra do in-store promoční aktivity by měla souviset s výrobkem, s tématem promoční aktivity (např. promoční aktivita „back to school“ a výhry školní tabule, promoční aktivita Nescafé a výhra hrníčky) a především pak s nakupujícím, na kterého je zacílena. Dále by měla vycházet z rozpočtu a zvolené mechaniky s. Je tedy důležité určit si druh a celkovou hodnotu výher, počet druhů výher, počet výher, jakým způsobem výhry předat výhercům a jaké budou náklady spojené s rozvozem výher. S výběrem výher může pomoci kreativní agentura a je vhodné poptávat výhru nejpozději 3 měsíce před soutěží. V tomto období je možné od dodavatele získat výhodnější ceny a především je reálné výhry dovést např. ze

zahraničí, což může být cenově výhodné především u drobných dáreků pro mechaniku „kup a dostaneš“.

Jestliže specialista pro rozvoj prodejních kanálů má výhru vybránu, musí ji popsat přes oddělení nákupu, nesmí ji popsat u dodavatelů sám. Tato směrnice by měla zamezit zvýhodňování některých dodavatelů ze strany specialisty pro rozvoj prodejních kanálů. Oddělení nákupu má seznam certifikovaných dodavatelů pro společnost Nestlé Česko, tito dodavatelé garantují veškeré zdravotní a jiné certifikace, jež legislativa vyžaduje, dále zaručují 60denní dobu splatnosti faktury. Po zaslání poptávky na oddělení nákupu, v které je popsána výhra, počet kusů, termín a místo dodání, má oddělení nákupu jeden týden na zaslání nabídek. Z těchto nabídek si specialista pro rozvoj prodejních kanálů vybere a zašle na oddělení nákupu finální poptávku a připraví platbu za výhru. Výhru do soutěže si musí odsouhlasit se zákazníkem, tomu ji komunikuje manažer pro klíčové zákazníky.

V případě, že jsou výhry po ukončení soutěže zasílány výherci, měl by specialista pro rozvoj prodejních kanálů zajistit seznam výherců a předání výher. Je vhodné k výhře přiložit blahopřejný dopis pro výherce od společnosti Nestlé Česko.

6.3.8 Výroba POP materiálů

Při výběru POP materiálů promoční in-store aktivity by měl specialista pro rozvoj prodejních kanálů brát v potaz:

- Promovaný výrobek.
- Umístění promovaného výrobku.
- Typ in-store promoční aktivity.
- Možnosti umístění POP materiálu na daném zákazníku.
- Rozpočet.

Poté co navrhne veškeré typy POP materiálů pro danou in-store promoční aktivitu, měl by vytvořit instrukce pro kreativní agenturu (termín aktivity, jakého výrobku se aktivita týká, jakou si představuje na POP materiálech za grafiku, mechanika soutěže, výhry). Agentura dle instrukcí vytváří grafiku POP materiálů, tento proces by měl trvat maximálně 2-3 týdny. Mezi tím by měl specialista pro rozvoj prodejních kanálů poslat poptávku na oddělení nákupu na výrobu POP materiálů. Poptávka by měla obsahovat:

- Druhy POP materiálů (přesné instrukce).
- Materiály, z nichž je výroba POP materiálů preferována.
- Počet kusů – je vhodné vytvořit 10% nadvýrobu, pro případ poničení či ztráty POP materiálů.
- Termín dodání.
- Místo dodání.

Poptávku na oddělení nákupu by měl specialista pro rozvoj prodejních kanálů zaslat nejpozději měsíc před požadovaným termínem dodání POP materiálů. Oddělení nákupu má jeden týden na zajištění vyřízení poptávky a zadání výroby společností na výrobu POP materiálů. Následně by měl specialista pro rozvoj prodejních kanálů obdržet rozpočet výroby POP materiálů, po jeho schválení a přípravě platby je agentuře potvrzena výroba.

6.3.9 Distribuce

Cílem distribuce je zajistit dodání správného zboží na správné místo ve správném množství, správném čase a ve správné kvalitě při minimalizaci nákladů.

Společnost Nestlé Česko si pronajímá skladové prostory, jejichž obsluha také zajišťuje logistiku v tak zvaných standardních závozech obchodním zástupcům s frekvencí 1 měsíc. V tomto standardním závozu skladová společnost rozváží požadované zboží do lokálních skladů obchodních zástupců. Podkladem pro rozvoz zboží je tak zvaný souhrnný rozdělovník, což je tabulka vytvořená v programu Microsoft Excel, kterou vytváří specialista pro rozvoj prodejních kanálů. Je povinen ji odeslat nejpozději 4 dny před nakládáním materiálu pro závoz. Tato tabulka obsahuje položky:

- Termín rozvozu.
- Jména a kód oblasti obchodních zástupců.
- Kód položky ve skladu.
- Název položky.
- Nutné informace pro obchodní zástupce o využití dané položky.
- Jméno specialisty pro rozvoj prodejních kanálů, který danou položku obchodnímu zástupci zasílá.

