

Technická univerzita v Liberci
Ekonomická fakulta

Studijní program: N 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

Category Management barev na vlasy
Category Management of Hair Colorants

DP-EF-KMG-2010-65

Jarmila Voštová

Vedoucí práce: PhDr. Ing. Jaroslava Dědková, Ph.D., KMG

Konzultant: Ing. Josef Štěpánek, Henkel ČR, spol. s r.o.

Počet stran

Počet příloh

Datum odevzdání

Zadání

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č.121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 - školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci, 4. 5. 2010

Podpis:

Poděkování

Děkuji PhDr. Ing. Jaroslavě Dědkové, Ph.D. z katedry marketingu za odborné vedení během psaní mé diplomové práce.

Dále bych ráda poděkovala svému konzultantovi Ing. Josefu Štěpánkovi ze společnosti Henkel ČR, spol. s r.o. za podnětné konzultace a doporučení z oblasti Category Managementu.

A v neposlední řadě děkuji svému muži Jiřímu Voštovi za neustálou podporu při psaní této práce i při vlastním studiu.

Anotace

Cílem mé práce je popsat proces Category Managementu a jeho praktickou aplikaci na kategorii barev na vlasy, představit vybraný CM projekt společnosti Henkel ČR, spol. s r.o. v kategorii barev na vlasy a vyhodnotit jeho účinnost. V teoretické části své práce shrnuji problematiku Category Managementu. Představuji Category Management jako součást Efficient Customer Response (efektivní odezva na požadavky zákazníka), dále uvádím základní definici Category Managementu (řízení kategorie výrobků) jako oboru, který ovlivňuje efektivitu prodejů dané kategorie. Definuji jeho cíle a průběh celého procesu. Shrnuji situaci v oblasti Category Managementu v České republice. V praktické části se věnuji Category Managementu ve společnosti Henkel ČR, spol. s r.o. Představuji tuto společnost a zaměřuji se na Category Management v divizi kosmetiky. Pro praktickou aplikaci principů Category Managementu jsem zvolila projekt na vybraném obchodním řetězci v kategorii barev na vlasy. Vyhodnocuji tento projekt, shrnuji jeho přínosy a navrhuji další možná zlepšení. Závěrem konstatuji, že Category management je velmi komplexním nástrojem na zvyšování efektivity maloobchodního prodeje pro obchodníka i dodavatele.

Klíčová slova

Category Management

Efficient Customer Response

Merchandising

Space Planning

Annotation

The goal of my work is to describe Category Management and its practical application on the category of Hair Colorants, to introduce the selected project from this area in Henkel ČR, spol. s r.o., and to evaluate its results. The theoretical part of my work is summarizing the subject of Category Management. I am introducing the Category Management as a part of Efficient Customer Response and I am stating the definition of Category Management as a subject, that influences the sales effectiveness. I am defining the goals and the Category Management process. I am recapitulating the situation in Category Management in Czech Republic. In the practical part of my work I am presenting the Category Management in the company Henkel ČR, spol. s r.o. I am introducing this company and concentrating on Category Management in the Cosmetics Division. For practical application of Category Management principles I chose the project in the category of Hair Colorants on a certain retailer. I am evaluating this project, summing up its benefits and suggesting the possibilities for improvement. Finally I am stating Category management as a very complex tool for increase in the sales effectiveness for retailer and also for supplier.

Keywords

Category Management

Efficient Customer Response

Merchandising

Space Planning

Obsah

1. ÚVOD	12
2. CATEGORY MANAGEMENT TEORETICKY.....	14
2.1 UVEDENÍ DO PROBLEMATIKY CATEGORY MANAGEMENTU.....	14
2.1.1 <i>Category Management jako součást ECR.....</i>	14
2.1.2 <i>Vznik a vývoj ECR</i>	14
2.1.3 <i>Definice ECR.....</i>	15
2.1.4 <i>Komponenty ECR</i>	16
2.1.5 <i>Přínosy ECR.....</i>	19
2.1.6 <i>ECR v České republice</i>	20
2.2 PODSTATA PROCESU ŘÍZENÍ KATEGORIE VÝROBKŮ	21
2.2.1 <i>Vznik a vývoj Category Managementu</i>	21
2.2.2 <i>Základní definice Category Managementu.....</i>	22
2.2.3. <i>Složky řízení kategorie výrobků.....</i>	24
2.2.4. <i>Cíle řízení kategorie výrobků</i>	25
2.2.5. <i>Spolupráce v oblasti Category Managementu</i>	28
2.2.4. <i>Předpoklady spolupráce obchodníka a dodavatele.....</i>	30
2.2.5. <i>Technické nástroje potřebné ke spolupráci</i>	31
2.2.6. <i>Přechod od CM projektu k CM procesu.....</i>	33
2.3 PRŮBĚH STANDARDNÍHO PROCESU CATEGORY MANAGEMENTU	34
2.3.1 <i>Definice kategorie.....</i>	35
2.3.2 <i>Určení role kategorie.....</i>	37
2.3.3 <i>Hodnocení kategorie.....</i>	38
2.3.4 <i>Měření výkonnosti kategorie</i>	39
2.3.5 <i>Strategie kategorie.....</i>	39
2.3.6 <i>Taktiky kategorie</i>	41
2.3.7 <i>Implementace a zpětné posouzení kategorie</i>	43

3. CATEGORY MANAGEMENT V PRAXI – HENKEL ČR, SPOL. S R.O.....	44
3.1 CATEGORY MANAGEMENT V ČESKÉ REPUBLICE	44
3.1.1 <i>Maloobchodní trh v České republice.....</i>	44
3.1.2 <i>Vývoj Category Managementu v České republice.....</i>	46
3.1.3 <i>Firmy spolupracující v oblasti Category Managementu.....</i>	47
3.2 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI HENKEL ČR, SPOL. S R.O.....	48
3.2.1 <i>Představení společnosti</i>	48
3.2.2 <i>Historie a vývoj společnosti.....</i>	50
3.2.3 <i>Divize kosmetiky</i>	51
3.2.4 <i>Category Management v divizi kosmetiky</i>	53
3.3 CATEGORY MANAGEMENT V KATEGORII BAREV NA VLASY	54
3.3.1 <i>Trh kosmetiky na maloobchodním trhu v ČR</i>	54
3.3.2 <i>Vývoj kategorie barev na trhu v ČR</i>	55
3.3.3 <i>Definování kategorie barev na vlasy</i>	56
3.3.4 <i>Rozhodování spotřebitele v kategorii barev na vlasy.....</i>	57
3.3.5 <i>Členění značek v kategorii barev na vlasy</i>	60
3.4 CATEGORY MANAGEMENT PROJEKT V KATEGORII BAREV NA VLASY VE SPOLEČNOSTI HENKEL ČR, SPOL. S R.O.....	61
3.4.1 <i>Výchozí situace na vybraném obchodním řetězci.....</i>	61
3.4.2 <i>Návrh optimalizace sortimentu na základě analýzy prodejní úspěšnosti.....</i>	62
3.4.3 <i>Návrh optimalizace uspořádání sortimentu</i>	64
3.4.4 <i>Implementace planogramů na obchodních jednotkách.....</i>	65
3.4.5 <i>Vyhodnocení projektu a shrnutí přínosu</i>	66
3.4.6 <i>Následná spolupráce s obchodním řetězcem.....</i>	66
3.5 SHRUTÍ PŘÍNOSŮ CATEGORY MANAGEMNT A NÁVRHY NA DALŠÍ MOŽNÁ ZLEPŠENÍ	67
4. ZÁVĚR	70
Seznam literatury	72
Seznam příloh.....	75

Seznam použitých zkratek a symbolů

CM	Category Management
INC.	Incorporated
IRI	Information Resources Inc.
EAN	European Article Number
ECR	Efficient Consumer Response
EAN	European Article Number
EDI	Electronic Data Interchange
EUL	Efficient Unit Loads
ER	Efficient Replenishment
FMCG	Fast Moving Consumer Goods
HCEE	Henkel Central and Eastern Europe
MEMRB	Middle East Marketing Research Burelu
MS	Market Share
POS	Point of Sale

Seznam tabulek

Tab. 1	Vztah role kategorie a její strategie
Tab. 2	TOP 10 českého maloobchodu
Tab. 3	Vlastnosti ideální barvy na vlasy
Tab. 4	Členění značek v kategorii barev na vlasy
Tab. 5	Analýza prodejnosti značek

Seznam obrázků

Obr. 1	Komponenty ECR
Obr. 2	ECR jako řízení nabídky a poptávky
Obr. 3	Pole působnosti Category Managementu
Obr. 4	Výhody pro zúčastněné subjekty vyplývající z Category Managementu
Obr. 5	Průnik zájmu dodavatele a obchodníka
Obr. 6	Náhled na pracovní prostředí programu Space Planning
Obr. 7	Proces Category Managementu
Obr. 8	Základní segmentace kategorie barev na vlasy
Obr. 9:	Podíly prodejních formátů u FMCG obchodníků
Obr. 10	Náhled do produktového portfolia společnosti Henkel
Obr. 11	Podrobná segmentace kategorie barev na vlasy
Obr. 12	Rozhodovací strom spotřebitele v kategorii barev na vlasy
Obr. 13	Výsledná barva vlasů volená spotřebitelkami
Obr. 14	Náhled návrhu planogramu kategorie barev na vlasy

1. Úvod

Category Management je relativně nový obor na maloobchodním trhu. Vznikl v devadesátých letech minulého století jako reakce na situaci ve vyspělých zemích, kdy se začalo ukazovat, že jen velká šíře sortimentu a časté promoční akce nestačí k zajištění trvalého růstu maloobchodního obrátu. S rostoucí životní úrovní obyvatel rostly také jejich nároky na kvalitu výrobků a kvalitu nákupního prostředí. Zákazník dnes žádá od svého obchodníka mnohem více než dříve. Ukazuje se, že dlouhodobou perspektivu intenzivního růstu obchodníka lze zajistit jen pomocí zvyšování kvality nákupního prostředí, a to pomocí optimalizace všech faktorů, které prodejní proces ovlivňují.

A právě tím se zabývá Category Management, jehož podstatou je řízení výrobních kategorií. Kategorii lze definovat jako rozlišitelnou skupinu zboží, kterou zákazník vnímá jako související nebo vzájemně nahraditelné pro uspokojování svých potřeb. Optimalizací čtyř základních faktorů (skladba sortimentu, uspořádání výrobků na regále, cenová hladina a promočních akcí) dosáhne obchodník nárůstu obrátů celé kategorie a tím navýší efektivitu prodeje ve svých obchodních jednotkách a zároveň zvýší jejich atraktivitu pro své zákazníky.

Category Management je proces dlouhodobé spolupráce dodavatele a obchodníka. Jejich společným cílem je zvýšení zákaznické spokojenosti, která vede k navýšení počtu nakupujících, ke zvýšení jejich loajality vůči obchodnímu řetězci i k růstu celkového objemu jejich nákupů. Výsledkem této spolupráce má být nárůst prodeje celé výrobní kategorie. Category Management je tedy výhodný z hlediska obchodníka (nárůst obrátů celé kategorie), dodavatele (nárůst prodeje jeho výrobků) i spotřebitele (příjemnější nákupní prostředí, logické uspořádání kategorií a jednodušší výběr).

Category Management by měl obchodníkovi pomoci efektivně řídit prodejní proces na svých obchodních jednotkách. Pro dodavatele může Category Management znamenat možnost upevnění jeho pozice u obchodníka a získání většího přehledu o vývoji a dění na trhu. Přínosem Category Managementu je však nejen zlepšení obchodních výsledků, ale i zlepšení vztahů mezi obchodními partnery.

Category Management se tak stává dlouhodobě udržitelným konceptem, který umožňuje pružně reagovat na změny maloobchodního trhu a který nabývá na důležitosti v současné ekonomické situaci, kdy vzniká ještě větší potřeba rozumět dané kategorii.

V Category Managementu spatřuji velký potenciál, a proto jsem si jej zvolila jako téma své diplomové práce. Cílem mé práce je popsat proces Category Managementu a jeho praktickou aplikaci na kategorii barev na vlasy, představit vybraný CM projekt společnosti Henkel ČR, spol. s r.o. v kategorii barev na vlasy a vyhodnotit jeho účinnost.

V teoretické části své práce shrnuji problematiku Category Managementu. Představuji Category Management jako součást Efficient Customer Response (efektivní odezva na požadavky zákazníka) a dále uvádím základní definici Category Managementu (řízení kategorie výrobků). Definuji jeho cíle a průběh samotného procesu. Shrnuji situaci v oblasti Category Managementu v České republice. V této části čerpám z několika knižních titulů, odborného tisku a internetových stránek zabývajících se touto problematikou.

V praktické části se věnuji Category Managementu ve firmě Henkel ČR, spol. s r.o. Tato společnost působí jako dodavatel zboží pro péči o domácnost a kosmetiky do všech maloobchodních segmentů v České republice. Podrobně představuji tuto společnost a zaměřuji se na Category Management v divizi kosmetiky, protože v této divizi pracuji již osmým rokem. Pro praktickou aplikaci principů Category Managementu jsem zvolila kategorii barev na vlasy. Specifikuji trh celkový kosmetický trh a uvádím definici, vývoj a členění kategorie barev na vlasy. Dále představuji Category Management projekt týkající se této kategorie na vybraném obchodním řetězci. Vyhodnocuji tento projekt, shrnuji jeho přínosy a navrhuji další možná zlepšení. V této části čerpám především z interních materiálů společnosti Henkel ČR, spol. s r.o. a z vlastních zkušeností.

Závěrem konstatuji, že Category management je velmi komplexním nástrojem na další zvyšování efektivity maloobchodního prodeje pro obchodníka i dodavatele.

2. Category Management teoreticky

2.1 Uvedení do problematiky Category Managementu

Category management je součástí modelu ECR (Efficient Consumer Response), proto nejdříve představím a definuji tento model, důvody jeho vzniku a jeho komponenty. Dále shrnu jeho historii a vývoj na trhu v České republice.

2.1.1 Category Management jako součást ECR

Pojem Efficient Consumer Response lze přeložit jako efektivní spotřebitelská odezva neboli efektivní uspokojování potřeb zákazníků. Smyslem ECR je získat komparativní výhodu pomocí spolupráce mezi dodavateli a odběrateli při optimalizaci logistického řetězce od výrobce k obchodníkovi až ke konečnému spotřebiteli. Marketingovou součástí modelu ECR je optimalizace sortimentu pomocí Category Managementu, což je komplexní strategický přístup, který zahrnuje soubor aspektů řízení výrobních kategorií jako strategických podnikatelských jednotek zaměřených na zvýšení spotřebitelské hodnoty.¹

Nyní se zaměřím na celý model ECR a postupně objasním roli Category Managementu jako součásti tohoto modelu.

2.1.2 Vznik a vývoj ECR

Systém ECR vznikl koncem osmdesátých let minulého století v USA. Důvodem jeho vzniku bylo snížení vysokých nákladů vznikajících v distribučních kanálech spotřebního zboží. ECR představuje koncept úzké spolupráce mezi obchodníkem a výrobcí s cílem zvyšování spokojenosti zákazníků za docílení nižších nákladů. Od roku 1994 se začal systém ECR postupně rozšiřovat i v Evropě. V témže roce byla také založena Evropská asociace ECR (ECR Europe). [1]

¹ HESKOVÁ, M. *Category Management*. 1.vyd. Praha: Profess Consulting, 2006. 184 s. ISBN: 80-7259-049-9, str. 10

ECR Europe je obchodní a průmyslový subjekt, jehož sídlo je v Bruselu a který je v neustálém úzkém kontaktu s národními iniciativami ECR ve většině evropských zemí. ECR Europe zpracovala řadu projektů, které se staly základem rozvoje ECR v Evropě.

Vznik ECR a jeho postupná realizace v devadesátých letech minulého století byla umožněna velkým rozvojem informačních technologií, i když vlastní myšlenka byla proklamována již od padesátých let. Obchodní prostředí v polovině devadesátých let dvacátého století začalo být charakterizováno nejen rozmachem informačních technologií, ale také rostoucí konkurencí, globálními obchodními strukturami, zvyšujícím se pohybem zboží přes hranice a měnícími se požadavky zákazníka, který se soustředil na lepší výběr, servis a kvalitu zboží. Model ECR vznikl jako odpověď na změny v dodavatelských řetězcích, které vznikly rozšířením informačních technologií. [1]

2.1.3 Definice ECR

Základem celého procesu je intenzivní forma spolupráce mezi obchodníkem a dodavatelem s cílem uspokojit potřeby zákazníků rychleji, lépe a s příznivějšími logistickými náklady, čímž firmy mohou získat komparativní výhodu v ostrém konkurenčním boji a zvýšit efektivitu prodeje svého zboží. Jeho podstatou je těsná spolupráce obchodních firem s dodavateli, intenzivní vzájemná komunikace (včasná výměna informací), dlouhodobé dodavatelsko-odběratelské smluvní vztahy, lepší znalost zákazníků a jejich potřeb. [2]

Dodavatel je pověřen zásobováním obchodu a přebírá tak odpovědnost za včasné a efektivní dodávky zboží. Mezi základní principy konceptu ECR patří posílení pozice spotřebitele, především uplatňováním „pull“ principů, kde obchodník a dodavatel společně reagují na požadavky zákazníků, na úkor „push“ principů, kdy obchodník organizuje nabídku vyrobených produktů a vyhledává pro ně zákazníky.²

Implementace ECR je vhodná pro subjekty, které se pohybují v oblasti výroby, logistiky a prodeje velkého objemu rychloobrátkového zboží. Ve své podstatě znamená ECR redesign procesů a změnu přístupů v řízení dodávek zboží. [3]

² HESKOVÁ, M. *Category Management*. 1.vyd. Praha: Profess Consulting, 2006. 184 s. ISBN: 80-7259-049-9, str. 10

Nutným předpokladem je zavedení efektivního komunikačního systému, který zajistí přenos informací mezi jednotlivými partnery. Výměna těchto informací je zajištěna pomocí elektronické technologie EDI (Electronic Data Interchange).

