



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MARKETINGU A OBCHODU

Optimalizace struktury prodejního týmu firmy na trhu drogistického zboží

Structure Optimization of the Sales Team on the Cosmetics Market

Student: Bc. Radka Ratajová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Miluše Hlučnicková, CSc.

Ostrava 2015

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra marketingu a obchodu

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Radka Ratajová**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T062 Marketing a obchod

Téma: Optimalizace struktury prodejního týmu firmy na trhu drogistického zboží  
Structure Optimization of the Sales Team on the Cosmetics Market

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Charakteristika společnosti COLGATE - PALMOLIVE Česká republika spol. s r.o.
  3. Teoretická východiska řízení prodeje
  4. Metodika sběru dat
  5. Analýza struktury prodejního týmu
  6. Návrhy a doporučení
  7. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- KOTLER, Philip and Kevin Lane KELLER. *Marketing Management*. 14th ed. New Jersey: Prentice Hall, 2012. 816 p. ISBN 0132102927.
- MULAČOVÁ, Věra et al. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada, 2013. 520 s. ISBN 978-80-247-4780-4.
- ZOLTNERS, Andris A. *Building and winning sales management team: The force behind the sales force*. New York: ZS Associates, 2012. 284 p. ISBN 978-0985343606.

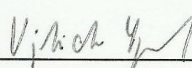
Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

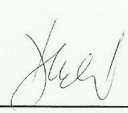
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Miluše Hluchníková, CSc.**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 25.04.2015



  
doc. Ing. Vojtěch Spáčil, CSc.  
vedoucí katedry

  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.“

V Ostravě dne 25.4.2015

Radka Ratajová

Bc. Radka Ratajová

„Tímto bych ráda poděkovala Ing. Miluši Hluchníkové, CSc. za odborné vedení, rady a připomínky, kterými přispěla k vytvoření této práce. Obzvláště si cením její ochoty, laskavosti a obětavého přístupu. Mé poděkování také patří p. Kamilu Neuwirtovi ze společnosti COLGATE-PALMOLIVE Česká republika, spol. s.r.o., kterému vděčím nejen za informace a data nutná k vypracování této práce, ale především za poskytnutí cenných praktických poznatků a zkušeností z oblasti vedení prodejních týmů

# Obsah

1	Úvod .....	6
2	Charakteristika společnosti COLGATE-PALMOLIVE Česká republika, spol. s.r.o. ....	8
2.1	Představení společnosti Colgate-Palmolive .....	8
2.2	Marketingové prostředí .....	10
2.2.1	Analýza makroprostředí .....	10
2.2.2	Analýza mikroprostředí .....	14
3	Teoretická východiska řízení prodeje .....	18
3.1	Typy distribuce na trhu spotřebního zboží s rychlou obrátkou zásob .....	18
3.2	Činnosti obchodního zástupce .....	19
3.2.1	Merchandising .....	20
3.2.2	Marketingová komunikace v místě prodeje .....	21
3.3	Typy obchodních zástupců .....	22
3.4	Varianty organizace prodejního útvaru .....	23
3.5	Prodejní teritoria .....	25
3.6	Počet potřebných prodejců .....	26
3.7	Řízení práce prodejců .....	27
3.7.1	Kontrola a hodnocení práce prodejců .....	27
3.7.2	Motivace a odměňování prodejců .....	27
3.7.3	Nadefinování prodejních cílů .....	28
3.8	Obchodní pracovní pozice .....	28
4	Metodika sběru dat .....	30
4.1	Přípravná fáze .....	30
4.2	Realizační fáze .....	33
5	Analýza struktury prodejního týmu .....	35
5.1	Struktura prodejního týmu společnosti Colgate-Palmolive .....	35
5.1.1	Činnosti area sales managera .....	35
5.1.2	Činnosti obchodního zástupce .....	37
5.1.3	Činnosti obchodních zástupců juniorů a merchandiserů .....	38
5.2	Vyhodnocení pozorování .....	39
5.2.1	Spolujízda Ostrava .....	39

5.2.2	Spolujízda Brno .....	41
5.2.3	Spolujízda Hradec Králové, Rychnov nad Kněžnou, Dobruška .....	42
5.2.4	Spolujízda Nymburk, Poděbrady .....	44
5.2.5	Spolujízda Praha.....	45
5.2.6	Spolujízda Plzeň.....	47
5.3	Shrnutí pozorování .....	49
5.4	Analýza návštěv obchodních zástupců .....	50
5.5	Absolutní úspora času po optimalizaci .....	53
6	Návrhy a doporučení .....	57
6.1	Kontrolní mechanismus .....	57
6.2	Motivační mechanismus .....	59
6.3	Mechanismus školení a edukace.....	60
6.4	Shrnutí .....	61
7	Závěr.....	63
	Seznam použité literatury.....	65
	Seznam zkratk.....	68
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

# 1 Úvod

Zda je společnost působící na trhu rychloobrátkového zboží úspěšná, je vždy možné posuzovat z několika úhlů pohledu. Záleží na kritériích, které si společnost stanoví. Oddělení marketingu bude pravděpodobně hodnotit úspěch na základě získaných podílů na trhu, oddělení logistiky pak například na základě vykrývání objednávek, finance mimo jiné na základě včasného splácení faktur. Kritérium, které je však pro všechny společné, je bezpochyby zisk. A ten by nemohl vzniknout, pokud by nebylo prodeje.

Prodejní tým je ve většině případů jedním z posledních článků v řetězci soustavné činnosti vedoucí k úspěchu firmy. Je to oddělení, které generuje objednávky a přináší peníze na účet společnosti. I nejlépe vymyšlený a provedený projekt ze strany managementu, musí být správně prodán, aby splnil stanovené cíle a přinesl požadované přidané hodnoty.

Práce prodejního týmu Colgate-Palmolive je dle vedení firmy stejně podstatná jako práce klíčových managerů či odborníků z marketingu. Pro úspěšnost celé firmy je nutné, aby všechny organizační složky firmy komunikovaly a spolupracovaly. Protože stejně tak, jako by prodejní tým bez správného vedení, nemohl být úspěšný, tak by i manažeři bez cíleného prodeje a informací z terénu, nemohli efektivně tvořit.

Obchod je impulsivně měnící se sféra hospodářství, na kterou působí mnoho vnějších i vnitřních faktorů, a pokud chce být společnost úspěšná, musí se těmto změnám flexibilně přizpůsobovat.

Prodejní tým ve společnosti Colgate-Palmolive prochází zásadní proměnou, která započala před více než pěti lety a pokračuje dodnes. Nejedná se jen o strukturální změny týkající se geografického rozmístění působení jednotlivých obchodních zástupců, či jejich počtu, ale i změn týkajících se jejich náplně práce.

Denně společnost čelí otázce, zda správně investuje své peníze a zda by nebylo možné stávající procesy zdokonalit, nebo využít lépe jejich potenciálu. Vzhledem k rostoucím možnostem výpočetní techniky a zvyšující se technické vybavenosti jsou neustále kladeny nároky na snížení nákladovosti a zvýšení efektivity.

Cílem této diplomové práce bylo navrhnout jednu z možností, jak optimalizovat strukturu prodejního týmu za podmínek vyplývajících z požadavků společnosti a podmínek na trhu. Hlavní požadavek společnosti byl zefektivnit a plně využít outsourcované služby merchandiserů, čímž by vznikl větší prostor pro vlastní prodejní tým obchodních zástupců k vedení menších regionálních obchodních řetězců.



Společnost Colgate-Palmolive interně dělí svůj prodejní tým na dvě části, a to českou a slovenskou. Optimalizace byla navržena z důvodu rozsahu práce pouze pro český prodejní tým.

## **2 Charakteristika společnosti COLGATE-PALMOLIVE Česká republika, spol. s.r.o.**

### **2.1 Představení společnosti Colgate-Palmolive**

Společnost Colgate-Palmolive je nadnárodní společností zabývající se produkcí a distribucí produktů v oblasti péče o zdravou dutinu ústní, péče o tělo a čistotu domácností. Pod značkou Hill's vyrábí také veterinární produkty a krmivo pro psy a kočky.

Historie společnosti se datuje až do počátku 19. století. Jejím zakladatelem byl William Colgate, který společnost založil v New York City, kde má svou centrálu dodnes. V té době se společnost zabývala lokální výrobou mýdel a svíček.

Po smrti Williama v roce 1857 převzal podnik jeho syn Samuel Colgate. Společnost se v této době přejmenovala na „Colgate&Company“ a vyrobila první zubní pastu, která byla prodávána ve skleničkách. Pár let na to si Samuel najal muže jménem Martin Ittner a s jeho pomocí založili první výzkumnou laboratoř a začali prodávat zubní pasty v tubách.

V roce 1928 se podnik spojil se společností „Palmolive-Peet“, a tak vznikla nová společnost zvaná „Colgate-Palmolive-Peet Company“. V roce 1953 byl z názvu odstraněn Peet a vznikl finální název společnosti „Colgate-Palmolive Company“. [25]

Poslední a velmi významné rozšíření společnosti nastalo v roce 2004, kdy vedení Colgate-Palmolive dokončilo akvizici společnosti GABA Group, čímž výrazně podpořilo tržní vliv v oblasti dentální hygieny. [27]

Největším konkurentem společnosti Colgate-Palmolive na americkém trhu byla vždy společnost Procter&Gamble, jakožto největší výrobce mýdel a čisticích prostředků na světě. Klíčem v konkurenčním boji se pro Colgate-Palmolive staly televizní seriály, u nás známé jako telenovely. V době jejich vzniku a největší oblíbenosti u diváků společnost začala propagovat své produkty prostřednictvím product placementu. Produkty Colgate-Palmolive se pak vyskytovaly na televizních obrazovkách v nejoblíbenějších seriálech této doby, což vedlo k obrovskému nárůstu tržních podílů, které jsou dodnes markantní především v Jižní Americe. [25]

Ve 20. letech 20. století došlo k rozšíření aktivit společnosti na evropský kontinent. Klíčovými změnami společnost prošla především v 60. a 70. letech pod vedením prezidenta George Henryho Lesche, který v podniku provedl masivní restrukturalizaci. V současnosti Colgate-Palmolive působí ve více než 200 zemích po celém světě a velký důraz je kladen na země řadící se mezi Emerging Markets, jako jsou Indie, Čína, Rusko, Brazílie a další.

V České a Slovenské republice společnost působí od roku 1992. Významný mezník v působení společnosti na českém a slovenském trhu nastal v roce 2012, kdy společnost plně převzala správu výrobků společnosti GABA, jejichž distribuci do té doby zajišťovala společnost LIFTEC CZ s.r.o.

Celosvětově společnost vyrábí, distribuuje a prodává výrobky jak lehké, tak těžké drogerie, včetně přípravků na mytí nádobí, pracích prášků i aviváží.

V České republice zaznamenává obrovský úspěch na trhu péče o dentální hygienu, kde nabízí široké portfolio zubních past, zubních kartáčků a ústních vod nejen značky Colgate, ale po akvizici se společnosti Gaba i značek elmex a meridol.

Velkou část portfolia tvoří také produkty v oblasti péče o tělo, a to sprchové gely, tuhá a tekutá mýdla, pěny do koupele a šampony značky Palmolive. Speciální nabídku v oblasti péče o tělo tvoří antibakteriální tuhá a tekutá mýdla značky Protex. Portfolio doplňují deodoranty pro ženy značky Lady Speed Stick, pro muže pak deodoranty a vody po holení značky Mennen.

Na trhu s čisticími prostředky pro domácnost společnost nabízí univerzální a speciální čističe značky Ajax.

Prioritami společnosti jsou zubní pasty, zubní kartáčky a sprchové gely. V těchto oblastech nabízí produkty pro všechny věkové kategorie počínající dětmi.

Produkty jsou většinou členěny i vzhledem k výši příjmu spotřebitelů. Společnost v péči o dentální hygienu nabízí produkty základní, prémiové i superprémiové, které mají klinicky ověřené účinky.

Celosvětově je pak společnost spojena také se společností Hill's Pet Nutrition, která ve specializovaných prodejnách a u veterinářů prodává specifická, vysoce kvalitní krmiva pro psy a kočky značky Hill's. Prodej těchto veterinárních produktů je spravován samostatně a nepatří tak do prodejního portfolia společnosti Colgate-Palmolive. [25]

Pro úspěšnou společnost je nezbytně nutné znát trh, na kterém působí. Společnost Colgate-Palmolive je nadnárodní společností, která vnímá český a slovenský trh jako velmi si blízký a podobný. I proto jsou oba trhy spravovány společným managementem se sídlem v Praze. Prodejní týmy jsou však rozděleny. Jeden prodejní tým působí na území České republiky, druhý pak na území Slovenské republiky.

## 2.2 Marketingové prostředí

Marketingovým prostředím se označuje vše, co firmu obklopuje. Všechny objekty i subjekty, které tvoří marketingové prostředí, i vztahy mezi nimi, ovlivňují schopnost firmy uspět u zákazníků. Prostředí je proměnlivé v čase a změny, které přináší, mohou znamenat jistou míru nejistoty. Síly, které působí na firmu, mohou být dvojího charakteru. Ty, které plošně působí na všechny účastníky trhu, tvoří makroprostředí. Subjekty a jejich vztahy, které působí v bezprostřední blízkosti firmy, tvoří mikroprostředí. [11]

### 2.2.1 Analýza makroprostředí

Úspěšná firma musí věnovat pozornost součinnosti sil, které na ni zvenčí působí. Tyto síly se dají charakterizovat jako demografické, ekonomické, přírodní, technologické, politiko-právní a sociálně-kulturní faktory. [9]

#### Demografické faktory

Demografické faktory popisují obyvatelstvo jako celek. Charakterizuje se velikost, složení, hustota a rozmístění obyvatelstva. Složení obyvatelstva lze zkoumat z mnoha pohledů, např. věková struktura, struktura z hlediska pohlaví, sociální složení, vzdělání, zaměstnání, či podíl městského a venkovského obyvatelstva. Velmi důležité jsou pro firmu z hlediska struktury a rozložení prodejních sil migrační tendence obyvatelstva, trendy urbanizace a suburbanizace, a s tím související chování domácností. To může ovlivňovat jak preference nákupu v jednotlivých typech prodejních jednotek, tak obsah nákupního košíku. [20]

*Počet obyvatel* byl k 31. prosinci 2014 v České republice 10 538 275. Meziročně se zvýšil počet živě narozených, sňatků i přistěhovalých obyvatel. Naopak se snížil počet zemřelých, rozvodů, potratů a vystěhovalých osob.

Demografický ukazatel, který zaznamenává zásadní změny, je *věková struktura obyvatelstva*. Zlomový byl rok 2007, kdy poprvé přesáhla věková skupina osob starších 65 let svou velikostí věkovou skupinu osob mladších 14 let. Od tohoto okamžiku je tento trend stále rostoucí a pokračuje tak trend stárnutí obyvatelstva.

*Hustota obyvatel* činí 133 obyvatel na km<sup>2</sup>. Jedná se však o hustotu průměrnou, která je v jednotlivých krajích rozdílná. Například Praha a její nejbližší okolí vykazuje nejvyšší hustotu osídlení v ČR, což je přes 200 obyvatel na km<sup>2</sup>. Naopak horské a další odlehlé oblasti vykazují nejnižší hustotu obyvatelstva. Znalosti jednotlivých regionů z hlediska počtu

obyvatel, hustoty zalidnění a charakteristik sídelních oblastí jsou klíčové k určení velikosti geografických oblastí pro prodejce.

Dosažené vzdělání, zaměstnání, pocit kvalitního života, to vše má význam na *životní úroveň*, kterou obyvatelé pociťují. Ta se odráží ve spotřebním chování, ale v chování nákupním.

V roce 2013 absolvovalo vysokou školu 91 551 studentů, z toho 55 952 žen. Absolventy středních škol s maturitou, vyšších odborných i vysokých škol jsou častěji ženy. Pouze v případě středních škol bez maturity převládají mezi absolventy muži. [26]

## **Ekonomické faktory**

Ekonomické prostředí je důležitým činitelem pro vytváření koupěschopné poptávky, jelikož ovlivňuje kupní a spotřební chování jednotlivých subjektů trhu. Kupní sílu ovlivňuje HDP, nezaměstnanost, průměrné mzdy, výše životního minima, minimální mzdy, ale také výše inflace či úrokové sazby. Zapomínat se nesmí ani na měnový kurz, který je klíčový pro převod měn ve firmách.

V roce 2014 vzrostl meziročně *hrubý domácí produkt* (HDP) očištěný o nestejný počet pracovních dní, cenové vlivy a sezónnost o 2,0 %. K tomuto růstu přispěla především zahraniční poptávka, dále také růst hrubého kapitálu a výdaje domácností a vlády na konečnou spotřebu. [26]

*Průměrná míra inflace* za rok 2014 činila 0,4 %, což je nejnižší zaznamenaná míra od roku 2003. [28]

V únoru roku 2015 dosáhla *obecná míra nezaměstnanosti* obyvatel ve věku 15 - 64 let očištěná od sezónních vlivů 5,6 % a meziročně se snížila o 1,0 procentního bodu. Míra nezaměstnanosti mužů očištěná od sezónních vlivů dosáhla 4,6 %, míra nezaměstnanosti žen 6,8 %. [26]

Míra nezaměstnanosti je v České republice rozdílná v rámci jednotlivých regionů. Stabilně nejnižší míru nezaměstnanosti hlásí hlavní město Praha a střední Čechy, naopak nejvyšší míra nezaměstnanosti je v severních Čechách (např. regiony Most, Ústí nad Labem, Chomutov) nebo na severní Moravě (v okresech Bruntál, Karvinná, Ostrava-město). [30]

Ve 4. kvartálu roku 2014 činila průměrná hrubá měsíční nominální mzda na přepočtené počty zaměstnanců v národním hospodářství celkem 27 200 Kč. Spotřebitelské ceny se zvýšily za uvedené období o 0,5 %, reálně se pak mzda snížila o 1,8 %.

V témže období činil medián mezd 22 847 Kč, přičemž u mužů to bylo 24 847 Kč, u žen pak 20 552 Kč. [26]

Pro společnost Colgate-Palmolive jakožto nadnárodní společnost je zásadní měnový kurz a vývoj měny – především eura a dolaru. V roce 2014 euro ve vztahu k české koruně sílilo a ke konci roku dosahovalo hodnoty okolo 27,70 Kč. Dolar rostl v průběhu roku 2014 v podstatě kontinuálně a na konci roku dosahoval hodnoty okolo 23,00 Kč. [29]

## **Přírodní faktory**

Přírodní faktory zahrnují především zdroje, které jsou nutné k výrobě a činnosti firmy. Vzhledem ke skutečnosti, že společnost nevlastní žádný výrobní závod v České ani Slovenské republice, není otázka výroby v našem regionu řešena. Nejbližší výrobní podniky se nachází v Polsku.

K provozování činnosti však společnost potřebuje spoustu zdrojů, které jsou klíčové pro celý svět. Jedná se například o ropu, jakožto zdroj pohonných hmot do firemních automobilů nebo energii ke svícení, topení a napájení veškerých elektrických přístrojů. Využíváním všech zdrojů firma plně přebírá odpovědnost plynoucí nejen ze zákona, ale také z etického kodexu.

Společnost se snaží chovat ekologicky nejen při výrobě, kdy v moderních provozech dodržuje veškeré normy plynoucí ze zákona. Také se snaží nabádat své zaměstnance, aby ohleduplně zacházeli s omezenými přírodními zdroji. Příkladem může být obrázek, který se automaticky vkládá za podpis do každého firemního e-mailu. Text obrázku zní: Pomozte zachránit naši planetu, netiskněte tento e-mail, pokud to není opravnu nutné.

To však není jediný způsob, jakým se společnost snaží šetřit lesy. Například postupně začala omezovat využívání kartónových obalů, namísto nichž využívá recyklovatelné folie. Obecně lze říci, že společnost propaguje zdravý životní styl, se kterým je spojeno i zdravé životní prostředí.

## **Technologické faktory**

Inovační prostředí představuje technické vymoženosti, které jsou v současnosti jednou z nejrychleji se vyvíjejících faktorů makroekonomického marketingového prostředí.

Společnost Colgate-Palmolive se prezentuje myšlenkou, že pokud chce být mezi nejlepšími ve své kategorii, musí být nejen příjemcem, ale především tvůrcem inovativních myšlenek a přístupů. Ročně vkládá nemalé množství prostředků a úsilí do vědy a výzkumu s cílem získat konkurenční výhodu v podobě inovativní technologie. Již několikrát společnost

uspěla a vybrané technologie, které jsou využívány pro výrobu některých typů zubních past, jsou dokonce patentovány.

Inovace provází celou společnost - složením výrobků počínaje a technologií výroby konče. Výrobní závody společnosti jsou vysoce moderní a plně automatizované.

Vyspělé moderní komunikační technologie v mnohém usnadňují práci také celému prodejnímu týmu. Poskytují možnosti, jak být neustále v kontaktu s ostatními odděleními společnosti a flexibilně reagovat na vzniklé situace.

### **Sociálně-kulturní faktory**

Kultura je umělé životní prostředí vytvořené člověkem. Sociální prostředí je zase prostředí jedince vzniklé působením jeho sociálního okolí, ať už rodiny, přátel, známých, spolužáků či kolegů. Všechny tyto skupiny v kombinaci s ostatními prvky, mají vliv na chování jedince, včetně chování nákupního a spotřebního.

Ostatními prvky je myšlen charakter, temperament, víra, vzdělání nebo základní uznávané hodnoty, které spolu tvoří osobnost člověka.

Společnost vyrábějící produkty dentální hygieny ovlivňuje nejen chování, preference a očekávání jedinců, ale také základní hodnoty uznávané společností a pojetí rodiny. Všechny zmíněné faktory se odrážejí v motivech, postojích a očekáváních potenciálních spotřebitelů.

### **Politicko-právní faktory**

Legislativní faktory představují vliv vládních a politických orgánů na působení společnosti, a to prostřednictvím zákonů, vyhlášek, nařízení a předpisů. Jedná se o rámec pravidel, kterým stát a různá zájmová sdružení chrání spotřebitelé, výrobce a celospolečenské zájmy. Se vstupem ČR do EU navíc musí firmy přizpůsobit také evropskému zákonodárství.

Legislativní faktory týkající se podnikání jsou zakotveny především v obchodním zákoníku a v zákoníku práce. Konkrétně se jedná například o zákon o ochraně hospodářské soutěže a zákon na ochranu spotřebitele. Společnosti musí respektovat normy Krajské hygienické stanice a ekologické normy. Zvláštní opatření pak společnost zaujímá ve vztahu k patentům a autorským právům.

Všichni zaměstnanci společnosti jsou v rámci oblastí svého působení pravidelně z legislativy proškolení a vzdělávání, aby se předešlo jakémukoli nevědomému a nechtěnému porušení.