V případě tvorby in-store promočních aktivit se jedná o distribuci výher a POP materiálů na místo exekuce, tedy na prodejnu. Distribuce lze provést několika způsoby:

- *Standardním závozem ze skladu obchodním zástupcům* – pokud je požadované zboží skladem v době standardního závozu, vytvoří specialista pro rozvoj prodejních kanálů souhrnný rozdělovník a nechá zboží poslat na lokální sklady obchodních zástupců. Toto je ideální varianta bez navýšení nákladů.
- *Nestandardní závoz ze skladu* - specialista pro rozvoj prodejních kanálů vytvoří požadavek a zašle do skladu, který vypravuje nestandardní závoz, sou zde fakturovány vícenáklady. Používá se, pokud není zboží v době standardního závozu skladem nebo pokud je jiné závozné místo než lokální sklady obchodních zástupců.
- *Poštou obchodním zástupcům* – používá se u menších zásilek, které je nutné poslat ad hoc obchodním zástupcům nebo pokud se zásilka posílá pouze menšímu počtu obchodních zástupců.
- *Na centrální sklad zákazníka* – zboží je zasláno s rozdělovníkem přímo na centrální sklad zákazníka, který si na své náklady zboží rozdistribuuje přímo na jednotlivé prodejny. Což je velmi praktické při distribuci objemných a těžkých položek, například předplněných stojanů. Tato možnost šetří náklady společnosti Nestlé Česko, neboť se fakturuje pouze jedno závozné místo.
- *Přímo na prodejnu* – skladová společnost nebo dodavatel rozdistribuuje zboží přímo na jednotlivé prodejny zákazníka. Tato varianta se používá v případě časové tísně a je značně nevýhodná. S rostoucím počtem prodejen zákazníka (může být i přes 200), tedy závozných míst, prudce rostou náklady. Mnohdy se také stává, že obchodní zástupce není schopen zboží na prodejně dohledat.

6.3.10 Exekuce

Aby mělo vystavení POP materiálů v rámci in-store promoční aktivity v prodejně smysl a správně plnilo svůj účel (tzn. oslovit nakupující), je důležité vystavení POP materiálů na správném místě v požadované kvalitě, tak zvaná správná exekuce vystavení POP materiálů a zboží na prodejně.

Tato exekuce je v současné době zajišťována dvěma způsoby:

- *Obchodními zástupci společnosti Nestlé Česko* – v současné době má společnost Nestlé Česko 78 obchodních zástupců pro kategorie cukrovinky, káva a horké nápoje, kulinářské výrobky. Obchodní zástupci zajišťují správnou exekuci vystavení na prodejnách a objednávky výrobků pro dané prodejny. Aby obchodní zástupci mohli zajistit správnou exekuci na prodejnách, potřebují s dostatečným předstihem znát správné informace o in-store promočních aktivitách u daných zákazníků, v jakém termínu se aktivita koná, které jsou promované výrobky, jaké má obdržet a vystavit POP materiály, kde a jak je má vstavit atd. Dále potřebují mít včas na svém skladu veškeré zboží a POP materiály. Tento servis pro obchodní zástupce zajišťuje specialista pro rozvoj prodejních kanálů. Každý měsíc obdrží obchodní zástupce tak zvané prodejní aktuality, což je brožura se všemi instrukcemi na měsíc následující.
- *POS media* – agentura, která pronajímá prostor pro vystavení POP materiálů a zároveň je zodpovědná za exekuci na prodejně. Veškeré podklady v podobě POP materiálů a návrhu vystavení získá od specialisty pro rozvoj prodejních kanálů. Specialista pro rozvoj prodejních kanálů je zodpovědný za včasné objednání aktivity.

6.3.11 Vyhodnocení in-store promočních aktivit

Manuál by měl obsahovat vyhodnocení in-store promočních aktivit, neboť se jedná o jedinečnou zpětnou vazbu, z které se lze poučit a inspirovat pro tvorbu budoucích in-store promočních aktivit. Tímto by měla vzniknout databáze, která by soustředila všechna vyhodnocení in-store promočních aktivit na jedno místo a tím by měla pomoci zlepšit znalosti současných i budoucích zaměstnanců na pracovní pozici specialista pro rozvoj prodejních kanálů.

Vyhodnocení in-store promoční aktivity by mělo obsahovat:

- *Přípravu in-store promoční aktivity*
 - Termín
 - Promovaný výrobek
 - Zákazníka
 - Mechaniku

- Výhry
 - Cíle
 - Použité POP materiály a jejich počet
 - Kreativní agentury, s kterými bylo spolupracováno
 - Celkové náklady
- *Samotné vyhodnocení výsledků realizované in-store promoční aktivity:*
 - Obrat za promovány výrobek před začátkem, v průběhu a po ukončení in-store promoční aktivity. Veškeré údaje musí být měřeny za stejné období jako je doba trvání in-store promoční aktivity
 - Obrat za stejné období v předcházejícím roce
 - Srovnání tržních podílů před začátkem, v průběhu a po ukončení in-store promoční aktivity. Veškeré údaje musí být měřeny za stejné období jako je doba trvání in-store promoční aktivity
 - Tržní podíl za stejné období v předcházejícím roce
 - GPS (Gross Proceed of Sales) – hrubé tržby
 - MC (Marginal Contribution) – hrubá marže = čisté tržby – variabilní náklady
 - ROI (Return of Investment) – návratnost investic
 - Vyhodnocení, zda a jak byly naplněny cíle z přípravy in-store promoční aktivity
 - Cenu výrobku v průběhu in-store promoční aktivity
 - Jaká byla odezva soutěžících, např. počet SMS
 - Fotografie z vystavení na prodejně
 - Aktivity konkurence v termínu in-store promoční aktivity