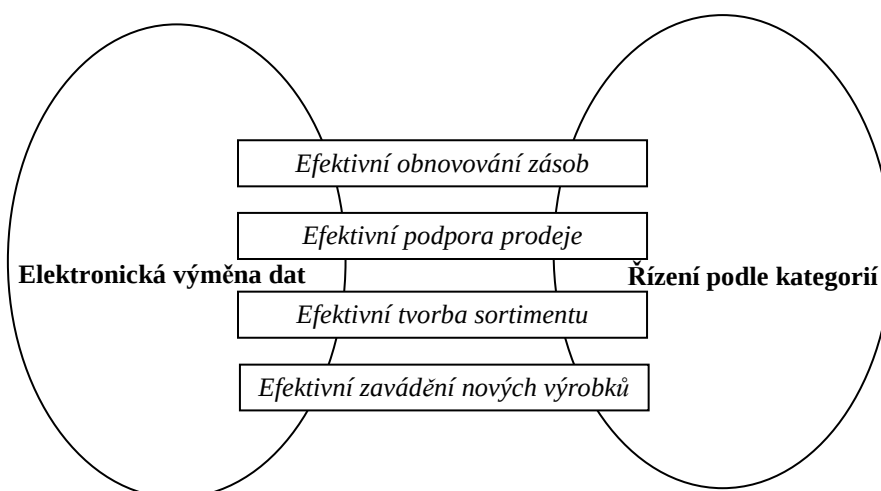
Marketingovou součástí modelu ECR je optimalizace sortimentu pomocí Category Managementu, kdy jde o řízení výrobních kategorií jako strategických podnikatelských jednotek s cílem navýšení spotřebitelské hodnoty. Jedná se tedy o posun od klasického Brand Managementu (řízení značek) k řízení celých kategorií výrobků. [1]

2.1.4 Komponenty ECR

Efficient Consumer Response lze popsat pomocí následujících prvků:

- *efektivní obnovování zásob,*
- *efektivní podpora prodeje,*
- *efektivní tvorba sortimentu,*
- *efektivní zavádění nových výrobků.*

Systémové vztahy těmto prvkům dodává řízení podle výrobních kategorií (Category Management). Systém se neobejde bez elektronické výměny dat (EDI). Jednotlivé komponenty a vztahy mezi nimi jsou znázorněny na obr. 1:



Obr. 1: Komponenty ECR

Zdroj: PRAŽSKÁ, L., JINDRA J. Obchodní podnikání. Management Press, 2002, str. 625

Jednotlivé **komponenty ECR** lze stručně charakterizovat takto:

- *Efektivní obnovování zásob* znamená zefektivnění distribuce zboží, její optimalizace z hlediska času a nákladů. Tím se zabrání výpadkům zboží na regále a na skladě.
- *Efektivní podpora prodeje* znamená zefektivnění propagačních a reklamních akcí tak, aby přinášely co největší přidanou hodnotu jak pro obchodníka, tak pro zákazníka.
- *Efektivní tvorba sortimentu* zahrnuje optimalizaci rozsahu a skladby sortimentu na základě analýzy trhu a chování spotřebitele. Rozhoduje se zde o využití prostoru na regále i na celých provozních jednotkách.
- *Efektivní zavádění nových výrobků* zahrnuje optimalizaci aktivit při uvádění výrobků a poskytování dostatečných marketingových informací o těchto výrobcích.

ECR lze rozdělit také na **řízení nabídky (supply side)** a **řízení poptávky (demand side)**:

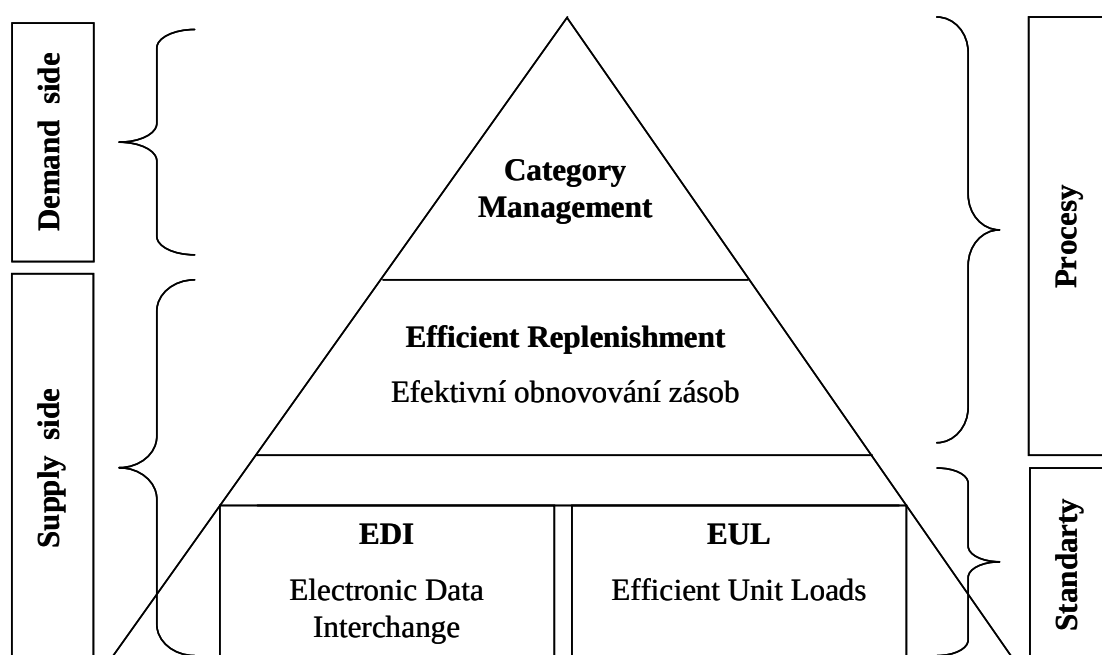
Nabídková část se zaměřuje na spolupráci obchodu a výroby v oblasti distribuce a jejími součástmi jsou následující položky:

- *EDI (Electronic Data Interchange) – elektronická výměna dat*
(rychlejší, přesnější výměna informací – objednávání, fakturace, reklamace)
- *EUL (Efficient Unit Loads) – efektivní manipulační jednotky*
(přepravní a manipulační jednotky a obaly - palety, vysokozdvizné vozíky, dopravní a manipulační prostředky)
- *ER (Efficient Replenishment) – efektivní obnovování zásob*
(zefektivnění distribuce zboží – kontinuální doplňování zboží, cross-docking³, automatické objednávky, synchronizovanou výrobu a integrované dodavatele).

³ centralizované dodávky přes distribuční centrum třetí strany

Poptávkovou část tvoří *Category Management (CM)* - řízení kategorií, což je proces probíhající mezi dodavatelem a maloobchodníkem spočívající v řízení kategorie jako strategické jednotky za účelem lepších obchodních výsledků a růstu přidané hodnoty pro spotřebitele. Usiluje o pochopení zákaznickova nákupního a spotřebitelského chování a vytvoření takové nabídky pro zákazníka, díky níž bude růst podíl loajálních zákazníků a tím selepší obchodní výsledky. [2]

Tyto základní **strukturální prvky ECR** lze rozpoznat na následujícím obrázku:



Obr. 2: ECR jako řízení nabídky a poptávky

Zdroj: PRAŽSKÁ, L., JINDRA J. *Obchodní podnikání. Management Press, 2002, str. 626*

Základem jsou technické předpoklady v podobě mezinárodních standardů používaných pro *EDI (elektronická výměna dat)* a *EUL (efektivní manipulační jednotky)*, které umožňují efektivní řízení procesů. Jde o *proces efektivního obnovování zboží a proces řízení výrobních kategorií (Category Management)*.

Při zrodu iniciativy ECR se většina obchodních řetězců a výrobců v rámci svých ECR projektů zaměřovala především na zlepšení efektivity v dodavatelské oblasti. Teorie Category Managementu však integruje tuto oblast i se spotřebitelsky zaměřenými strategiemi. Category Management poskytuje procesní nástroje, které umožňují v rámci širších dodavatelsko–odběratelských vztahů vzájemně využít znalostí každé jednotlivé kategorie a příslušné ECR strategie.

Category Management je proto klíčovým předpokladem úspěchu ECR, neboť může být katalyzátorem změn, vedoucích k úspoře nákladů, ke zvýšení obratu, zisku i podílu na trhu. Category Management umožňuje obchodním řetězcům a jejich obchodním partnerům postupovat společně při identifikování potenciálních úspor a přitom hledat efektivnější, více zákaznický orientované marketingové a merchandisingové nástroje. [4]

2.1.5 Přínosy ECR

Hlavní přínosy ECR pro jednotlivé účastníky tohoto procesu lze shrnout takto:

Obchodník: znalost struktury zákazníků a jejich poptávky v reálném čase, z toho vyplývající možnost řízení cen, cílené podpory prodeje, rychlejší oběh zboží, vyřazení tzv. ležáků, snížení provozních nákladů, snížení zásob při současném zvýšení přítomnosti zboží na regálech, zefektivnění toku zboží a dokumentů v distribučním řetězci.

Dodavatel: možnost lepšího plánování výroby, snížení zásob, úspora logistických nákladů, optimalizace řízení výrobků, výrobních řad a značek.

Zákazník: relativní snížení ceny a maximální zvýšení dostupnosti jím žádaného zboží. [2]

Jako další *přínosy pro zákazníka* doplňují: snadná orientace v sortimentu pro jednodušší výběr, logické uspořádání kategorií v rámci obchodní jednotky a příjemnější nákupní prostředí.

2.1.6 ECR v České republice



Evropská asociace ECR (ECR Europe) organizuje mezinárodní projekty, kterých se účastní společnosti z celé Evropy a jejichž cílem je lepší a rychlejší splnění požadavků zákazníka s menšími náklady. Výsledky a zkušenosti z těchto projektů jsou prezentovány na každoročních konferencích ECR EU. Tento subjekt je v neustálém úzkém kontaktu s národními iniciativami ECR ve většině evropských zemí. [5]

Česko-slovenská iniciativa ECR je přímo spojena s ECR Europe. Je to zájmové sdružení právnických osob, mezi jehož členy patří výrobci a dodavatelské řetězce. Členem může být tuzemská i zahraniční právnická osoba zapsaná v českém obchodním rejstříku. Členové se aktivně zapojují do jednotlivých projektů a přispívají svými dovednostmi a zkušenostmi k rozvoji těchto projektů.

Účastnit se na ECR projektech na evropské a národní úrovni mohou velké i malé společnosti v sektoru rychloobrátkového a spotřebního zboží – včetně maloobchodních a velkoobchodních firem, výrobců, dodavatelů, prodejců a subdodavatelů služeb jako jsou logistické společnosti.

Hlavním předmětem její činnosti je zvýšení hospodárnosti a účinnosti zásobovacích řetězců, podpora sdílení elektronických dat a obchodních postupů, vypracování potřebných norem a podporování všech projektů ECR. [6]

V současné době sdružuje česká a slovenská ECR tyto společnosti: *Ahold Czech Republic, Billa, Coca-Cola Beverages, Danone, Globus ČR, Henkel ČR, Kraft Foods ČR, Makro Cash & Carry ČR, Metro Cash & Carry Slovakia, Nestlé Česko, L'Oreal, Procter & Gamble Czech Republic, Unilever ČR.* [7]

Členy iniciativy ECR v ČR jsou mezinárodní kapitálově silné firmy. Jsou to firmy, které si mohou dovolit investovat do vybudování komunikačních kanálů, mají potřebu optimalizovat logistický tok zboží (velké objemy zboží), mají lepší možnost inovací výrobků a potřebné odborníky.

2.2 Podstata procesu řízení kategorie výrobků

V předchozí kapitole jsem vymezila roli *Category Managementu* v modelu ECR. Nyní se soustředím na samotný *Category Management*, popíši jeho vývoj, uvedu jeho základní definici, složky a cíle. Dále shrnu předpoklady spolupráce v tomto oboru a technické nástroje nutné k této spolupráci.

2.2.1 Vznik a vývoj *Category Managementu*

Na začátku devadesátých letech dvacátého století obchodníci v USA začali hledat způsob jak zlepšit svůj zisk a jak zvýšit svou konkurenceschopnost. Jejich potřebou bylo zefektivnění spojení s koncovým zákazníkem a dosažení lepšího uspokojování jeho potřeb. Vzhledem k nekonečnému přívalu nových výrobků na trhu se obchodník chtěl ubezpečit, že jejich regály opravdu obsahují produkty, které si zákazník chce koupit. Začali se tedy více zaměřovat na analýzy prodejních dat i dat o spotřebitelském chování v místě prodeje (POS - Point of sale), aby zjistili jak efektivně uspořádat rozložení regálů ve svých obchodních jednotkách tak, aby své zákazníky co nejvíce motivovali k dalšímu nákupu.

A tím se zabývá proces nazvaný *Category Management*, který byl vyvinut na začátku devadesátých let minulého století konzultační firmou Partnering Group (TPG). Tento proces začalo testovat několik obchodníků a brzy se k nim přidali také klíčoví dodavatelé se svými poznatky a podporou. Mezi obchodní řetězce v USA, kteří jako první zavedli tento proces, se řadí Safeway, Kroger a Publix. Mezi dodavateli to byla firma Coca-Cola a Phillip Morris. Pozitivní výsledky v podobě nárůstu prodejů u těchto obchodníků inspirovaly další obchodní řetězce k implementaci principů *Category managementu* do jejich každodenní praxe. [8]

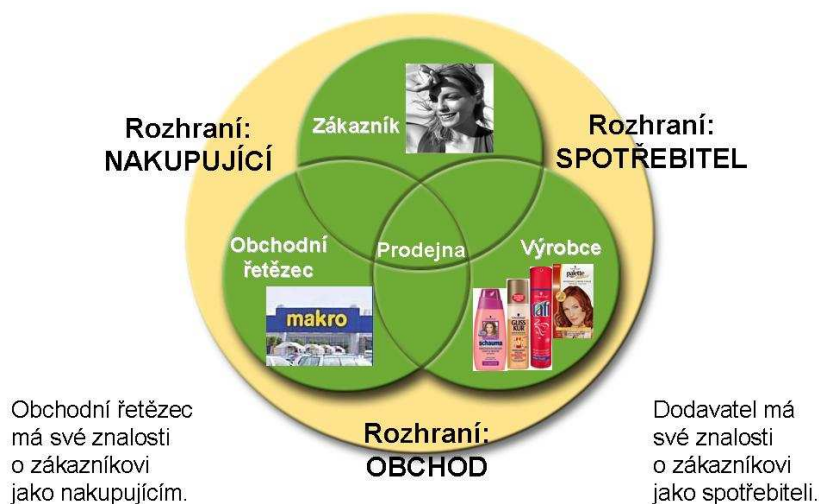
Postupem času se dodavatelé začali stále více zabývat daty orientovanými na spotřebitelské chování (např. panel domácností, demografická data) a tím se výrobově orientovaný proces změnil na proces orientovaný na konečného spotřebitele (zákazníka). Obchodníci se začali také soustředit na zpracování dat ze svých programů pro loajální zákazníky. Zákazník a jeho chování se stal základní dimenzí *Category Managementu*.

2.2.2 Základní definice Category Managementu

Category Management je obor zabývající se řízením výrobních kategorií, přičemž kategorie je definována jako skupinu zboží, které zákazník chápe jako související nebo snadno vzájemně nahraditelné při uspokojování svých potřeb (např. barvy na vlasy z kosmetických kategorií).

Category Management je proces probíhající mezi dodavatelem a obchodníkem spočívající v řízení kategorie jako strategické podnikatelské jednotky za účelem dosažení lepších obchodních výsledků a růstu přidané hodnoty pro spotřebitele.⁴ Lze ho definovat jako proces dlouhodobé úzké spolupráce mezi dodavatelem a obchodníkem orientovaný na spotřebitele s maximálním využitím potenciálu dané kategorie. Je tedy přínosný pro všechny tři zúčastněné: obchodníka, dodavatele i zákazníka.