## 2.2.2 Analýza mikroprostředí

Mikroprostředí je blízké okolí firmy. Tvoří jej firma samotná a subjekty, které ovlivňují úspěch firmy. Nejdůležitějším subjektem mikroprostředí je bezpochybně samotný zákazník. [20]

### Zákazníci

Zprvu je nutné definovat, kdo je pro společnost Colgate-Palmolive zákazník. Společnost nevyužívá přímého prodeje spotřebitelům. Tento prodej zprostředkovávají maloobchodní a velkoobchodní jednotky. Právě tyto jednotlivé velkoobchody a maloobchody jsou zákazníky společnosti.

Tito zákazníci se liší nejen typem, právní formou, oblastí působení, objemem prodeje, ale také organizací. Právě organizace je pro společnost Colgate-Palmolive klíčovým faktorem pro interní dělení zákazníků.

Ve větších, celostátně působících prodejních jednotkách je prodej řízen většinou centrálně. Centrála, většinou se sídlem v Praze, uzavírá obchodní podmínky, promoční dohody i zalistovací podmínky s dodavateli, a ty jsou pak na jednotlivé prodejny plošně přenášeny.

Pravomoci a možnosti jednotlivých prodejen jsou v takovém případě značně omezeny. Prodejny nerozhodují o výrobcích, které budou prodávat, o vystavení výrobků na regálech, o způsobech propagace na prodejně, a v mnoha případech dokonce ani o objemech zboží, které naskladní. Plánogramy na vystavení výrobků v regálech jsou zasílány přímo z centrály, objednávky jsou navrhovány a přidělovány počítačovým programem a zboží do promoci je na prodejnu zaváženo násunem.

[REDACTED]

Menší, většinou regionálně působící společnosti mají taktéž centrálu, avšak její vliv na samotné prodejny je podstatně menší. Prodejny si často mohou samy rozhodovat o zboží,



kteří si objednají, i o množství, které naskladní. Mají svobodné rozhodování o druhotných umístěních a ostatních typech propagace produktů přímo na prodejnách.

Zatímco zákazníci jsou vnímáni firmou pouze na trhu B2B, spotřebiteli jsou koneční uživatelé produktů. Není cílem, aby společnost prodávala pouze svým zákazníkům, ale snaží se pomáhat produkty prodat dále svým spotřebitelům. Pokud se totiž produkty nebudou od zákazníka směrem ke spotřebiteli prodávat, nebude zákazník od společnosti dále nakupovat.

### **Dodavatelé**

Dodavatelé plní ve fungujícím podniku důležitou úlohu, protože jsou to právě oni, kteří zodpovídají za kvalitu dodávaných surovin a energií nutných k výrobě produktů. Taktéž se jedná o společnosti dodávající produkty na místní trh. Jejich cena, rychlost a spolehlivost hrají klíčovou roli v rozhodování firmy ve výběru správného dodavatele.

Společnost Colgate-Palmolive, spol. s.r.o. v současné době nevlastní žádný výrobní závod pro výrobu svých produktů na území České a Slovenské republiky. Nejbližší továrny, které z velké většiny zásobují produkty český a slovenský trh, se nachází v Polsku.

V rámci provozu kanceláře společnost využívá dodavatele energií, služeb, kancelářských potřeb atd.

### **Prostředníci**

Obchodní společnosti obvykle nejsou schopny zajistit si veškeré procesy vlastními silami, proto využívají služeb distribučních mezičlánků.

Společnost Colgate-Palmolive spolupracuje především s organizacemi zajišťujícími skladování, distribuci a přepravu, s finančními ústavy, auditorskými a mzdovými agenturami, pojišťovnami, leasingovými společnostmi, s marketingovými a reklamními agenturami, ale také s outsourcovanými prodejními silami.

Aby bylo možné pokrýt všechny prodejní kanály v rámci celého regionu, využívá společnost Colgate-Palmolive v rámci prodejního týmu pomoci merchandiserů a obchodních

zástupců juniorů. Ti jsou pro společnost zajišťování prostřednictvím agentury. Jedná se o samostatné subjekty, kteří pracují na živnostenský list. Svou prací pokrývají prodejní kanál hypermarketů.

## **Veřejnost**

Veřejnost je skupina, která má zájem na schopnostech firmy dosáhnout svých cílů. Z hlediska marketingu lze členit několik typů veřejnosti. Prvním typem je *veřejnost místní*, kterou tvoří bezprostřední okolí podniku. Společnost Colgate-Palmolive sídlí v Office centru v Karlíně, kde sídlí další stovky podobných společností. Proto není vliv této společnosti na své okolí nijak výjimečný.

Druhým typem veřejnosti je *vnitřní veřejnost*. Ta je vytvářena zaměstnanci podniku. Ti vědomky či nevědomky šíří své znalosti a pocity, kterými ovlivňují své okolí. Společnost se snaží budovat pozitivní postoje u svých zaměstnanců a podporuje jejich rozvoj jak po profesní stránce prostřednictvím školení a tréninků, tak po sociální stránce formou teambuildingů a benefitů nejen pro zdraví a dobrou fyzickou kondici.

Třetím druhem veřejnosti jsou pak *organizace a občanská sdružení*, například ekologické skupiny, zájmová sdružení či nadace. Společnost Colgate-Palmolive cítí společenskou zodpovědnost a stala se za své působení v České republice partnerem mnoha benefičních akcí a sponzorem neziskových organizací.

*Vláda a parlament* poskytuje firmám právní rámec působení, dohled nad hospodařením poskytuje *finanční veřejnost*, jako jsou pojišťovny, banky a ostatní finanční instituce.

Posledním typem veřejnosti jsou pak *sdělovací prostředky*, jakožto rádia, televize, noviny aj. Sdělovací prostředky jsou brány společností především jako nástroj reklamy. [9]

## **Konkurence**

Konkurenční společností se rozumí společnost s podobnou nabídkou, která může substituovat námi prodávaný produkt. Jak již bylo řečeno, prioritami a klíčovými kategoriemi jsou pro společnost Colgate-Palmolive zubní pasty, zubní kartáčky a sprchové gely.

Mezi největší přímé konkurenty v klíčových oblastech patří společnost *UNILEVER ČR, společnost s.r.o.* se svými značkami Signal, Dove a Radox. Dále pak společnost *GlaxoSmithKline, s.r.o.* se značkami Odol, Stoma, Fluora, Sensodyne a Paradontax. Neméně důležitá je i společnost *HENKEL ČR, spol. s.r.o.* se značkou Vademecum, Fa a Rightguard.

V oblasti péče o dutinu ústní pak konkurují společnosti *Naturprodukt CZ spol. s.r.o.* se svou značkou zubních past Lacalut a v poslední době velmi úspěšná *společnost Curaden Czech, s.r.o.* se značkou zubních kartáčků Curaprox. Společnost *Johnson&Johnson, s.r.o.* konkuruje svými sprchovými gely stejného názvu jako společnost, ale především ústními vodami Listerine.

Bylo by nesprávné ve výčtu opomíjet privátní značky, jejichž obliba má vzrůstající tendenci. Už dávno neplatí fakt, že privátní značky konkurují pouze základním, low-price produktům. Stále častěji prodejci zavádějí prémiové produkty privátních značek, které nejen cenou, ale i kvalitou plně konkurují značkovým výrobkům.

### **3 Teoretická východiska řízení prodeje**

Prodejní činnost se v průběhu posledních desetiletí stala vysoce odbornou aktivitou, v rámci které je nezbytně nutné reagovat na významné změny požadavků a zvyklostí zákazníků. Stále většího významu nabývá koordinace prodejní činnosti s ostatními složkami marketingového mixu, převážně pak v oblasti distribuce, reklamy a podpory prodeje. [12]

Dobře vedená komunikace s distribučními články je zásadní z toho důvodu, že výrobci jsou závislí na rychlém průtoku zboží distribuční cestou. Cílem je přesvědčit distribuční články o tom, aby zařadily dodavatelovo zboží do svého portfolia, aby zviditelnily nabídku, čímž ovlivňují zákazníky, a samozřejmě aby poskytovaly zpětnou vazbu výrobci o poptávce. O míře důležitosti zmíněných faktorů do jisté míry rozhoduje zvolený typ distribuce. [6]

#### **3.1 Typy distribuce na trhu spotřebního zboží s rychlou obrátkou zásob**

Pravidelně a většinou obyvatel spotřebovávaný druh zboží s rychlou obrátkou představuje pro společnost rozsáhlý trh. Hlavním způsobem, kterým je totiž možno vyvolat zájem o tyto výrobky, je přímá konfrontace zákazníka se zbožím v prodejně. Intenzivní distribuce je většinou zabezpečována obchodními prostředníky, především velkoobchody a maloobchody, a volba způsobu distribuce přímo ovlivňuje počty prodejních sil, jež organizace potřebuje.

Na trhu spotřebního zboží s rychlou obrátkou se rozlišují tři základní typy distribuce.

##### **Výrobce (dodavatel) – velkoobchody – maloobchody – zákazníci (spotřebitelé)**

U tohoto typu distribuce není důležité velké množství prodejních sil, ale důraz je kladen na udržení dlouhodobých obchodních vztahů, a to především u výrobků snadno vzájemně nahraditelných a podobných. V těchto případech je totiž složité vybudovat konkurenční výhodu na základě lepších parametrů a vlastností výrobků.

##### **Výrobce (dodavatel) – maloobchody – zákazníci (spotřebitelé)**

Tento typ distribuce je postaven na přímých dodávkách do co nejširší sítě maloobchodních prodejen, případně obchodních domů. Přímý prodej do velkého počtu maloobchodů může být pokryt jen s velkým počtem prodejců, kteří musí být dostatečně kvalifikováni ke zvládnutí příslušné obchodní administrativy.

## **Výrobce (dodavatel) – zákazníci (spotřebitelé)**

Přímý marketing, jak je tento typ distribuce rovněž nazýván, se vyhýbá prodeji prostřednictvím zavedených obchodních sítí a usiluje o přímý kontakt s konečnými zákazníky. Nabídka zboží se uskutečňuje prostřednictvím katalogů, teleshoppingu a internetu. Role prodejní síly se zde omezuje na zabalení výrobku a zvládnutí logistiky a dopravy. Nezbytně nutné je také vytváření databází zákazníků, řešení reklamací a vrácení zboží. [12]

### **3.2 Činnosti obchodního zástupce**

Činnost obchodního zástupce může být provozována vlastními zaměstnanci firmy nebo externími prodejci, prodejními agenturami nebo prostřednictvím samostatné prodejní kanceláře nebo obchodní firmy. [12]

Neexistuje jednotný výklad toho, kdo je to vlastně obchodní zástupce. Pro pojetí této diplomové práce je obchodní zástupce chápán jako zaměstnanec podniku, pro jehož sortiment se snaží zajistit odbyt. Jedná jménem společnosti, na její účet a podnikatelské riziko. [16]

Mezi základní aktivity obchodního zástupce patří vyhledávání nových zákazníků, udržování vztahů se stávajícími zákazníky a příjem a předání získaných objednávek. Neméně důležitý je pak sběr informací o konkurenci, o vývoji daného trhu a o vývoji cen na trhu. Obchodní zástupce by také měl být schopen učinit prognózy vývoje prodeje v přiděleném teritoriu a spolupracovat na přípravě plánu prodeje. Podílí se také na řízení reklamací a stížností a zavádění nových výrobků na trh. [12]

Právě monitoring konkurence je pro společnost zásadní, protože jsou to obchodní zástupci, kteří jsou v denním kontaktu s aktivitami konkurentů. Jedním z důvodů, proč může být strategie společnosti neúspěšná, je, že je stejná jako konkurenční. Tím pak společnost ztrácí možnost odlišit se u zákazníků něčím jiným kromě produktu a ceny. [23]

Práce prodejců na obchodních trzích je obtížná, neboť obchodní firmy nakupují výrobky za účelem jejich dalšího prodeje se ziskem. Obchodníka tedy více než funkční charakteristiky výrobků zajímají ceny a podmínky práce s cenou a samotnými platbami. Obchodní společnosti si navíc velmi často diktují velmi tvrdé odběratelské podmínky.

Práce prodejců na obchodních trzích má vést k navýšení prodejů společnosti směrem k obchodním firmám. Prodejce toho může dosáhnout především navýšením objednávek, a to buď u standardního zboží, které již obchodní firma prodává nebo rozšířením portfolia o nestandardní sortiment.

Standardní sortiment je v současnosti ve velké většině obchodních firem řízen automaticky prostřednictvím počítačových programů. Sníží-li se u zboží, které tvoří

standardní sortiment firmy, stav zásob pod danou normu, dochází k jeho automatickému doobjednání.

U nestandardního sortimentu musí obchodní zástupce často vynaložit velké úsilí, aby zákazníka přesvědčil, že zařazení produktu do sortimentu pro něj bude přínosné. [12]

Činnosti obchodního zástupce jsou také velmi často propojené s marketingovými nástroji, a to především v místě prodeje. Právě v místě prodeje je obchodní zástupce schopen svou činností zacílit a zapůsobit na zákazníka.

Při rozhodování o nákupu hraje roli mnoho faktorů mezi které patří osobnost člověka, jeho duševní vlastnosti a osobní dispozice. Záleží také na tom, o jaký druh nákupu se jedná. Významnou roli ale hraje také místo prodeje, které je možné na rozdíl od předchozích poměrně jednoduše zákazníkovi přizpůsobit.

Společným cílem prodejních jednotek a obchodních společností je tedy zajistit, aby bylo místo prodeje pro zákazníky příjemné, lákavé a motivovalo je ke koupi. Nástrojem k dosažení tohoto cíle může být kromě jiného merchandising a správně zacílená marketingová komunikace v místě prodeje. [5]

### **3.2.1 Merchandising**

Způsob vystavení zboží silně působí na zákazníky a motivuje je ke koupi, což má v konečném důsledku vliv na obrát prodejní jednotky. Merchandising vyjadřuje způsob uspořádání prodejního místa takovým způsobem, aby byl zákazník přiměn k nákupu zboží určité značky. [2]

Merchandising byl původně chápán pouze jako doplňování zboží do regálu. V současné době je chápán jako mnohem sofistikovanější nástroj a zahrnuje v obchodních jednotkách níže uvedené aktivity.

- úpravu zboží v regálech,
- úpravu sekundárních umístění (čel, stojanů ad.)
- reporting stavu na prodejnách, ve skladech a v řetězcích,
- monitoring konkurence,
- instalaci POP materiálů,
- úpravu cen zboží,
- kontrola jakosti a čistoty výrobků,
- akce na podporu prodeje, spotřebitelské soutěže.

Merchandising je na prodejnách vykonávan prodejním personálem, obchodním zástupcem nebo pracovníkem, který se dostaví v daných, opakujících se termínech. Tomuto pracovníkovi se říká merchandiser. [2]

### 3.2.2 Marketingová komunikace v místě prodeje

Péče o prodejní místo je pro prodej zásadní, a proto také většinou patří mezi základní činnosti obchodního zástupce. Upoutání zákaznickovy pozornosti v prodejních místech probíhá kromě jiného pomocí nástrojů komunikace, mezi něž patří intenzivní využívání POP materiálů.

POP materiály (neboli point of purchase), někdy také označovány jako POS materiály (neboli point of sale) jsou označovány veškeré materiály, které jsou umístovány na prodejní ploše daného výrobku v prodejních místech. Cílem POP materiálů je poskytovat informace o produktu a ceně, nasměrovat zákazníky, a také motivovat ke koupi daného produktu. POP materiály odlišují výrobky od konkurence a komunikují různé obchodní a marketingové aktivity firem.

POS materiály lze dělit dle jejich povahy na tiskové materiály, 3D materiály, stojany a merchandisingové doplňky.

**Tiskové materiály** tvoří plakáty různých velikostí, letáky, shelf talkery, shelf wobblers a samolepky. Tyto materiály jsou vhodné zejména pro komunikaci se spotřebiteli prostřednictvím různých forem podpory prodeje a spotřebitelských soutěží.

**3D materiály** zahrnují makety produktů, nafukovací makety, plastické vizuály, světelné reklamy různých velikostí a tvarů apod. 3D materiály mohou být používány jako součást stojanů pro výrobky nebo v exteriérech. Do skupiny 3D materiálů se také řadí dárkové a propagační předměty. Často jsou součástí již samotného balení výrobků.

**Stojany** jsou chápány jako sekundární umístění výrobků. Cílem je umístit výrobek na prodejně i na jiné než primární umístění. Jedná se o přenosné a akční stojany vyrobené z různých materiálů (nejčastěji kartón, plast a kov).

**Merchandisingové doplňky** jsou materiály, které přímo nekomunikují, ale jedná se především o různé typy úchytných předmětů, zářezek, stojánků, lišt, poutačů, informačních tabulí atd.

POP materiály jsou na prodejny umístovány prodejním personálem, obchodními zástupci, merchandisery nebo externími agenturami. [2]

### **3.3 Typy obchodních zástupců**

Náplň práce obchodního zástupce se u různých firem liší podle podílu tvůrčí aktivity v procesu prodeje. Jednou z možností je členění obchodních zástupců do následujících typů. [12]

#### **Doručovatel (řidič)**

Hlavním úkolem je dopravit zboží k zákazníkovi. Objednávky jsou většinou předávány v předstihu kanceláří, ale někdy doručovatel nabízí konkrétní zboží přímo z auta a vytváří tak dodatečné doobjednávky.

#### **Příjemce objednávek**

Obchodní zástupce tohoto typu pracuje v prodejním oddělení a získává objednávky od zákazníků, kteří sami navštívili podnik. Očekává se od něj větší prodejní aktivita, jelikož při zpracování objednávky má možnost nabídnout zákazníkovi další položky. Zákazník je tak přímo konfrontován s kompletní nabídkou firmy a existuje velká pravděpodobnost rozšíření původní objednávky.

#### **Tvůrce vztahů**

Hlavním úkolem obchodního zástupce je budovat dlouhodobý obchodní vztah. Obchodní zástupce informuje skutečné nebo potenciální zákazníky o obchodní nabídce, o nových výrobcích a jejich vlastnostech i o prodejních akcích. Vytváření dlouhodobých partnerských vztahů je ekonomicky podstatně efektivnější než neustálá snaha o získávání nových zákazníků. Tato technika je úspěšná u významných zákazníků a v případě velkých a méně často pořizovaných nákupů.

#### **Prodejní inženýr (technik)**

U obchodního zástupce tohoto typu jsou nutné odborné znalosti, jelikož je vyžadováno technické a aplikační poradenství. Jedná se například o prodej strojů a počítačů. Stejně dobře by však měl mít obchodní zástupce tohoto typu na vysoké úrovni i komunikační dovednosti, aby dokázal reagovat na dotazy a námítky.

#### **Tvůrce poptávky**

Obchodní zástupce prodává produkty, u nich je zákazník zatížen velkou nejistotou, která plyne především z neznalosti výhody, kterou mu daný produkt přinese nebo si nemá



možnost produkt předem ověřit. Týká se to především úplně nových výrobků nebo služeb. Žádoucí jsou nejen expertní a technické znalosti o produktu, ale také obchodní dovednosti používané při prodejním jednání. [12]

### **3.4 Varianty organizace prodejního útvaru**

Firma, která buduje prodejní oddělení, si musí prvně ujasnit, koho bude zaměstnávat a jakou formu zvolí. K prodeji může využít pouze vlastní zaměstnance, a to na částečný nebo plný úvazek, ale rovněž může svěřit část prodeje externím prodejcům a zprostředkovatelům, kteří budou pracovat za provize.

Vlastní prodejci bývají dražší, ale více podléhají firemním strategiím, a jsou tedy ke společnosti více loajální. Mohou být rovněž pověřováni dalšími úkoly, především z oblasti sběru informací a spolupráce na jednotlivých plánech nebo marketingových projektech.

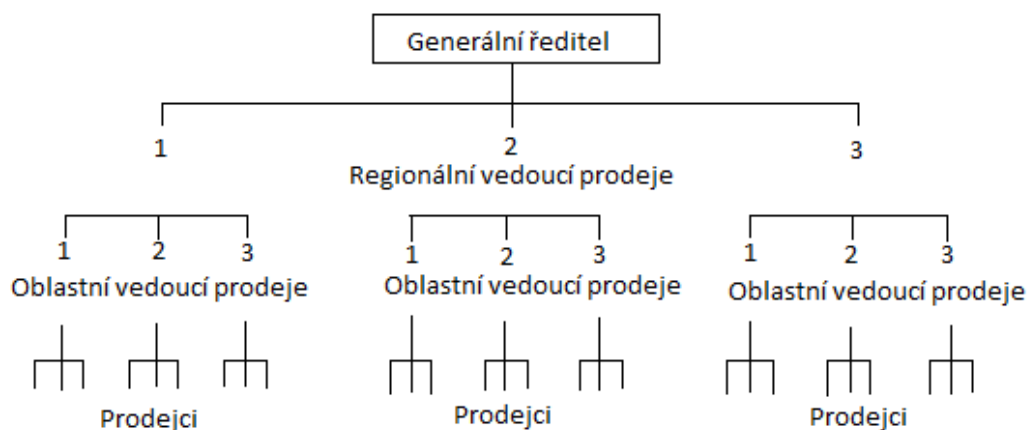
Externí prodejci jsou využíváni v případech, kdy se prodej uskutečňuje v takových teritoriích, které by vlastní zaměstnanci firmy z různých důvodů nenavštěvovali, nebo navštěvovali jen s obtížemi.

V případě volby vlastních zaměstnanců firmy kromě jiného obvykle řeší, jak práci zorganizovat podle obhospodařovaných prodejních oblastí. Volba není libovolná, ale je dána charakterem prodávaných výrobků, rozmístěním zákazníků a jejich požadavky na prodejní obsluhu. Teprve po ujasnění struktury prodeje může firma rozhodnout o počtu prodejních sil. V zásadě jsou možné čtyři způsoby organizace prodeje.

#### **Územní uspořádání prodeje**

Každému prodejci je přiděleno určité geografické území, na němž působí. Tato nejjednodušší organizace je vhodná pro společnosti, které prodávají jednu výrobkovou řadu pro jedno odvětví mnoha zákazníkům. Výhodou je jasné definování míry zodpovědnosti, snadný odhad prodejních možností a nepochybně nízké cestovní náklady. Neplatí však přímá úměrnost mezi velikostí území a počtem zákazníků, proto se teritorium se stejnými možnostmi prodeje často liší rozlohou. Jednotlivé oblasti se navrhují tak, aby pracovní vytížení prodejců bylo vyrovnané a současně se minimalizoval čas nutný k cestování. Běžně se k tomu v praxi využívají počítačové programy. Organizační struktura je graficky znázorněna na následujícím obrázku 3.1. [12]

Obr. 3.1: Schéma organizační struktury pro územní uspořádání prodeje



Zdroj: [7, s.332], upraveno autorem

### Uspořádání podle druhu výrobku

Výrobkové uspořádání je vhodné tehdy, pokud v organizaci firmy existují jednotlivé výrobní divize nebo zavedený systém výrobních manažerů, kteří řídí rozsáhlý sortiment. Sortiment je rozdílný a velmi technicky složitý a u zákazníků se tak objevují různé reprezentanti téže firmy. Významná je jejich koordinace a podpora při komunikaci.