6.3.12 Časový harmonogram přípravy a vyhodnocení in-store promoční aktivity

V programu Microsoft Office Excel, byla vytvořena tabulka, která na vertikální ose zobrazuje krok za krokem postup při přípravě a následném vyhodnocování in-store promoční aktivity. Ke každému kroku je přiřazena ideální doba trvání dané aktivity v hodinách. Na horizontální ose je zobrazen čas v týdnech, rozdělený na období před promoční aktivitou, v jejím průběhu a po ukončení in-store promoční aktivity. V tabulce samotné, je žlutou barvou zvýrazněn týden, kdy by se měla aktivita provést.

Tento harmonogram by měl pomoci specialistovi pro rozvoj prodejních kanálů k efektivnější přípravě a vyhodnocování in-store promoční aktivity:

ČASOVÝ HARMONOGRAM PŘÍPRAVY IN-STORE PROMOČNÍ AKTIVITY (TMP)	PŘÍPRAVA IN-STORE PROMOČNÍ AKTIVITY (TMP)														PRŮBĚH TMP				OBDOBÍ PO TMP						ideální časová náročnost (hodina)		
	16	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	1	2	3	4	1	2	3	4		5	6
Definování výrobku, který bude podporován (všechny výrobky značky ORION)																											0,5
Určení zákazníka, na kterém bude TMP (Tailor Made Promotion) in-store promoční aktivity probíhat																											0,5
Termín promoční aktivity (1 měsíc)																											0,5
Návrh cílů (navýšení obrátu)																											1
Definování promoční aktivity (sms soutěž)																											0,5
Zjištění obrátu za dané období bez TMP																											0,5
Odhad obrátu za dané období s TMP																											0,5
Návrh rozpočtu																											2
Návrh druhů POS																											2
Návrh výhry																											2
Návrh počtu výher																											0,5
Odsouhlasení TMP s nadřízeným manažerem pro rozvoj prodejních kanálů																											0,5
Schůzka s manažerem pro klíčové zákazníky s návrhem TMP - předání návrhu prezentace pro odsouhlasení zákazníkem (řetězcem)																											0,5
Odsouhlasení TMP a výhry zákazníkem																											0
Zaslání poptávky výher na oddělení nákupu																											0,5
Zaslání poptávky POP materiálů na oddělení nákupu																											0,5
Zaslání instrukcí kreativní agentuře na návrh grafiky POP materiálů																											2
Návrh pravidel soutěže																											1
Odsouhlasení pravidel soutěže se specialistou pro spotřebitelské soutěže (základní servis)																											0,5
Zaslání zkrácených pravidel do kreativní agentury (A6 oboustranný letáček s pravidly)																											0,5
Odsouhlasení nabídky výher oddělení nákupu, finální termín dodání dárku do skladu																											0,5
Příprava platby za výhry																											0,5
Odsouhlasení nabídky výroby POP materiálů oddělení nákupu, finální termín dodání POP materiálů do skladu																											0,5
Příprava platby za POP materiály																											0,5
Odsouhlasení si grafiky POP materiálů s kreativní agenturou																											5
Kontrola textů na finální grafice se specialistou spotřebitelských soutěží																											0,5
Odsouhlasení si finální grafiky POP materiálů s marketingem																											0,5
Odsouhlasení si finální grafiky POP materiálů se zákazníkem																											0,5
Odeslání tiskových dat POP materiálů výrobcí POP materiálů																											0,5
Příprava platby kreativní agentuře za grafiku																											0,5
Příprava brožury prodejních aktualit (instrukcí pro obchodní zástupce)																											2
Závoz POP materiálů do skladu																											0
Závoz výher do skladu																											0
Vytvoření souhrnného rozdělovníku pro standardní závoz ze skladu na obchodní zástupce																											2
Vytvoření SMS brány a webového formuláře																											0,5
Příprava platby za vytvoření SMS brány a webového formuláře																											0,5
Standardní závoz ze skladu na obchodní zástupce																											0
Exekuce vystavení POP materiálů na prodejně obchodními zástupci																											0
PRŮBĚH IN-STORE PROMOČNÍ AKTIVITY																											0
Příprava blahopřejného dopisu výhercům																											0,5
Zajištění distribuce výher na výherce																											0,5
Vyhodnocení in-store promoční aktivity																											5
CELKOVÝ ČAS NA PŘÍPRAVU A VZHODNOCENÍ IN-STORE PROMOČNÍ AKTIVITY																											37
AKTIVITA / TÝDEN	16	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6	
ČASOVÝ HARMONOGRAM PŘÍPRAVY IN-STORE PROMOČNÍ AKTIVITY (TMP)	PŘÍPRAVA IN-STORE PROMOČNÍ AKTIVITY (TMP)																PRŮBĚH TMP				OBDOBÍ PO TMP						

Obr. 18 Časový harmonogram přípravy a vyhodnocení in-store promoční aktivity

6.4 Vyčíslení úspor

6.4.1 Úspory za nestandardní závozy

Nestlé Česko má se skladovou společností v rámci kontraktu zaplacený standardní závoz na sklady obchodních zástupců, tyto závozy mají frekvenci jedenkrát měsíčně. V tomto závozu by měly být zavezeny obchodním zástupcům veškeré POP materiály nutné pro přípravu in-store promoční aktivity. Pokud se nestihne připravit veškeré zboží a POP materiály včas, je nutné vypravit tak zvaný nestandardní závoz, tento závoz je již účtován nad rámec kontraktu a vznikají vícenáklady.