Pole působnosti všech zúčastněných subjektů a možnost výměny znalostí jsou dobře identifikovatelné na následujícím schématu:



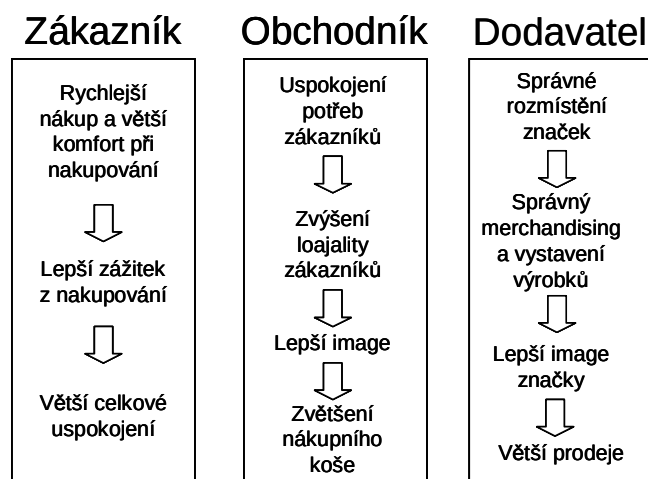
Obr. 3: Pole působnosti Category Managementu

Zdroj: NECKÁŘ, P. *Od záměru k implementaci. Výběr*, 2004, č. 11, str. 32

⁴ PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J. a kol. *Obchodní podnikání*. 2., přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2002. 874 s. ISBN: 80-7261-059-7, str. 626

Na straně dodavatelů existuje detailní znalost o chování spotřebitele v dané kategorii a na straně obchodníka existují poznatky o nákupním chování v daném obchodě. V rámci Category Managementu dochází ke spojení těchto znalostí. Konečným efektem má být zvýšení obrátu dané kategorie a tržního obrátu daného obchodníka. Navýšením obrátu celé kategorie dochází i k navýšení obrátu výrobků daného dodavatele. Celá tato spolupráce je orientována na zákazníka s cílem nabídnout mu správné produkty ve správném čase, v odpovídajícím množství, na správném místě a s nejlepším servisem. [9]

Shrnutí výhod pro zúčastněné subjekty, které vyplývají z Category Managementu lze znázornit takto:



Obr. 4: Výhody pro zúčastněné subjekty vyplývající z Category Managementu

Zdroj: HESKOVÁ, M. Category Management. Profess Consulting, 2006, str. 50

Hlavním cílem je tedy pochopení zákaznickova nákupního a spotřebního chování a vytvoření takové nabídky zboží, takové hodnoty pro zákazníka, díky níž bude růst podíl loajálních, věrných zákazníků a zlepší se obchodní výsledky. Jedná se o společné úsilí obchodníka a dodavatele, kteří spolupracují na vytvoření strategie pro kategorii a na tvorbě i implementaci jejího obchodního plánu. [2]

Category Management by měl obchodníkovi pomoci efektivně řídit prodejní proces na svých obchodních jednotkách. Pro dodavatele může Category Management znamenat možnost upevnění jeho pozice u obchodníka a získání většího přehledu o vývoji a dění na trhu.

Přínosem Category Managementu je však nejen zlepšení obchodních výsledků, ale i zlepšení vztahů mezi obchodními partnery. Právě proto, že Category Management je přínosný pro všechny tři zúčastněné (obchodníka, dodavatele i zákazníka) v něm spatřují velký potenciál pro další rozvoj.

2.2.3. Složky řízení kategorie výrobků

Category Management se soustřeďuje na tři hlavní oblasti, které ovlivňují efektivitu prodeje obchodníka. Jsou jimi *efektivní řízení a tvorba sortimentu*, *optimalizace aktivit na podporu prodeje* a *uvádění nových výrobků na trh*.

Efektivní tvorba sortimentu zahrnuje optimalizaci rozsahu a skladby sortimentu na základě analýzy trhu, chování spotřebitele a pravidelného vyhodnocování prodeje pomocí soustavy ukazatelů (scorecard). Rozhoduje se zde o využití prostoru na provozních jednotkách, rozsahu a skladbě sortimentu, způsobu vystavení zboží (merchandising) i cenové tvorbě.

Optimalizace aktivit na podporu prodeje znamená zefektivnění podpory prodeje tak, aby přinášela co největší přidanou hodnotu jak pro obchodníka, tak pro zákazníka. Tedy vyloučit takové aktivity, které nepřinášejí přidanou hodnotu a co nejlépe využít finanční prostředky na propagaci a získání marketingových informací týkajících se účinnosti jednotlivých nástrojů reklamy a podpory prodeje u konkrétního segmentu zákazníků.

Uvádění nových výrobků na trh je klíčovou oblastí především s ohledem na zkracující se životní cyklus výrobků. Je důležité získat marketingové informace o způsobu užívání výrobku, rozhodování o koupi a zákaznických potřebách. Zahrnuje optimalizaci aktivit při uvádění výrobku a poskytování dostatečných marketingových informací o tomto výrobku. [2]

Obchodník se rozhoduje jaký sortiment bude prodávat, jak jej uspořádá ve své prodejně, jaká bude úroveň jeho cen v porovnání s konkurencí a jakými prodejními akcemi bude zákazníky motivovat k tomu, aby nakoupili právě v jeho prodejně.

Podstatou Category Managementu je tedy optimalizace následujících faktorů: *optimalizace sortimentu (včetně zavádění novinek)*, *optimalizace uspořádání výrobků*, *optimalizace promočních akcí*, *optimalizace cenové strategie*. Všechny tyto čtyři faktory musí zvažovat každý obchodník, chce-li být úspěšný.

2.2.4. Cíle řízení kategorie výrobků

Společným cílem obchodníka a dodavatele je zvýšení zákaznické spokojenosti, která vede k navýšení počtu nakupujících, ke zvýšení jejich loajality vůči řetězci i k růstu celkového objemu jejich nákupů. Tomu napomáhá dobrá znalost nákupních a spotřebitelských zvyklostí zákazníků daného řetězce. Dodavatel i obchodník mají za cíl zvýšit obrát dané kategorie, získat nové zákazníky a následně vytvořit jejich dlouhodobé vazby na produkt a značku, resp. na obchod. *Cílem obchodníka* je (vedle zvýšení obrátu) zvýšit atraktivitu obchodu, zefektivnit prodej a získat loajální zákazníky. *Dalšími cíli pro dodavatele* je posílení věrnosti zákazníků vůči jeho značce, větší intenzita spotřeby, dosažení pozice na regále odpovídající podílům na obrátu, zajištění dostatečných skladových zásob v daném obchodě, vyhnutí se nedostatku zboží na regále (out of stock) a stálá práce se značkou. Ke splnění těchto cílů jim může pomoci Category Management.

Průnik zájmů dodavatele a obchodníka je znázorněn na následujícím schématu:



Obr. 5: Průnik zájmu dodavatele a obchodníka

Zdroj: Vlastní tvorba

Získání loajálního zákazníka je tedy jedním z hlavních cílů dodavatele i obchodníka. Zákazník je loajální tehdy, když opakovaně nakoupí zboží nabízejícího a má vůči němu pozitivní postoj, který se projevuje tím, že doporučuje produkty dalším členům rodiny, přátelům a známým. Vlastní úsilí o zvýšení spokojenosti zákazníků je základem vztahu, že spokojení zákazníci budou i loajální. [10]

Provedené studie ukázaly, že loajální zákazníci nakupují více výrobků, jsou méně citliví na cenu, věnují méně pozornosti konkurenční reklamě a péče o ně je levnější. Dále šíří již zmíněné pozitivní informace a oslovují další potenciální zákazníky. [11]

Míra zákaznické loajality (věrnosti) vůči obchodníkovi je dána procentem výdajů za spotřební zboží, které ze svých celkových výdajů za spotřební zboží zákazník uskuteční u daného obchodníka. Roste-li tedy zákaznická loajalita roste také obchodníkův tržní podíl. [2]

Loajalitu zákazníků zvyšuje i příjemné nákupní prostředí, které začíná hrát při výběru prodejny stále větší roli. Vliv nákupního prostředí na nákupní chování zákazníka je velmi významný a v dnešní době stále nabývá na důležitosti. Paco Underhill ve své knize „Proč nakupujeme“⁵ dokonce používá pojem „věda o nakupování“. Její náplní je sledování různých aspektů zákaznického chování v terénu (tedy přímo v obchodní jednotce) a jejím cílem je vytváření lepšího prostředí pro příjemný a pohodlný nákup v maloobchodních jednotkách. [12]

Atmosféra prodejny (obchodní jednotky) je tedy velmi podstatnou složkou pro volbu prodejny zákazníkem. Svou úpravou a uspořádáním prodejna působí na smysly a psychiku zákazníka. Atmosféra prodejny je dána její velikostí a členěním prodejní plochy, dále pak intenzitou a způsobem osvětlení, vůněmi (aktivizace dalšího smyslu zákazníka) a hudbou. Důležitou součástí jsou zaměstnanci prodeje. Kromě estetického zpracování prodejního prostoru je atmosféra prodejny tvořena také vlastní nabídkou zboží a jeho uspořádáním. [13]

⁵ UNDERHILL, P. *Proč nakupujeme*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2002. 253 s. ISBN 80-7261-055-4

Pro zlepšení orientace zákazníka je tedy nutné *logické uspořádání prodejny, jednotlivých sekcí, kategorií a výrobků v regálech prodejny*. Regál dané kategorie by měl být uspořádán tak, aby zákazníkovi umožnil snadné nakupování, které vychází vstříc jeho rozhodovacímu procesu. Zákazník chce jednoduché, zábavné a efektivní nákupní prostředí, kde rychle nalezne, co potřebuje, a kde současně najde i inspiraci ke koupi.

Ze spotřebitelského průzkumů nákupního chování uskutečněného agenturou OgilvyAction ve vyspělých ekonomikách vyplývá, že více než 70 % nákupních rozhodnutí probíhá až v místě prodeje.⁶ S tímto číslem také korespondují výsledky pro Českou republiku, kdy se ukázalo, že:

- 50 % nákupů je plánovaných,
 - 20 % je plánováno do úrovně kategorie (ale ne do značky),
 - 30 % nákupů je impulzivních.
- [14]

Tedy až 72 % zákazníků se rozhoduje v místě prodeje. Platí také pravidlo, že čím dražší kategorie, tím plánovanější nákup. Překvapením průzkumu bylo, že nejimpulzivnější nákupy probíhají u tělové a vlasové kosmetiky, která nepatří k nejlevnějším kategoriím. Kosmetické zboží může nejlépe ovlivnit nákupní chování pomocí vhodně zvoleného vystavení a promoce (hosteska může vysvětlit benefity, které nakupující za vyšší cenu získá). Impulzivní nákupy jsou také častější v hypermarketech než supermarketech. Ženy také uskutečňují neplánovaný nákup nepatrně častěji než muži (31% vs. 29%). [14]

Výrazně tak vzrůstá důležitost *místa prodeje (Point of Sale) a podpory prodeje*, která je podnětem k nákupu (vzorky, nabídky na refundaci, kupony, zvýhodněné ceny, odměny, výhry, záruky, soutěže, předvádění produktů).⁷ Optimalizací oblastí souvisejících přímo s POS lze získat nové zákazníky.

⁶ BRYCHTA, J. *Nákupní chování spotřebitelů ve světě a u nás*. [online]. Praha:, Strategie [cit. 2010-03-17]. Dostupné z WWW: < <http://www.strategie.cz/scripts/detail.php?id=407353>>

⁷ KOTLER, P. *Marketing management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 719 s. ISBN 80-247-0016-6 str. 590

Za pomoci Category managementu se začíná uplatňovat „koncept chytrého zákazníka“, kdy je prodejna uspořádána podle představ zákazníků. Jejich nákup je pak rychlejší, efektivnější a ve zbylém ušetřeném čase si zákazníci mohou projít i jiná oddělení, což přinese obchodníkovi stejný nebo vyšší obrat, než kdyby zákazníka nutil projít celým obchodem k požadovanému zboží, což mohu potvrdit ze své vlastní zkušenosti.

2.2.5. Spolupráce v oblasti Category Managementu

Spolupráce v oblasti Category Managementu může vzniknout na návrh obchodníka i dodavatele. Obchodník si sám může vybrat kategorie, v nichž cítí skrytý potenciál a zpravidla přizve ke spolupráci nejsilnější dodavatele z dané kategorie, u nichž předpokládá rozsáhlé znalosti o zvolené kategorii. Může si zvolit ke spolupráci jen jednoho dodavatele či více dodavatelů, z nichž jeden je tzv. „kapitán kategorie“ a ostatní figurují v roli „poradců“. Kapitánem kategorie se stává zpravidla vedoucí dodavatel v dané kategorii. Poradci zajišťují nestrannost celého projektu a připomínají návrhy kapitána kategorie. Ze strany dodavatele může přijít návrh na spolupráci v CM pokud si všimne rezerv a nevyužitého potenciálu v prodejnách daného obchodníka. Protože Category Management je finančně i časově náročný, obchodník si může zvolit jen několik kategorií, jimž se bude věnovat. Category Management se v současnosti používá jen pro rychloobrátkové zboží.

Při optimálním řízení kategorie (Category Managementu) je nutná pravidelná výměna informací mezi dodavatelem a obchodníkem. Tyto informace jsou velmi citlivé, a proto je potřebná úzká spolupráce mezi obchodníkem a dodavatelem založená na vzájemné důvěře, při níž obě strany získají jedinečnou možnost vzájemného sdílení a využití zkušeností a informací. Vztahy mezi nimi by se měly posunout z dosavadního soupeření (konfrontace) k vzájemné důvěře (kooperaci). To je velmi náročné, protože dodavatelé mohou být někdy podezíráni z toho, že v rámci Category Managementu zvýhodňují své vlastní značky. Takovým případům lze nejlépe bránit maximální objektivitou ze strany dodavatele postavenou na přesných údajích z průzkumu trhu a výsledků prodeje. CM spolupráce má vést ke zvýšení obrátu nejen značky dodavatele, ale celé kategorie.

Mezi obchodníkem a dodavatelem existuje různá hloubka spolupráce v oblasti Category Managementu. Zejména v počátcích spolupráce se společné projekty omezují jen na optimalizaci uspořádání výrobků na regále a optimalizaci sortimentu. Pokud se zaměřují jen na uspořádání výrobků na regále, jedná se o tzv. *Space Management*. Jak se postupně zvyšuje vzájemná důvěra mezi oběma partnery, rozšiřuje se spolupráce i do oblasti optimalizace cenové hladiny či promočních akcí. Ne vždy se to však podaří.

Category management na straně dodavatele i obchodníka sám o sobě nezaručí stálý nárůst podílů na trhu, příliv nových zákazníků či navýšení prodejů, ale je vhodným doplňkovým nástrojem k dobře fungujícímu marketingu a prodejním aktivitám.

Tomu odpovídá také *organizační struktura dodavatelských společností*, které Category Management aplikují, v nichž je Category Management je součástí marketingového nebo obchodního oddělení. Dodavatelské společnosti, které se Category Managementem zabývají déle a ve větším rozsahu, mají již samostatné Category Management oddělení. Kontaktní osobou pro spolupráci na straně těchto společností je tedy *Category Manager*. K těmto společnostem patří Henkel ČR, spol. s r.o., v jejímž oddělení Category Managementu pro divizi kosmetiky pracují. Ale i v případě existence samostatného oddělení je stále nutná úzká spolupráce a fungující výměna informací s oddělením marketingu i prodeje.

Na straně *obchodních společností* je Category Management buď součástí nákupního oddělení, oddělení pro Space Management nebo oddělení Category Managementu. Kontaktní osobou pro spolupráci v oblasti Category Managementu na straně obchodníka je tedy buď *Category Manager*, *Space Manager* nebo *Sortiment Manager* (nákupčí dané kategorie).

Category Management lze tedy klasifikovat jako další stupeň managementu k odhalování skrytých potenciálů dané kategorie a dodatečnému navýšení obrátu. Jeho výhodou oproti Brand Managementu je náhled na kategorii jako celek.

Nejčastější bariérou spolupráce je obvykle kapacitní připravenost obou stran na rozsáhlý a časově náročný projekt a s tím související odkládání nebo nedostatečné zavedení Category Managementu. Jaké jsou nutné předpoklady pro úspěšnou spolupráci v této oblasti shrnuji v následující kapitole.

2.2.4. Předpoklady spolupráce obchodníka a dodavatele

Pro vznik plnohodnotné spolupráce v oblasti CM je důležité splnění nutných předpokladů na straně obchodníka i na straně dodavatele, které shrnuji níže.

Předpoklady obchodníka jsou následující:

- *znalost analýzy dat z vlastních pokladních systémů,*
- *stanovení cílové skupiny a souboru jejich požadavků,*
- *stanovení míry „volnosti“ jednotlivých maloobchodních jednotek,*
- *mechanismus řešení sporných bodů,*
- *připravenost změnit systém řízení kategorie,*
- *schopnost implementace výsledků projektu do změny procesu.*

Předpoklady dodavatele jsou následující:

- *know-how, tým a zdroje pro realizaci projektu,*
- *výrobky a strategie pro celou kategorii,*
- *zvládání in-store marketingu,*
- *ochota podílet se na dodávce privátních značek,*
- *zvládání vývoje a zavádění nových výrobků,*
- *detailní analýza nakupujícího i spotřebitele,*
- *respekt ke strategii obchodníka,*
- *umění komunikace.*

[15]

Velmi důležitý je také respekt obou spolupracujících stran k principu *Win-Win-Win* (tzn. spolupráce by měla mít přínosy pro dodavatele, obchodníka i zákazníka).