### Uspořádání podle trhu

Prodejní teritoria se ustaví podle obsluhovaných trhů (např. prodejce pro odvětví automobilového průmyslu, pro stavebnictví atp.) Výhodou je vysoká specializace prodejců a možnost snížení nákladů na prodejní sílu. Nevýhody se projevují tam, kde jsou různé typy zákazníků rozptýleny po rozsáhlé oblasti a každý prodejce tak při cestách za nimi musí absolvovat velké vzdálenosti.

### Kombinovaná prodejní síla

Pokud firma prodává široké spektrum výrobků mnoha typům zákazníků na velkém území, je třeba kombinovat několik principů prodeje. Vznikají tak různé kombinace: prodej určitého výrobku na určitém území, prodej určitého výrobku na určitém trhu, prodej určitému odvětví na určitém území apod. Prodejní síla může být také organizována podle bonity zákazníků, což má svůj význam pro prodej celonárodním zákazníkům, např. síti supermarketů. Tito zákazníci většinou organizují své nákupy centrálně, čímž získávají silnější pozici pro obchodní jednání. [12]

Společnosti musí prodejní síly strategicky zapojovat tak, aby dokázaly navštěvovat správné zákazníky, ve správný čas a správným způsobem. Často je cílem, aby jednali jako account manažeři, k čemuž potřebují nejen pomoc a podporu top managementu, ale i ostatních oddělení firmy. [9]

### **3.5 Prodejní teritoria**

Při rozdělování prodejců do teritorií se musí brát ohled na dva základní činitele, a to na požadavek vyrovnanosti pracovního vytížení prodejců mezi oblastmi a na prodejní potenciál daných teritorií.

K výpočtu pracovního vytížení je nezbytné znát čtyři faktory. Těmi jsou počet návštěv, které má daný prodejce uskutečnit, průměrný čas nutný na jednu návštěvu, počet návštěv u potenciálních zákazníků a čas strávený na cestě. Tyto faktory jsou z velké části závislé na názoru a zkušenosti manažera. Tam, kde již prodejci existují, se vychází z jejich přímého pozorování.

Pokud není politikou společnosti zachovat stejné podmínky pro všechny prodejce, pak může management pracovat s možností přesunu nejlepších prodejců do oblastí s vyšším potenciálem. Tento krok může být brán zaměstnanci jako určitý způsob kariérního postupu a povýšení dané osoby. V případě politiky zachování stejných podmínek by měl být nastaven systém odměňování na základě dosažení kvót, které budou sestavovány pro každé teritorium individuálně.

Pokud se potenciál po počátečním vymezení teritorií pomocí metody pracovního vytížení velmi liší, je nutné upravit hranice jednotlivých teritorií. Například z oblasti, kde existují místa s vysokým kupním potenciálem, bude některé z těchto míst zahrnuto do oblasti sousední výměnou za některé malé zákazníky.

Prodejní teritorium by nemělo být bráno za trvalou jednotku, ale je třeba uvažovat o změnách hranic teritorií v případě výskytu následujících faktorů. Těmi jsou např. změna v preferencích spotřebitelů, aktivity konkurence, pokles užitečnosti zvolených distribučních kanálů, zvýšení nákladů na pokrytí oblasti, přehnané sebeuspokojení prodejního personálu atd.

Za vypracování návrhu teritorií, jejich velikosti a počtu zákazníků zodpovídá vedoucí prodeje. Prodejce, jakmile je pověřen pracovat v daném teritoriu, může hrát důležitou roli ve správě svého území. Při správě oblasti a při změnách oblastí mohou významně pomoci informační technologie. [7]

Vedoucí prodeje musí udržovat se svými prodejními silami v terénu pravidelný osobní kontakt v podobě spolujízd, a to z mnoha důvodů. Mezi nejdůležitější patří podpora a řízení prodejců nebo monitorování jejich aktivit a řešení jejich denních problémů. Neméně důležité je taktéž podat okamžité rady pro řešení aktuální situace novým prodejním silám a snižovat stres a nejistotu u prodejců. Zároveň těmito spolujízdami vedoucí prodeje získává informace nutné k sestavování a měření efektivity daných prodejních teritorií, jako je počet navštívených prodejů za den, čas strávený u zákazníků a naopak čas strávený cestováním apod. [12]

V rámci spolujízd by měl vedoucí prodeje také trénovat s prodejci nové prodejní techniky a dávat jim zpětnou vazbu na jejich vystupování. Pochválit, co se prodejci povedlo, ale také neopomenout zmínit oblasti, kde je stále prostor pro zlepšení. Záměrně nevyužívat kritiky, ale spíše připomenout, co se od prodejce očekává, co je jeho strategickým cílem a jak mu rady manažera mohou pomoci v pracovním rozvoji. [24]

Osobní kontakt je nenahraditelnou součástí rozvoje prodejců, ale není možný na denní bázi. Za účelem neustálého kontaktu prodejců se zbytkem společnosti se hojně využívají moderní komunikační média jako jsou mobilní telefony, tablety nebo notebooky. Ve všech těchto médiích je nainstalován speciální software, který jim umožňuje permanentní přístup k e-mailům, k reportům a dalším webovým aplikacím.

Moderní technologie skýtají společností zcela nové možnosti. Přímou z prodejů lze přenášet fotografie, data a další formy záznamů. Pozor je ale nutné dát na to, aby prodejce byl především tím, kdo prodává, a ne jen tím, kdo sbírá nespočetná data. Nadefinovat si požadavky je hlavní úlohou manažerů při výběru techniky. [21]

### **3.6 Počet potřebných prodejců**

Obchodní zástupci jsou jedním z nejproduktivnějších, ale zároveň také nejdražších článků společnosti, proto je nezbytné adekvátně zvolit optimální počet prodejců. Existuje mnoho přístupů a kalkulací pro určení potřebného počtu prodejců. Jednou z nich je metoda kalkulace založená na pracovním vytížení prodejců.

Při využití tohoto přístupu si musí společnost rozdělit zákazníky do kategorií podle hodnoty nakupovaného zboží a podle nákupního potenciálu v budoucnosti. Následně musí stanovit počet návštěv u jednoho zákazníka za rok pro každou kategorii. Celkové požadované pracovní vytížení za rok se vypočítá vynásobením frekvence návštěv a počtu zákazníků v každé kategorii a pak sečtením za všechny kategorie. Celkové roční vytížení tvoří čitatele ve vzorci pro výpočet potřebného počtu prodejců. Jmenovatele ve vzorci tvoří celkový požadovaný počet návštěv za rok. Ten management společnosti získá vynásobením počtu

pracovních týdnů průměrným počtem návštěv za týden za jednotlivého prodejce. Vydělením hodnoty čitatele jmenovatelem společnost získá počet potřebných prodejců. [9]

### **3.7 Řízení práce prodejců**

Manažeři společnosti čelí řadě otázek týkajících se řízení práce prodejců. Je nutno předem přesně nadefinovat, jakým způsobem bude prováděna kontrola prodejců a na základě jakých kritérií budou prodejci hodnoceni. S tím souvisí systém odměňování prodejců a způsob motivace k plnění předem nadefinovaných prodejních cílů.

#### **3.7.1 Kontrola a hodnocení práce prodejců**

Obchodní zástupci, kteří tráví většinu svého pracovního času mimo firmu, vyžadují jiné způsoby usměrňování než pracovníci působící uvnitř firmy. Obecně platí, že prodejci, kteří jsou hodnoceni za výkon, jsou méně kontrolováni než prodejci s pevným platem.

Pro hodnocení jednotlivých prodejců se využívají především zprávy z jednání a zprávy o výsledcích prodeje. Kromě toho hodnotí vedoucí prodeje schopnost prodejců tvořit plán prodeje v daném teritoriu a jeho následné plnění, schopnost spolupráce na přípravě marketingového plánu a celkový přehled o trhu.

Jednou z dalších možností hodnocení prodejců je porovnání jednotlivých prodejců mezi sebou, ovšem pouze za předpokladu, že neexistují rozdíly mezi potenciály jednotlivých teritorií. Dalšími způsoby je porovnání současné a minulé úrovně prodeje v tomtéž teritoriu a hodnocení prodejců jejich vlastními zákazníky (např. rozeslanými dotazníky). [12]

#### **3.7.2 Motivace a odměňování prodejců**

Motivování prodejců je velmi složitá záležitost, jelikož je při ní nutné nejen zohlednit zvláštnosti každé osobnosti. Podstatou motivace je přesvědčení pracovníků, že mohou prodat víc, pokud budou usilovněji a kvalitněji pracovat, a že toto jejich úsilí bude oceněno.

Nejčastějšími způsoby odměňování prodejců je systém na základě pevného platu nebo systém tvorby platu na základě prodejních výsledků. Systém na základě pevného platu je postaven na vyplácení pevně stanoveného platu, který je doplněn náhradou cestovních výdajů a používáním firemního vozidla, bez další provize nebo bonusu za získané výsledky. Platy na základě prodejních výsledků vycházejí ze základního fixního platu, ke kterému se připočítává pohyblivá prodejní složka. Ta je ve formě bonusu nebo provize odvozené od celkových výsledků prodeje, nebo ve formě odměny za mimořádné výsledky, nebo ve formě bonusu stanoveného pro důležitost nebo naléhavost určité činnosti.

Motivační stimuly však mohou být i nefinančního charakteru. Jedná se o různá ocenění, kariérní postup, zveřejnění výkonu všech členů prodejního týmu, organizované soutěže prodejců či symboly osobního postavení (lepší firemní automobil, atd.). [12]

### **3.7.3 Nadefinování prodejních cílů**

Odměňování prodejců bývá velmi často spojeno s jejich prodejními cíli. Každý prodejce v terénu by měl znát své prodejní cíle. Ty se tvoří pravidelně, většinou na roční bázi a odvíjejí se od toho, jaké jsou cíle firmy pro následující rok. Pro dobře fungující prodejní tým je nezbytné, aby cíle byly nastaveny tak, aby byly motivační, nikoli odrazující či nesplnitelné.

K nastavení takovýchto cílů je třeba držet se třech základních pravidel: nastavit reálně celkový cíl společnosti, alokovat cíle mezi jednotlivé prodejce spravedlivě a nepochybně také získat od prodejců srozumění. [22]

## **3.8 Obchodní pracovní pozice**

Struktura obchodního oddělení může být ve společnostech rozdílná. Záleží na typu společnosti, její velikosti, předmětu podnikání, firemní strategii a na mnoha dalších faktorech. Ve většině obchodních společností je možné se setkat s níže uvedenými pracovními pozicemi.

### **Country manažer**

Country manažer neboli ředitel obchodního zastoupení obvykle zakládá a vede pobočku zahraniční společnosti, případně přebírá vedení již fungujícího zastoupení. Jedná se o vysokou manažerskou pozici nejen proto, že country manažer má práva a povinnosti jednatele, ale také je odpovědný za budování a rozvoj obchodních kontaktů a firemní růst v dané zemi včetně vedení příslušného týmu. Je v častém kontaktu se svou mateřskou společností a účastní se jednání v zahraničí.

### **Obchodní ředitel**

Obchodní ředitel zodpovídá za realizaci obchodní strategie společnosti a je ve většině případů podřízen country manažerovi. Nese odpovědnost vůči zásadním rozhodnutím v oblasti nákupu a prodeje, sestavuje a obhájí rozpočet nákupních a prodejních činností a dle hierarchie společnosti určuje počet obchodníků.

## **Key account manažer**

Key account manažer odpovídá za obchodní politiku společnosti ve vztahu k jejím největším, klíčovým zákazníkům. Základním úkolem je zvyšovat velikost prodeje u těchto zákazníků prostřednictvím poskytování služeb ušitých přímo na míru. Komunikace s klienty probíhá podle zásad relačního marketingu. Zpravidla bývá podřízen obchodnímu řediteli.

## **Trade marketing manažer**

Hlavní pracovní náplní trade marketing manažera je přenesení strategie jednotlivých produktů či značek do konkrétních prodejních aktivit. Má na starosti vytváření plánů podpory prodeje a nese zodpovědnost za realizaci komunikačních nástrojů přímo v prodejnách. Vytváří obchodní motivační programy pro individuální kategorie, značky a typy distribučních kanálů a speciální podpurné komunikační programy pro klíčové klienty. Většinou je podřízen obchodnímu řediteli.

## **Obchodní manažer**

Obchodní manažer má na starosti koordinaci, plánování a kontrolu obchodních aktivit. Často bývá v kontaktu s klíčovými klienty. Je odpovědný za prodej a řízení prodejního týmu včetně vyhodnocování výkonnosti prodejních sil.

## **Area manažer**

Area manažer je pracovní pozice obvyklá ve výrobní firmě, která prodává sortiment nebo služby do velkoobchodní či maloobchodní distribuční sítě. Většinou má na starosti jednu oblast, kterou může být kraj nebo část republiky, ve které je odpovědný za plnění obchodního plánu daného sortimentu. Má na starosti klíčové zákazníky v daném regionu a také vedení, motivaci a hodnocení týmu obchodních zástupců. Zároveň v daném regionu řídí a koordinuje marketingové aktivity společnosti. Bývá podřízen obchodnímu řediteli.

## **Obchodní zástupce**

Obchodní zástupce se podílí na aktivním získávání nových zákazníků a zakázek v dané oblasti. Stávajícím zákazníkům poskytuje služby a servis. Je odpovědný za šíření obchodní politiky společnosti a komunikačních programů. Společnosti poskytuje zpětnou vazbu. [17]

## 4 Metodika sběru dat

Tato kapitola byla věnována popisu postupu při zpracovávání dat a jejich následné analýzy. Je tvořena z fáze přípravné a fáze realizační.

### 4.1 Přípravná fáze

Základem první fáze je **definovat problém**, jehož řešení bylo cílem této diplomové práce. Ve společnosti Colgate-Palmolive došlo během minulého roku k zásadním změnám v přístupu k zákazníkům. [REDACTED]

Tato změna přinesla zvýšenou pozornost lokálním zákazníkům a také podpořila profesní rozvoj obchodních zástupců. Zjistilo se však, že tato nová role obchodních zástupců vyžaduje velké množství času, který však prozatím nemají, což je problém.

Společnost chce rozvíjet tuto novou formu řízení regionálních zákazníků, které přikládá velkou důležitost. Zároveň ale nechce, aby ostatní náplň práce prodejního týmu, která se skládá z exekuce zákazníků na úrovních hypermarketů a drogerií, nebyla naplňována.

Jsou to právě hypermarkety, které skýtají možnosti zefektivnění, jelikož jejich úroveň je zabezpečována outsourcovanými službami merchandiserů a obchodních zástupců juniorů.

**Cílem výzkumu** je optimalizovat strukturu prodejního týmu zefektivněním práce merchandiserů a obchodních zástupců juniorů působících na distribučním kanálu hypermarketů, což umožní snížit frekvenci návštěv obchodních zástupců. Podmínkou optimalizace je nalézt alespoň 90 hodin měsíčně celkem navíc pro všechny obchodní zástupce, což v přepočtu na jednotlivce znamená 15 hodin.

Výzkumnou metodou byla zvolena metoda **strukturovaného pozorování**, které bylo uskutečněno osobně a v přirozených podmínkách. Jednalo se o pozorování přímé, formou spolujízdy se všemi obchodními zástupci působícími na území České republiky. Pozorování proběhlo celkem v šesti krajích, a to v průběhu tří měsíců. Spolujízda byla vždy jednodenní a obsahovala všechny náležitosti standardní práce obchodních zástupců.

**Cílem pozorování** bylo primárně zjistit průměrnou délku doby trvání návštěvy u zákazníka s důrazem na typ navštěvované prodejny z hlediska sledovaných kanálů (hypermarket, drogerie, regionální velkoobchod). Do doby trvání návštěvy nebyly započítávány přejezdy ani administrativní příprava, avšak doba zahrnovala zadávání reportů. Od průměrné doby trvání jedné návštěvy se odvíjí i počet uskutečněných návštěv za den.



V rámci pozorování nebylo počítáno s výkonnostními rozdíly mezi jednotlivými obchodními zástupci jako je rychlost nebo kvalita. Je to z důvodu pravidelného proškolení, které přináší dostatečné znalosti a schopnosti.

Výsledky pozorování byly zaznamenávány do záznamového archu, který obsahuje příloha č. 1.

Posledním, ale zdaleka ne nejméně důležitým důvodem pozorování, byla potřeba získat osobní zkušenost s činností a obsahem práce obchodních zástupců.

Konkrétní plán spolujízd s jednotlivými obchodními zástupci lze vyčíst z tabulky 4.1.

Tab. 4.1: Plán spolujízd

Město	Číslo obchodního zástupce	Datum návštěvy
Ostrava	1	15.1.2015
Brno	2	30.1.2015
Hradec Králové, Rychnov nad Kněžnou, Dobruška	3	6.2.2015
Nymburk, Poděbrady	4	19.2.2015
Praha	5	4.3.2015
Plzeň	6	12.3.2015

Jako **sekundární data** byla využita firemní data, konkrétně se jednalo o podrobné plány jízd a reporty o skutečně prováděných návštěvách v období jednoho měsíce, a to ledna 2015. Mezi sekundární data také bezpochyby patřily knižní, časopisecké a internetové zdroje, které byly nezbytné k vypracování diplomové práce. Sekundární data byla dále doplněna **primárními daty** získanými pozorováním.

Struktura a obsah záznamového archu pro spolujízdy byl konzultován s vedoucím prodejního týmu. Účelem bylo zjistit, zda jsou navrhované sledované skutečnosti reálně zjistitelné a mají dostatečnou vypovídací hodnotu. Na základě dohody nebyl do pozorování zahrnut prodejní kanál supermarketů, protože standardně není zahrnut do práce obchodních zástupců. Dále byl doplněn sloupec pro komentáře a poznámky k jednotlivým prodejnám.

Odhad **rozpočtu** výzkumu činil 1 400 Kč, z čehož většinu nákladů tvořily cestovní náklady spojené se spolujízdami ve všech krajích ČR. Zanedbatelnou část pak tvořily náklady na tisk formulářů a ostatní administrativní náklady. Cestovní náklady jsou podrobně rozepsány v tabulce 4.2. Ostrava není v nákladech zahrnutá z důvodu bydliště pozorovatele

v místě pozorování. V únoru roku 2015 došlo k přesunutí bydliště do Prahy, proto byl změněn výchozí bod trasy.

Tab. 4.2: Vyčíslení cestovních nákladů

Datum	Položka	Cena
30.1.2015	Cesta Ostrava – Brno a zpět	450 Kč
6.2.2015	Cesta Praha – Hradec Králové a zpět	450 Kč
19.2.2015	Cesta Praha – Poděbrady a zpět	300 Kč
12.3.2015	Cesta Praha – Plzeň a zpět	200 Kč
Celkem		1 400 Kč

Celý výzkum se řídil stanoveným **časovým harmonogramem**. Ten zaručoval efektivní rozdělení činností do časových úseků, ve kterých probíhaly. Časový harmonogram ukazuje tabulka 4.3.

Tab. 4.3: Časový harmonogram

Aktivita/čas	2014			2015		
	říjen	listopad	prosinec	leden	únor	březen
Definice problému						
Definice cíle						
Plán výzkumu						
Pilotáž						
Sběr dat						
Analýza údajů						
Příprava zprávy						

Samotná **analýza** byla naplánována ve dvou fázích. V první fázi byla analyzována data získaná z pozorování. Vzájemným poměrem času stráveného prací na prodejnách a počtu navštívených prodejen byla zjištěna průměrná délka jedné návštěvy obchodního zástupce na prodejně.

Ve druhé fázi byla provedena analýza firemních dat, konkrétně analýza měsíčního reportu o uskutečněných návštěvách obchodními zástupci v měsíci lednu 2015. Z reportu bylo součtem zjištěno, kolik návštěv reálně obchodní zástupci za měsíc uskuteční.

Pronásobením průměrné délky trvání jedné návštěvy a celkového množství uskutečněných návštěv za měsíc leden byl zjištěn celkový čas strávený na jednotlivých prodejních kanálech v období jednoho měsíce.

Požadavek na optimalizaci byl firmou předem vyčíslen a zadán. Kombinací tohoto požadavku se zjištěným skutečným časem tráveným na prodejnách bylo možné poměrem určit požadované snížení frekvence návštěv na prodejním kanálu hypermarketů.

## 4.2 Realizační fáze

V období tří měsíců bylo uskutečněno pozorování formou spolujízd se všemi obchodními zástupci v ČR. Osobní pozorování přineslo nejen fakta nutná k vypracování této diplomové práce, ale také užitečné praktické poznatky.

Data získaná pozorováním byla následně zpracována a vyhodnocena v tabulkovém procesoru MS Excel.

**V první fázi vyhodnocování** byla zpracována data získaná pozorováním. Primárně byl zjištěn průměrný čas strávený na daných prodejnách. Navštívené prodejny přitom byly rozčleněny do tří skupin podle typu sledovaného prodejního kanálu. Každému kanálu byla přidělena odpovídající zkratka. Zkratka HPM vyjadřuje hypermarkety. Do této skupiny byly z důvodu zjednodušení zařazeny i prodejny typu Cash and Carry (Makro). Druhým prodejním kanálem byly drogerie. Do této kategorie byly zařazeny pouze ty drogerie, které působí na celém území České republiky. Jmenovitě se jedná o všechny typy prodejen Teta – Teta Family, franšízové prodejny, Modré Tety (bývalý Schlecker), dále DM a Rossmann. Poslední prodejní kanál tvořily regionální velkoobchody, často s vlastní sítí maloobchodních prodejen nebo drogerie lokálního působení. Pro tento kanál byla použita zkratka MO (RV).

**Ve druhé fázi analýzy** byly k výsledkům získaným pozorováním přidány výsledky analýzy firemních dat, konkrétně analýzy měsíčních reportů získaných od obchodních zástupců. Ti zaznamenávali denně všechny navštívené prodejny. Analýzou těchto reportů vznikl aktuální a reálný přehled navštěvovaných prodejen v daných kanálech v průběhu měsíce ledna. Vzhledem tomu, že plány jízd obchodních zástupců jsou stanoveny stejně na

každý měsíc, byl získán přehled o pravidelné měsíční aktivitě obchodních zástupců (s odchylkou zaznamenávající dovolené a pracovní neschopnosti).

Výsledkem kombinace první a druhé fáze analýzy bylo zjištění, kolik času měsíčně aktuálně stráví obchodní zástupci návštěvami hypermarketů, drogérií a poboček regionálních velkoobchodů.

Dalším krokem optimalizace bylo zjištění, jaké snížení frekvence návštěv hypermarketů by obchodním zástupcům přineslo cílenou úsporu času. Snížení frekvence fyzických návštěv musí být však kompenzováno adekvátními systémy kontroly, odměňování a edukace outsourcovaných složek prodejního týmu.