Nejčastějším důvodem proč specialista pro rozvoj prodejních kanálů nestihne včas připravit zboží, je nedostatečně připravený harmonogram přípravy in-store promoční aktivity. Vzhledem k tomu, že se plán in-store promočních aktivit připravuje na rok dopředu, měl by specialista pro rozvoj prodejních kanálů znát s dostatečným předstihem termín in-store promoční aktivity. Pokud by specialista pro rozvoj promočních kanálů využil připravený harmonogram přípravy in-store promoční aktivity a řídil se jím, měl by tím minimalizovat riziko nestandardních závozů.

Vícenáklady specialistů pro rozvoj prodejních kanálů na nestandardní závozy dosáhly v roce 2011 výše 1 351 212 Kč. *Pokud by se podařilo díky znalostem shrnutým v manuálu a správnému využití harmonogramu přípravy in-store promočních aktivit zmenšit počet nestandardních závozů alespoň o 50% tvořila by úspora vícenákladů 675 606 Kč za rok.*

6.4.2 Časové úspory

Pracovní doba v ČR za rok 2012, při 7,5 hodinové denní pracovní době, dosahovala výše 1 957,50 hodin, což znamená, že zaměstnanec odpracoval v průměru 163,125 hodin měsíčně. Server Jobs.cz uvádí současný průměrný hrubý plat na pracovní pozici v oddělení trade marketingu nabízený firmami 39 769 Kč / měsíc⁷⁸, což v superhrubé mzdě činí 53 291 Kč / měsíc.

⁷⁸ Porovnání platů – Trade marketing [online]. [cit. 2012-11-13]. Dostupné z: <https://www.jobs.cz/muj/base/salaryManage.do>

Současný předpokládaný čas na přípravu a vyhodnocení in-store promoční aktivity činí 46,25 hodin. Expertní odhad specialistů pro rozvoj prodejních kanálů na časovou náročnost přípravy a vyhodnocení jedné in-store promoční aktivity činí dle navrženého harmonogramu v ideálním případě 37 hodin. Pokud by byl tento harmonogram využíván, mohl by dle expertního odhadu specialista pro rozvoj prodejních kanálů ušetřit kolem 25 % času, tedy 9,25 hodin na přípravu a vyhodnocení jedné in-store promoční aktivity. Tato úspora je připisována především jasně danému postupu, který udává kroky následující v čase. Specialista pro rozvoj prodejních kanálů tak získává jasnou představu, jaké jsou kroky následující, kdy je vzhledem ke startu promoční aktivity provést a kolik času je na ně potřeba. Zamezí se tím opomenutí některých nezbytných kroků, jejich následných opakování, zpětných úprav a tím vznik časové tísně, která generuje chyby pracovníka.

Specialista pro rozvoj prodejních kanálů připravuje v průměru 15 in-store promočních aktivit za rok. Za současných předpokládaných podmínek to představuje 693,75 hodin, tedy 35,4 % z celkové pracovní doby za rok. Při využití časového harmonogramu, tedy předpokládané časové úspore 25 %, by celkový ideální čas na přípravu a vyhodnocení in-store promočních aktivit představoval 555 hodin, tedy 28,4 % z celkové pracovní doby za rok. Tento odhad je konstruován na stávajícího zaměstnance na pracovní pozici specialista pro rozvoj prodejních kanálů, pokud bychom předpokládanou časovou úsporu konstruovali pro nově nastoupivšího zaměstnance na tuto pracovní pozici, byla by časová úspora ještě větší.

Časová úspora jednoho specialisty pro rozvoj prodejních kanálů by tedy činila 7,1 % roční pracovní doby, což představuje 138,75 hodin za rok. Přepočteno na superhrubou mzdu činí časová úspora 45 328 Kč ročně. Za nejhodnotnější je považována časová úspora, která může být využita pro další pracovní aktivity zaměstnance společnosti Nestlé Česko na pracovní pozici specialista pro rozvoj prodejních kanálů.

Pracovní doba za rok 2012 při 7,5 pracovní době/den	1 957,50 hodin
Ø měsíční pracovní doba za rok 2012 při 7,5 pracovní době/den	163,05 hodin
Ø měsíční superhrubá mzda na pracovní pozici v trade marketingu dle Jobs.cz	53 291 Kč
Ø roční superhrubá mzda na pracovní pozici v trade marketingu dle Jobs.cz	639 492 Kč
Předpokládaná časová úspora na přípravu 1 in-store promoční aktivity dle navrženého harmonogramu	25%
Stávající předpokládaný celkový čas potřebný na přípravu a vyhodnocení in-store promoční aktivity	46,25 hodin
Ideální celkový čas potřebný na přípravu a vyhodnocení in-store promoční aktivity dle navrženého harmonogramu	37,00 hodin
Současný předpokládaný celkový čas potřebný na přípravu a vyhodnocení in-store promoční aktivity při Ø počtu in-store promoční aktivit za rok (15)	693,75 hodin
Ideální celkový čas potřebný na přípravu a vyhodnocení in-store promoční aktivity dle navrženého harmonogramu při Ø počtu in-store promoční aktivit za rok (15)	555,00 hodin
Předpokládaná časová úspora na přípravu 1 in-store promoční aktivity při použití navrženého harmonogramu	9,25 hodin
Předpokládaná časová úspora pracovních hodin/rok	138,75 hodin
Předpokládaná finanční úspora superhrubé mzdy Kč/rok	45 328 Kč