2.2.5. Technické nástroje potřebné ke spolupráci

Základním kamenem Category Managementu je pravidlo, že dané kategorii, značce či výrobku by mělo být věnováno tolik místa, kolik činí jeho podíl na celkovém prodeji. Toto pravidlo se snadněji sleduje pomocí merchandisingových softwarů na tvorbu, optimalizaci a analýzu planogramů. Planogram znázorňuje schématické uspořádání značek a výrobků na jednotlivých policích regálu. Volba vhodného softwaru hraje velmi důležitou roli.

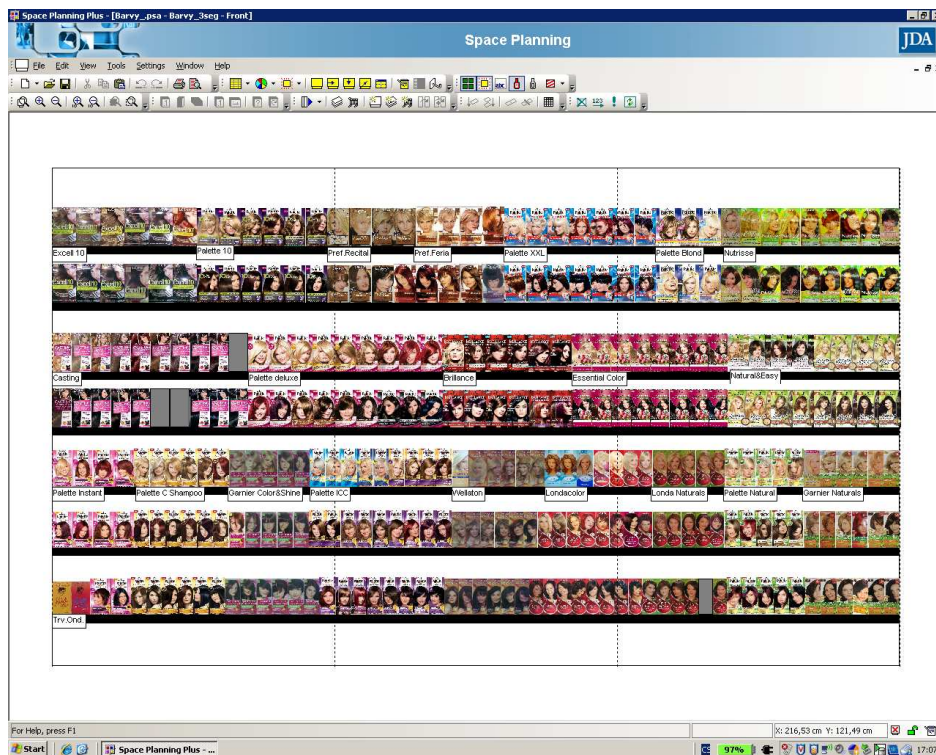
Na trhu existuje několik programů, z nichž nejrozšířenější jsou tři následující:

- *Apollo* americké společnosti IRI (Information Resources Inc.) distribuované v ČR společností MEMRB (Middle East Marketing Research Bureau),
- *Spaceman* z produkce společnosti AC Nielsen,
- *Space Planning* od firmy Intactix, který distribuuje JDA Software. [16]

Všechny jsou založeny na stejném principu: vloží se do nich EAN kód, název, rozměry a prodejní data. Pak je možné provádět řadu analýz, jako je například prodejnost jednotlivých segmentů kategorie, značek a výrobků vůči jejich podílu na prodejním místě dané kategorie. Dále tyto analýzy také dokáží upozornit na hrozící vyprodanost nebo mohou vypočítat přímou výnosnost z prodejní ploch.

Tyto nástroje již tedy neslouží pouze k „nakreslení“ planogramů, ale dokáží tvořit planogramy automaticky na základě balíčku určitých pravidel, dokáží přenášet planogramy pomocí webových aplikací do prodejen a dokáží také optimalizovat rozvržení jednotlivých oddělení a jejich kategorií v rámci celkového obchodu. [16]

Níže přikládám náhled pracovního prostředí programu Space Planning, který nejvíce v praxi používám. Jedná se o náhled planogramu kategorie barev.



Obr. 6: Náhled na pracovní prostředí programu Space Planning

Zdroj: Vlastní tvorba

Klíčovou podmínkou správné funkčnosti těchto nástrojů je vložení správných dat. Záleží na dodavateli, zda si software zakoupí (cena základní verze začíná na devadesáti tisíci korunách)⁸ a sám si do něj vloží potřebná data nebo zda využije služeb některé z agentur, která má obvykle k dispozici i potřebná data z trhu.

Také je velmi důležité pro dodavatele sladit druh tohoto nástroje s obchodníky. Jen tak se zaručí hladká bezproblémová výměna materiálů, které byly pomocí těchto softwarů vytvořeny.

⁸ NEUMANN, P. Space Management ulehčuje automatizace, *Zboží&prodej*, 2006, roč. 14, č. 128, s. 28 -29. Registrační značka: MK ČR E6647

2.2.6. Přejchod od CM projektu k CM procesu

Velmi důležité pro Category Management je jeho vnímání obchodníky a dodavateli jako průběžného procesu, ne jen jako jednorázového projektu, který končí implementací. Výrobky na trhu i zákazníci procházejí neustálým vývojem, a proto je nutné danou kategorii neustále sledovat a přizpůsobovat se aktuálním podmínkám a trendům. Je tedy třeba proměnit jednotlivý projekt na dlouhodobý proces spolupráce, kdy je nutné provádět pravidelné revize dané kategorie.

Obchodní proces řízení kategorií definuje kategorie, určí jim role, cíle, strategie a taktiky. To vše se zpětnou vazbou, které je velmi důležitá, protože je podnětem pro revizi dané kategorie. Obchodní proces by měl být stejný pro obchodníka i dodavatele, jen tak umožní oběma partnerům, aby přispívali podle svých schopností a tím dosáhli společného cíle.

Před začátkem obchodního procesu řízení kategorie je nutné stanovit strategii Category Managementu. Jde o stanovení způsobu jak organizovat, vést a řídit obchod na základě podnikatelských jednotek založených na kategorii. Je vhodné propojení obchodních plánů pro kategorie s podnikovými strategiemi a to jak na straně obchodníka, tak na straně dodavatele. Poté může začít vlastní obchodní proces, jehož cílem je vytvoření obchodních plánů pro jednotlivé kategorie. [1]

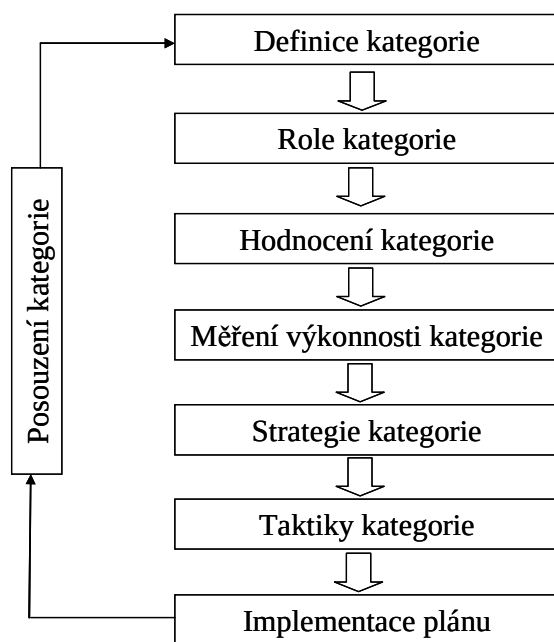
Průběh tohoto procesu spojeného s řízením výrobných kategorií a jeho jednotlivé kroky podrobně popíši v následující kapitole.

Dalšími nutnými komponentami úspěšné spolupráce v oblasti Category Managementu jsou informační technologie, organizační schopnosti, vztahy mezi obchodními partnery a pravidelné hodnocení činnosti

2.3 Průběh standardního procesu Category Managementu

Standardní CM proces se skládá ze osmi přesně definovaných kroků, které umožňují vyvinout a implementovat pro jednotlivé kategorie obchodní plán. Tento obchodní plán vzniká na základě posouzení konkrétních informací o stavu maloobchodního trhu zahrnujících jeho vývoj, konkurenci, analýzy dodavatelů a potřeb zákazníka a posouzení interních možností firmy. Dojde-li ke změně těchto komponent, je nutné přehodnotit i obchodní plán. Řízení kategorie musí proto zahrnovat i zpětnou vazbu – monitorování, vyhodnocování a případné korekce původních obchodních záměrů. [2]

Jednotlivé kroky tohoto standardního procesu jsou uvedeny na následujícím schématu:



Obr. 7: Proces Category Managementu

Zdroj: Zdroj: HESKOVÁ, M. Category Management. Profess Consulting, 2006, str. 56

V praxi ale některé firmy tvrdí, že tento standardní proces sestávající se z osmi částí je příliš komplikovaný a někdy je ho nutné pro každodenní užívání v praxi zjednodušit. Výsledkem je třístupňový Category Management proces, jehož prvním krokem je vytvoření *strategie* (zahrnuje zhodnocení kategorie na základě dat z minulosti o tom jak zákazník nakupuje).

Druhým krokem je *vytvoření akčního plánu* (zajištění dobrého sortimentu, jeho umístění, promoce a odpovídající cena). Posledním krokem je *revize* (měření cílů). [17]

V další části své práce se zabývám standardním (osmistupňovým) postupem a popisuji jeho jednotlivé kroky. Nejdříve se zaměřím na *přípravnou fázi* před vlastním započítáním spolupráce.

V *přípravné fázi* se dodavatel s obchodníkem musí shodnout na výběru kategorie, kterou se bude projekt zabývat. Pro spolupráci obchodník nejčastěji volí takové kategorie, ve kterých vnímá nějaké obtíže nebo které jsou strategické z hlediska tvorby zisku a vytváření loajality nakupujících. Jsou to tedy zpravidla kategorie s vyšším obratem, ale hlavně s možností růstu, které mohou nejlépe naplnit očekávání prodeje většího množství více lidem při více příležitostech a s vyšším ziskem. V těchto kategoriích musí také existovat silní a v oblasti marketingu vyspělí dodavatelé. S Category Managementem jsou spojovány kategorie tzv. rychloobrátkového zboží (FMCG), tj. především potravin, ale i drogistické kategorie.

V této fázi se rovněž stanoví časový horizont (tj. do kdy mají být hotovy první praktické výstupy projektu), podmínky a mantinely spolupráce (např. pokud má obchodník jasnou představu o tom, které parametry ve svých prodejnách rozhodně nechce měnit). Dohodne se i míra a forma, v jaké budou sdílena prodejní data, jakož i forma očekávaných výstupů. Následujícím krokem je první krok vlastního obchodního procesu - definice kategorie.

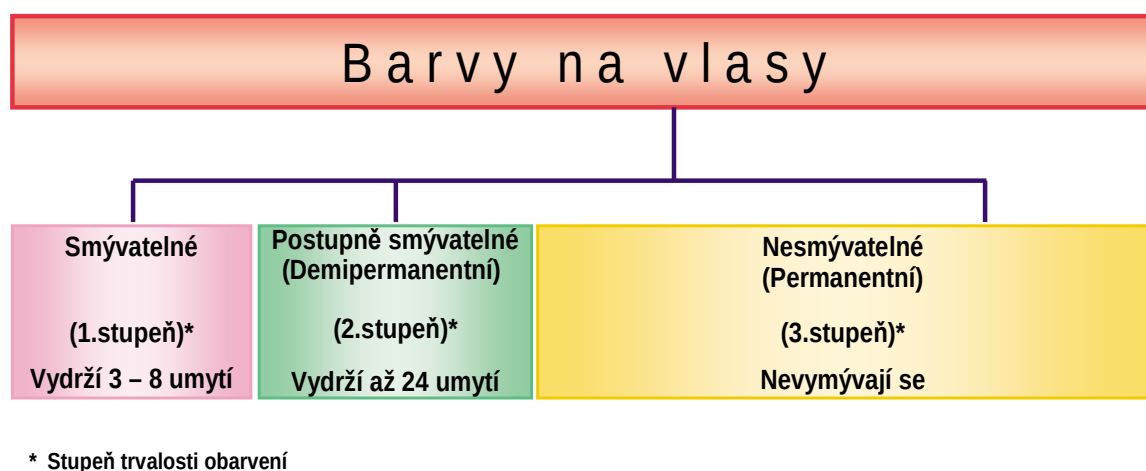
2.3.1 Definice kategorie

Jejím úkolem je určit výrobky, které budou zahrnuty do kategorie a určuje se segmentace dané kategorie. Kategorie je vždy vytvářena z pohledu zákazníka a jeho nákupního chování. Je to rozlišitelná skupina zboží, které zákazník chápe jako související nebo snadno vzájemně nahraditelné při uspokojování svých potřeb. Kategorie má svou vnitřní strukturu, lze ji rozdělit do subkategorií, segmentů a subsegmentů. Toto strukturování kategorie vychází z rozhodovacího stromu spotřebitele při uskutečňovaném nákupu. [2]

Při definici kategorie a její segmentaci se hledá se odpověď na otázky: *kdo je náš cílový zákazník, jakým způsobem užívá daný výrobek a jak se rozhoduje při nákupu*. Dodavatel tyto informace zná obvykle již zná před započítím spolupráce. Jsou součástí jeho znalostí o chování spotřebitelů v dané kategorii.

Category Management se s úspěchem používá také i u složitějších kategorií, jako jsou např. barvy na vlasy, kde je rozhodování zákazníků komplikovanější vzhledem k šířce sortimentu a mnoha kritériím, která jsou pro zákazníka při rozhodování důležitá

Základní segmentace kategorie barev na vlasy vypadá takto:



Obr. 8: Základní segmentace kategorie barev na vlasy

Zdroj: Interní materiály firmy Henkel ČR, spol. s.r.o.

Kategorie barev je velmi rozsáhlá (na českém trhu se vyskytuje přes čtyři sta padesát aktivních odstínů⁹ od jednotlivých značek), proto při spolupráci v této kategorii je velmi důležité pro dodavatele si hned na začátku ujasnit s obchodníkem, které výrobky se zahrnou do této kategorie (např. někteří obchodníci sem zahrnují i barevná pěnová tužidla či trvalé ondulace).

Podrobnější segmentaci kategorie barev na vlasy včetně jejího rozhodovacího stromu uvádím v praktické části své práce.

⁹ Interní materiály firmy Henkel ČR, spol. s r.o.

2.3.2 Určení role kategorie

Po přesném definování kategorie se jí přiřadí její role, tedy jakou strategickou úlohu má daná kategorie hrát v obchodním plánu a marketingové strategii obchodníka. Roli kategorie si obchodník většinou zvolí sám a s dodavatelem tuto roli pouze konzultuje.

Podle rolí se určuje plocha přidělená kategorii v rámci celé prodejny, způsob vystavení zboží, způsob propagace i celkové zdroje vynaložené na kategorii. [2]

Lze rozlišit následující vzorové typy rolí:

Destination Category (destinační kategorie) je taková kategorie, kterou se obchodník odlišuje od konkurence, vytváří jeho image a v níž nabízí vysokou kvalitu. Má za úkol přilákat zákazníky a je náročná na prezentaci (např. velký výběr vín, čerstvé ryby, pečivo z vlastní pekárny, čerstvá a kvalitní zelenina).

Routine Category (rutinní kategorie) obsahuje zboží každodenní potřeby prodávané ve velkých objemech s vysokou frekvencí. Propagace se orientuje na cenu. Výrobky z těchto kategorií jsou pro řetězce hlavním zdrojem zisku, marže na výrobek jsou sice nízké, ale to vyvažují vysoké objemy prodeje. Úspěšnost této kategorie je založena na vysoké obrátkovosti zásob a vyloučení nadbytečných nákladů v zásobovacím řetězci (např. máslo a tuky).

Occasional/Seasonal Category (příležitostná/sezónní kategorie) představuje sezónní nabídka zboží (např. vánoční ozdoby, opalovací přípravky). Smysl v nabídce má jen po omezenou dobu, proto je velmi náročná na prezentaci a má vyšší marži. V obchodě zaujímají tyto kategorie zvláštní místo, většinou blízko vstupu do obchodu.

Convenience Category (doplňková kategorie) je kategorie doplňující sortiment a zaručující zákazníkovi ucelený nákup pod jednou střešou. Většinou nevyžaduje velký prostor ani zvláštní konkurenční ceny (např. papírenské výrobky, domácí nebo úklidové potřeby). [2]

Pro kategorii barev na vlasy většinou obchodníci volí podle svého cíle roli *destinační* (chci mít kompletní nabídku barev, nejlepší pozici a chci v ní být nejlepší na trhu) nebo roli *doplňkovou* (pouze vybraná nabídka, dostupná pozice a kromě jiného sortimentu vedu i barvy na vlasy).