## 5 Analýza struktury prodejního týmu

Tato kapitola byla věnována popisu stávající struktury prodejního týmu společnosti Colgate-Palmolive a vyhodnocení pozorování, které se skládá ze dvou částí. První část se zabývala vyhodnocením výsledků pozorování. Druhá část byla věnována analýze všech návštěv obchodních zástupců v měsíci lednu. V závěru analytické části byla naznačena časová úspora v případě navrhované optimalizace. Všechny dílčí i podpůrné postupy a výsledky jsou uvedeny v přílohách č.2-9.

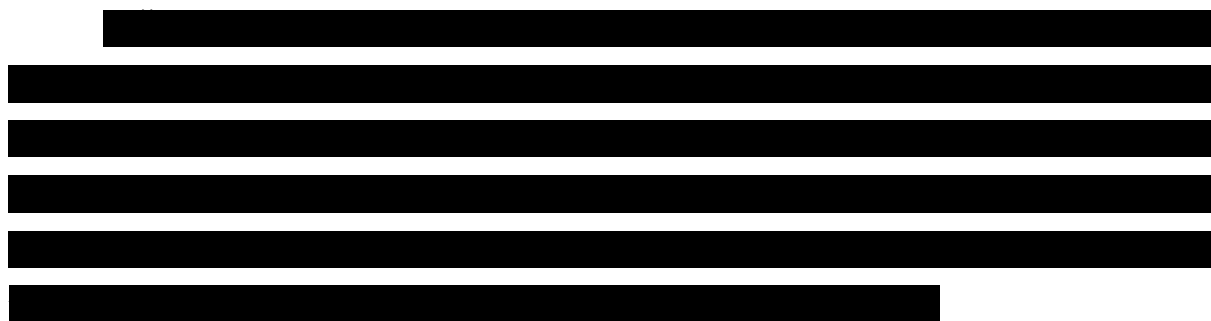
### 5.1 Struktura prodejního týmu společnosti Colgate-Palmolive

[Redacted content]

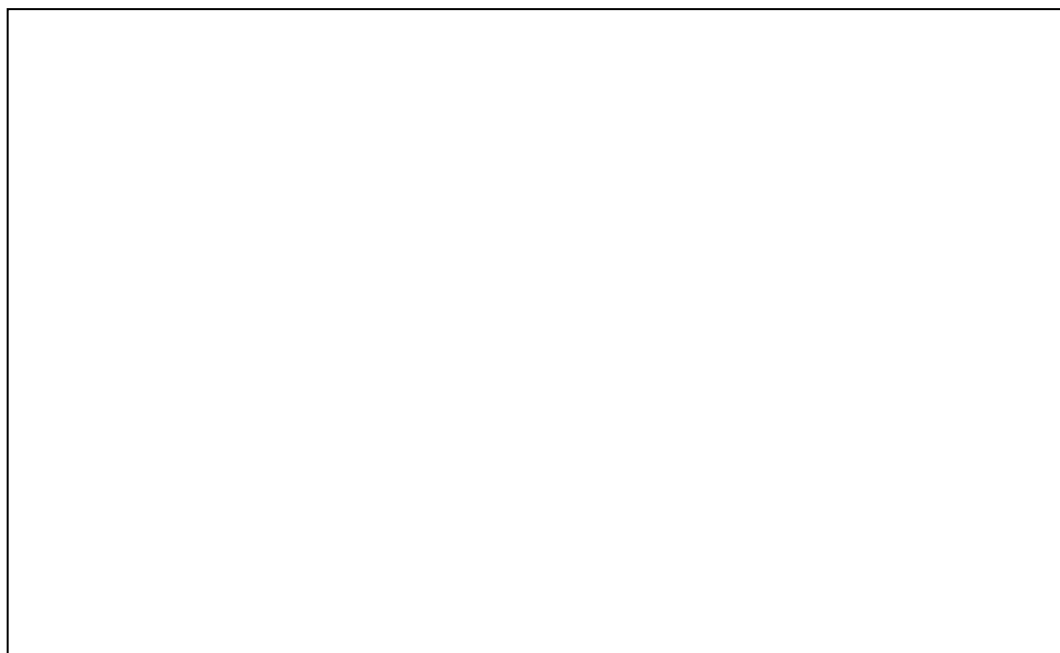
#### 5.1.1 Činnosti area sales managera

[Redacted content]

Obr. 5.1.: Geografické rozmístění obchodních zástupců v SR



Obr. 5.2.: Geografické rozmístění obchodních zástupců v ČR



[REDACTED]

To však není jediným kritériem pro area sales managera při tvorbě geografických oblastí pro jednotlivé obchodní zástupce. Zároveň je žádoucí, aby oblasti byly srovnatelné i z hlediska prodejního potenciálu. To především z důvodu vyrovnaných možností při sestavování plánů prodeje i jejich plnění.

Další proměnnou, kterou musí area sales manager vzít v úvahu je bydliště obchodního zástupce, aby nebyly přejezdy nesmyslně dlouhé a obchodní zástupce se tak nestal spíše řidičem. Taktéž je nutno zvážit technickou dostupnost jednotlivých oblastí. Například zda bude nutné pro přejezdy překonávat pohoří, což by mohl být problém zejména v zimním období.

Tvorba takovýchto oblastí je komplikovaným mechanismem, kdy je využívána výpočetní technika, data o jednotlivých regionech, ale také je vhodná osobní zkušenost a intuice. I z tohoto důvodu area sales manager tráví minimálně dva pracovní dny v týdnu na spolujízdách s obchodními zástupci, kde nejen školí, motivuje, řeší problémy, ale také získává přehled o skutečné situaci v terénu a o svých podřízených.

Mezi základní úkoly area sales managera patří také nastavování route plánů se svými obchodními zástupci. Route plány jsou přehlednou formou zpracovávané měsíční plány návštěv prodejen pro každého obchodního zástupce. Plány nicméně nejsou zcela fixní a mohou se přizpůsobovat aktuálním potřebám a vniklým situacím.

Zároveň má také area sales manager na starost nastavování a kontrolu on-line reportů, které obchodní zástupci na prodejnách vyplňují. Jedná se o aplikaci, kterou mají nahanou ve svých mobilních zařízeních a posílají tak jednotnou formou základní informace na centrálu.

Area Sales manager také ve spolupráci s agenturou zajišťuje pokrytí kanálu hypermarketů prostřednictvím merchandiserů a obchodních zástupců juniorů.

### **5.1.2 Činnosti obchodního zástupce**

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

Na prodejnách hypermarketů mají obchodní zástupci plnou podporu merchandiserů a obchodních zástupců juniorů. Činnost obchodního zástupce se na hypermarketech skládá především z edukace merchandiserů a obchodních zástupců juniorů o novinkách a principech společnosti, monitoringu a kontroly práce těchto pracovníků. V době mobilních telefonů

s fotoaparáty a existence moderních webových serverů umožňujících ukládání hromadných dat, je však tato činnost zastupitelná moderní technologií.

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

Aby centrála regionálního zákazníka objednala od dodavatele zboží, musí být přesvědčena o tom, že se zboží bude prodávat. Prvním úkolem obchodního zástupce je tedy přesvědčit nákupčí o výhodách produktu. V případě úspěchu a objednání zboží, bude objednávka doručena na centrální sklad. Následně je na obchodním zástupci, aby zajistil závoz na jednotlivé prodejny, což vyžaduje fyzickou návštěvu prodejen a ve spolupráci s vedoucím prodejny vypsání objednávek. V případě vyskladnění zboží z centrálního skladu na jednotlivé prodejny, zajistí centrála další objednávku. Pakliže se zboží z prodejen neprodává dle představ nákupčího, musí v druhé fázi obchodní zástupce pomoci zboží z prodejen vyprodat. K tomu jsou využívány dárkové promoce v kombinaci s druhotnými vystaveními, aktivní prodej u pokladen, POP materiály a další.

V případě úspěšného obchodního zástupce vykazují tito regionální zákazníci velmi dobré, často stále se zlepšující výsledky. Vše ale vyžaduje čas a dobré vztahy na prodejnách.

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED] Snahou firmy je tuto situaci změnit, což je cílem optimalizace struktury prodejního týmu.

### **5.1.3 Činnosti obchodních zástupců juniorů a merchandiserů**

[REDACTED]

[REDACTED]

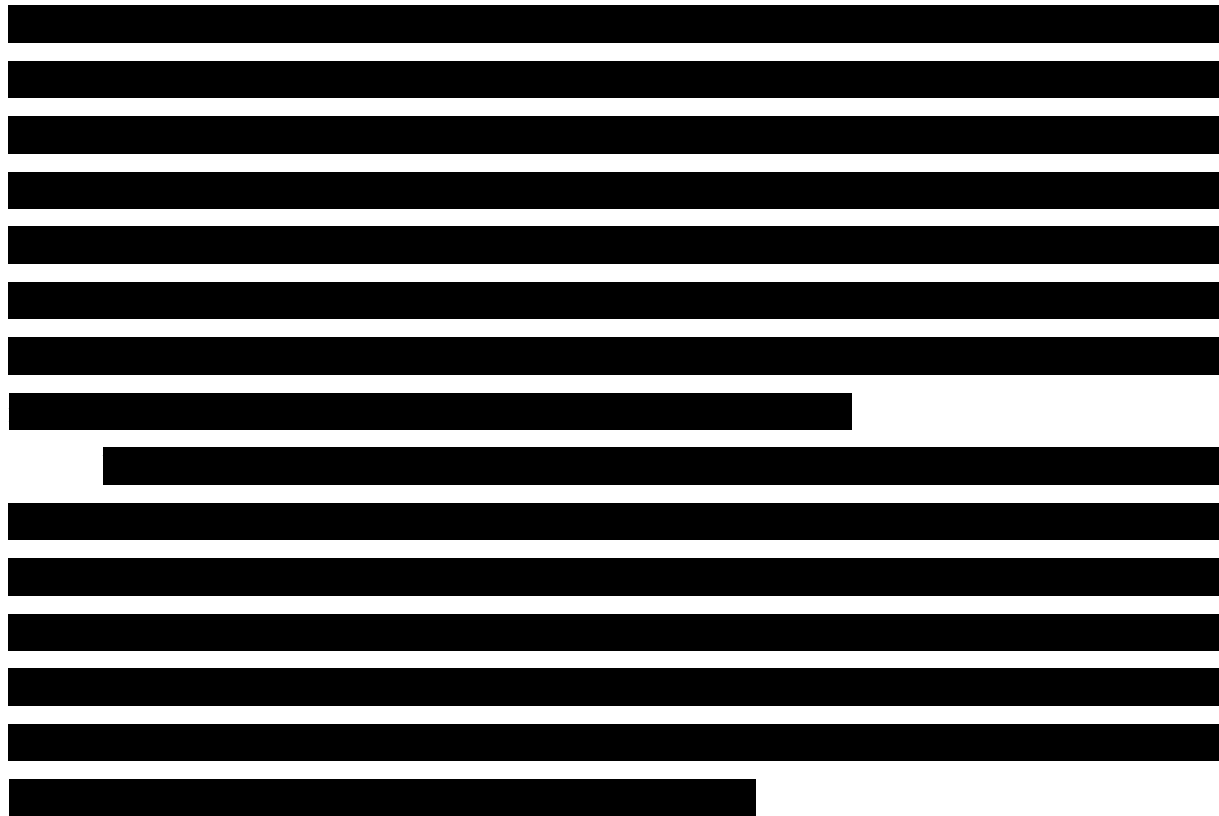
[REDACTED] Plní práci, která jim vychází z podmínek smlouvy. Jedná se o doplňování zboží do regálů, hlídání správného ocenění výrobků, stavbu centrálně dohodnutých druhotných vystavení a v některých případech i domlouvání lokálních vystavení.

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]





## **5.2 Vyhodnocení pozorování**

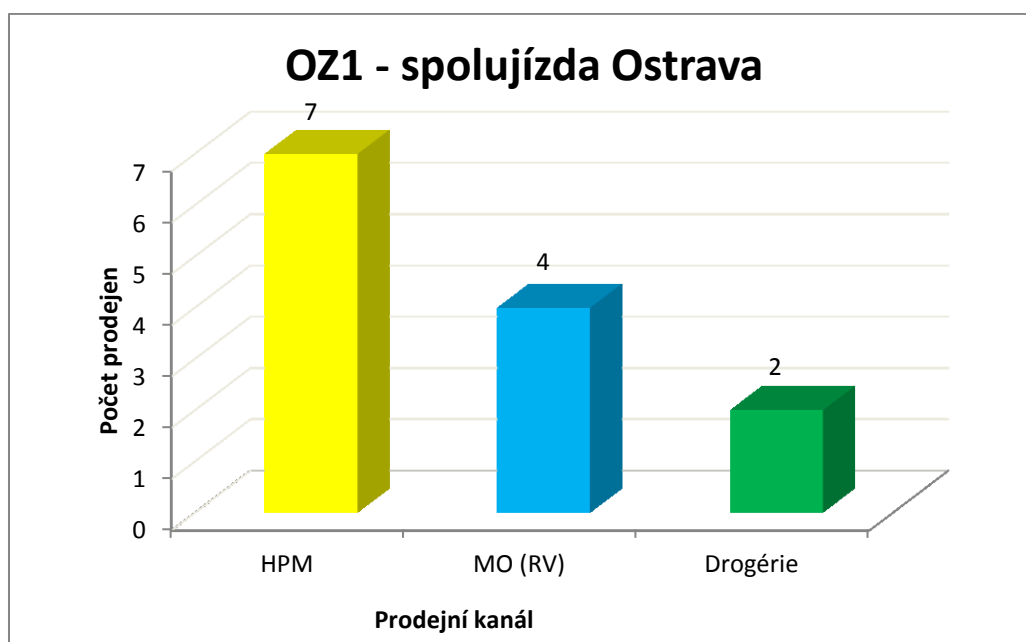
V období tří měsíců bylo uskutečněno pozorování formou spolujízd se všemi obchodními zástupci, a to celkem v šesti krajích ČR. Jako první byla uskutečněna spolujízda v Ostravě.

### **5.2.1 Spolujízda Ostrava**

Spolujízda s obchodním zástupcem číslo 1 (OZ1) se uskutečnila ve středu 15. ledna 2015 v Ostravě. Plán jízdy byl plně v kompetenci obchodního zástupce a odpovídal denní náplni jeho práce. Každá navštívená prodejna byla zaznamenávána do předem připraveného formuláře, který lze nalézt v příloze č. 2.

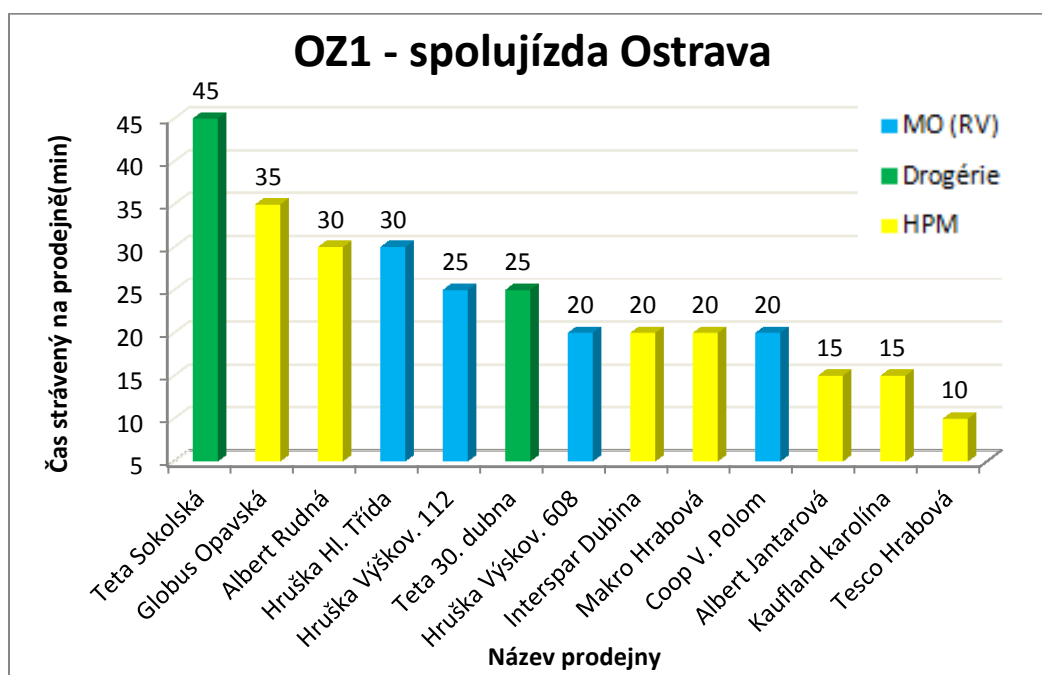
Navštíveno bylo celkem 13 prodejen, složení navštívených prodejen vzhledem k prodejním kanálům znázorňuje graf na obrázku 5.3.

Obr. 5.3.: Počet navštívených prodejen v Ostravě vzhledem k prodejnímu kanálu



Cílem pozorování na spolujízdách bylo primárně zjistit, kolik času tráví obchodní zástupce na jednotlivých prodejních dle typu prodejního kanálu. Sekundárním cílem pak bylo učinit si představu o práci obchodních zástupců a získat praktické znalosti, které byly využity pro tvorbu reálných návrhů optimalizace. Právě čas strávený prací na prodejně znázorňuje graf na obrázku 5.4. Prodejny jsou barevně rozlišeny podle typu prodejního kanálu.

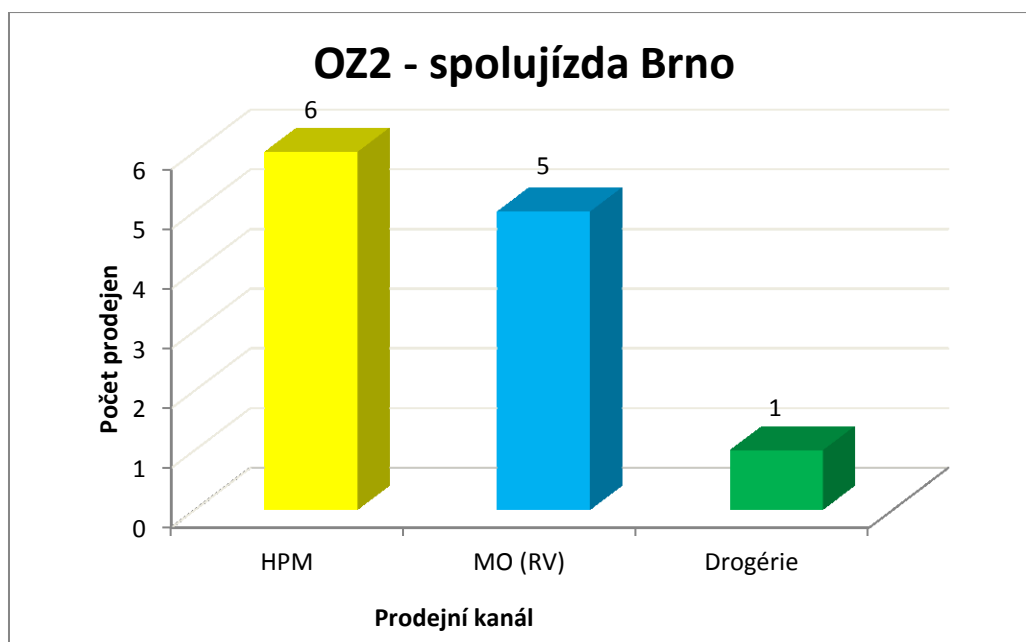
Obr. 5.4: Čas strávený na prodejních v Ostravě dle typu prodejních kanálů



## 5.2.2 Spolujízda Brno

Spolujízda s obchodním zástupcem č. 2 (OZ2) se uskutečnila ve čtvrtek 30. ledna 2015. Navštíveno bylo celkem 12 prodejen, jejichž složení dle typů prodejních kanálů zachycuje graf na obrázku 5.5. Záznamový arch z pozorování obsahuje příloha č. 3.

Obr. 5.5: Počet navštívených prodejen v Brně vzhledem k prodejnímu kanálu



Jihomoravský region je velmi silným regionem z hlediska působení regionálních velkoobchodů s vlastní sítí maloobchodních prodejen.

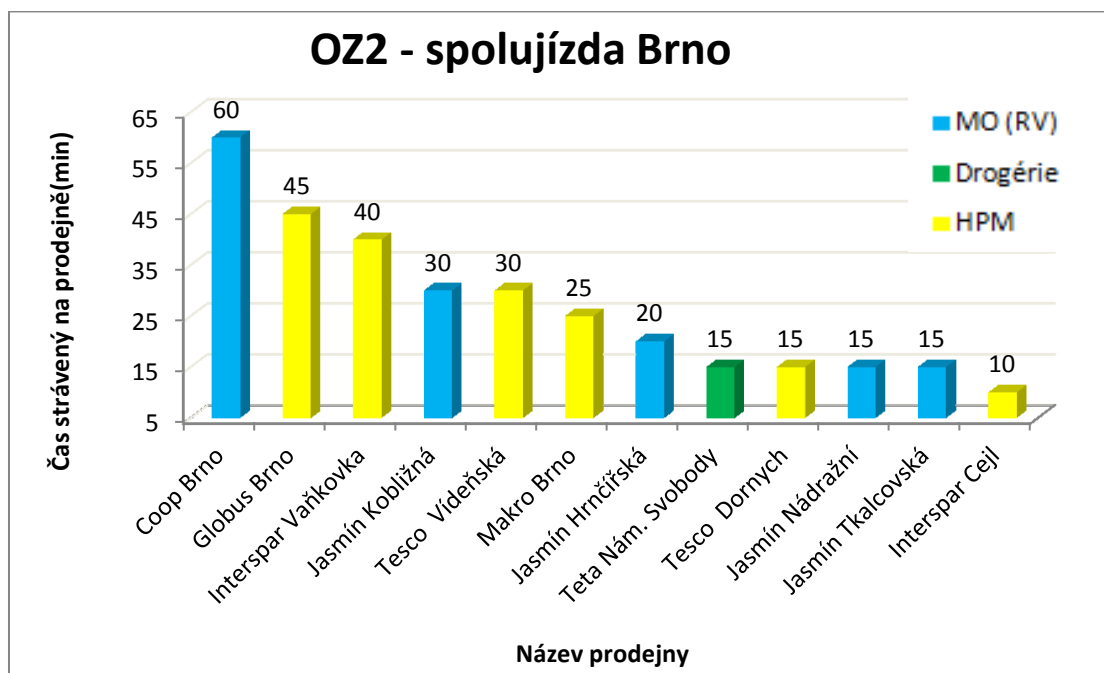
Velké zastoupení mezi drogeriemi má regionální drogerie Jasmín, na území se snaží o expanzi velkoobchod Hruška se svými maloobchodními prodejny a velké zastoupení má také COOP Morava.