Obr. 19 Vyhodnocení časové úspory

V. ZÁVĚR

Cílem práce bylo nalézt způsob, jakým zachovat nabyté znalosti zaměstnance společnosti Nestlé Česko na pracovní pozici specialista pro rozvoj prodejních kanálů. Důvodem pro uchování znalostí byla reálná obava ze situace, že současný zaměstnanec danou pracovní pozici opustí, případně opustí společnost Nestlé Česko, a jeho znalosti odejdou s ním. Nově nastoupivší zaměstnanec by tak musel tyto znalosti nově objevit, místo toho, aby na původní znalosti navázal a rozvíjel je.

Nejprve bylo důležité zanalyzovat současný stav uchování znalostí ve společnosti Nestlé Česko na pozici specialista pro rozvoj prodejních kanálů, tedy odpovědět na otázky:

- *Kdo disponuje znalostmi?*
- *Jak jsou znalosti vytvářeny?*
- *Kde jsou znalosti uloženy?*
- *Jak se znalosti předávají?*
- *Jak se zajišťuje výměna znalostí?*

Jako vhodný nástroj pro uchování a další rozvoj znalostí byl vyhodnocen manuál (příručka) znalostí specialisty pro rozvoj prodejních kanálů se zaměřením na in-store promoční aktivity. Při návrhu manuálu vzešlo několik otázek, které musely být zodpovězeny.

- *Jak znalosti shromáždit?* – po vytvoření základní osnovy manuálu měl každý specialista pro rozvoj prodejních kanálů ke každému bodu dodat komentář a nejvhodnější varianta byla na společné schůzi odsouhlasena a použita do manuálu.
- *Jak znalosti uchovat?* – pomocí manuálu (příručky).
- *Kam manuál umístit?* – na firemní síť společnosti Nestlé Česko, výhodou je jednoduchá možnost sdílení manuálu pro všechny uživatele a jistota zálohování dat.
- *Kdo bude mít k manuálu přístup?* – oddělení CCSD jehož součástí jsou specialisté pro rozvoj prodejních kanálů, toto oddělení bude mít k dokumentu (manuálu) přístup jak pro čtení, tak pro zápis. Přístup budou mít také oddělení marketingu a prodeje, ale pouze s právy pro čtení.

- *Jak často manuál aktualizovat?* – aby měl manuál dlouhodobý smysl, je třeba zajistit jeho aktualizaci. Aktualizace by byla založena na kvartální bázi a byla by spojená se schůzkou všech specialistů pro rozvoj prodejních kanálů. Tímto by byla zaručena výměna a rozvoj znalostí.

Poté následoval návrh samotného manuálu, který shrnuje znalosti specialistů pro rozvoj prodejních kanálů nutné pro přípravu in-store promočních aktivit. Výstupem tohoto manuálu je návrh časového harmonogramu přípravy in-store promoční aktivity, který by měl pomoci zefektivnit přípravu jak nově nastoupivšímu zaměstnanci, tak současným zaměstnancům na pracovní pozici specialisty pro rozvoj prodejních kanálů. Tato efektivita je vyčíslena v podobě finančních a časových úspor.

- Vícenáklady za nestandardní závozy dosáhly v roce 2011 výše 1 351 212 Kč. *Pokud by se podařilo díky znalostem shrnutým v manuálu a správnému využití harmonogramu přípravy in-store promočních aktivit zmenšit počet nestandardních závozů alespoň o 50%, tvořila by úspora vícenákladů 675 606 Kč za rok.*
- **Časová úspora jednoho specialisty pro rozvoj prodejních kanálů by činila 7,1 % roční pracovní doby, což představuje 138,75 hodin za rok. Přepočteno na superhrubou mzdu činí časová úspora 45 328 Kč ročně.**

Za nejhodnotnější je považována časová úspora, která může být využita pro další pracovní aktivity zaměstnance společnosti Nestlé Česko na pracovní pozici specialista pro rozvoj prodejních kanálů.