2.3.3 Hodnocení kategorie

Hodnocení kategorie zahrnuje sběr a analýzu dat o současném stavu kategorie z hlediska trhu, zákazníka, dodavatele a obchodníka:

Analýza z hlediska trhu zahrnuje souhrnná data z trhu, tržní podíly v kategoriích a subkategoriích, trendů ve spotřebě, srovnání s konkurencí (tržní podíly, ceny, prezentace zboží, reklamy).

Analýza z hlediska zákazníka zahrnuje stanovení profilu zákazníka této kategorie, jeho nákupní a spotřebitelské chování, rozhodující kritéria pro nákup, frekvence nákupu, typ prodejny a Household panel data.

Analýza z hlediska dodavatele zahrnuje vyhodnocení efektivity nákupu, efektivity datového toku, programy podpory prodeje, inovace výrobku, vývoj nákupních cen, SWOT analýza značek a zhodnocení konkurence.

Analýza z hlediska obchodníka zahrnuje stanovení podílu kategorie (segmentu kategorie) na prodejkách (maržích), ukazovatele aktivity a produktivity, náklady, zásoby a počty vedených položek v kategorii. [2]

Cílem tohoto kroku obchodního CM procesu je provést vyhodnocení současné a plánované výkonnosti kategorie a určení možných příležitostí pro tuto kategorii. Hodnotí se současný výkon celé kategorie včetně jejích subkategorií, segmentů a značek ve vztahu k přiřazeným rolím. Je to kooperativní proces obchodníka a dodavatele. Provedené hodnocení je základem pro rozvoj strategií a taktik kategorie. [1]

2.3.4 Měření výkonnosti kategorie

Měření výkonnosti kategorie se uskutečňuje pomocí soustavy ukazatelů výkonnosti (tzv. scorecard), který se sestává ze souboru cílových hodnot, kterých chce obchodník u dané kategorie dosáhnout (scorecard) a který je porovnán se současným stavem (s výsledky hodnocení kategorie). K porovnání požadovaného a současného stavu slouží scorecard sestavovaný čtvrtletně a ročně. Cílové hodnoty musí odpovídat roli příslušné kategorie. [2]

Nejobecnějším cílem je finanční výkon kategorie z pohledu celkových tržeb. Další dílčí cíle mohou být nejrůznějšího charakteru a většinou se stanovují po provedení analytické části projektu Category managementu. Z důkladné analýzy prodejních dat daného obchodníka ve srovnání s konkurencí (nebo s celkovým trhem) by měly *vyplýnout rezervy, které daný obchodník v této kategorii ještě má a mohl by je využít*. Na jejich základě si stanoví *kvantitativní cíle* (např. procentuální nárůst obrátu v dané kategorii) a *kvalitativní cíle*, kterých chce dosáhnout. Tyto cíle jsou zaznamenány do scorecard, kde se pravidelně vyhodnocují.

2.3.5 Strategie kategorie

Úkolem tohoto kroku je vyvinout strategii pro naplnění role kategorie a dosažení cílů stanovených ve scorecard. Také je plánem jak efektivně využít zdroje určené pro splnění těchto cílů.

Strategie představuje plán: jak zvýšit obrát kategorie, jak se odlišit od konkurence, jak správně vybrat dodavatele, jak zboží distribuovat, prezentovat a propagovat a jakými dalšími službami nabídku doplnit. [2]

Strategie pro kategorii je volena s ohledem na roli kategorie, cílové hodnoty uvedené ve scorecardu a zdroje, které jsou příslušné kategorii k dispozici. Smyslem strategie pro kategorii je zvýšení hodnoty, kterou získá zákazník, a tím i posílení loajality, penetrace a tržní pozice. Rozlišujeme sedm běžných strategií, které uvádím níže.

Traffic building (podpora frekvence nákupů) se zaměřuje na přilákání zákazníků do obchodu a k dané kategorii. U dané kategorie je vysoká penetrace (velký počet zákazníků danou kategorií nakupuje) a četnost nákupu. Zde je vhodnou taktikou silná promoční podpora, časté promoce se značnými slevami.

Transaction building (zvýšení objemů transakcí) má za cíl zvyšovat průměrné hodnoty nákupu v dané kategorii. V dané kategorii je vysoká útrata na jeden nákup (hodnota, objem), vysoká přitažlivost pro rodiny, impulsivní druh poptávky. Zde je vhodné vyšší soustředění na promoce podporující vícenásobný nákup.

Profit generating (tvorba zisku) je zaměřena na tvorbu zisku. Používá se u kategorií, které zahrnují položky s vysokou marží a vysokým obratem, u nichž lze počítat s vysokou loajalitou a nízkou cenovou senzitivitou zákazníků. Zde je vhodnou taktikou omezená promoční podpora a menší slevy, zaměření na promoakce s přidanou hodnotou.

Turf defending (ochrana území) je typ strategie pro kategorii, kde je agresivní konkurence a proto se v ní obchodník vůči této konkurenci vymezuje. Je to kategorie často nakupovaná cílovou skupinou, s vysokou cenovou sensitivitou, silnými promocemi a vytváří loajalitu vůči obchodu. Zde jsou vhodné velmi časté promoce případně dlouhodobě snížená cena

Excitement creating (upoutání pozornosti) je strategie s cílem vytvoření zájmu o produkty a stimulovat impulsivní nákupní chování, propagace sezónních akcí nebo orientace na určitý životní styl. Zde jsou vhodné ochutnávky, novinky, zajímavé displeje, in-store theatre, menší důraz na cenu.

Image enhancing (zlepšení image) je zaměřená na produkty podporující image obchodníka (např. čerstvost, ekologie, zdraví, vztah k dětem). Zde jsou vhodné tématické promoce nebo promoce spojující více kategorií.

Cash generating (tvorba Cash-flow) je strategie orientovaná na kategorie, které jsou generátorem Cash-flow obchodníka. Je zde vysoký prodej a četnost nákupu, vysoká obrátka zásob.

[1] [18]

Různým rolím kategorie lze přiřadit různé strategie podle následující tabulky:

Tab. 1: Vztah role kategorie a její strategie

Role kategorie	Vhodné strategie						
	Cash Generator	Profit Generator	Turf Defender	Traffic Building	Image Enhancing	Transaction Building	Excitement Creating
Destination							
Routine							
Occasional/ Seasonal							
Convenience							

Zdroj: Interní materiály firmy Henkel spol. s r.o.

Na základě definované role kategorie daný obchodník přiřadí této kategorii strategii, kterou konzultuje s dodavatelem. Jako příklad přiřazení strategie použijí opět *kategorii vlasových barev*. Pokud je jí přiřazena role *Destination (destinační)*, pak přicházejí v úvahu strategie *Traffic building (podpora frekvence nákupů)* a *Profit generating (tvorba zisku)*. Pokud kategorii vlasových barev je přiřazena role *Convenience (doplňková)*, pak přicházejí v úvahu strategie *Traffic building (podpora frekvence nákupů)* a *Profit generating (tvorba zisku)*. Volbě strategie se přizpůsobí taktiky dané kategorie.

2.3.6 Taktiky kategorie

Určení taktiky pro danou kategorii znamená určit potřebné činnosti a akce, které je třeba učinit, aby byla uskutečněná zvolená strategie a dosaženo cílů stanovených ve scorecardu.¹⁰ Taktická optimalizační doporučení, která z výše uvedených analýz vyplývají, jsou nejdůležitější fází CM projektu.

¹⁰ PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J. a kol. Obchodní podnikání. 2., přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2002. 874 s. ISBN: 80-7261-059-7, str. 632

Týkají se především optimalizací čtyř základních oblastí:

- *optimalizace sortimentu,*
- *optimalizace uspořádání výrobků,*
- *optimalizace cenové strategie,*
- *optimalizace prodejních akcí.*

Při optimalizaci sortimentu je potřebná důkladná analýza dané kategorie. Hledá se optimální skladba sortimentu u daného obchodníka a identifikuje se skrytý potenciál dané kategorie, což jsou položky, které je možno vypustit a nahradit je perspektivnějšími novinkami. Hodnotí se také míra jednotnosti sortimentu v různých obchodních formátech.

Při optimalizaci uspořádání výrobků jde o rozhodování, kde umístit danou kategorii, jakou plochu jí vyčlenit, jak seskupit jednotlivé subkategorie a jaké bude konečné uspořádání výrobků a značek na regále.

Při optimalizaci cenové hladiny se volí cenová hladina v souladu s rolí kategorie a vnímáním ceny zákazníkem a to zejména vzhledem k cenám, které používá obchodníková konkurence.

Při optimalizaci prodejních akcí se stanoví jaké nástroje podpory prodeje budou pro danou kategorii použity (např. dočasné akční ceny, věrnostní kupóny, reklama v televizi, používání reklamních letáků). [2]

Category Management projekt se vždy zabývá optimalizací sortimentu a optimalizací uspořádáním výrobků na regále. Spolupráce na optimalizaci cenové hladiny a prodejních akcích je obvykle možná až po získání úplné důvěry obchodníka, k čemuž je obvykle nutná dlouhodobá spolupráce v prvních dvou oblastech.

Průběh optimalizace sortimentu a optimalizace uspořádání výrobků na regále pro kategorii barev na vlasy ukáží v praktické části své práce na projektu s vybraným obchodním řetězcem.

2.3.7 Implementace a zpětné posouzení kategorie

Uvedení projektu do praxe nazývá *implementace CM projektu* (po odsouhlasení projektu s obchodníkem). Tento proces je obvykle velmi náročný na pracovní síly, čas a dobrou koordinaci jednotlivých navazujících operací. Proto bývá obvykle nezbytné vytvořit *plán implementace*. Plán implementace určuje, v jakém časovém horizontu má být implementace provedena, a za jaké kroky je kdo odpovědný. Dodavatel a obchodník sestaví *multifunkční týmy*, které vzájemně spolupracují a podílí se na implementaci.

Přestavba se týká většinou všech prodejních jednotek daného obchodníka, proto je také nutný *časový rozvrh* práce na těchto jednotkách. Protože není možné prodejnu nebo její část na několik dní uzavřít a postupně přestavovat, probíhá implementace obvykle v době menšího náporu zákazníků, často i přes noc. Je věcí vzájemné dohody, zda implementaci provede obchodník vlastními silami nebo za pomoci dodavatele. Pokud je v drogistických kategoriích dohodnuta pomoc dodavatele, většinou je přítomný Category Manager a několik merchandiserů.

Po implementaci je důležité pravidelně *zpětně vyhodnocovat* jednotlivé CM projekty (zpravidla tři až šest měsíců po realizaci). Tři měsíce je minimální doba, po které zákazník zareaguje na provedené změny. Bere se v úvahu, že aby zákazník zaregistroval změnu v kategorii, je potřeba, aby od provedené změny v daném obchodě nejméně třikrát nakoupil, případně s kategorií přišel aktivně do styku. [19]

Obsahem tohoto posledního kroku je monitorování, kontrolování a navrhování případných korekcí původních obchodních záměrů v dané kategorii. Na základě vyhodnocení mohou být projekty aktualizovány. Chování zákazníků v rámci kategorie se může rychle měnit a radikálně se může vyvíjet i sortiment (díky častým novinkám). Tím se vše vrací zpátky k prvnímu kroku a celý osmistupňový proces se může opakovat. Optimální je taková spolupráce, kdy se obchodník na dodavatele obrací při každé změně kategorie, kterou se chystá provést v sortimentu či způsobu uspořádání zboží v regálech. Tak se z CM projektu stává proces dlouhodobé spolupráce.

3. Category Management v praxi – Henkel ČR, spol. s r.o.

V praktické části své práce nejdříve shrnu situaci v oblasti Category Managementu na maloobchodním trhu v České republice, poté se budu věnovat Category Managementu ve společnosti Henkel ČR a následně konkrétnímu projektu v kategorii barev na vlasy.

3.1 Category Management v České republice

Nejdříve stručně charakterizují maloobchodní trh v České republice, na kterém společnost Henkel ČR působí jako dodavatel a dále se věnují celkovému vývoji Category Managementu v ČR a firmám, které v této oblasti spolupracují.

3.1.1 Maloobchodní trh v České republice

Category Management se v České republice uplatňuje převážně v sektoru na maloobchodním trhu, proto bych ho nyní stručně charakterizovala a shrnula základní fakta o situaci na tomto trhu v České republice.

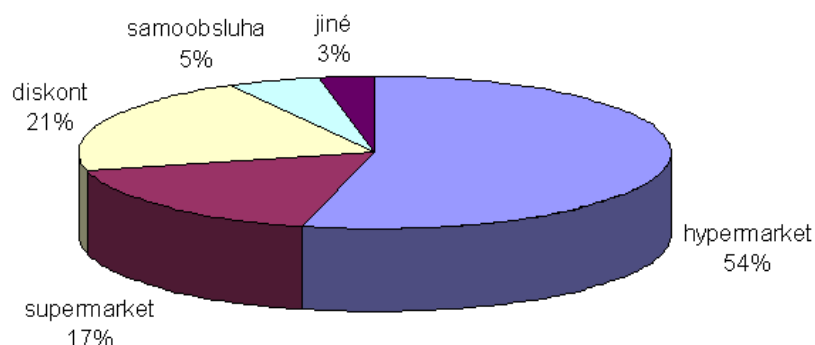
Maloobchod zahrnuje veškeré aktivity, které jsou spojené s prodejem zboží nebo služeb konečným spotřebitelům pro neobchodní použití. Maloobchodem nebo maloobchodní prodejnou je jakýkoliv subjekt podnikání, jehož tržby plynou převážně z maloobchodního prodeje. [20]

Dle přílohy časopisu Moderní obchod „TOP 50 obchodu v ČR v roce 2008“¹¹ vypadá situace na českém trhu vypadá takto: podíl maloobchodu na obratu TOP širokosortimentních obchodníků (FMCG Retail) tvořil 75 % a velkoobchod 25%. Mezi TOP specializovanými obchodníky s drogerií byla situace obdobná: maloobchod tvořil 78% a velkoobchod 22%.¹² [21]

¹¹ TOP 50 obchodu v ČR v roce 2008, *Moderní obchod*. 2009, ISSN 1210-4094

¹² Data za rok 2009 nebyla v době psaní diplomové práce dostupná. Dle ověřených informací budou k dispozici v květnovém vydání časopisu Moderní obchod, který vyjde až 15.5. 2010.

Pokud se podívám podrobněji na podíly prodejních formátů u širokosortimentních obchodníků (FMCG Retail) bude vypadat následovně:



Obr. 9: Podíly prodejních formátů u FMCG obchodníků

Zdroj: TOP 50 obchodu v ČR v roce 2008, Moderní obchod. 2009

Podíl hypermarketů, supermarketů a diskontů se v posledních letech zásadně nezměnil a zůstává stabilní. Nejsilnější širokosortimentního maloobchodního řetězce na českém trhu jsou tyto:¹³

Tab. 2: TOP 10 českého maloobchodu

Pořadí v rámci TOP 50	Společnost	Tržby (mld. Kč)	Řetězec (počet prodejen)
1	TESCO STORES ČR, a.s.	47,0*	Tesco HM (59), Tesco SM (42), Tesco Express (6)
2	AHOLD CR, a.s.	44,0*	Hypernova (53), HyperAlbert (4), Albert (241)
3	MAKRO C&C, s.r.o.	39,7*	Makro (13)
4	Kaufland ČR, v.o.s.	37,0*	Kaufland (88)
5	Globus ČR, k.s.	25,4	Globus (13)
6	Penny Market, s.r.o.	20,0*	Penny Market (206)
7	Billa, spol.s.r.o.	18,5*	Billa (176)
8	Lidl ČR, v.o.s.	17,5*	Lidl (201)
9	PLUS - DISCOUNT, spol.s.r.o.	14,0*	Plus (145)
11	SPAR Česká obchodní společnost, s.r.o.	13,0	Interspar (29), Spar (4)

* odhad Incoma Research

Zdroj: TOP 50 obchodu v ČR v roce 2008, Moderní obchod. 2009

Nejsilnějším hráčem na trhu byla společnost Tesco Stores ČR, a.s. následovaná společností Ahold. CR, a.s. a společností Makro C&C, s.r.o.

¹³ Z TOP 10 obchodníků jsem neuvedla společnost GECO Tabák, a.s., protože dle mého názoru neodpovídá charakteru širokosortimentního maloobchodního řetězce.