Vypozorovaný rozdíl mezi návštěvami hypermarketů a regionálních maloobchodů či velkoobchodů byl především v okamžité přidané hodnotě. Tou je ve společnosti interně označována taková aktivita, která vede v daném okamžiku k navýšení prodejů. Ačkoli čas strávený na prodejně byl v obou případech zpravidla velmi podobný až totožný, přidaná hodnota návštěvy obchodních zástupců byla většinou okamžitě viditelná pouze na kanálu regionálních maloobchodů či velkoobchodů. To bylo dáno především činností na prodejnách. Zatímco na hypermarketech byla činnost především monitorovací a edukační vzhledem k merchandiserům, na prodejnách regionálních maloobchodů či velkoobchodů měla návštěva obchodního zástupce přímý vliv na prodej. Ať už v podobě objednávky, vylepšení pozic na

regále, domluvy druhotného vystavení či domluvení účasti v letáku. Všechny činnosti byly aktivního charakteru a přímo či nepřímo vedly ke zvýšení tržeb.

Konkrétní navštívené prodejny, včetně času stráveného prací na těchto prodejnách, jsou zobrazeny v grafu na obrázku 5.6.

Obr. 5.6: Čas strávený na prodejnách v Brně dle typu prodejních kanálů

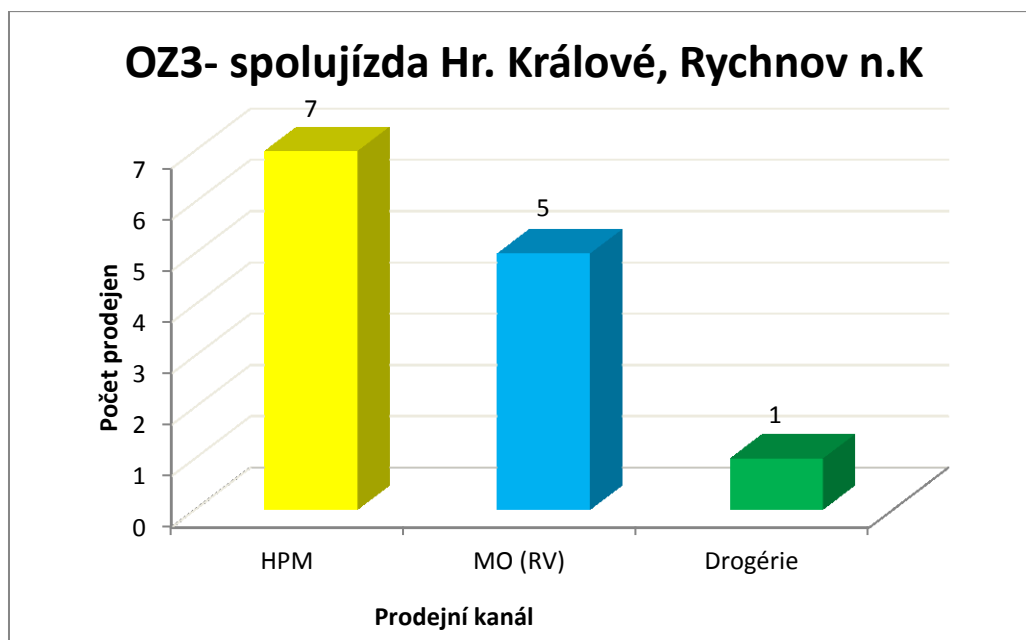


### 5.2.3 Spolujízda Hradec Králové, Rychnov nad Kněžnou, Dobruška

Ve čtvrtek 6. února 2015 proběhla spolujízda v Hradci Králové, Rychnovu nad Kněžnou a Dobrušce. Během spolujízdy bylo navštíveno celkem 13 prodejen, jejichž složení dle typu prodejního kanálu je znázorněno v grafu na obrázku 5.7. Záznamový arch z pozorování obsahuje příloha č. 4.

Z grafu lze vyčíst, že navštíveno bylo nejvíce hypermarketů, což bylo dáno nutností školení MCHD a monitoringu právě začínající promoční aktivity. Při návštěvách na maloobchodních prodejnách regionálních velkoobchodů byly velmi efektivně využity všechny dostupné POP materiály a další prostředky podpory prodeje. Velký úspěch zaznamenaly především malé dárkové předměty, které byly poskytnuty vedení obchodu k motivaci nákupu zákazníků. Za poskytnutí dáreků pro své zákazníky získal obchodní zástupce vždy na oplátku pro firmu protihodnotu v podobě druhotného vystavení, výlohy, či impulsního prodeje u pokladen.

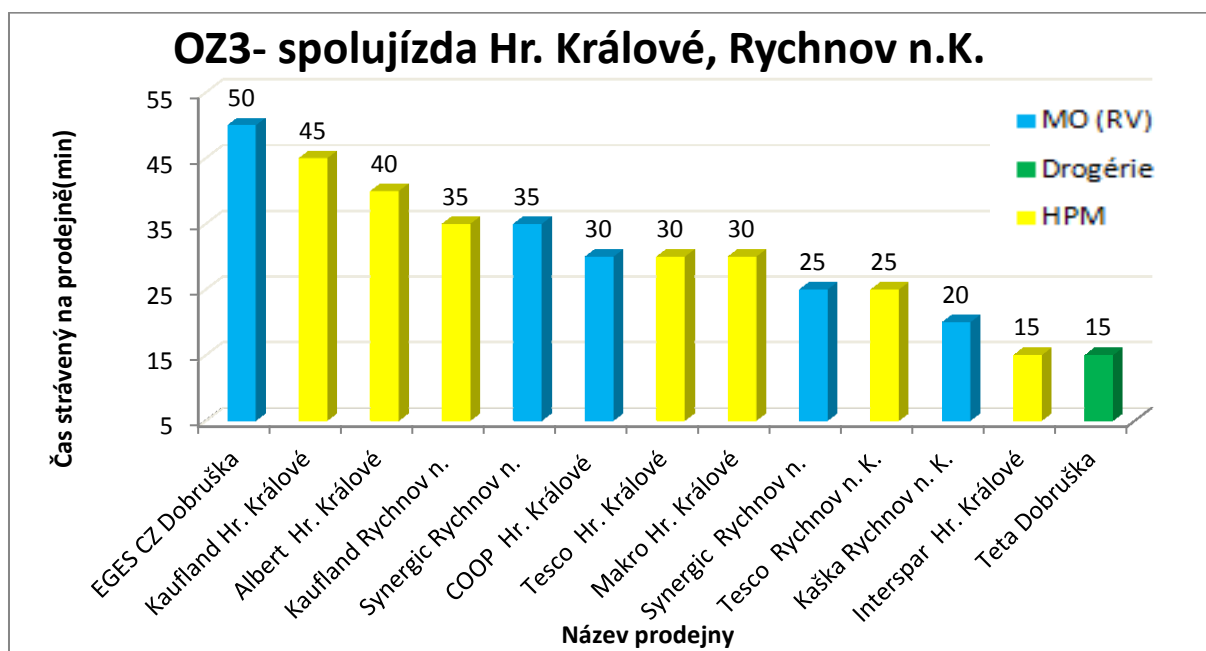
Obr. 5.7: Počet navštívených prodejen v Hradci Králové, Rychnovu nad Kněžnou a Dobrušce vzhledem k prodejnímu kanálu



Důvod, proč se spolujízda neuskutečnila pouze v jednom městě, ale přejíždělo se mezi třemi městy, je zřejmý. Je jím nutnost obstarat několik prodejních kanálů v rámci jednoho regionu najednou. Každý prodejní kanál představuje několik desítek až stovek prodejen a každý obchodní zástupce si musí určovat priority většinou na základě intuice a zkušeností. Na začátku svého působení u firmy každý obchodní zástupce získá seznam nejdůležitějších prodejen, které musí zahrnout do svého route planu. Po získání zkušeností s regionem si však může route plan po konzultaci se svým area managerem měnit dle svého mínění.

Navštívené prodejny včetně typu prodejního kanálu a času stráveného na prodejnách jsou znázorněny v grafu na obrázku 5.8.

Obr. 5.8: Čas strávený na prodejních v Hradci Králové, Rychnovu nad Kněžnou a Dobrušce dle typu prodejních kanálů



#### 5.2.4 Spolujízda Nymburk, Poděbrady

Spolujízda, která proběhla ve středu 19. února 2015 v Nymburku a Poděbradech, byla přínosná vzhledem k dlouholeté praxi obchodního zástupce. Záznamový arch z této spolujízdy je k nahlédnutí v příloze č. 5

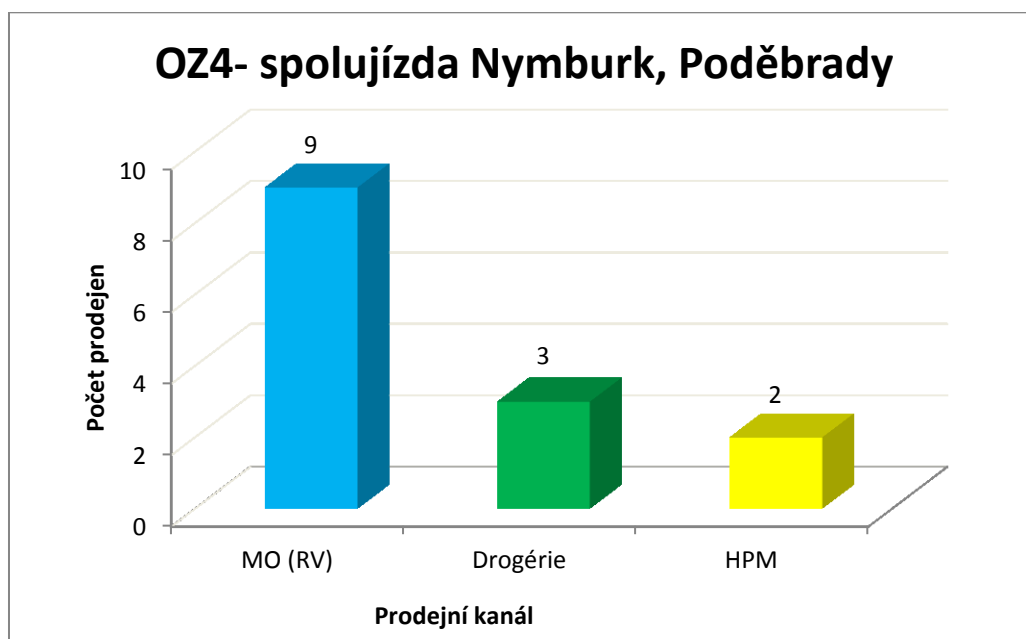
Obchodní zástupce byl během spolujízdy schopen popsat, jak se dynamicky vyvíjí práce obchodního zástupce v čase. Pokrok, jakého tato pracovní role dosáhla během dvou desetiletí, je velmi důležité znát. Obrovskou výhodou je také znalost vnímání těchto změn obchodními zástupci, což může výrazně pomoci v implementaci změn následujících.

Jízda byla atypická vůči ostatním spolujízdám i z jiného pohledu. Jednalo se o jediného obchodního zástupce, který nemá k dispozici v regionu žádného JCDE. [REDACTED]

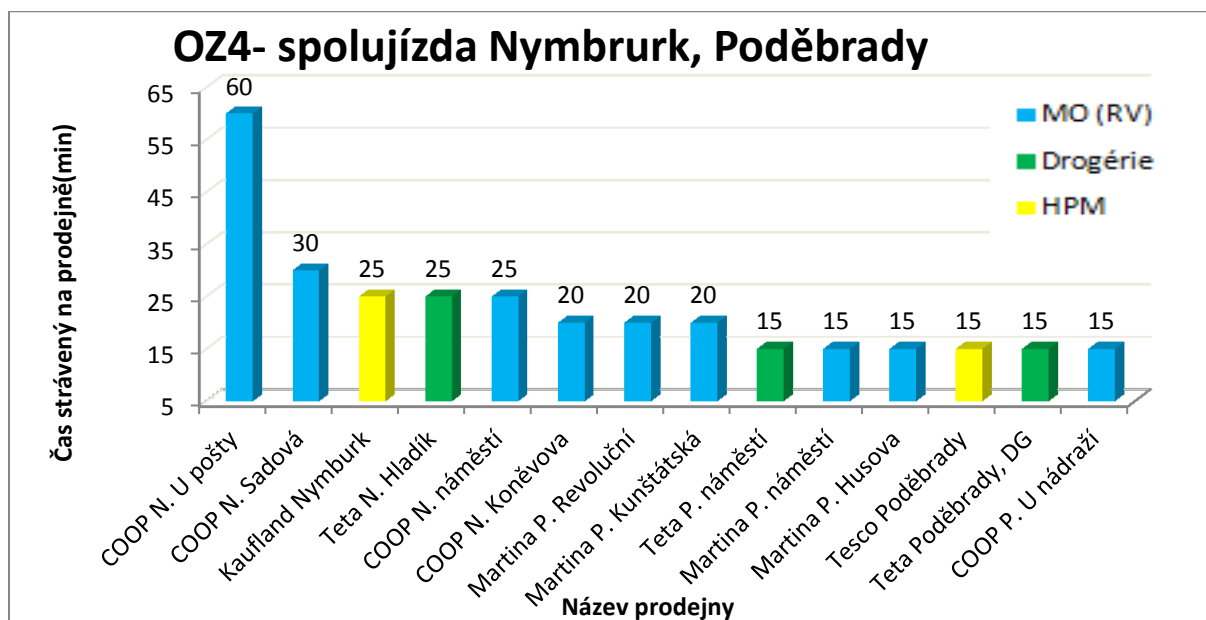
[REDACTED]

Seznam počtu navštívených prodejen v Nymburku a Poděbradech je názorně zobrazen v grafu na obrázku č. 5.9, konkrétní názvy prodejen včetně času, který na nich obchodní zástupce strávil, znázorňuje graf na obrázku č. 5.10.

Obr. 5.9: Počet navštívených prodejů v Hradci Králové, Rychnovu nad Kněžnou a Dobrušce vzhledem k prodejnímu kanálu



Obr. 5.10: Čas strávený na prodejních v Nymburku a Poděbradech dle typu prodejních kanálů

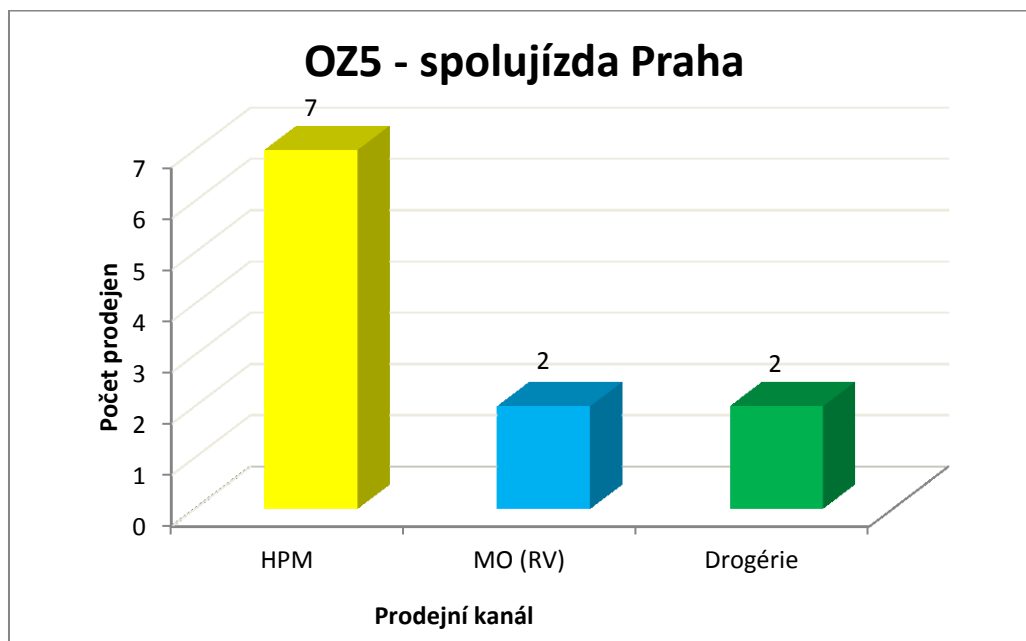


### 5.2.5 Spolujízda Praha

Praha byla navštívena 4. března 2015 a tato spolujízda byla poněkud jiná než spolujízdy v předchozích regionech. Navštíveno bylo celkem 11 obchodních jednotek, ale jak

je možno vidět v grafu na obrázku 5.11, v sedmi případech se jednalo o hypermarkety. Záznamový arch z pozorování je dostupný v příloze č. 6.

Obr. 5.11: Počet navštívených obchodních jednotek v Praze vzhledem k prodejnímu kanálu



Hlavní město Praha má přes 1 240 000 obyvatel, jejichž kupní síla je významná. Proto i koncentrace maloobchodních jednotek je nejvyšší v celé České republice. Vliv regionálních prodejců je minimální, protože je velký předpoklad pohlcení takových prodejen rozsáhlou sítí hypermarketů, supermarketů a celonárodně rozšířených drogerií. Malé večerky a obchůdky jsou v hlavním městě typicky provozovány Vietnamskými spoluobčany, takže prostor pro lokální smíšené prodejny je taktéž značně omezený.

Největší význam v tomto regionu bezesporu plní hypermarkety. Nejen velikostí, množstvím a koncentrací převyšují ostatní regiony ČR, ale bezesporu také obratem. Praha má takové množství hypermarketů, [REDACTED] Prodejny mnohdy disponují mnohem větší prodejní plochou, což umožňuje nadstandardní vystavení a mnohem masivnější druhotná vystavení.

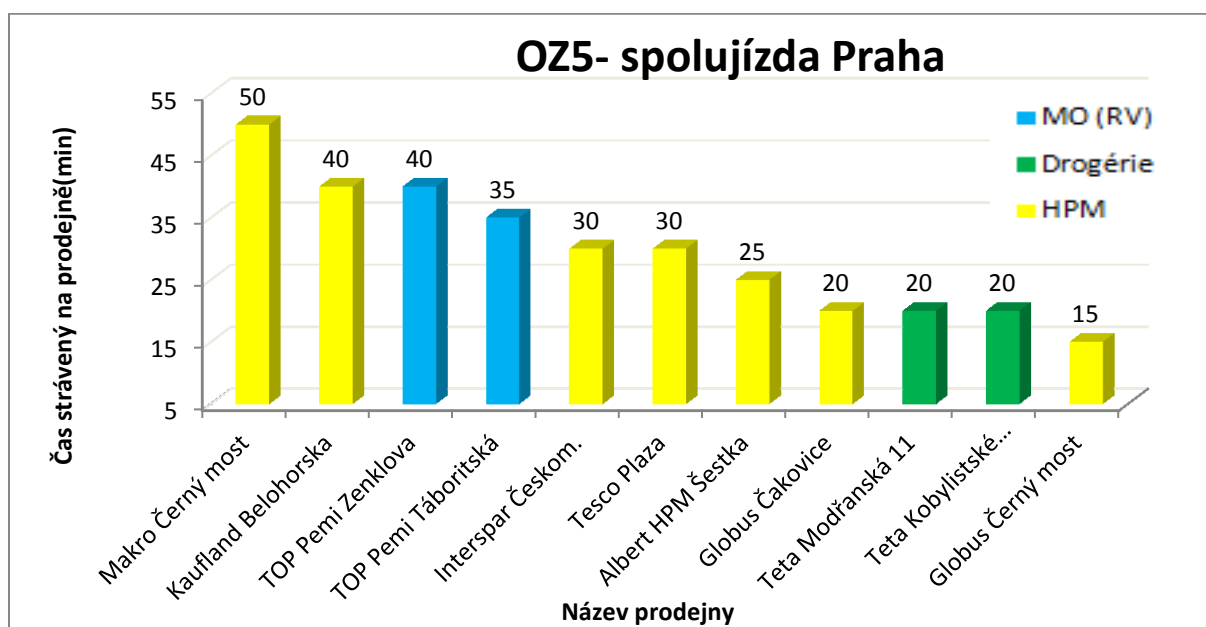
Vzhledem tomu, že se prodejny nacházejí ve stejném městě jako centrály, je mnohem větší pravděpodobnost kontrol ze strany managementu, a proto je nutné být ostražitý při domlouvání druhotných vystavení. Některé typy řetězců [REDACTED] [REDACTED] přísně pokutují nepovolené formy podpory prodeje. Stejně přísně udělují sankce dodavatelům za lokálně umístěné papírové displaye, jako za nepovolené edukační letáčky.



Proto práce na těchto prodejnách vyžaduje nejen dobrou orientaci, zkušenost a výborné vztahy na prodejnách, ale také schopnost komunikace s klíčovými manažery. Ti jsou totiž konečnou zodpovědnou osobou, která musí rozhodnout, zda rozsah lokálně dohodnutého vystavení stojí za možné komplikace spojené se sankcemi.

Čas strávený na prodejnách v Praze je znázorněn na obrázku 5.12.

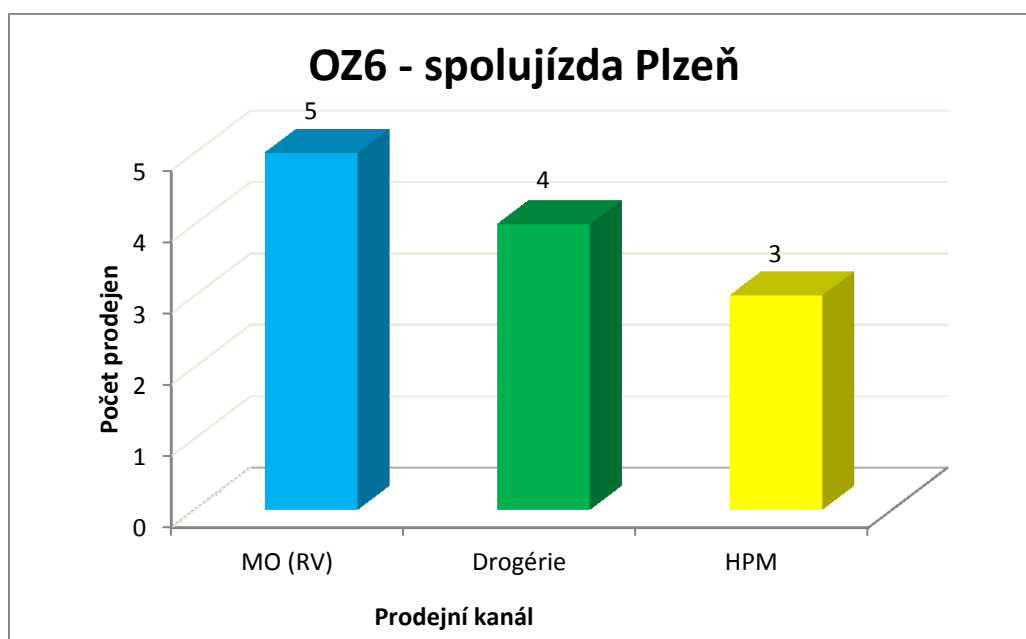
Obr. 5.12: Čas strávený na prodejnách v Praze dle typu prodejních kanálů



### 5.2.6 Spolujízda Plzeň

Poslední spolujízda se uskutečnila ve středu 12. března 2015 v Plzni. Vyplněný záznamový arch z pozorování je k vidění v příloze č. 7. Navštíveno bylo celkem 12 prodejen, jak lze vyčíst z grafu na obrázku 5.13. Z grafu je viditelné, že čtyři navštívené prodejny byly prodejního kanálu drogérie, což je s ohledem na ostatní spolujízdy s obchodními zástupci ojedinělé.