VI. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- [1] BAY, R. H., *Účinné vedení týmu*. 1.vyd.,Praha: Grada Publishing,2000, ISBN: 80-247-9068-8
- [2] BĚLOHLÁVEK, F.,*Jak řídit a vést lidi*. 1. vyd.,Praha: Computer Press, 2005, ISBN: 80-251-0505-9
- [3] BOČEK, M., *POP - In-store komunikace v praxi: trendy a nástroje marketingu v místě prodeje*. 1. vyd., Praha: Grada, 2009, 215 s., [8] s. barev. obr. příl. ISBN 978-80-247-2840-7
- [4] BRADBURY, A., *Manažerské dovednosti - jak ovlivňovat druhé*. 1. vyd., Praha: Computer Press, 2001, ISBN: 80-7226-380-3
- [5] BUREŠ, V., *Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi*. 1. vyd., Praha: Grada, 2007, 212 s. ISBN 978-80-247-1978-8
- [6] DUCHOŇ, B., *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. 1. vyd., Praha: C. H. Beck, 2008, xii, 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4
- [7] HRON, J., *Teorie řízení*. Praha: ČZU, fakulta provozně ekonomická, 2007, ISBN 978-80-213-0695-0
- [8] KHELEROVÁ, V., *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. Praha: Grada Publishing,1999, ISBN: 80-7169-375-8
- [9] KOONZ, H. – WEIHRICH,H., *Management*. Praha: Victoria Publishing, a.s., 1993, ISBN 80-85605-45-7
- [10] KOTTER, J. P., *Vedení procesu změny*. Praha: Management Press, 2000, ISBN: 80-7261-015-5
- [11] KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R., *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd., Praha: Grada, 2004, ISBN: 80-247-0698-9
- [12] LEDNICKÝ, V. a kol., *Manažerské dovednosti*. Karviná: SU OPF,2004, ISBN: 80-7248-229-7
- [13] MLÁDKOVÁ, L., *Moderní přístupy k managementu: tacitní znalost a jak ji řídit*. 1. vyd., Praha: C. H. Beck, 2005, xviii, 195 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9310-8
- [14] MLÁDKOVÁ, L., *Management znalostních pracovníků: tacitní znalost a jak ji řídit*. 1. vyd., Praha: C.H. Beck, 2008, ix, 132 s. Beckova edice ABC. ISBN 978-807-4000-133

- [15] NĚMEC, P., *Public relations. Praxe komunikace s veřejností*. 1. vyd., Praha: Management Press, 1996, ISBN: 80-85943-20-4
- [16] OWEN, J., *Tři pilíře úspěšného manažera*. Praha: Grada Publishing, 2008, ISBN: 978-80-247-2400-3
- [17] PROKOPENKO, J. a kol., *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 1996, ISBN: 80-7169-250-6
- [18] ŘEZÁČ, J., *Moderní management: manažer pro 21. století*. 1. vyd., Brno: Computer Press, 2009, vii, 397 s. Business books (Computer Press). ISBN 978-80-251-1959-4
- [19] SKLENÁK, V., *Data, informace, znalosti a Internet: průvodce pro praxi*. 1. vyd., Praha: C.H. Beck, 2001, xvii, 507 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9409-0
- [20] ŠULEŘ, O., *Manažerské techniky I*. 1. vyd., Olomouc: Rubiko, 1995, ISBN: 80-85839-06-7
- [21] ŠULEŘ, O., *Manažerské techniky II*. 1. vyd., Olomouc: Rubiko, 1995, ISBN: 80-85943-19-0
- [22] ŠULEŘ, O., *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. Praha: Computer Press, 2008, ISBN: 978-80-251-2316-6
- [23] ŠULEŘ, O., *Zvládáte své manažerské role?* Praha: Computer Press, 2002, ISBN: 80-7226-702-7
- [24] TEPPER, B. B., *Manažerské znalosti a dovednosti*. 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 1996, ISBN: 80-7169-347-2
- [25] TRUNEČEK, J., *Management podniku*. Praha: VŠE, fakulta podnikohospodářská, 1993, ISBN 80-7079-267-1
- [26] TRUNEČEK, J., *Management znalostí: způsobilosti výjimečných manažerů*. vyd., 1. Praha: C. H. Beck, 2004, xii, 131 s. ISBN 80-717-9884-3
- [27] TRUNEČEK, J., *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003, 312 s. ISBN 80-864-1935-5
- [28] VEBER, J., *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualiz. vyd., Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0
- [29] VODÁČEK, L. – VODÁČKOVÁ, O., *Management na prahu 90. let*. Praha: Institut řízení, 1991, ISBN 80-7014-034-8

Elektronické zdroje

- [30] BROŽOVÁ, H., *Rozhodovací modely a znalostní management. Systém multimediální elektronické publikace* [online]. [cit. 2012-11-17]. Dostupné z: http://etext.czu.cz/php/skripta/skriptum.php?titul_key=78
- [31] HUIJŇÁK, P., *Znalosti v akci: Přínosy managementu znalostí pro řízení podniků*. [online]. [cit. 2012-11-17]. Dostupné z: <http://si.vse.cz/archive/proceedings/2003/znalosti-v-akci-prinosy-managementu-znalosti-pro-rizeni-podniku.pdf>
- [32] *Hlavní údaje o Nestlé* [online]. 2008 [cit. 2011-05-10]. Dostupné z: <http://www.nestle.cz/hlavni-udaje-o-nestle-sa.asp>
- [33] *Key account manager* [online]. [cit. 2012-11-11]. Dostupné z: <http://www.jobs.cz/poradna/profese/k/key-account-manager/>
- [34] *Porovnání platů – Trade marketing* [online]. [cit. 2012-11-13]. Dostupné z: <https://www.jobs.cz/muj/base/salaryManage.do>
- [35] *Role manažera* [online]. [cit. 2012-09-16]. Dostupné z: <http://www.e-learning-tangram.cz/cs/zakazka-role-manazera.php>
- [36] *Stojany mají svá jména* [online]. [cit. 2012-11-08]. Dostupné z: <http://strategie.e15.cz/special/stojany-maji-sva-jmena-408320>
- [37] *Trade marketing* [online]. [cit. 2012-11-11]. Dostupné z: <http://www.prace.cz/poradna/encyklopedie-profesi/t/trade-marketing/>