Dalšími obchodníky z TOP 10 jsou obchodní řetězce Kaufland, Globus, Penny Market, Billa, Lidl, Plus Discount a Spar. Plus Discount se v tomto žebříčku z roku 2008 objevil naposledy, protože v roce 2009 odešel z českého trhu a jeho prodejny byly začleněny do diskontní sítě Penny Marketu a sítě supermarketů Billa. Protože se ve své práci zaměřuji na Category Management v kategorii barev na vlasy, uvedu také postavení maloobchodních specializovaných prodejců drogerie v TOP 50 obchodu ČR v roce 2008. Nejsilnějším z nich je společnost PK Solvent s.r.o. na 22. pozici, jejíž odhadovaný roční obrat byl 4,5 mld. Kč (180 prodejen Family). Následuje DM Drogerie Markt, s.r.o., která je na 25. pozici s obratem 4,3 mld.Kč (156 prodejen). Další společností je Rossmann, spol.s.r.o., která je na 33. pozici s obratem 2,6 mld. Kč (109 prodejen) a na 34. pozici je společnost Schlecker, a.s. s odhadovaným obratem 2,3 mld. Kč (170 prodejen). [21]

Takto tedy vypadala struktura trhu v roce 2008.¹⁴ Dle mého názoru lze předpokládat, že se struktura TOP 50 obchodu na českém trhu v roce 2009 výrazně nezměnila. Podle průzkumu AC Nielsen ale meziročně poklesly velmi mírně celkové tržby obchodníků s potravinami a drogerií v maloobchodu v roce 2009 a to o 2,5%.¹⁵

3.1.2 Vývoj Category Managementu v České republice



Category Management se v České republice začíná objevovat koncem 90. let minulého století. Na maloobchodní trh v ČR v této době vstoupili silní zahraniční obchodníci, tím se posílily intenzivní konkurenční vztahy a zvýšila se potřeba diferenciací mezi obchodníky. Tito velcí hráči na trhu sebou přinesli praktické zkušenosti z oblasti Category Managementu ze zemí s plně rozvinutým maloobchodním trhem. Jeho implementaci na českém trhu tedy řídili manažeři z Německa, Nizozemí, Rakouska a Velké Británie, jejichž úkolem bylo předat své zkušenosti českým kolegům. K tomuto trendu se připojili i dodavatelé, kteří v oblasti Category Managementu spolupracují s obchodníky a kteří tak získali možnost spolupracovat na řízení kategorií, v nichž mají své výrobky.

¹⁴ Data za rok 2009 nebyla v době psaní diplomové práce ještě dostupná. Dle ověřených informací budou k dispozici v květnovém vydání časopisu Moderní obchod, který vyjde až 15.5. 2010.

¹⁵ NEUMANN P. Na krizi vydělali supermarketi, *Zboží&prodej*, 2010, roč. 18, č. 169, s.10-11.
Registrační značka: MK ČR E6647

V současné době Category management v české praxi již překonal počáteční nesnáze. Dnes si obchodní řetězce uvědomují přednosti Category Managementu, a to na základě získaných zkušeností. Projektů v této oblasti v české obchodní praxi přibývá a jsou neustále zdokonalovány. Převažuje pozitivní hodnocení spolupráce obchodníků a dodavatelů. Příznivé dopady kooperace v rámci konceptu CM jsou v konečném efektu přínosné pro zákazníka. V České republice se každoročně koná Category Management konference, kterou pořádá společnost Blue Events. Zde se každoročně (od roku 2002) setkávají špičky z českého Category Managementu, a to jak specialisté z obchodních řetězců aktivních na území ČR, tak odborníci na Category management z vybraných dodavatelských firem, dále odborní novináři, pedagogové a nezávislí experti. V roce 2009 poprvé bylo součástí této konference také dvoudenní školení CatMan Academy pod vedením jednoho ze zakladatelů Category Managementu Jerryho Singha. [1] [22]

Poslední konference se konala 18. 11. 2009 a jejím hlavním tématem byl vliv globální recese na Category Management. Podle klíčového řečníka této konference Jerryho Singha během stávající recese vzniká ještě větší potřeba rozumět dané kategorii a to činí Category Management ještě důležitějším. [23]

3.1.3 Firmy spolupracující v oblasti Category Managementu

Category Management konference pořádané v roce 2009 se zúčastnilo na devadesát účastníků z významných firem působících na českém trhu. U těchto firem předpokládám vzhledem k jejich účasti na konferenci zájem o spolupráci v oblasti Category Managementu či praktickou zkušenost v této oblasti. Vyjmenuji zde alespoň některé z nich: *Ahold Czech Republic, Bohemia Sekt, Coca-Cola Česká Republika, Coty Česká republika, Danone, Dr. Oetker, Henkel ČR, Karlovarské minerální vody, Kofola, OBI Česká republika, Pivovary Staropramen, Poděbradka, Procter&Gamble Czech, Reckitt Benckiser Czech Republic, Tesco Stores ČR, Plzeňský Prazdroj, STOCK Plzeň-Božkov, Spar Česká obchodní společnost, Unilever ČR, Vitana a další.*¹⁶ Z uvedeného seznamu lze usoudit, že zájem o vzájemné sdílení zkušeností v této oblasti mají společnosti jak z řad dodavatelů, tak obchodníků.

¹⁶ Seznam účastníků Category Management 2009, Materiály z konference Category Management 2009 konané 18.11.2009, Praha: Blue Events, 2009

3.2 Charakteristika společnosti Henkel ČR, spol. s r.o.

Společnost Henkel ČR, spol. s r.o. je jedním z hlavních dodavatelů, kteří se zabývají Category Managementem v oblasti drogistického zboží. V následujících kapitolách tuto společnost představím, uvedu její historii a vývoj. Následně se koncentruji na představení divize kosmetiky a na oddělení Category Managementu v této divizi.

3.2.1 Představení společnosti



Henkel ČR, spol. s r.o. je součástí světoznámého chemického koncernu Henkel a dceřinnou společností společnosti Henkel Central and Eastern Europe (HCEE). Společnost Henkel sídlící v Düsseldorfu v Německu má na celém světě přibližně 52 tisíc zaměstnanců a patří mezi německé společnosti s nejrozsáhlejší mezinárodní působností. Jejím značkovým výrobkům a technologiím důvěřují lidé v přibližně 125 zemích celého světa.

[24]



Obr. 10: Náhled do produktového portfolia společnosti Henkel

Zdroj: Internetové stránky společnosti Henkel ČR

Dostupné na WWW: <http://www.henkel.cz/cps/rde/xchg/henkel_czc/hs.xml/87_CZC_HTML.htm>

Firma Henkel působí ve třech základních obchodních oblastech - *prací a čistících prostředky, kosmetika a lepidla, těsnicí hmoty a prostředky pro povrchovou úpravu kovů*. Tyto strategické obchodní oblasti jsou rozděleny do tří obchodních divizí s celosvětovou působností: *divize kosmetiky, divize pracích a čistících prostředků, divize lepidel a technologií*.

[24]

Mezi silné značky společnosti z oblasti pracích a čistících prostředků patří *Persil*, *Rex*, *Palmex*, *Perwoll*, *Silan*, *Bref* a *Pur*. Z oblasti kosmetických produktů jsou to značky *Gliss Kur*, *Schauma*, *Syoss*, *Taft*, *Palette*, *Fa* a *Vademecum*. Profesionální kosmetiku Schwarzkopf reprezentují značky *bc bonacure*, *Igora* nebo *OSIS*. V oblasti lepidel a průmyslových lepidel a tmelů jsou známé značky *Pritt*, *Pattex*, *Thomsit*, *Ceresit*, *Loctite* nebo *Teroson*.

V účetním roce 2009 dosáhla skupina *Henkel celosvětově* obratu ve výši 13 573 mil. eur. V celkově náročném ekonomickém prostředí to představuje 3,9% meziroční pokles. Organický obrat, tj. obrat upravený o kurzové vlivy a dopady akvizic a dezinvestic, meziročně poklesl o 3,5 %. Po výrazném poklesu obratu v prvním čtvrtletí, který byl důsledkem ekonomické krize, charakterizovalo následná čtvrtletí postupné zotavování. Vývoj tří obchodních divizí společnosti byl ovšem i nadále velmi různorodý. Zatímco divize pracích a čistících prostředků a divize kosmetiky pokračovaly ve velmi dobrém výkonu s 2,9% respektive 3,5% růstem organického obratu, do výkonu divize lepidel a technologií, která zaznamenala 10,2% pokles organického obratu, se promítly problémy hlavních odběratelských průmyslových odvětví na celém světě. [25]

Henkel ČR, spol. s r. o. vznikla 21. června 1991. Zabývá se dovozem a distribucí Henkel produktů v České republice. Předmětem podnikání je tedy koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej. Oborem obchodní činnosti je oblast pracích prášků, čistících prostředků, kosmetiky a lepidel. Sídlo společnosti je v Praze a má 250 zaměstnanců.

[26]



3.2.2 Historie a vývoj společnosti

Na počátku historie společnosti Henkel stojí osmadvacetiletý obchodník se zájmem o přírodní vědy – *Fritz Henkel*. Dne 26. září 1876 on a dva jeho společníci zakládají v Cáchách společnost *Henkel & Co.* a na trh uvádějí první výrobek – univerzální prací prostředek na bázi křemičitanu. Během následujících 134 let tato německá podnikatelská rodina a tisíce jejích zaměstnanců vybudovali z firmy Henkel globální společnost působící ve 125 zemích. [27]

Henkel ČR, spol. s r.o. je součástí tohoto světoznámého chemického koncernu Henkel a dceřinnou společností společnosti Henkel Central and Eastern Europe (HCEE), proto bych se dále soustředila na stručný vývoj společnosti *Henkel Central and Eastern Europe* (HCEE) a následně na *Henkel ČR, spol. s r.o.*

Historie společnosti Henkel Central and Eastern Europe (HCEE) lze shrnout do těchto nejdůležitějších mezníků:

- 1886 První prodej produktů firmy Henkel v Rakousku.
 - 1927 Představení Persilu a Voithu v Rakousku.
 - 1929 Společnost Henkel poprvé Československu.
 - 1985 V Rakousku poprvé uveden na trh „Green Persil“ (první prací prášek bez fosfátů).
 - 1991 Společnost Henkel vstupuje na trh v České republice.
 - 1998 Henkel Austria Group mění jméno na Henkel Central Eastern Europe.
 - 2000 Přebírá zodpovědnost za Ukrajinu v rámci Henkel struktury.
 - 2003 Přebírá zodpovědnost za Rusko (čisticí prostředky, lepidla, povrchové technologie).
- Probíhá fúze Henkel Austria a Henkel CEE na HCEE. [28]

Historie společnosti Henkel ČR začala již v roce 1929, kdy si u okresního úřadu v Litoměřicích podala düsseldorfská firma Henkel žádost o založení továrny na výrobu pracích a čisticích prostředků.

Společníkem obchodní společnosti Henkel a Voith se tehdy v roce 1929 stal Dr. Fritz Henkel, zakladatel celosvětového impéria Henkel, a druhým podílníkem a spolujednatel byl Hermann Voith, vídeňský obchodník. Na český trh s pracími a čistícími prostředky vstoupila firma Henkel v době, kdy se o přízeň zákazníků ucházely desítky firem od nejmenších rodinných mydláren až po velké průmyslové podniky na výrobu mýdla a nejrůznějších pracích prostředků tradičních značek. Henkel ve 30. letech i v době války zvládl svým sortimentem pokrýt potřeby českého trhu, což se jiným obchodníkům v časech nouze i o základní potraviny a zboží nepodařilo. Mezi jedinečné a nezbytné domácí pomocníky tehdy patřily: bělicí soda Henko, prací prášek Imi, Sil určený k bělení a máchání prádla a také legendární Persil, první samočinný prací prášek na světě. [28]

Po válce byla česká pobočka firmy coby německý podnik zestátněna a továrna pokračovala ve výrobě pod národním správcem až do roku 1948. Poté přešla pod vedení národního podniku Spolek pro chemickou a hutní výrobu v Praze a v následujícím roce se stala součástí Továrny na sodu v Neštěmicích. Konec továrny přišel v roce 1951, když výroba průmyslových odmašťovadel byla převedena do Neštěmic a zbylé provozy byly v Litoměřicích zlikvidovány. Výrobní zkušenosti a znalosti technologií koncernu Henkel převzal znárodněný Ottův podnik v Rakovníku, ve kterém se kromě několika dalších podniků zkoncentrovala výroba pracích prášků v socialistickém Československu. Jedná se o známý podnik RAKONA z Rakovníka, jenž nyní patří konkurenční společnosti. Do České republiky se Henkel vrátil až v roce 1991 po sametové revoluci. [28]

3.2.3 Divize kosmetiky

Protože se ve své práci zabývám Category Managementem barev na vlasy soustředím se nyní na divizi kosmetiky Henkel ČR, spol. s r.o., kterou stručně charakterizuji a popíši její postavení na trhu kosmetiky. V této divizi také již osmým rokem pracuji.

Divize kosmetiky je jednou ze tří samostatných divizí společnosti Henkel ČR, spol. s r.o. Nabízí značkové kosmetické zboží v segmentech *vlasové kosmetiky*, *tělové kosmetiky* a *ústní hygieny*.

Obchodní portfolio divize kosmetiky obsahuje:

Vlasová kosmetika:

- *Barvy na vlasy značky Palette a Schwarzkopf.*
- *Stylingové přípravky značky Taft, Syoss a Got2b.*
- *Šampony, kondicionéry a pečující přípravky značek Gliss Kur, Schauma a Syoss.*

Tělová kosmetika:

- *Sprchové gely značky Fa a Right Guard.*
- *Deodoranty značky Fa a Right Guard.*
- *Mýdla značky Fa.*
- *Pěny do koupele Fa.*

Ústní hygiena:

- *Pasty na zuby značky Vademecum.*

Divize kosmetiky Henkel ČR, spol. s r.o. je vedoucím dodavatelem na trhu vlasové a tělové kosmetiky za rok 2009. Velmi silné postavení má především v kategoriích vlasové kosmetiky. Největšími konkurenty společnosti Henkel na kosmetickém trhu jsou společnosti L'Oréal, Procter&Gamble, Unilever, Beiersdorf, Colgate&Palmolive a Coty. Podrobnější analýzu vývoje kosmetického trhu uvádím v následujících kapitolách. Poté se již soustředím pouze na kategorii barev, kterou se zabývám podrobněji, a to jak z hlediska jejího vývoje, tak z hlediska Category Managementu. Nejdříve však představím oddělení Category Managementu v oddělení kosmetiky a shrnu jeho pracovní náplň.

3.2.4 Category Management v divizi kosmetiky

Category Management v divizi kosmetiky má již dlouhou tradici. Oddělení Category Managementu zde vzniklo v roce 2000, tedy v době samotných počátků CM v České republice. Velkou roli zde hrála dobrá zkušenost s CM v domovské firmě v Německu, která se datuje od devadesátých let minulého století.

Náplní práce Category Managera je sběr údajů o výrobcích, údržba databází s prodejními daty, příprava analýz sortimentu a cen, návrhy optimalizace promočních akcí a návrhy optimálního umístění jednotlivých výrobků na regále (tvorba tzv. planogramů). K tomu se využívá speciální software Apollo a Space Planning, ve kterých je třeba udržovat aktuální databázi všech výrobků na trhu s jejich rozměry. V neposlední řadě je náplní práce příprava návrhů na možné zlepšení kategorie pro obchodní partnery. Po odsouhlasení těchto návrhů ze strany obchodních partnerů je potřeba dohlížet na implementaci projektů a zpětně vyhodnocovat jejich vývoj.

Velmi důležitá je spolupráce oddělení Category Managementu s obchodním oddělením, a to nejenom na projektech uskutečňovaných s jednotlivými obchodníky (tedy ve směru externím), ale i ve směru interním, kde je nutné připravit návrhy umístění novinek v rámci značky pro jednotlivé typy prodejen. Dále se provádí návštěvy prodejen (kontrola regálového umístění), připravuje potřebné analýzy kategorií pro interní použití a v neposlední řadě sdílí nové poznatky o kategoriích/spotřebitelích s obchodním a marketingovým oddělením. S marketingovým oddělením spolupracuje při analýze jednotlivých značek, spotřebitelského chování, dále při zavádění novinek (doporučení pro umístění na regále) a stanovení sortimentní strategie pro různé typy prodejen.

3.3 Category Management v kategorii barev na vlasy

Ve své práci se soustředím na Category Management barev na vlasy na kosmetickém trhu konkrétně ve společnost Henkel ČR, spol. s r.o., proto bych zde uvedla některé poznatky o drogistickém trhu a následně kosmetickém trhu. Právě tyto znalosti patří k základním výchozím datům pro spolupráci v oblasti Category Managementu.

3.3.1 Trh kosmetiky na maloobchodním trhu v ČR

Velmi důležitá je znalost nákupního chování na kosmetickém trhu. Reprezentativní výzkum Drogerie 2008 realizovaný společností Incoma Research ukázal, že 39% respondentů preferuje *speciální samoobslužné drogerie* jako hlavní nákupní místo drogerie a kosmetiky. Následoval je segment *hypermarketů* (32% respondentů). Pro *supermarkety a malé samoobsluhy* se vyslovilo shodně 7% respondentů. Obzvláště rychle se projevuje nárůst oblíbenosti specializovaných prodejen v kategoriích, které zákazníci vnímají jako „*profesionální*“ (např. plet'ová a dekorativní kosmetika, tělová mléka, ústní hygiena, sprchové gely, barvy na vlasy, parfémy a deodoranty). Oproti tomu širokosortimentní hypermarkety si udržují pozice v nákupu „*masových kategorií*“ (např. pracích a čistících prostředků, dětských papírových plen). Jako důvod výběru prodejny je nejčastěji uváděna *šíře sortimentu*, přičemž specializované drogerie jsou dobře hodnoceny jak v *šíři sortimentu*, tak v *rychlosti nákupu, příjemném prostředí a dobře dostupném personálu*.