Obr. 5.13: Počet navštívených obchodních jednotek v Plzni vzhledem k prodejnímu kanálu



Největší přínos této spolujízdy byl kromě monitoringu stráveného času na jednotlivých prodejnách, což bylo hlavní sledovanou veličinou, také získaný přehled o možnostech, které poskytuje drogerie Teta.

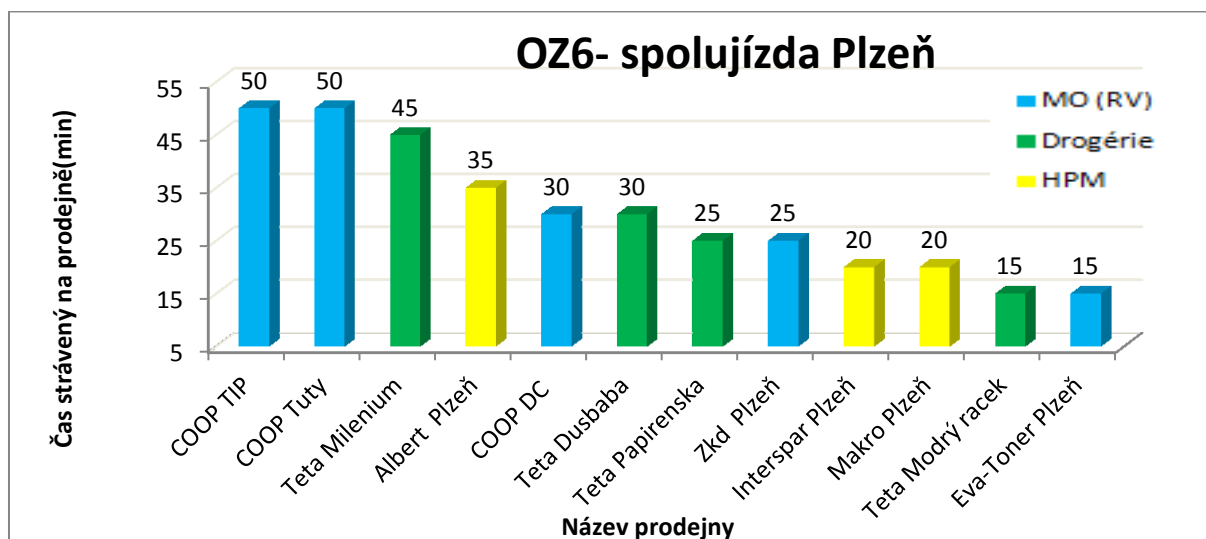
Drogerie s názvem Teta jsou prodejními jednotkami společnosti P.K. Solvent s.r.o. Za připomenutí jistě stojí, že se jedná o ryze českou drogistickou společnost, která rozšířila své působení i na slovenský trh. Za dobu svého působení převzala několik regionálních drogerií, mezi něž se řadí například drogerie Racek nebo společnost Mistr distribuce s.r.o. V roce 2012 však převzala také celorepublikově působící síť prodejen Schlecker, které postupně remoderovala na tzv. Modré Tety. [31]

Kromě svých maloobchodních prodejen, kterých společnost provozuje více než 200 a které jsou nazývány Teta Family, poskytuje franšizové licence dalším stovkám drogerií.

Pro budoucí optimalizaci by bylo vhodné zvážit typ prodejen při tvorbě route plánů.

Prodejny, které byly navštíveny při spolujízdě s obchodním zástupcem č. 6 (OZ6), spolu s časem stráveným na prodejnách, znázorňuje graf na obrázku 5.14.

Obr. 5.14: Názvy prodejen a čas strávený na prodejnách v Plzni dle typu prodejních kanálů



### 5.3 Shrnutí pozorování

Během šesti dnů bylo provedeno pozorování formou spolujízd se všemi obchodními zástupci společnosti Colgate-Palmolive působícími na území České republiky. Celkem bylo navštíveno 75 prodejen, na kterých bylo stráveno 2 025 minut čistého času, což je téměř 34 hodin.

Rozdělení prodejen dle typu prodejního kanálu ukazující počet navštívených prodejen a čas strávený na prodejnách znázorňuje tabulka 5.1.

Tab. 5.1: Celkový přehled navštívených prodejen v rámci prodejních kanálů

kanál	celkový navštívený počet	celkový strávený čas	průměrný strávený čas (min)
HPM	32	855	27
MO (RV)	30	860	29
Drogerie	13	310	24

Tabulka 5.1 taktéž ukazuje průměrný čas v minutách, který strávil obchodní zástupce aktivní prací na prodejnách. Do tohoto času je započítávána i činnost zasílání on-line reportů přes mobilní přístroje, nepočítá se však s časem stráveným na cestách, tedy s přejezdy.

Stanovit průměrnou délku trvání jedné návštěvy na základě šesti dnů pozorování by nemuselo být přesné, proto byly výsledky pozorování konzultovány s area sales managerem společnosti.

Ten potvrdil správnost výsledku a finálně byla stanovena průměrná délka jedné návštěvy obchodního zástupce na 25 minut. Tato sazba platí na všechny návštěvy prodejen bez ohledu na typ prodejního kanálu, a to díky velmi podobným výsledkům u všech prodejních kanálů.

Vyčíslení průměrné doby návštěvy bylo klíčovým faktorem pro určení úspory času, kterou měla přinést navrhovaná optimalizace.

## **5.4 Analýza návštěv obchodních zástupců**

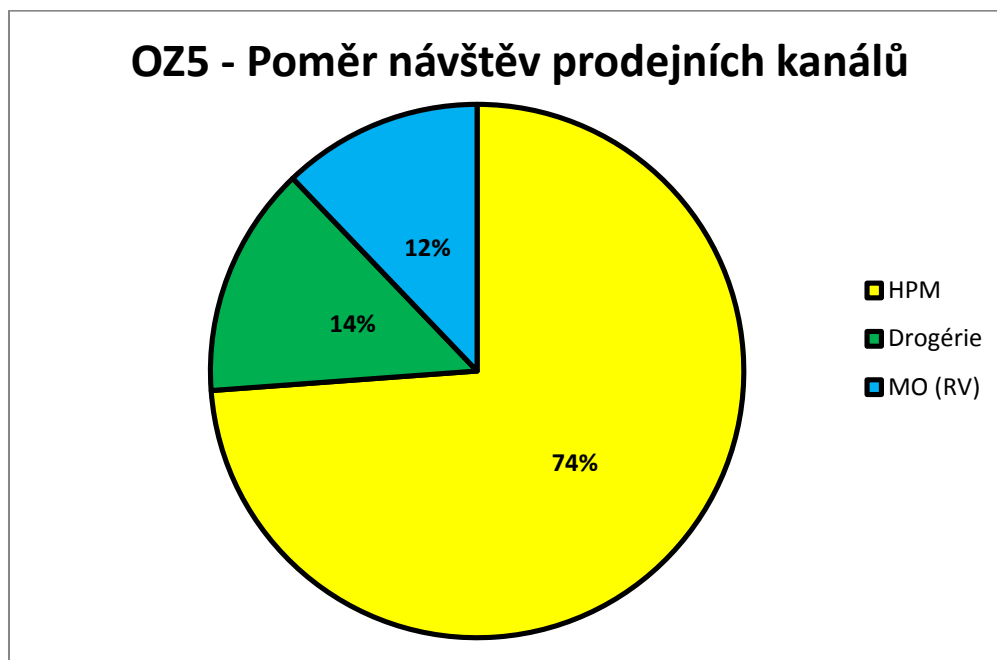
Osobním pozorováním bylo zjištěno, co obnáší denní práce obchodních zástupců, kolik času stráví aktivní prací na prodejních jednotkách a kolik prodejen zhruba za den navštíví. Právě počet prodejen navštívených za den je však velmi relativní, protože přímo závisí na čase stráveném cestováním. Pokud se obchodní zástupce pohybuje v den pozorování ve městě svého bydliště, nestráví na cestách tolik času, jako když přejíždí na opačnou stranu regionu. Také je nemožné porovnávat přesuny například v rámci Ostravy a Prahy, kde je mnohonásobně větší hustota provozu.

Pro získání kompletního přehledu o činnosti obchodních zástupců proto bylo žádoucí analyzovat přehled navštívených prodejen v rámci celého měsíce, aby byly odstraněny odchylky způsobené cestováním.

Přehled navštívených prodejen v období měsíce ledna pro každého obchodního zástupce je obsažen v příloze č. 8. Za povšimnutí stojí především poslední sloupec tabulky, který poukazuje na frekvenci návštěv dané obchodní jednotky v rámci jednoho měsíce.

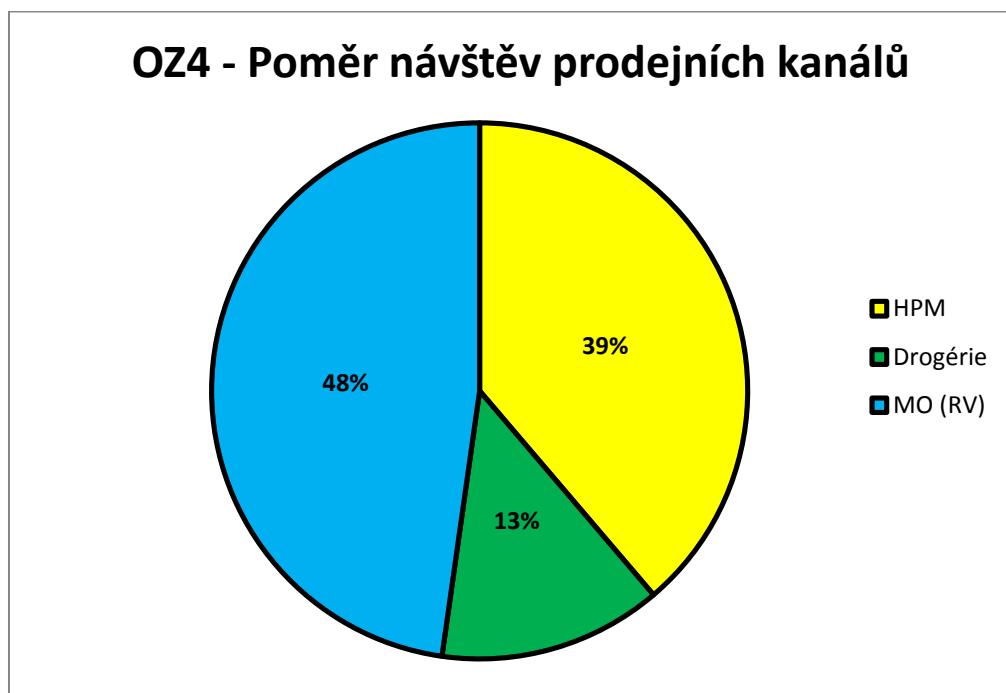
Rozdíly, které byly vypořizovány v jednotlivých regionech již při spolujízdách, byly zároveň velmi dobře viditelné i při analýzách celkových přehledů měsíčních aktivit. Jako příklad lze uvést složení návštěv obchodního zástupce číslo 5, jehož region je především Praha a území jižně od Prahy. Tento obchodní zástupce v měsíci lednu provedl celkem 107 návštěv, z toho téměř 74 % bylo uskutečněno na hypermarketech. Jak už bylo zmíněno, je to dáno situací na trhu v hlavním městě a neúspěchem prosazení menších regionálních řetězců. Tuto situaci znázorňuje následující graf na obrázku 5.15.

Obr. 5.15: Poměr uskutečněných návštěv na prodejních jednotlivých prodejních kanálů obchodního zástupce číslo 5



Severně od Prahy je už situace rozdílná. Síla hypermarketů není tak výrazná a regionální menší obchodníci mají větší šanci se prosadit. To se projevuje i na struktuře navštěvovaných prodejen obchodním zástupcem číslo 4, který v měsíci lednu uskutečnil celkem 178 návštěv, z čehož 85 návštěv bylo v oblasti prodejního kanálu maloobchodních prodejen regionálních podnikatelů. Menší význam hypermarketů lze vyčíst i z grafu na obrázku 5.16, který zobrazuje procentuální zastoupení navštěvovaných prodejen obchodním zástupcem číslo 4.

Obr. 5.16: Poměr uskutečněných návštěv na prodejních jednotlivých prodejních kanálů OZ4



Jednotlivé výstupy z reportu měsíčních aktivit ostatních obchodních zástupců je možno vidět v příloze č. 9.

Spojením přehledů měsíčních aktivit všech šesti obchodních zástupců, kteří působí na území České republiky, vznikla následující celková charakteristika, která je zobrazena v tabulce 5.2.

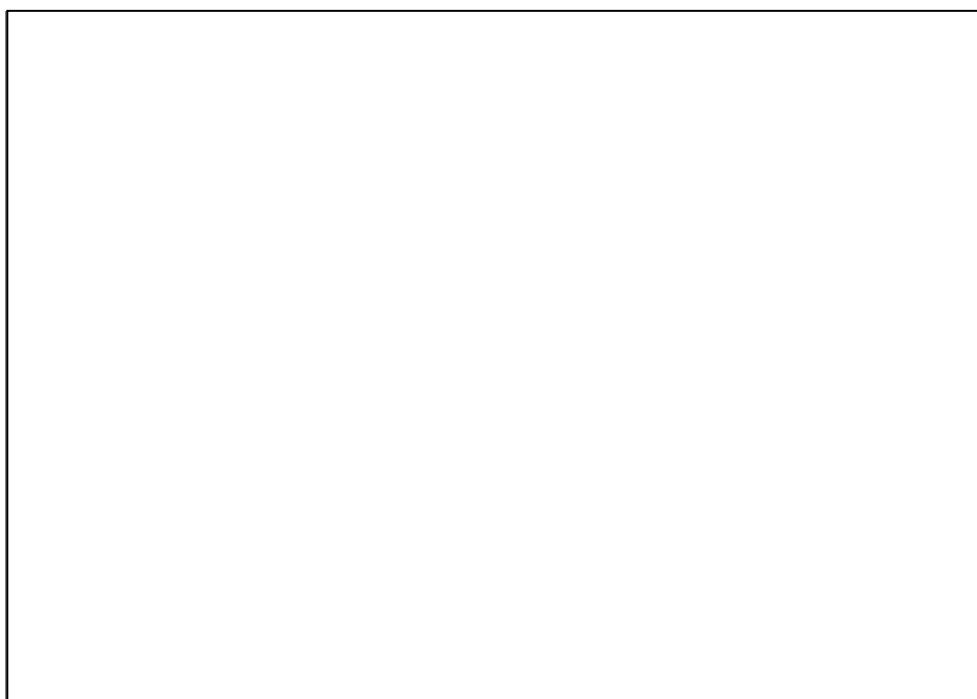
Tab. 5.2: Přehled počtu navštívených prodejen dle jednotlivých prodejních kanálů v lednu 2015

Prodejní kanál	Počet návštěv
HPM	
Drogerie	
MO (RV)	

Z tabulky je znatelné, že celkem za měsíc leden provedli obchodní zástupci v ČR návštěvu [redacted] prodejen, [redacted]. Už z tohoto výsledku lze odhadovat trend, jakým se posouvá role obchodních zástupců. Z tabulky je zároveň znatelné, že některé z prodejen obchodní zástupci nenavštívili pouze jednou za měsíc. Zvýšená frekvence návštěv je viditelná ve sloupci s názvem Počet

návštěv na prodejnách. Za předpokladu průměrného času stráveného na prodejnách, který byl stanoven na 25 minut, obchodní zástupci strávili celkem v měsíci lednu [REDACTED] aktivní práce na prodejnách. Práce na hypermarketech přitom tvořila [REDACTED]. Procentuální rozdělení návštěv na prodejních kanálech znázorňuje graf na obrázku č. 5.17.

Obr. 5.17: Poměr uskutečněných návštěv na prodejnách jednotlivých prodejních kanálů za všechny obchodní zástupce



## 5.5 Absolutní úspora času po optimalizaci

Navrhovaná optimalizace souvisí s efektivnějším využíváním outsourcovaných služeb, poskytovaných JCDE ale především merchandiserů, což povede ke snížení nutnosti fyzických návštěv za účelem monitoringů, školení a kontrol ze stran obchodních zástupců.

Z měsíčního přehledu aktivit, který vypracovával každý obchodní zástupce po trvání měsíce ledna, ale také z osobního pozorování, je zřejmé, že počet i skladba navštívených prodejen se u každého obchodního zástupce liší. Ačkoli se společnost snaží o vytvoření vyrovnaných regionů z hlediska kupního potenciálu, rozdíly jsou patrné. Je to dáno geografickými faktory, charakterem regionu, ale také skladbou zákazníků.

V konečném důsledku je však brán prodejní tým vždy jako celek, je hodnocen za výkon, který přináší jako tým. Proto i veškeré změny jsou přenášeny týmově, nikoli pouze na vybrané jedince. Toto vychází ze základních principů společnosti, které nejsou nastaveny

pouze lokálně na území České republiky, ale jsou vnímány celosvětově. Pochopení těchto principů je nutnou podmínkou pro vytvoření návrhu optimalizace. Nelze totiž optimalizovat tým na základě vytvoření specifických podmínek pro každého obchodního zástupce zvlášť. Princip musí být jednotný a aplikovaný na prodejní tým jako celek. Při aplikaci do praxe lze zohlednit individuální charakter některých regionů, ale jedná se jen o výjimku, nikoli pravidlo.

Pro navržení reálné optimalizace bylo nutné poznat jednotlivé regiony, ve kterých působí obchodní zástupci, seznámit se s jejich prací, poznat princip fungování alespoň některých regionálních zákazníkům. Ale právě princip jednotnosti aplikace změn je důvodem, proč jsou v závěru veškeré výsledky zkompletovány do celkových přehledů za všechny obchodní zástupce najednou a také proč je navrhovaná optimalizace nečleněna na každého obchodního zástupce zvlášť.

Jak již bylo řečeno, obchodní zástupci strávili v měsíci lednu 2014 návštěvami na hypermarketech celkem téměř [redacted] práce, [redacted] [redacted] [redacted] Vzhledem k opakujícím se route plánům na měsíční bázi, lze brát tento měsíc jako výchozí pro všechny následující.

Pro lepší orientaci v rozdílech plynoucích z optimalizace je přiložena tabulka s přehledem měsíčních činností na jednotlivých kanálech i do této kapitoly. Jedná se o tabulku 5.3.

Tab. 5.3: Aktuální situace trávení pracovního času na prodejních kanálech (leden 2015)

--

Pakliže má navrhovaná optimalizace splňovat podmínky společnosti, musí přinést úsporu alespoň 15 hodin měsíčně pro každého obchodního zástupce. Jak již bylo řečeno, tato úspora plyne z přenesení úkolů na MCHD a JCDE, což sníží nutnost fyzických návštěv obchodních zástupců.

Pro získání 15 hodin měsíčně navíc pro každého obchodního zástupce by bylo dostačující snížit frekvenci návštěv na hypermarketech servisovaných merchandisery na



jednou za dva měsíce, a na hypermarketech servisovaných JCDE na jednou za tři měsíce. Pro lepší vizualizaci je znázornění snížení frekvence návštěv zobrazeno v tabulce 5.4.

Tab. 5.4: Navrhované snížení frekvence návštěv na jednotlivých typech hypermarketů

HPM	Nově frekvence návštěv
servis MCHD	1 x za 2 měsíce
servis JCDE	1 x za 3 měsíce

Snížení frekvence u hypermarketů obsluhovaných JCDE je výraznější z důvodu charakteristiky této pozice. [REDACTED]

[REDACTED]. Snížení frekvence návštěv však musí být podpořeno adekvátními systémy monitoringu, kontroly a motivace.

Z tabulky 5.4 vyplývá, že aktuálně navštěvují obchodní zástupci [REDACTED] hypermarketů servisovaných MCHD měsíčně. Po úpravě frekvence návštěv na těchto prodejnách na jednou za dva měsíce, by byl měsíčně navštívený počet rovněž poloviční, tedy [REDACTED] prodejen. Analogicky lze spočítat počet navštěvovaných prodejen po úpravě frekvence na prodejnách servisovaných JCDE. Zde by byl počet navštívených prodejen třetinový, tedy [REDACTED] prodejen.

Situace trávení pracovního času obchodních zástupců na hypermarketech po provedení optimalizace je znázorněno v tabulce 5.5.

Tab. 5.5: Trávení pracovního času obchodních zástupců na prodejním kanálu hypermarketu po optimalizaci

[REDACTED]
------------

Počet navštívených hypermarketů, na kterých působí merchandiseři byl tedy po optimalizaci stanoven na [REDACTED] prodejních jednotek za měsíc. Celkový počet navštívených hypermarketů za měsíc byl určen jako součet návštěv provedených na hypermarketech s JCDE a hypermarketech s merchandisery.

Čas strávený na těchto prodejnách byl zjištěn vynásobením počtu prodejen 25 minutami, což je průměrná stanovená doba trvání jedné návštěvy.

Získaná úspora byla vypočtena jako rozdíl času stráveného na prodejnách v současnosti a času stráveného na prodejnách po optimalizaci, tedy po snížení frekvence návštěv.

Optimalizace absolutně přinese úsporu 125 hodin měsíčně, což znamená úsporu přes 20 hodin měsíčně na jednoho obchodního zástupce. Graficky je znázorněn čas strávený na hypermarketech, které obsluhují JCDE a merchandiseři na obrázku 5.18, a to před i po optimalizaci.

Obr. 5.18: Čas strávený obchodními zástupci na hypermarketech servisovaných JCDE a merchandiserů před a po optimalizaci



Snížení frekvence však přinese nutnost kontroly on-line reportů, které bude nutné zařídit k suplování fyzických návštěv obchodních zástupců. Zároveň také přináší snížení frekvence fyzických návštěv nutnost zpracování odměn za práci nad limit svého standardu u merchandiserů a JCDE. Odhadem tato činnost zabere obchodnímu zástupci 1 hodinu týdně, což znamená 4 hodiny administrativy navíc měsíčně.

Celkově tak ve skutečnosti přinese optimalizace úsporu 16 hodin měsíčně, což splňuje požadavky společnosti Colgate-Palmolive, protože limit byl nastaven na minimální úsporu 15 hodin měsíčně.

## 6 Návrhy a doporučení

Z analýzy vyplynula optimální frekvence návštěv na prodejním kanálu hypermarketů, která by přinesla měsíční žádanou časovou úsporu patnácti hodin pro každého obchodního zástupce. Tato frekvence byla stanovena následovně: na hypermarketech obsluhovaných JCDE jednou za tři měsíce, na hypermarketech obsluhovaných merchandisery jednou za dva měsíce. Rozdíl oproti stávající situaci, kdy obchodní zástupci navštěvují některé hypermarkety i několikrát měsíčně, je znatelný.