Seznam obrázků

Obr. 1 Management jako proces	8
Obr. 2 Typické rysy manažerské činnosti na jednotlivých úrovních řízení.....	10
Obr. 3 Pyramida data – informace - znalosti	16
Obr. 4 Data, informace a znalosti	19
Obr. 5 Data, informace, znalosti a moudro	19
Obr. 6 Srovnání explicitní a tacitní znalosti.....	21
Obr. 7 Explicitní, implicitní a tacitní znalosti.....	21
Obr. 8 Hlavní rozdíly mezi způsobem práce a řízení manuálního a znalostního pracovníka	23
Obr. 9 Transformace znalostí podle I. Nonaky.....	24
Obr. 10 Druhy marketingové komunikace	28
Obr. 11 Rozdělení v POP.....	29
Obr. 12 Organigram všech hlavních oddělení společnosti Nestlé Česko	31
Obr. 13 Organigram Marketing cukrovinky	32
Obr. 14 Organigram obchodní oddělení	33
Obr. 15 Obchodní oddělení Moderní trh (Hypermarkety, Supermarkety, Diskonty).....	34
Obr. 16 CCSD - Trade marketing	36
Obr. 17 Souhrn in-store promoční aktivity "Back to School"	48
Obr. 18 Časový harmonogram přípravy a vyhodnocení in-store promoční aktivity	75
Obr. 19 Vyhodnocení časové úspory	78

VII. PŘÍLOHY

Příloha A: Návrh listu zákazníka.

TESCO CZ		PRODEJNÍ:		Kategorie	Obrát MAT
		HM 79	Total		
		SM 59	Čoko		
		Express 57	Sugar		
KONTAKTY:		Jméno	email	Telefon	
KAMS		Martin Mysíčka	martin.mysicka@cz.nestle.com		
Nákupčí		-	-	-	
Category		-	-	-	
POS		-	-	-	
SPECIFIKACE:		Jméno	email	Telefon	
POS media		ANO			jméno
Obchodní podmínky		letáky zahrnuté v OP (neplatíme přímo poplatky), permanentní stojan, vklady, stripy, kostky			telefonní kontakt
Omezení		POS media, odstup promoci 4 týdny			email
Listing výrobku		Range update 1x za 2 roky, range review 1x ročně, emergency listing 1x měsíčně			
PROMOCE:		Popis	Leták	Umístění na prodejne	Délka
Normální leták		7- denní, vystavení čelo nebo PA (pokud je event), vystavení + cena 14dní	ANO	lo nebo PA (pokud je event)	
Event katalog		14 denní vystavení v PA zóně (kombinace s vkladem)	záleží pokud je kombinováno s vkladem	PA zóna	
HOTM		30 denní vystavení, palety nebo čela v centrální uličce	ANO	palety nebo čela v centrální uličce	
Tichá promoce		14 denní akční cena, vystavení regál	NE	regál	
DNC		30 denní akční cena, vystavení regál	NE	regál	
-		-	-	-	
-		-	-	-	
-		-	-	-	
DRUHOTNÉ UMÍSTĚNÍ		Počet	Kategorie	Změna planogramu	Umístění
Permanentní stojan		74	čoko	na nás	není pevně dané
Permanentní stojan		72	sugar	na nás	není pevně dané
Papírový stojan		74	vše	-	není pevně dané
Paleta		-	vše	-	golden cross
PO zóna		-	vše	-	PO zóna
Goldencross		-	vše	-	golden cross
Čela regálů		-	vše	-	čelo

Oslad'te si cestu
do školy

XBOX 360
KINECT

a denně vyhrajte
3x Xbox Kinect

Orion[®]
1896

Jojo

Lentilky[®]

Stačí koupit jakékoli 3 výrobky Jojo, Orion a Lentilky a odeslat soutěžní SMS dle pravidel soutěže. Soutěž trvá od 15. 8. do 28. 8. 2012. Více informací na letáčcích na prodejně, na infolince 800 135 135 nebo na www.nestle.cz.

**Oslad'te si cestu
do školy**

**a vyhraďte 150x
mp3 přehrávač**

**nebo
hopíka**

Za nákup jakýchkoli výrobků:
Orion JÓJO Centricity v hodnotě 40 Kč*

získáte v informačním centru hypermarketu Globus soutěžní los. Minimální počty výher v prodejně:
7 mp3 přehrávačů, 640 hopíků. Soutěž trvá od 14. 8. do 27. 8. 2012, nebo do vyčerpání dárek.
*Neplatí pro výrobek Banány v čokoládě a Banány v čokoládě XXL.
Nestlé Česko s. r. o., Mezi Vodami 2035/31, 143 20 Praha 4-Meděňany, infolinka: 800 135 135, www.nestle.cz.