[29]

Tuzemský kosmetický trh byl v roce 2009 i přes ekonomickou recesi relativně stabilní. Běžné výrobky pro pravidelnou hygienu jako sprchové gely, mýdla a deodoranty se těšily v objemu většímu zájmu nakupujících než v roce 2008. Většina kosmetických kategorií si počet kupujících udržela (např. barvy na vlasy), ale některé „zbytné“ kategorie jako přísady do koupele, vlasová péče či vlasový styling zaznamenaly mírný odliv kupujících a mírně meziročně poklesly jak v objemu, tak v hodnotě. Tržní podíl privatních značek se v některých kategoriích zvýšil (např. v kategorii sprchových gelů a v kategorii péče o plet'), ale na druhé straně také zesílil trend luxusu a mnoho spotřebitelů nakoupilo kvalitní kosmetiku ostatních značek.

[30] [18]

Pro společnost Henkel ČR, spol. s.r.o. jsou klíčové především kategorie vlasové kosmetiky (barvy na vlasy, vlasový styling a vlasová péče). Tyto kategorie jsou také důležité pro konečného spotřebitele. Mnoho spotřebitelů vnímá své vlasy jako reprezentaci svého přístupu a hodnot. Dvě třetiny spotřebitelů věří, že péče o vlasy je velmi důležitou částí jejich péče o vlastní vzhled.¹⁷ Vzhled vlasů je velmi emočně důležitý pro spotřebitele, protože jsou rozhodujícím aspektem celkového každodenního vzhledu. [31]

Proto je těmto kategoriím věnována pozornost v oblasti Category Managementu a to zejména kategorii nejsložitější a pro zákazníka nejvíce emočně důležitou (nevhodný výběr se projeví na vzhledu s poměrně dlouhodobými následky) - kategorii barev na vlasy.

3.3.2 Vývoj kategorie barev na trhu v ČR



Meziroční vývoj v kategorii barev v České republice na vlasy je víceméně stabilní.

V této kategorii se na českém trhu vyskytují tři hlavní dodavatelé. Nejdůležitějším dodavatelem je *Henkel ČR, spol s.r.o.*, která dodává na český trh barvy pod zastřešujícími značkami Palette a Schwarzkopf. Dalšími dodavateli jsou společnosti *L'Oreal*, která má ve svém portfoliu barvy L'Oreal a Garnier, a společnost *Procter&Gamble*, která distribuje na českém trhu značky Londa a Wella.

¹⁷ *Reportlinker Adds The Future of Haircare: Capitalizing On Emerging Trends and Changing Preference* [Proquest]. New York: PR Newswire, [cit. 2010-04-19]. Dostupné na:
<<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1998006341&Fmt=3&clientId=46402&RQT=309&VName=PQD>>

Charakteristice jednotlivých značek a jejich dalšímu členění se budu věnovat v následujících kapitolách.

3.3.3 Definování kategorie barev na vlasy

Kategorie vlasových barev obsahuje všechny výrobky s primární funkcí *změnit/ovlivnit barvu vlasů*. Kromě již zmíněné cenové segmentace lze tuto kategorii členit podle následujících charakteristik:

Obr. 11: Podrobná segmentace kategorie barev na vlasy

Zdroj: Interní materiály společnosti Henkel ČR, spol. s r.o.

Prvotní je tedy členění podle *trvanlivosti obarvení* na barvy *smývatelné, postupně smývatelné a nesmývatelné*.

Z hlediska Category Managementu nás zajímá spotřebitelské chování v této kategorii, proto se v následující kapitole budu věnovat rozhodování spotřebitele v kategorii barev.

3.3.4 Rozhodování spotřebitele v kategorii barev na vlasy

Rozhodovací proces je zmapován pomocí rozhodovacího stromu spotřebitele. Z něj také vychází již dříve uvedená segmentace kategorie barev na vlasy. Na základě průzkumů spotřebitelského chování byl vytvořen rozhodovací strom pro kategorii barev, který vypadá následovně:

Obr. 12: Rozhodovací strom spotřebitele v kategorii barev na vlasy
Zdroj: Interní materiály společnosti Henkel ČR, spol. s r.o.

Při vystavování jednotlivých značek v regále musí být dodržena jednotná posloupnost odstínů v rámci každé značky a to od blond přes červené, fialové a hnědé k černým odstínům. Posloupnost odstínů začíná zleva, a pokud jsou výrobky jedné značky ve více policích pod sebou, používá se v blocích značky pravidlo „Z“, které vychází z toho, jak jsme v Evropě zvyklí číst.

Existuje jasný rozdíl mezi zákazníkem, který nakupuje barvy poprvé (nebo jen příležitostně) a zákazníkem, který kupuje barvy na vlasy běžně (často). Častý uživatel přichází do obchodu již rozhodnut, jakou výslednou barvu chce dosáhnout a jaký stupeň permanence k tomu použije.

Tyto znalosti vycházejí z mezinárodního know-how společnosti Henkel. Situace v České republice v kategorii barev na vlasy a její spotřebitelky byly předmětem průzkumu agentury Gfk uskutečněném v roce 2008.

Z tohoto průzkumu vyplynuly následující poznatky:

Nejčastější důvody k používání barev na vlasy jsou:

Spotřebitelky se barví na následující barvy:

Obr. 13: Výsledná barva vlasů volená spotřebitelkami

Zdroj: GfK průzkum v kategorii barev v ČR, 2008

Tyto znalosti lze z hlediska Category Managementu aplikovat při návrhu zastoupení odstínů v rámci jednotlivých značek v sortimentu.

Následující *vlastnosti barev na vlasy* jsou hodnoceny spotřebitelkami jako velmi důležité :

Tab. 3: Vlastnosti ideální barvy na vlasy

Zdroj: GfK průzkum v kategorii barev v ČR , 2008

Proto je důležité soustředit se na tuto kategorii a pomocí vhodného výběru sortimentu a jeho uspořádání na regále jednak uspokojit stávající spotřebitelky a jednak přilákat nové spotřebitelky, které o barvení vlasů pouze uvažují.

3.3.5 Členění značek v kategorii barev na vlasy

Značky barev na vlasy na trhu v ČR lze rozčlenit:

Tab. 4: Členění značek v kategorii barev na vlasy

Zdroj: Interní materiály společnosti Henkel ČR, spol. s r.o.

Na českém trhu se vyskytuje přes čtyři sta padesát aktivních odstínů od jednotlivých značek. Návrh vlastního sortimentu, jeho změn a vystavení na regále probíhá v rámci spolupráce v procesu Category Managementu, jehož praktickou aplikaci na projektu s vybraným obchodním řetězcem uvedu v následující kapitole.

3.4 Category Management projekt v kategorii barev na vlasy ve společnosti Henkel ČR, spol. s r.o.

Nejčastějším projektem v oblasti Category managementu v divizi kosmetiky společnosti Henkel ČR, spol. s r.o. je projekt zabývající se kategorií barev na vlasy, proto jsem si tuto kategorii zvolila jako téma své diplomové práce. V této části své práce se věnuji projektu v této kategorii s vybraným obchodním řetězcem, na kterém jsem spolupracuji od jeho počátku. Tento řetězec působí na trhu v České republice, a proto ho z důvodu citlivosti dat nebudu více specifikovat.

3.4.1 Výchozí situace na vybraném obchodním řetězci

Spolupráce v oblasti Category Managementu s tímto vybraným řetězcem v kategorii barev začala již začátkem roku 2008. Kategorie barev na vlasy zde měla klesající meziroční vývoj, a tak bylo potřeby provést prvotní změny v sortimentu této kategorie i v jejím umístění na regále. Důkladnou analýzou výchozí situace na základě srovnání dat s trhem byly zjištěny následující poznatky :

Z hlediska sortimentu:

- *Sortiment nepokrýval všechny důležité značky na trhu.*
- *Nebyl zajištěn dostatečný počet odstínů u nejsilnějších značek na trhu, takže jejich prodejní potenciál nebyl plně využit.*
- *Naopak zde byly přítomny velmi slabé odstíny jiných značek, které nebyly dostatečně prodejné.*

Z hlediska uspořádání sortimentu na regále:

- *Značky se srovnatelnými benefity nebyly umístěny vedle sebe, což spotřebiteli znesnadňovalo výběr.*
- *Podíly jednotlivých značek na regále neodpovídalo jejich podílu na trhu barev na vlasy, tedy nejlépe prodejné značky měly vymezen nedostatečný prostor a naopak.*
- *Platilo zde pravidlo, že značka musí kopírovat šíři regálového modulu, což neumožňovalo jemné změny podílu jednotlivých značek na regále dle aktuálních podílů na trhu a tedy efektivní využití prostoru vymezeného dané kategorii.*
- *Logika uspořádání značek ve všech obchodních formátech vybraného obchodního řetězce nebyla sjednocena.*

Po zjištění těchto poznatků byl připraven návrh optimalizace sortimentu na základě analýzy prodejní analýzy jednotlivých značek i jednotlivých odstínů daných značek. Poté byl připraven návrh uspořádání sortimentu na regále pro jednotlivé obchodní formáty na základě znalostí spotřebitelského chování v této kategorii. Tvorbu těchto návrhů a jejich konečné závěry shrnuji v následujících dvou kapitolách.

3.4.2 Návrh optimalizace sortimentu na základě analýzy prodejní úspěšnosti

Návrh optimalizace sortimentu je výběr značek a jednotlivých odstínů v dané kategorii na základě analýzy prodejní úspěšnosti, tak aby byla zajištěna spokojenost cílových zákazníků a zvýšil obrát dané kategorie. Zpravidla se hodnotí prodejní výsledky za uplynulý rok nebo pololetí. Využívají se nejen prodejní data obchodníka, ale také prodejní data z celého trhu či jeho segmentu (hypermarkety, supermarket, drogistické řetězce). Jejich porovnáním je možné rozhodnout, které výrobky pro jejich prodejní slabost ze sortimentu vyřadit a které perspektivní novinky zařadit místo nich.

Obvykle se srovnávají průměrná prodejní data za poslední rok, čímž je minimalizován vliv prodejních akcí, novinek a sezónnosti. V případě vybraného obchodního řetězce byl určen segment hypermarketů jako porovnávací základ a v této prvotní analýze byla srovnávána data za celý rok 2007. Hodnotilo se postavení značek na tomto segmentu podle jejich průměrného prodeje a podle jejich podílů na trhu. Výstup z této analýzy vypadal takto:¹⁸

Tab. 5: Analýza prodejnosti značek

Zdroj: Interní materiály společnosti Henkel ČR, spol. s r.o.

Tímto způsobem bylo vybranému řetězci navrženo *dolistování tří stávajících značek, jež v sortimentu dosud zařazeny nebyly, a tří nových značek, které v té době přicházely na trh.* Tím se zajistila dostatečná šíře sortimentu a byla plně využita kapacita regálu.

Dále se provedla analýza jednotlivých položek kategorie (odstínů všech značek), a to jak z hlediska jejich postavení na trhu. Výsledkem této práce byl *návrh seznamu optimálního listingu* celé kategorie, kde byly navrženy položky k zařazení do sortimentu, k záměně, a k vyřazení ze sortimentu. Bylo doporučeno upravit počty odstínů určité značky podle jejího postavení na trhu. Tím se zajistil dostatečný počet odstínů silných značek a naopak byly vylistovány slabé odstíny, které nebyly prodejně úspěšné. Celkový počet odstínů v sortimentu se navýšil o 23% oproti výchozí situaci.

¹⁸ Z důvodů citlivosti dat nejsou uvedena data vybraného řetězce a názvy jednotlivých značek, tabulka slouží pouze pro vytvoření představy postupu při této analýze.

Nakolik daný obchodník akceptuje tento návrh seznamu optimálního listingu, je vždy otázkou důvěryhodnosti dodavatele a dlouhodobosti spolupráce. Po zapracování zpětné vazby vybraného obchodního řetězce byly návrhy optimalizace sortimentu přijaty a realizovány postupně od ledna do května 2008. Zvláštností kategorie barev na vlasy je snaha udržet od každé značky v sortimentu minimálně deset odstínů, protože lze rozlišit deset základních přirozených odstínů lidských vlasů.

3.4.3 Návrh optimalizace uspořádání sortimentu

Návrh optimalizace uspořádání sortimentu (planogramu) na obchodních jednotkách vybraného obchodního řetězce byl vytvořen na základě rozhodovacího stromu spotřebitele.

Obr. 14: Náhled návrhu planogramu kategorie barev na vlasy

Zdroj: Interní materiály společnosti Henkel ČR, spol. s r.o.

Tento návrh planogramu je pro ty obchodní formáty, kde je třímodulový regál. Logika uspořádání značek je ale stejná i pro ostatní obchodní formáty vybraného obchodního řetězce, které mají rozdílný počet regálových modulů. Náhled tohoto návrhu planogramu pro tři moduly je s fotografiemi jednotlivých produktů k dispozici v příloze A.

Díky zrušení *pravidla, že značka musí kopírovat šíři regálového modulu*, se v tomto návrhu zajistilo efektivní využití prostoru vymezeného dané kategorii a mohl být podstatně rozšířen sortiment. *Podíl značek na regále* tak odpovídá jejich podílu na trhu. V tomto návrhu jsou značky umístěny v tzv. blocích (značka je rozdělena do dvou až třech polic nad sebou), jejichž šířka nepřesáhla šířku 133 cm, což je běžná maximální šířka regálového modulu. Takové uspořádání zvyšuje přehlednost regálu, zlepšuje orientaci spotřebitele při výběru a umožňuje snadnou změnu počtu facingů dané značky vzhledem k jejímu aktuálnímu podílu na trhu.

3.4.4 Implementace planogramů na obchodních jednotkách

Po schválení návrhů planogramů ze strany vybraného obchodního řetězce následovala implementace jejich finální podoby v průběhu května 2008 na jeho obchodních jednotkách za spolupráce merchandiserů společnosti Henkel ČR spol. s r.o. tak, aby porozumění logice navrhovaných úprav bylo na všech prodejnách obchodníka jednotné.

Na regály byly umístěny pro usnadnění orientace regálové zakladače, na nichž zákazník najde označení stupně trvanlivosti barvy, její číslo a zpravidla i pramen „vlásků“ ukazující výsledný odstín po použití dané barvy. Pro usnadnění výběru odstínu v rámci jedné značky byly na regále umístěny vzorníky jednotlivých značek barev na vlasy (desky s přehledem všech odstínů dané značky). Zvláště zákazníci, kteří si přišli koupit barvu poprvé, potřebují detailnější informace ze vzorníků nebo z konzultace s obsluhou.

Obchodník může spotřebiteli výrazně usnadnit orientaci v regálu také zřetelným a jasně srozumitelným označením nejen kategorií, ale i jednotlivých segmentů. Důležitá je pochopitelně také zřetelnost označení cenami a fyzická dosažitelnost produktů (nejvyšší police regálu by měla být max. ve výšce 185 cm).

3.4.5 Vyhodnocení projektu a shrnutí přínosu

Objektivním měřítkem úspěšnosti tohoto projektu je porovnání vývoje prodeje na vybraném obchodním řetězci v uvedeném období v porovnání se stejnou periodou předchozího roku.

Přínosy tohoto projektu tedy lze rozdělit na kvantitativní a kvalitativní:

Kvantitativním přínosem bylo:

- *Nárůst počtu položek v kategorii barev (rozšíření nabídky pro zákazníka).*
- *Zvýšení efektivity využití regálového prostoru věnovaného kategorii.*
- *Zastavení negativního meziročního vývoje kategorie barev u vybraného obchodníka.*
- *Meziroční nárůst kategorie (rok 2008 vs. 2007) v obratu nad úrovní růstu segmentu hypermarketů.*

Kvalitativním přínosem této první fáze projektu bylo:

- *Nové uspořádání kategorie barev na regále na základě rozhodování spotřebitele*
- *Tedy zajištění snadnější a rychlejší orientace zákazníka.*
- *Sjednocení logiky uspořádání značek v regále na všech obchodních formátech.*
- *Zajištění přítomnosti regálových zakladačů na obchodních formátech.*
- *Zajištění přítomnosti vzorníků na regálech.*

3.4.6 Následná spolupráce s obchodním řetězcem

Spolupráce v kategorii barev s vybraným obchodním řetězcem pokračuje v pravidelných intervalech až do dnešních dní. Sortiment v kategorii barev na vybraném obchodním řetězci se pravidelně vyhodnocuje dle své prodejnosti a tím se mění v pravidelných intervalech i jeho uspořádání na regále. K aktualizaci tohoto projektu dochází dvakrát až čtyřikrát do roka. Postupně byly do kategorie implementovány další perspektivní novinky kategorie barev na vlasy.

Výsledkem je kontinuální rostoucí trend obrátu této kategorie na vybraném řetězci, který je výrazně pozitivnější než nárůst obrátu na celém panelu hypermarketů, a to i navzdory ekonomické situaci v České republice. V neposlední řadě je výsledkem tohoto projektu také posílení důvěry mezi spolupracujícími stranami a rozšíření spolupráce do ostatních kategorií vlasové kosmetiky. Lze konstatovat, že se z tohoto projektu stal dlouhodobý proces spolupráce s vybraným obchodním řetězcem.