Snížení fyzických návštěv obchodních zástupců však musí být kompenzováno dalšími mechanismy, které zajistí, že nedojde ke snížení kvality úrovně tohoto prodejního kanálu. Jedná se především o zajištění kontroly, vzdělávání a motivace outsourcovaných pracovníků.

### 6.1 Kontrolní mechanismus

Jedna ze základních činností obchodního zástupce na prodejní ploše hypermarketu je kontrola MCHD či JCDE. Typický průběh obsahuje kontrolu přítomnosti sortimentu, dodržení pravidel vystavení a kontrolu umístění centrálně domluvených druhotných vystavení. Pakliže je prodejna v nepořádku, zkontroluje obchodní zástupce zápisní knihu, zdali navštěvuje MCHD či JCDE prodejní jednotku ve správných frekvencích a zdali tam tráví určený čas. Pokud nenavštíví obchodní zástupce prodejní jednotku v době servisu JCDE či merchandisera, telefonicky ho kontaktuje a řeší aktuální problémy a následující postup řešení.

Aby byl zachován kontrolní mechanismus i po snížení frekvence návštěv obchodních zástupců, bylo by vhodné využít on-line reportingu. Podobný typ reportingu je již využíván při stavbě důležitých centrálně domluvených druhotných vystavení a slouží jako okamžitá zpětná vazba klíčovým manažerům.

Reporting využívá skutečnosti, že každý merchandiser musí být opatřen mobilním telefonem s fotoaparátem a mít přístup k internetu. Tyto podmínky mu plynou přímo ze smlouvy. Kontrola formou denních reportů by probíhala tak, že by všem merchandiserům byl nastaven report na den, kdy má probíhat standardní servis, kupříkladu na pondělí, středu i pátek, a to každý týden. Merchandiser by pořídil při ukončení své práce na dané prodejní jednotce fotografii, která by zachycovala předem nadefinované oblasti. Po příchodu domů by pak zadal pořízené fotografie do on-line databáze reportů, přičemž by ještě odpověděl na otázky týkající se provedené návštěvy. Obchodní zástupce by tak měl možnost zkontrolovat

práci merchandisera ještě v ten samý den, kdy servis proběhl, nebo kupříkladu každý pátek za celý týden zpětně.

Konkrétní report by obsahoval celkem 4 krátké otázky s předem nadefinovanou možností výběru odpovědi a s možností komentáře v podobě textu. Tyto otázky by se týkaly především času začátku a konce servisu, dále pak zdali se při návštěvě dané prodejní jednotky vyskytl nějaký problém, popřípadě o jaký problém se konkrétně jednalo a jak byl řešen. Dále zda je dostatečný stav zásob a zdali je na prodejně nějaký výpadek zboží. Poslední otázka by vyjadřovala dotaz, zda je na prodejně přítomno nějaké lokálně dohodnuté druhotné vystavení.

Pod otázkami by byl prostor vložit fotografie. Vzhledem k prioritám společnosti by měl každý merchandiser povinnost při návštěvě udělat celkem 4-5 fotografií, a to regálu se zubními pastami, zubními kartáčky a sprchovými gely. Čtvrté políčko by umožňovalo vložit fotografii lokálně domluveného druhotného vystavení, pokud by nějaké tou dobou na prodejně bylo domluveno. JCDE by mohl přidat ještě políčko na vkládání foto konkurenční aktivity. Náhled návrhu takového reportu obsahuje obrázek 6.1.

Obr. 6.1: Návrh denního reportu pro merchandisery a JCDE

Návrh denního reportu		
Název prodejny: automaticky doplněno	Jméno MCHD: automaticky doplněno	Datum: automaticky doplněno
<b>Otázka č.1 - doplňte prosím</b>		
čas příchodu na prodejnu:		
čas odchodu z prodejny:		
<b>Otázka č.2: Vyskytl se při servisu nějaký problém?</b>		
ANO	Komentář:	
NE		
pokud ANO, tak jaký a jak byl řešen?		
<b>Otázka č.3: Je stav zásob na prodejně dostatečný?</b>		
ANO	Komentář:	
NE		
pokud NE, čeho je nedostatek?		
<b>Otázka č.4: Domluvil/a jste lokálně na prodejně druhotné vystavení?</b>		
ANO	Komentář:	
NE		
Pokud ANO, jaké? (stojan, čelo, koš, paletu, parazit..)		
<b>Foto modulu zubních past</b>		
Vybrat ze souboru		
<b>Foto modulu zubních kartáčků</b>		
Vybrat ze souboru		
<b>Foto modulu sprchových gelů</b>		
Vybrat ze souboru		
<b>Foto lokálně domluveného druhotného umístění</b>		
Vybrat ze souboru		
<b>Foto konkurence</b>		

Každý týden by měl obchodní zástupce vyhrazenou jednu hodinu administrativy určenou ke kontrole těchto reportů. Zjištěné problémy by mohl telefonicky řešit s daným merchandiserem, popřípadě reagovat pomocí e-mailu. Pokud by problém přetrvával, pokusil

by se obchodní zástupce vyřešit problém na prodejně osobně, popřípadě poprosil o pomoc manažera na centrále, který by mohl problematickou pobočku řešit také s centrálou řetězce. Jako důkazní materiál pro vyjednávání na centrále by klíčovému manažerovi taktéž posloužily fotografie z reportů, kde by bylo zřetelně vidět, že problém přetrvává již jistou dobu a stále nedochází k nápravě.

## 6.2 Motivační mechanismus

Aby merchandiseri a JCDE měli větší motivaci dělat na prodejnách aktivity, které jsou něčím navíc oproti jejich běžné pracovní náplni, musí být adekvátně motivováni. Mezi tyto doplňující aktivity, které nejsou standardní náplní práce každého merchandisera ani JCDE, jsou lokálně dohodnutá druhotná vystavení.

Komunikace takového druhotného vystavení přes centrálu je velice zdoluhavý a velmi finančně náročný proces. Jestliže je merchandiser schopen domluvit toto vystavení lokálně, společnost ušetří velké náklady i za předpokladu, že zaplatí merchandiserovi jednorázový bonus. Obecně platí, že čím více je lokálně dohodnutých druhotných vystavení na prodejně, tím je to výhodnější pro společnost. Samozřejmě za předpokladu, že jsou dodržena základní pravidla vystavení. Právě nadefinovat tato pravidla by bylo nezbytnou součástí zavedení motivačního programu pro merchandisery a JCDE.

Pokud by merchandiser či JCDE domluvil druhotné vystavení, které by splňovalo všechny požadavky společnosti, pak by měl nárok na finanční bonus v hodnotě 300-500Kč. Bonusy v podobě výrobků zdarma pro merchandisera či JCDE by také byly možností motivace, ale mnohem logisticky náročnější, než zvýšit odměnu. Proto by bylo vhodnější zvolit finanční ohodnocení. Aby měl merchandiser či JCDE na bonus nárok, musel by splnit dále popsany postup.

- Možnost druhotného vystavení by nejprve telefonicky probral s obchodním zástupcem, který by poradil s tématem druhotného vystavení dle aktuálních priorit společnosti. Dále pokud by bylo třeba, nechal by obchodní zástupce na daný hypermarket doručit potřebný počet stojanů či jiných propagačních materiálů.
- Délka umístění druhotného vystavení by musela být domluvena na 1-2 týdny. V případě domluvy vystavení na jeden týden by merchandiser či JCDE získal odměnu 300Kč, v případě dvou týdnů pak odměnu 500Kč, obojí za předpokladu splnění ostatních podmínek programu.

- Umístění by muselo být na frekventovaném místě, nejlépe u centrální uličky a muselo by splňovat podmínky vystavení společnosti. Nesmělo by chybět označení cenovkami a akčními terčíky upozorňujícími na výhodnost akce (akce, -30%, výprodej...) Zjednodušeně řešeno mechanismus, který přiláká spotřebitele a motivuje ho ke koupi. Je totiž velmi důležité, aby druhotné umístění generovalo obrát.
- Udělat fotografii po stavbě a následně každý týden po dobu trvání vystavení. Tyto fotografie následně poslat obchodnímu zástupci, který přizná odměnu.

Pokud by měl merchandiser stabilně lokálně dohodnuté vystavení (např. po celý rok), na kterém by pouze střídal výrobní linie, mohl by nárok na odměnu uplatnit pouze jednou za měsíc. Zároveň by bylo stanoveno maximum odměn, kdy by merchandiser a JCDE měl maximálně nárok na ohodnocení do výše 2500 Kč měsíčně. Odměny by byly součástí smluvního ujednání.

Pokud není merchandiser při stavbě druhotného umístění limitován požadavky prodejní jednotky, je úlohou obchodního zástupce, aby pomohl merchandiserovi s výběrem produktů, které má na druhotné vystavení umístit. Druhotná umístění je nejvhodnější vždy využívat na vystavení produktů, které jsou ve slevě, popřípadě produkty v běžných cenách zvýhodnit dárkem či dodatečnou slevou. Je nutné si uvědomit, že pro společnost je stěžejní, aby druhotné umístění prodávalo a přineslo tak větší přidanou hodnotu, než pouze jen zviditelnění. Právě tyto principy je žádoucí naučit chápat merchandisery a JCDE, aby byli sami schopni rozhodovat, co bude pro firmu přínosem a co nikoli.

### **6.3 Mechanismus školení a edukace**

Správné pochopení úkolů a požadavků, které jsou na merchandisery a JCDE kladeny, je polovinou úspěchu. Je žádoucí, aby merchandiseři znali základní principy společnosti, pravidla, kterými se mají řídit a požadavky, které jsou na ně kladeny.

Pokud se potká obchodní zástupce při své pravidelné návštěvě na hypermarketu s merchandiserem či JCDE, proškolí ho většinou v mnoha směrech. Zaprvé jej seznámí s novinkami, které jsou plánovány na následující období. Důležité je zdůraznit úlohu merchandisera v prodeji dané novinky spotřebitelům. Zdůrazňuje se, jaká je pozice novinky na regále, jaká jsou od ní očekávání, jestli bude podpořena POP a jinými marketingovými materiály.

Dále edukuje merchandisera o základních principech ve vystavování výrobků. Nejdůležitějším principem, na kterém společnost zakládá svůj úspěch, je vystavování výrobků

pečujících o dutinu ústní v takzvaných režimech. Vždy pokud existuje možnost druhotného vystavení a pokud je toto vystavení zaměřeno na výrobky pečující o dutinu ústní, vystavují se výrobky na jednu polici vždy jako kartáček, pasta a ústní voda vedle sebe. Cílem společnosti je totiž růst nejen v kategorii zubních past, ale i ve všech ostatních zmiňovaných kategoriích.

Taktéž je důležité, aby merchandiseři a JCDE neztráceli přehled v širokém portfoliu společnosti. Je žádoucí, aby merchandiseři znali priority mezi výrobními liniemi a dokázali u regálu přemýšlet. To jim pomůže v případě, že mají možnost ovlivnit plánogramy v modulech na regálech i druhotných vystavení.

Neméně důležitá je edukace merchandiserů a JCDE v základních marketingových principech, které souvisí s místem prodeje a je možné je z jejich pozice ovlivnit. Například v případě volné ruky při změně plánogramů, je preferováno, aby merchandiseři umísťovali výrobky do výše očí, pokud možno v jednotných blocích. V případě možnosti umístění druhotného umístění, aby vybírali pozice, které jsou v centrální uličce, pokud možno ve směru chodu zákazníků. Ačkoli jsou tato základní merchandisingová pravidla neustále opakována, vždy je co zlepšovat, a proto je vhodné v edukaci neustávat.

Abby nedošlo vzhledem ke snížení frekvence kontaktu s obchodním zástupcem, k desinformaci merchandisera či JCDE, bylo by vhodné vložit vždy novinky na následující kvartál do prezentace a poslat elektronicky na každého merchandisera a JCDE i s očekáváními, které je na ně kladeno. K informacím o novinkách přidat také jeden slide s připomínkou vystavování kategorie péče o ústní hygienu v režimu a o principu vystavování druhotných umístění.

V intervalu jednou za půl roku by bylo vhodné pozvat merchandisery a JCDE na odpolední posezení, při kterém by jim byly vysvětleny promoční priority na následující období a byly by hromadně probrány problémy a možnosti ke zlepšení. Vznikl by tak prostor pro diskuzi a zpětnou vazbu.

## **6.4 Shrnutí**

Změna, kterou by navrhovaná optimalizace přinesla, by znamenala nutnost zefektivnit práci merchandiserů a JCDE, kteří by museli prokázat větší samostatnost a aktivní zapojení. Zároveň by však byla optimalizace oboustranně výhodná jak pro společnost, tak i pro merchandisery a JCDE.

Pokud by společností přinášeli přidanou hodnotu, byli by merchandiseři a JCDE kvalitně odměňováni. Zvýšení efektivity pro společnost Colgate-Palmolive by bylo dosaženo tím, že by se využilo přítomnosti merchandiserů a JCDE na daných obchodních jednotkách a

nebylo by nutné dále duplikovat tuto pracovní sílu ještě návštěvami obchodních zástupců. Ti by získali potřebný čas k rozvoji tradičního trhu.

Vyčíslení nákladů, které by daná optimalizace přinesla, by bylo velmi komplikované z mnoha důvodů.

Systém reportingu je ukotven v ročních podmínkách, které jsou uzavřeny mezi společnostmi Colgate-Palmolive a agenturou, která poskytuje společnosti outsourcované služby. Záleželo by tedy na výsledku obnoveného jednání, zda a jakým způsobem by byla služba denního reportingu zpoplatněna.

Kalkulace nákladů, které by bylo nutné vynaložit na zavedení motivačního systému, by se skládala z odměn pro merchandisery a JCDE za domluvená druhotná vystavení. Přesné vyčíslení by však bylo velmi složité. Jedním z důvodů by byla nutnost zohlednit, jaký prodej by druhotná umístění vygenerovala. Jinými slovy, zda druhotné umístění, které merchandiser či JCDE domluvil, přineslo dostatečně velký prodej, který by pokryl výši odměny. Dalším důvodem je nutnost porovnání úspor, které by tato vystavení přinesla oproti poplatkům centrálně dohodnutých promocí. Pokud by však byly dodrženy všechny podmínky pro stavbu druhotných umístění, bylo by velmi pravděpodobné, že by společnost na těchto aktivitách nesla nižší náklady v porovnání s centrálně domluvenými aktivitami.

Elektronicky distribuované edukační materiály by nepřinesly žádný finanční náklad, pouze nutnost vynaložení času na přípravu a rozesílání této prezentace. Fyzické setkání vedení společnosti s merchandisery a JCDE jednou za půl roku by znamenalo náklady v podobě pronájmu meetingové místnosti a občerstvení pro zúčastněné. Také pokrytí cestovních nákladů pro merchandisery a JCDE, kteří se budou muset za setkáním dopravit. Náklady na jeden půlroční meeting (ač by se konal na více místech České republiky) by však neměly překročit 100 tisíc korun, což znamená výdaje ve výši 200 tisíc korun ročně.



## 7 Závěr

Stejně tak jako se mění prostředí, ve kterém společnost podniká a kterým je obklopena, musí se měnit i společnost sama, pakliže chce být úspěšná. Kontrolovaný růst je klíčovou prioritou pro většiny prosperujících firem. Nastoleným trendem u firem působících na trhu rychloobrátkového zboží je snižování působení obchodních zástupců na moderním trhu hypermarketů. Je to dáno především silicím vlivem centrálního řízení, což ubírá možnosti rozhodování o svém působení jednotlivým prodejním jednotkám. To je důvodem, proč bylo právě snížení frekvence návštěv obchodních zástupců na hypermarketech nástrojem navrhované optimalizace.

Cílem práce bylo navrhnout jednu z možností, jak optimalizovat strukturu prodejního týmu společnosti Colgate-Palmolive za podmínek vyplývajících z požadavků společnosti a podmínek na trhu. Hlavní požadavek společnosti byl zefektivnit a plně využít outsourcované služby merchandiserů, čímž by vznikl větší prostor pro vlastní prodejní tým obchodních zástupců k vedení menších regionálních obchodních řetězců.

V teoretické části práce byly objasněny pojmy, se kterými se v práci nakládalo a dále byla představena společnost Colgate-Palmolive a její prodejní tým. Konkretizováno bylo také nejen prostředí, ve kterém společnost podniká a jehož vlivům se přizpůsobuje, ale také prostředí, které si firma tvoří sama.

V rámci analytické části byly vyhodnoceny výsledky osobního pozorování a byla zpracována data poskytnutá firmou za účelem získání přehledu o skutečném současném trávení pracovního času obchodními zástupci na jednotlivých prodejních kanálech. Na základě výsledků analýzy současného stavu bylo navrženo snížení frekvence návštěv na hypermarketech takovým způsobem, aby snížení přineslo cílenou úsporu času. Na závěr byla absolutní i reálná úspora vykalkulována.

Kapitola návrhů a doporučení pak obsahuje všechny mechanismy, které by bylo nutné zavést pro uvedení optimalizace do praxe. Tyto mechanismy by zajistily zefektivnění práce outsourcovaných služeb merchandiserů a CDE juniorů. Z hlediska druhotných vystavení by efektivita plynula z faktu, že práci, kterou doteď vykonávali obchodní zástupci na moderním trhu, mohou zastoupit merchandiseri a JCDE, kteří navštěvují prodejny v mnohonásobně větších frekvencích, a nebude tak docházet k duplikaci. Kontrola by probíhala prostřednictvím moderních technologií a edukace by byla centrální a jednotná, což by ušetřilo nejen spoustu času, ale také energie obchodním zástupcům.

Společnost Colgate-Palmolive je bezpochyby špičkou mezi společnostmi na trhu nejen v České republice. Za jejím úspěchem stojí kombinace mnoha faktorů, mezi něž patří styl vedení, tradice, celosvětová podpora, ale bezpochyby také lidé, kteří pro tuto společnost pracují. Právě zaměstnanci společnosti vždy byli a jsou klíčovým prvkem pokroku, kterého tato společnost dosahuje, proto tato práce byla zaměřena právě na ně.

## Použitá literatura

### Knižní publikace

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BÁRTA, V.; PÁTÍK, L.; POSTLER, M. *Retail marketing*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2009. 326 s. ISBN 978-80-7261-207-9.
- [3] DONALDSON, Bill. *Sales Management Theory and Practise*. London: The Macmillan Press Ltd., 1992. 302 s. ISBN 0-333-47382-5.
- [4] HERNDL, Karl. *Jak úspěšně vést prodejní tým*. Praha: Grada, 2007. 136 s. ISBN 978-80-247-1700-5.
- [5] HESKOVÁ, M. *Category management*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2006. 184 s. ISBN 80-7259-049-9
- [6] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing - strategie a trendy*. Praha: Grada, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [7] JOBBER, David. *Management prodeje*. Praha: Computer Press, 2001. 432 s. ISBN 80-7226-533-4.
- [8] KAŠÍK, Milan a Karel HAVLÍČEK. *Marketing při utváření podnikové strategie*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, edice EUPRESS, 2012. 264 s. ISBN 978-80-7408-060-9.
- [9] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 14. vyd. Přeložil Tomáš JUPPA, Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- [10] KOTLER, Philip et al. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [11] KOZEL, Roman. et al. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X.
- [12] LYKOVÁ, Jana. *Jak organizovat a řídit úspěšný prodej*. Praha: Grada, 2002. 199 s. ISBN 80-247-0205-3.