globus

Příloha D: A2 plakát do A-stojanu promoce Back to school na zákazníku Interspar

**Oslad'te si cestu
do školy**

**a vyhrajte
170
školních
tabulí**

nebo
7000 kříd

Orion
JoJo
Lentilky

Kupte jakékoli 3 výrobky JoJo, Orion a Lentilky a vyzvedněte si na informacích soutěžní los. Každý los vyhrává jednu z cen. Soutěž trvá od 12. 8. do 28. 8. 2012 nebo do vyčerpání dáreků. Nestlé Česko s.r.o., Mezi Vodami 2035/31 143 20 Praha 4 - Modřany, infolinka: 800 135 135, www.nestle.cz

INTERSPAR

Příloha E: A6 oboustranný letáček s pravidly promoce Back to school na zákazníku Tesco CZ

Oslad'te si cestu do školy

a denně vyhrajte 3x Xbox Kinect

Orion 1896 Jojo Lentilky

Stačí koupit jakékoli 3 výrobky Jojo, Orion a Lentilky a odeslat soutěžní SMS. Více na www.nestle.cz.

Oslad'te si cestu do školy

a denně vyhrajte 3x Xbox Kinect

Kupte jakékoli 3 výrobky Jojo, Orion a Lentilky a pošlete soutěžní SMS ve tvaru ORIONmezeraKÓD na tel. 900 30 04 (KÓD = poslední čtyřčíslí z čísla účtenky). Všechny účtenky pečlivě uschovejte! S každou novou účtenkou můžete hrát znovu! Denně můžete vyhrát 3x sadu Xbox 360 s pohybovým ovladačem Kinect a sadou her Kinect sports z Czech Computer, www.czc.cz. Cena 1 SMS je maximálně 4 Kč včetně DPH. Více informací na www.platmobilem.cz. SMS službu poskytuje MATERNA Communication, a.s. Podrobná pravidla soutěže najdete na www.nestle.cz. Soutěž trvá od 15. 8. do 28. 8. 2012.

Více informací na infolince 800 135 135 nebo na www.nestle.cz.

Orion 1896 Jojo Lentilky



Příloha F: Permanentní stojan s výměnnými POS na promoci Back to school na zákazníku Billa



Příloha G: Nejčastěji používané druhy POS⁷⁹

1. Prodejní stojan
2. Paletové přebaly
3. Regálové lišty
4. Wobbler
5. Parazitní stojánek
6. Shelf stopper
7. Strip
8. Podlahová samolepka
9. Lama
10. Maketa
11. Cenovka
12. Plakáty
13. Letáčky



1



9

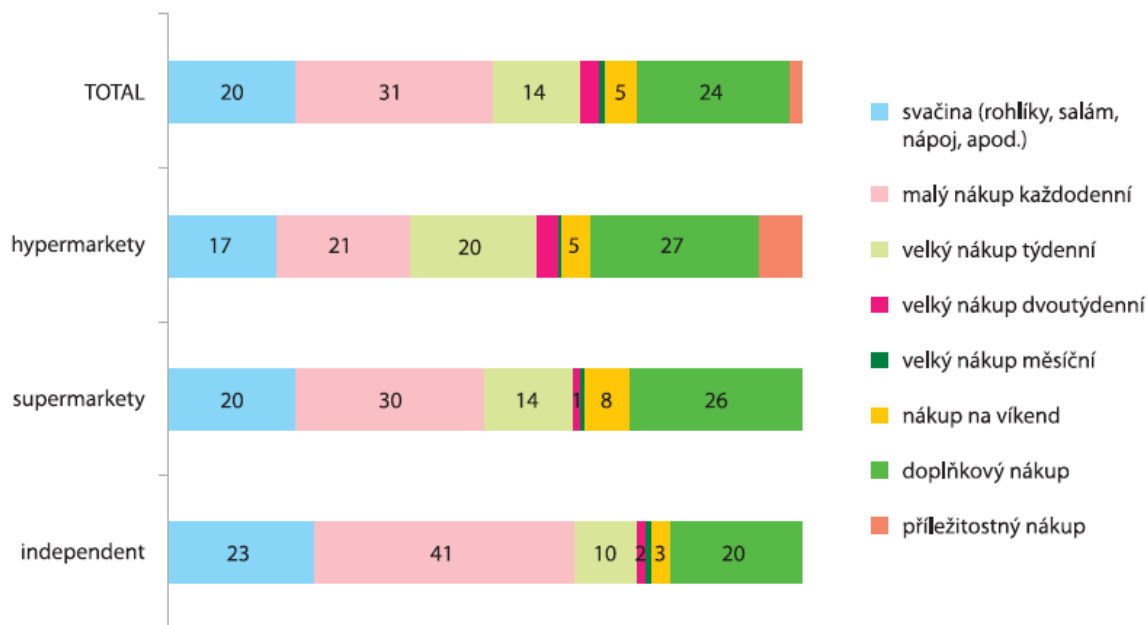


8



⁷⁹ Interní zdroje společnosti Nestlé Česko

Příloha H: Typy prodejních kanálů a druhy nákupů. Graf zobrazuje procentní podíl druhu nákupu v jednotlivých prodejních kanálech. Malé prodejny nejčastěji slouží pro malé každodenní nákupy. Hypermarkety naopak pro velké měsíční nákupy.⁸⁰



Příloha I: Typy nakupujících.⁸¹



⁸⁰ Interní zdroje společnosti Nestlé Česko a Incoma GfK

⁸¹ Interní zdroje společnosti Nestlé Česko a Incoma GfK