Pro získání lepšího přehledu o sortimentu vlasových barev Palette a Schwarzkopf společnosti Henkel jsem k této práci přiložila produktové portfolio těchto zastřešujících značek (viz. příloha B a příloha C).

3.5 Shrnutí přínosů Category Managementu a návrhy na další možná zlepšení

Hlavním přínosem spolupráce mezi dodavatelem a obchodníkem je zefektivnění prodeje v podobě nárůstu prodeje celé kategorie, což je přínosem jak pro dodavatele, tak pro obchodníka.

Míra zvýšení obrátu závisí na výchozí situaci v dané kategorii, a to ve všech čtyřech oblastech, které jsou v průběhu CM projektu optimalizovány (*výběr sortimentu, uspořádání výrobků v regálu, cenové hladiny a promoce*). Optimalizací těchto oblastí dojde ke zlepšení efektivity marketingového mixu a vyhnutí se nedostatku zboží na regále (out of stock).

Ideální situací je, když spolupráce zahrnuje všechny čtyři oblasti optimalizace, proto zde vidím další prostor na možné zlepšení při spolupráci v kategorii barev s vybraným obchodním řetězcem. Další možná spolupráce by tedy mohla spočívat v rozšíření oblastí spolupráce i do návrhu *optimalizace cenové úrovně a promočních akcí*.

Stálá práce s kategorií i jednotlivými značkami znamená pro obchodníka i dodavatele příležitost získání přehledu o dění v rámci celého trhu. Je tedy nepopíratelné, že CM má na maloobchodním trhu své místo.

Category Management vychází z průzkumů nákupního spotřebního chování zákazníků, proto dalšími přínosy jsou: lepší znalost zákazníka, zkvalitnění nákupního prostředí a zvýšení jeho atraktivity. Obchodník by proto vedle systematického uspořádání regálu neměl podceňovat ani podpůrné prostředky tzv. *Shelf Orientation Systems*, které zajišťují snadnější a rychlejší orientaci spotřebitele při výběru výrobku. V kategorii barev na vlasy to jsou například regálové zakladače, vzorníky barev nebo naváděcí systémy na regále podle klíčových charakteristik dané kategorie. Pomoci mohou také produktové informační mapy, které jednoduše vysvětlí spotřebiteli strukturu sortimentu, a tím zlepšují jeho orientaci.

V případě vybraného obchodního řetězce vnímám jako možnost zlepšení *zavedením efektivního naváděcího systému* podle stupňů permanence a konceptů pomocí barevně odlišných regálových lišt, popř. označením segmentů kategorie pomocí podélných informačních pásů či jiných naváděcích systémů. Na regále by také mohl být připevněna produktová naváděcí mapa (např. v podobě členění značek, které jsem uváděla v kapitole 3.3.5.), v níž by spotřebitel našel stručné informace o značkách včetně jejich zařazení do segmentů podle stupně trvanlivosti a konceptů, což by výrazně urychlilo jeho orientaci v regálu. Protože kategorie barev je velmi emočně důležitá pro spotřebitele a špatný výběr odstínu dané značky má velké důsledky pro zákazníka, myslím, že by bylo vhodnou investicí poskytnout zákazníkovi *elektronický informační systém s dotykovou obrazovkou*, který by mu poskytl možnosti výběru podle daných charakteristik a dovedl by ho podle jeho požadavků až k výslednému odstínu. Tyto systémy se dnes objevují v obchodních jednotkách u kategorie vín.

Protože kategorie barev je velmi emočně důležitá, je důležitý také *celkový vzhled regálu* této kategorie. Zlepšením u vybraného obchodního by mohlo být umístění světelných boxů s názvy kategorie nebo jejích segmentů v kombinaci s vizuály modelek s krásnými vlasy nebo jenom umístění jejich vizuálů. Důležité je také nasvícení jednotlivých polic regálů, které zatím u vybraného obchodního řetězce není. Pro zlepšení vzhledu regálu by také bylo přínosné umístění vzorníků ve speciálním stojanu (nyní jsou položeny na krabičkách barev přímo v regále).

Zákaznice by také u této kategorie mohly ocenit přítomnost malého zrcadla pro zkontrolování svého původního odstínu pro odhadnutí výsledného odstínu po použití barvy. Je možné také odlišit celé oddělení kosmetiky od ostatního sortimentu tím, že se v tomto oddělení použijí jiné druhy regálů (rozdílné nasvětlení, jiná barva polic, jiný tvar), jiné osvětlení celého prostoru kosmetiky a jasné označení oddělení kosmetiky.

Pro vybraného obchodníka by to znamenalo dodatečné výdaje, ale tyto výdaje byly podle mého názoru opodstatněné, protože by maximálně zpříjemnily a vylepšily nákupního prostředí pro kosmetické kategorie. Navíc ne všechny navrhované možnosti zlepšení vzhledu regálu kategorie barev jsou nákladné (např. umístění barevně odlišných regálových lišt pro různé segmenty kategorie, umístění produktové navigační mapy či umístění stojanu na vzorníky). Tyto malé změny by dle mého mínění mohly výrazně zlepšit celkový vzhled regálu, usnadnit zákazníkovi výběr vhodné barvy a tím i navýšit obrát kategorie barev na vybraném obchodním řetězci.

Za spolupráci v oblasti Category Managementu se neplatí, což však neznamená, že by byla bez nákladů. Naopak lze konstatovat, že Category Management je náročný jak na lidské, tak na finanční zdroje. Dobrá technická vybavenost je nutná jak na straně dodavatele, tak na straně obchodníka. Před zahájením projektu je nutné mít kvalitní speciální softwarové vybavení. Také je potřebné mít dostatek aktuálních informací o situaci a trendech na trhu. Nákup těchto dat od profesionálních agentur či zadávání vlastních průzkumů je finančně náročné. Další výdaje představují již zmíněné praktické prostředky sloužící k maximálnímu zpříjemnění a vylepšení nákupního prostředí.

Oběma stranám se však vložené investice a vzájemná důvěra vyplatí dosažením nárůstu prodeje v dané kategorii, což je jejich společným cílem. Výhodné na Category managementu je, že tohoto cíle dosahují úsilím o zvýšení spokojenosti nakupujícího zákazníka.

4. Závěr

Cílem mé práce bylo popsat proces Category Managementu a jeho praktickou aplikaci na kategorii barev na vlasy. Psaní této diplomové práce mi bylo velkým přínosem, protože mi umožnilo konfrontovat teoretické poznatky s praktickým využitím v reálné situaci. Category Management je relativně mladý obor na českém maloobchodním trhu, ale podle mého názoru se mi dostatečně podařilo vystihnout jeho důležité aspekty.

Category Management je velmi komplexním nástrojem na zvýšení efektivity prodeje, protože zahrnuje optimalizaci čtyř oblastí: *sortimentu, uspořádání výrobků na regále, cen a prodejních akcí*. Jeho výhodou je náhled na kategorii jako celek a tím možnost využití znalostí obchodníka i dodavatele k řízení vývoje celé kategorie. V kombinaci s vhodně zvoleným marketingovým mixem může pomoci ke zvýšení obrátu i podílu na trhu. Hlavním cílem Category Managementu je pochopení zákaznického nákupního a spotřebního chování a vytvoření takové nabídky zboží, takové hodnoty pro zákazníka, díky níž bude růst podíl loajálních, věrných zákazníků a zlepší se obchodní výsledky. Tento proces tedy zajistí přítomnost pouze efektivního sortimentu v dané kategorii, pomůže optimálně využít danou prodejní plochu a pružně reagovat na maloobchodní trendy.

Jedná se o proces dlouhodobé spolupráce obchodníka a dodavatele. Category Management by měl obchodníkovi pomoci efektivně řídit prodejní proces na svých obchodních jednotkách. Pro dodavatele může Category Management znamenat možnost upevnění jeho pozice u obchodníka a získání většího přehledu o vývoji a dění na trhu. Přínosem Category Managementu je však nejen zlepšení obchodních výsledků, ale i zlepšení vztahů mezi obchodními partnery. Právě proto, že Category Management je přínosný pro všechny tři zúčastněné (obchodníka, dodavatele i zákazníka) v něm spatřuji velký potenciál pro další rozvoj.

Nevýhodou Category Managementu je jeho časová a finanční náročnost i omezená aplikovatelnost (používá se pouze pro rychloobrátkové zboží). Právě díky této náročnosti si obchodník může také zvolit jen několik kategorií, jimž se bude v rámci Category Managementu věnovat.

Category Management v České republice zavedly především kapitálově silné firmy, které vstoupily na český maloobchodní trh v devadesátých letech a které s ním měly dlouhodobé zkušenosti ze zahraničí. Mezi ně patří i společnost Henkel spol. s r. o., jejíž projekt z této oblasti v kategorii barev s vybraným obchodním řetězcem jsem analyzovala v praktické části své práce.

V rámci tohoto projektu proběhla optimalizace kategorie barev, jejímž výsledkem byl významný meziroční obrátový nárůst této kategorie na vybraném řetězci. Dalším přínosem bylo podstatné rozšíření sortimentu, zvýšení efektivity využití regálové prostoru a zkvalitnění nákupního prostředí pro zákazníka (zvýšení přehlednosti regálů a jejich logické uspořádání, které usnadňuje orientaci a redukuje čas věnovaný na vyhledání konkrétního výrobku). Jako možnosti dalšího zlepšení v kategorii barev i pro další kosmetické kategorie na vybraném řetězci jsem definovala zavedení efektivního naváděcího systému na regále, umístění produktové mapy či stojanu na vzorníky. Z tohoto projektu se vyvinul proces dlouhodobé spolupráce, který se rozšířil i do dalších kategorií vlasové kosmetiky. Další možná spolupráce s tímto řetězcem by mohla spočívat v rozšíření oblastí spolupráce i do návrhu optimalizace cenové úrovně a návrhu optimalizace promočních akcí.

Category Management se dnes uplatňuje především v prostředí mezinárodních řetězců, ale je jen otázkou času, kdy se rozšíří i na tzv. tradiční trh mezi menší tradiční řetězce, kde je možné rozlišovat jednotlivé formáty obchodních jednotek. Některé jeho části (optimalizace sortimentu a uspořádání výrobků na regále) jsou použitelné a přínosné již dnes pro některé prodejny tradičního trhu.

Category Management je dalším stupněm managementu, který vede k odhalování skrytých potenciálů dané kategorie. Category Management se tak stává dlouhodobě udržitelným konceptem, který umožňuje pružně reagovat na změny maloobchodního trhu a který nabývá na důležitosti v současné ekonomické situaci, kdy vzniká ještě větší potřeba rozumět dané kategorii. Z uvedených skutečností konstatuji, že Category Management je velmi komplexním nástrojem na zvyšování efektivity maloobchodního prodeje pro obchodníka i dodavatele.

Seznam literatury

[1] HESKOVÁ, M. *Category Management*. 1.vyd. Praha: Profess Consulting, 2006. 184 s. ISBN: 80-7259-049-9

[2] PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J. a kol. *Obchodní podnikání*. 2., přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2002. 874 s. ISBN: 80-7261-059-7

[3] *O ECR* [online]. Praha: ECR CR, [cit. 2010-02-23].
Dostupné z WWW: <<http://www.ecr.cz/index.php?id=4>>

[4] *ECR / CATEGORY MANAGEMENT* [online]. Praha: ECR CR, [cit. 2010-02-23].
Dostupné z WWW: <<http://www.ecr.cz/index.php?id=7>>

[5] *ECR Europe / Organisation and principles* [online]. Brussels: ECR Europe, [cit. 2010-02-23]. Dostupné z WWW: <<http://www.ecrnet.org/01-about/01-about2-0.html>>

[6] *O ECR / ECR v ČR/SK* [online]. Praha: ECR CR, [cit. 2010-02-23].
Dostupné z WWW: <<http://www.ecr.cz/index.php?id=20>>

[7] *ČLENOVÉ* [online]. Praha: ECR CR, [cit. 2010-02-23].
Dostupné z WWW: <<http://www.ecr.cz/index.php?id=9>>

[8] ACNIELSEN, KAROLEFSKI, J. and HELLER, A. *Consumer-Centric Category Management*. 1st ed., Hoboken: John Wiley&Sons, 2005. 368 pgs. ISBN 978-0-471-70359-4

[9] KUČERA, J. Táhnout za jeden provaz. *Ekonom*. 2004, roč. 48, č. 29, s. 45-46. ISSN 1210-0714

[10] TOMEK, G., VAŇKOVÁ, V. *Výrobek a jeho úspěch na trhu*. 1.vyd. Grada Publishing, 2001. 352 s. ISBN: 80-247-0053-0

- [11] SCHIFFMAN, L.G., KANUK, L.L. *Nákupní Chování*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2004. 633 s. ISBN: 80-251-0094-4
- [12] UNDERHILL, P. *Proč nakupujeme*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2002. 253 s. ISBN 80-7261-055-4
- [13] DĚDKOVÁ, J., HONZÁKOVÁ, I. *Základy marketingu pro kombinované studium*. 2.vyd. Liberec: Technická univerzita, 2008. 202 s. ISBN 978-80-7372-411-5
- [14] BRYCHTA, J. *Nákupní chování spotřebitelů ve světě a u nás*. [online]. Praha: Strategie [cit. 2010-03-17]. Dostupné z WWW: < <http://www.strategie.cz/scripts/detail.php?id=407353> >
- [15] HANDZELOVÁ, E. Tvrdá příprava, *Moderní obchod*. 2003, roč. 12, č. 4, s. 43-44. ISSN 1210-4094
- [16] NEUMANN, P. Space Management ulehčuje automatizace, *Zboží&prodej*, 2006, roč. 14, č. 128, s. 28 -29. Registrační značka: MK ČR E6647
- [17] NEUMANN, P. Category Management dokáže zvýšit tržby až o stovky procent, *Zboží&prodej*, 2006, roč. 14, č. 126, s.20-21. Registrační značka: MK ČR E6647
- [18] Interní materiály firmy Henkel ČR, spol. s r. o.
- [19] HANDZELOVÁ, E. Hodnocení CM projektu – Kdy a s jakými daty?(2.), *Moderní obchod*. 2004, roč. 13, č. 12, s. 55. ISSN 1210-4094
- [20] KOTLER, P. *Marketing management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 719 s. ISBN 80-247-0016-6
- [21] TOP 50 obchodu v ČR v roce 2008, *Moderní obchod*. 2009, ISSN 1210-4094

[22] *Program konference Category Management 2009* [online]. Praha: RETAIL INFO, [cit. 2010-04-13]. Dostupné z WWW: <<http://categorymanagement.retailinfo.cz/program>>

[23] MRÁČKOVÁ, Z. *Jerry Singh, hlavní protagonista konference CM komentuje, globální recesi* [online]. Praha: RETAIL INFO, [cit. 2010-04-13].

Dostupné z WWW: < <http://www.retailinfo.cz/konference/tiskove-zpravy/jerry-singh-hlavni-protagonista-konference-category-management-2009-koment>>

[24] *O společnosti Henkel* [online]. Praha: Henkel, [cit. 2010-04-13]. Dostupné z WWW: <http://www.henkel.cz/cps/rde/xchg/henkel_czc/hs.xsl/85_CZC_HTML.htm>

[25] *TZ_fin_vysl_henkel_global_2009_cz_final_250210*. Tisková zpráva společnosti Henkel ČR, spol.s r.o z 25.2.2010.

[26] Editorial-Henkel Life. *Henkel Life- časopis pro zaměstnance společnosti Henkel ČR*, 2010, č.1, s. 1

[27] *Historie společnosti* [online]. Praha: Henkel, [cit. 2010-04-13]. Dostupné z WWW: <http://www.henkel.cz/cps/rde/xchg/henkel_czc/hs.xsl/152_CZC_HTML.htm>

[28] *O Henkel ČR*. intranet společnosti Henkel ČR, spol. s r.o. [cit. 2010-04-13]

[29] Speciální drogerie vedou, *Zboží&prodej*, 2008, roč. 16 , č. 156, s.12. Registrační značka: MK ČR E6647

[30] *Tuzemský kosmetický trh i přes recesi stabilní*. [online].

Praha: Marketing&Media [cit. 2010-04-19]. Dostupné z WWW:

< <http://mam.ihned.cz/c1-38037910-tuzemsky-kosmeticky-trh-je-i-pres-recesi-stabilni>>

[31] *Reportlinker Adds The Future of Haircare: Capitalizing On Emerging Trends and Changing Preference* [Proquest]. New York: PR Newswire, [cit. 2010-04-19]. Dostupné na:<<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1998006341&Fmt=3&clientId=46402&RQT=309&VName=PQD>>

Seznam příloh

Příloha A - Náhled návrhu planogramu s fotografiemi produktu

Příloha B - Porfolio barev Palette společnosti Henkel ČR, spol. s r.o.

Příloha C - Porfolio barev Schwarzkopf společnosti Henkel ČR, spol. s r.o.

Příloha A - Náhled návrhu planogramu s fotografiemi produktu

Příloha B - Porfolio barev Palette společnosti Henkel ČR, spol. s r.o.

Příloha C - Porfolio barev Schwarzkopf společnosti Henkel ČR, spol. s r.o.