- [13] MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [14] MARTINI, Nancy. *Scientific Selling: Creating High-Performances Sales Teams through Applied Psychology and Testing*. New Jersey: Wiley, 2012. 216 s. ISBN 978-1118167977.
- [15] McLEOD, Dough. *The Zero – Turnover Sales Force: How to Maximize Revenue by Keeping Your Sales Team Intact*. New York: AMACOM, 2010. 242 s. ISBN 978-0814415603.
- [16] MULAČOVÁ, Věra et al. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada, 2013. 520 s. ISBN 978-80-247-4780-4.
- [17] SPÁČIL, Vojtěch. *Marketingové řízení*. Brno : Computer Press, 2006. 736 s. ISBN 80-251-0396-X
- [18] SPILKOVÁ, Jana. *Geografie maloobchodu a spotřeby*. Praha: Karolinum, 2012. 245 s. ISBN 978-80-246-1951-4.
- [19] STILL, Richard R. *Sales Management: Decisions, Strategies and Cases*. New Jersey: Pearson Education, 2011. 654 s. ISBN 978-8131710890
- [20] ZAMAZALOVÁ, Marcela a kol. *Marketing, 2. přepracované a doplněné vydání*. Praha: Nakladatelství C H Beck, 2011. 499 s. ISBN 978-8074001154

## **Periodika**

- [21] CADWELL, Andrew. *Pressing the sale*. SMM Sales Marketing Management, 2013, no. 4 p. 40-42.
- [22] NOLAN, Paul. *3 steps to more motivating sales goals*. SMM Sales Marketing Management, 2015, no. 1. p. 8.
- [23] NOLAN, Paul. *Keeping your eye on competiton*. SMM Sales Marketing Management, 2015, no. 1. p. 12.
- [24] NOLAN, Paul. *Why your sales training doesn't stick*. SMM Sales Marketing Management, 2015, no. 2. p. 30-33

## Elektronické zdroje

[25] Colgate - Palmolive [on-line] [cit. 2015-01-18] Dostupný z WWW:

<http://colgatepalmolive.com>

[26] Český statistický úřad [on-line] [cit. 2015-01-18] Dostupný z WWW:

<https://www.czso.cz/>

[27] Gaba.com [online]. [cit. 2015-01-22]. Dostupný z WWW:

<http://www.gaba.com/htm/435/en/History.htm?GABA=2f44848ece203028ae04686c728ee346>

[28] Kurzy.cz [on-line] [cit. 2015-02-03] Dostupný z WWW:

[www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace](http://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace)

[29] Kurzy.cz [on-line] [cit. 2015-02-03] Dostupný z WWW:

<http://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/>

[30] Kurzy.cz [on-line] [cit. 2015-02-04] Dostupný z WWW:

<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost>

[31] PK Solvent [on-line] [cit. 2015-02-14] Dostupný z WWW:

[http://www.pksolvent.cz/CZ/historie\\_a\\_strategie/stat/29/nas\\_pribeh.html](http://www.pksolvent.cz/CZ/historie_a_strategie/stat/29/nas_pribeh.html)

## Seznam zkratek

**B2B** – business to business

**ČR** - Česká republika

**DPH** - daň z přidané hodnoty

**HDP** - hrubý domácí produkt

**HPM** - hypermarket

**JCDE** – junior customer development executive (obchodní zástupce junior)

**Kč** - Koruna česká

**MCHD** - merchandiser

**MFČR** - Ministerstvo financí České republiky

**MO (RV)** – Maloobchodní prodejna regionálního velkoobchodu

**obr.** – obrázek

**OZ1 – OZ6** – obchodní zástupce č.1 až č.6

**POP** – point of purchase

**POS** – point of sale

**SR** – Slovenská republika

**tab.** - tabulka

**vyd.** - vydání

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne **25.4.2015**



Bc. Radka Ratajová

Adresa trvalého pobytu studenta:

Hlavní 5

747 64 Horní Lhota

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1: Pozorovací formulář

Příloha č. 2: Záznamový arch; spolujízda Ostrava; výsledky

Příloha č. 3: Záznamový arch: spolujízda Brno; výsledky

Příloha č. 4: Záznamový arch: spolujízda HK; výsledky

Příloha č. 5: Záznamový arch: spolujízda Nymburk; výsledky

Příloha č. 6: Záznamový arch: spolujízda Praha; výsledky

Příloha č. 7: Záznamový arch: spolujízda Plzeň; výsledky

Příloha č. 8: Navštívené prodejny – leden 2015

Příloha č. 9: Výstupy měsíčních návštěv OZ



## Příloha č. 1 – Pozorovací formulář

Záznamový arch z pozorování					
Datum pozorování:			Místo pozorování:		
Jméno pozorovatele: Radka Ratajová			Číslo obchodního zástupce:		
Č. Prodejny	Název prodejny	Adresa prodejny	Typ prodejního kanálu	Čas strávený na prod. (min)	Poznámky, komentáře
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					

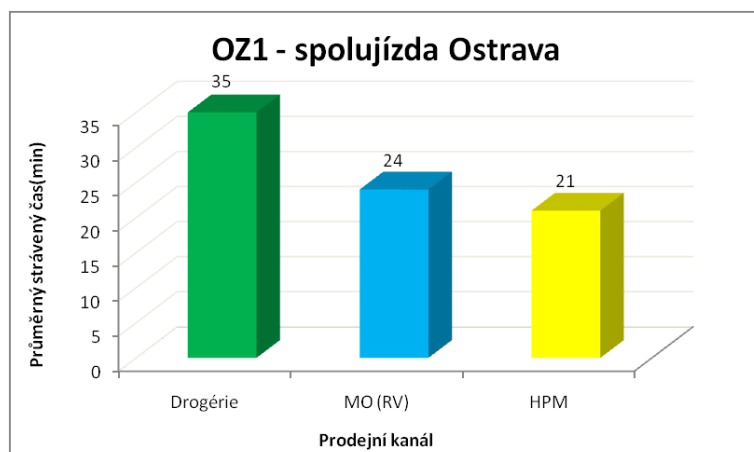
## Příloha č. 2 – Záznamový arch: spolujízda Ostrava; výsledky

Záznamový arch z pozorování					
Datum pozorování: 15. ledna 2015			Místo pozorování: Ostrava		
Jméno pozorovatele: Radka Ratajová			Číslo obchodního zástupce: 1		
Č. Prodejny	Název prodejny	Adresa prodejny	Typ prodejního kanálu	Čas strávený na prod. (min)	Poznámky, komentáře
1	Albert	Rudná	HPM	30	servis JCDE
2	Globus	Opavská	HPM	35	servis JCDE pouze v případě promoci
3	Hruška	Výškovická 112	MO (RV)	25	přestavba regálu, převodní objednávka
4	Hruška	Výškovická 608	MO (RV)	20	převodní objednávka
5	Teta	Sokolská	Drogérie	45	stavba stojanu
6	Albert	Jantarová	HPM	15	servis JCDE
7	Kaufland	Vítkovická	HPM	15	servis JCDE
8	Teta	30. dubna	Drogérie	25	monitoring
9	Interspar	Dubina	HPM	20	umístění POP
10	Makro	Hrabová	C&C (pro zjednodušení bráno jako HPM)	20	servis JCDE
11	Tesco	Hrabová	HPM	10	servis JCDE
12	Hruška	Hlavní třída	MO (RV)	30	převodní objednávka
13	Coop	Velká Polom	MO (RV)	20	Terno Opava
14					
15					

Pozn. MO (RV) - Maloobchodní prodejna regionálního velkoobchodu

Počet navštívených prodejen dle prodejních kanálů

kanál	počet	celkový strávený čas	průměrný čas
HPM	7	145	21
MO (RV)	4	95	24
Drogérie	2	70	35



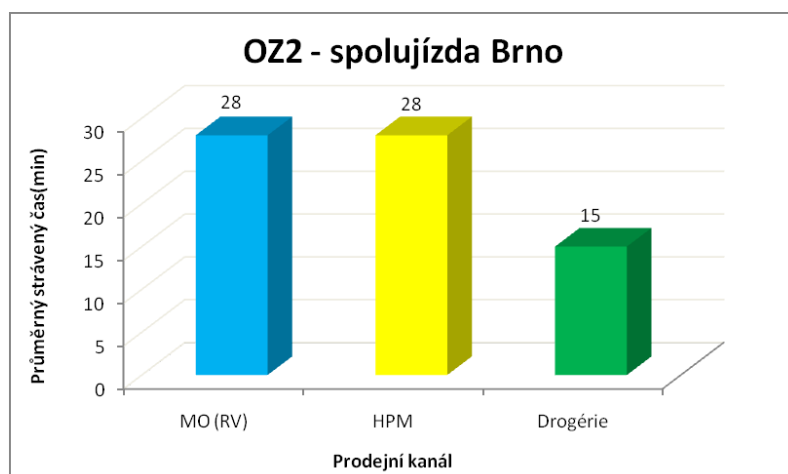
## Příloha č. 3 – Záznamový arch: spolujízda Brno; výsledky

Záznamový arch z pozorování					
Datum pozorování: 30. ledna 2015			Místo pozorování: Brno		
Jméno pozorovatele: Radka Ratajová			Číslo obchodního zástupce: 2		
Č. Prodejny	Název prodejny	Adresa prodejny	Typ prodejního kanálu	Čas strávený na prod. (min)	Poznámky, komentáře
1	Coop	Brno	MO (RV)	40	COOP Morava
2	Globus	Brno	HPM	15	POP materiály
3	Interspar	Vaňkovka	HPM	20	monitoring
4	Jasmín	Kobližná	MO (RV)	30	přestavba OC
5	Tesco	Vídeňská	HPM	15	servis JCDE
6	Makro	Brno	C&C (pro zjednodušení bráno jako HPM)	25	domluva prodejního dne
7	Jasmín	Hrnčířská	MO (RV)	30	převodní objednávka
8	Teta	Nám. Svobody	Drogérie	15	monitoring, POP
9	Tesco	Dornych	HPM	10	servis JCDE, předání stojanu
10	Jasmín	Nádražní	MO (RV)	45	domluva stojan, převodní objednávka
11	Jasmín	Tkalcovská	centrála ( pro zjedn. bráno jako MO)	60	leták
12	Interspar	Cejl	HPM	15	monitoring
13					
14					
15					

Pozn. MO (RV) - Maloobchodní prodejna regionálního velkoobchodu

Počet navštívených prodejen dle prodejních kanálů

kanál	počet	celkový strávený čas	průměrný čas
HPM	6	165	28
MO (RV)	5	140	28
Drogérie	1	15	15



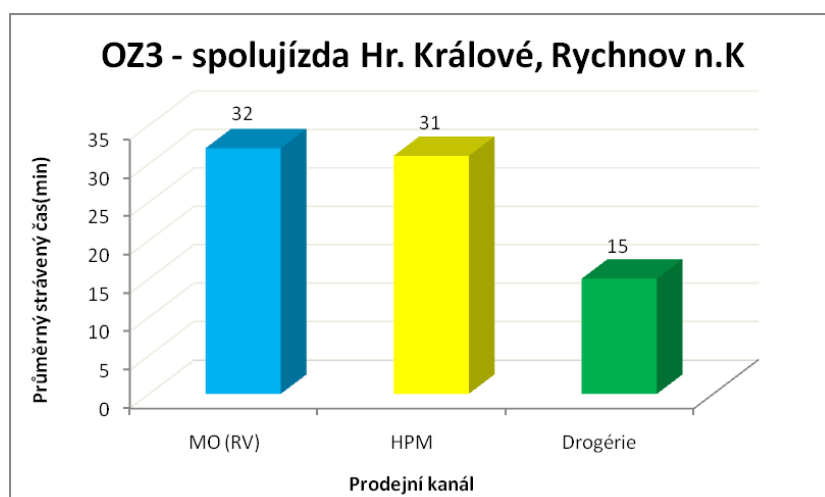
## Příloha č. 4 – Záznamový arch: spolujízda HK; výsledky

Záznamový arch z pozorování					
Datum pozorování: 6. února 2015			Místo pozorování: Hradec Králové, Rychnov nad Kněžnou, Dobruška		
Jméno pozorovatele: Radka Ratajová			Číslo obchodního zástupce: 3		
Č. Prodejny	Název prodejny	Adresa prodejny	Typ prodejního kanálu	Čas strávený na prod. (min)	Poznámky, komentáře
1	Albert	Hradec Králové, Kutnohorská	HPM	40	karuzel s JCDE
2	COOP	Hradec Králové	MO (RV)	30	Terno
3	EGES CZ s.r.o.	náměstí Dobruška	MO (RV)	50	stojan
4	Interspar	Hr. Králové, Bří. Štefanů	HPM	15	monitoring
5	Kaška	Rychnov nad Kněžnou	MO (RV)	20	převodní objednávka
6	Synergic	Rychnov n. K., Havlíčkova	MO (RV)	25	výloha
7	Tesco	Hradec Králové, 28. října	OD (pro zjednodušení bráno jako HPM)	30	monitoring, servis JCDE
8	Tesco	Rychnov n. K., Štemberkova	OD (pro zjednodušení bráno jako HPM)	25	3K, servis JCDE
9	Kaufland	Hr. Králové, Pilnářkova	HPM	45	Tailor made promoce Ajax
10	Kaufland	Rychnov n. K., Štemberkova	HPM	35	školení MCHD
11	Makro	Hradec Králové, Hradubická-Březhrad	C&C (pro zjednodušení bráno jako HPM)	30	školení MCHD, POP
12	Synergic s.r.o.	Rychnov n. K., Panská	MO (RV)	35	impulsivní prodej
13	Teta	Dobruška	Drogérie	15	Familka
14					
15					

Pozn. MO (RV) - Maloobchodní prodejna regionálního velkoobchodu

### Počet navštívených prodejen dle prodejních kanálů

kanál	počet	celkový stravený čas	průměrný čas
HPM	7	220	31
MO (RV)	5	160	32
Drogérie	1	15	15

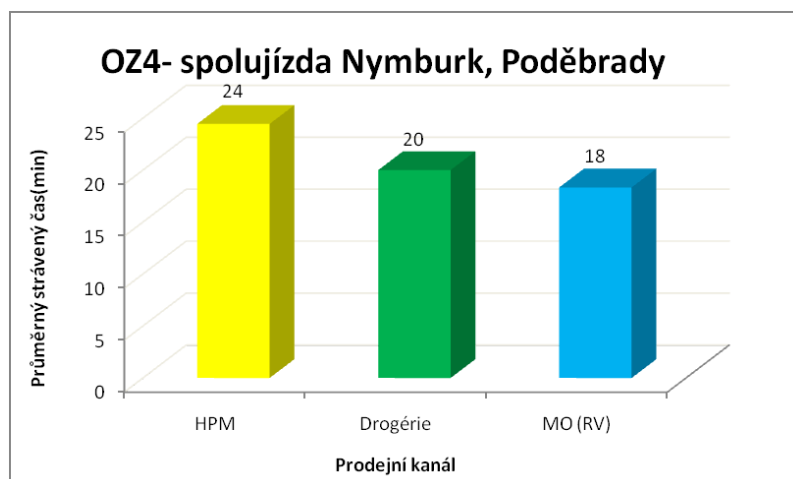


## Příloha č. 5 – Záznamový arch: spolujízda Nymburk; výsledky

Záznamový arch z pozorování					
Datum pozorování: 19. února 2015			Místo pozorování: Nymburk, Poděbrady		
Jméno pozorovatele: Radka Ratajová			Číslo obchodního zástupce: 4		
Č. Prodejny	Název prodejny	Adresa prodejny	Typ prodejního kanálu	Čas strávený na prod. (min)	Poznámky, komentáře
1	COOP	Nymburk, U pošty	MO (RV)	25	POP
2	COOP	Nymburk, Sadová	MO (RV)	15	impulsivní prodej
3	Kaufland	Nymburk	HPM	15	edukace MCHD
4	Teta	Nymburk, Hladík	Drogérie	25	monitoring
5	COOP	Nymburk, náměstí	MO (RV)	20	CS
6	COOP	Nymburk, Koněvova	MO (RV)	15	objednávka
7	Martina	Poděbrady, Revoluční	MO (RV)	60	stojan
8	Martina	Poděbrady, Kunštátská	MO (RV)	30	výloha
9	Teta	Poděbrady, náměstí	Drogérie	15	familka
10	Martina	Poděbrady, náměstí	MO (RV)	25	impulsivní prodej
11	Martina	Poděbrady, Husova	MO (RV)	15	objednávka
12	Tesco	Poděbrady	HPM	20	monitoring
13	Teta	Poděbrady, DG	Drogérie	15	familka
14	COOP	Poděbrady, U nádraží	MO (RV)	20	POP
15					
Pozn. MO (RV) - Maloobchodní prodejna regionálního velkoobchodu					

### Počet navštívených prodejen dle prodejních kanálů

kanál	počet	celkový stravený čas	průměrný čas
MO (RV)	9	220	24
Drogérie	3	55	18
HPM	2	40	20



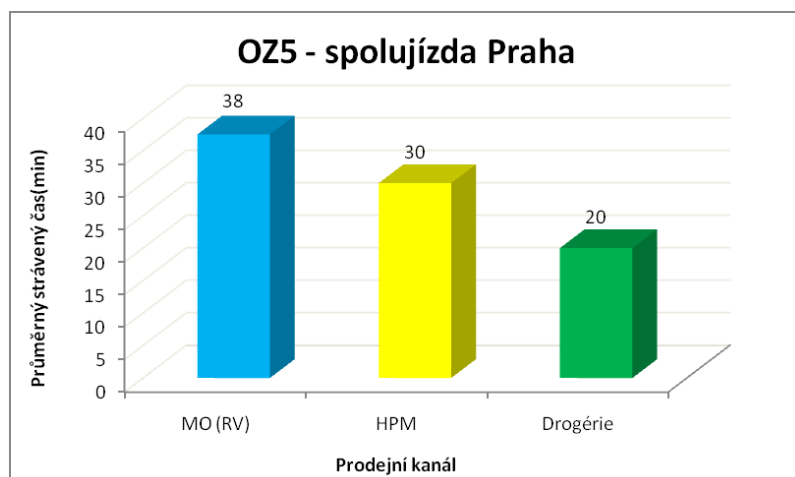
## Příloha č. 6 – Záznamový arch: spolujízda Praha; výsledky

Záznamový arch z pozorování					
Datum pozorování: 4. března 2015			Místo pozorování: Praha		
Jméno pozorovatele: Radka Ratajová			Číslo obchodního zástupce: 5		
Č. Prodejny	Název prodejny	Adresa prodejny	Typ prodejního kanálu	Čas strávený na prod. (min)	Poznámky, komentáře
1	Globus	Čakovice	HPM	20	druhotné vystavení
2	Interspar	Českomoravská	HPM	30	monitoring
3	Kaufland	Belohorska	HPM	40	tailor made promoce
4	Globus	Černý most	HPM	15	monitoring
5	Makro	Černý most	C&C (pro zjednodušení bráno jako HPM)	50	POP
6	Teta	Modřanská 11	Drogérie	20	druhotné vystavení
7	TOP Pemi	Táboritská	MO (RV)	35	druhotné vystavení
8	Tesco	Plaza	HPM	30	monitoring
9	Teta	Kobyliské náměstí	Drogérie	20	impulsivní prodej
10	TOP Pemi	Zenklova	MO (RV)	40	impulsivní prodej
11	Albert HPM	Šestka	HPM	25	monitoring
12					
13					
14					
15					

Pozn. MO (RV) - Maloobchodní prodejna regionálního velkoobchodu

Počet navštívených prodejen dle prodejních kanálů

kanál	počet	celkový strávený čas	průměrný čas
HPM	7	210	30
MO (RV)	2	75	38
Drogérie	2	40	20



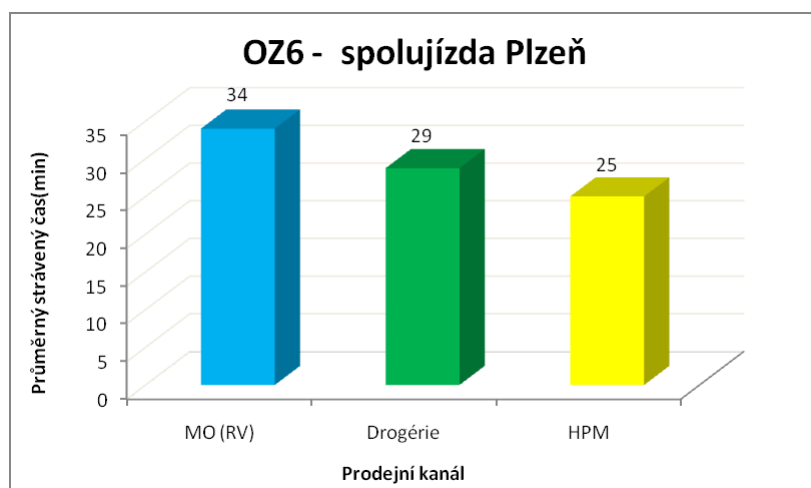
## Příloha č. 7 – Záznamový arch: spolujízda Plzeň; výsledky

Záznamový arch z pozorování					
Datum pozorování: 12. března 2015			Místo pozorování: Plzeň		
Jméno pozorovatele: Radka Ratajová			Číslo obchodního zástupce: 6		
Č. Prodejny	Název prodejny	Adresa prodejny	Typ prodejního kanálu	Čas strávený na prod. (min)	Poznámky, komentáře
1	COOP	TIP	MO (RV)	20	objednávka
2	COOP	Tuty	MO (RV)	25	objednávka
3	Teta	Milenium	Drogérie	35	domluven stojan
4	Albert	Plzeň	HPM	30	domluveno čelo
5	COOP	DC	MO (RV)	15	POP
6	Teta	Dusbaba	Drogérie	15	impulsivní prodej
7	Teta	Papirenska	Drogérie	50	koš u pokadny
8	Zkd	Plzeň	MO (RV)	20	CS
9	Interspar	Plzeň	HPM	25	POP
10	Makro	Plzeň	C&C (pro zjednodušení bráno jako HPM)	45	monitoring, stojan
11	Teta	Modrý racek	Drogérie	50	zakladače
12	Eva-Toner	Plzeň	VO (pro zjedn. bráno jako MO)	30	objednávka
13					
14					
15					

Pozn. MO (RV) - Maloobchodní prodejna regionálního velkoobchodu

Počet navštívených prodejen dle prodejních kanálů

kanál	počet	celkový strávený čas	průměrný čas
MO (RV)	5	170	34
Drogérie	4	115	29
HPM	3	75	25







































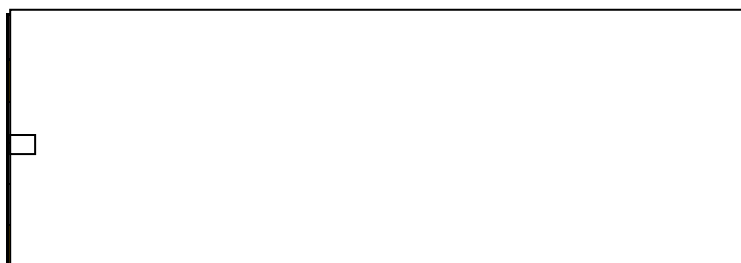
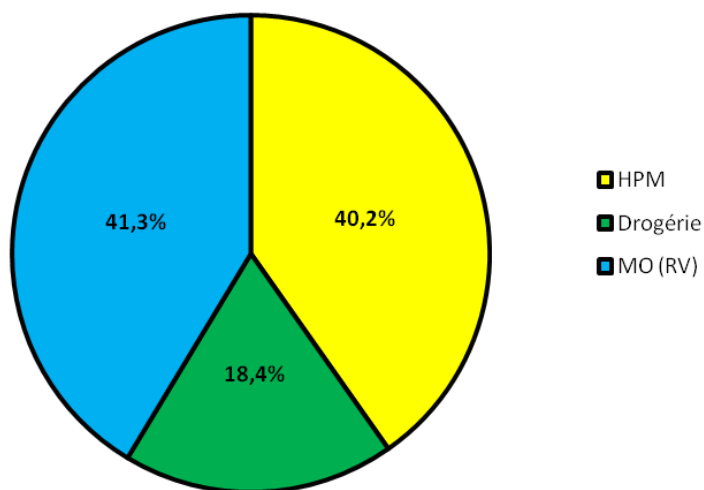




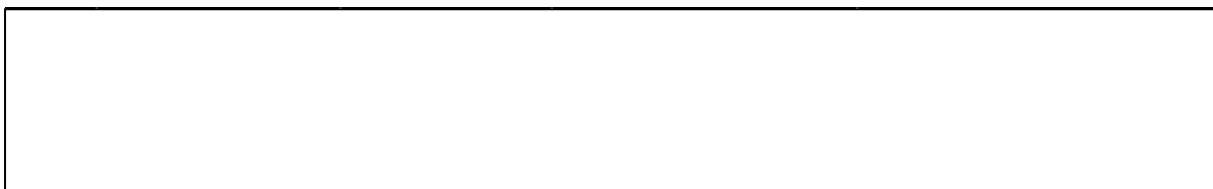
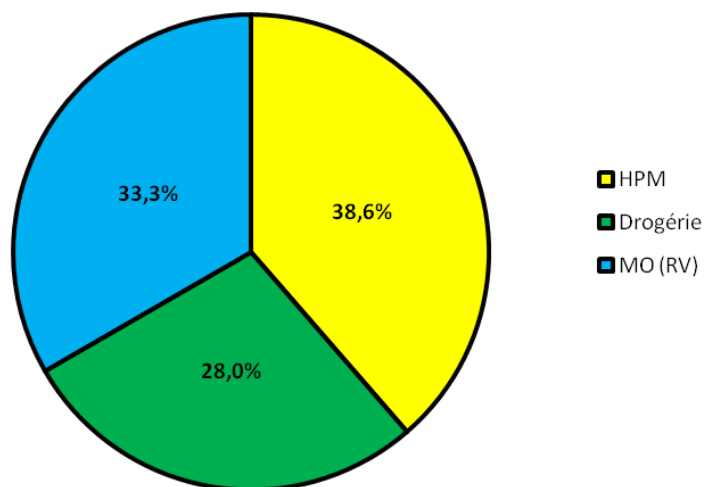
## Příloha č. 9 – Výstupy měsíčních návštěv OZ



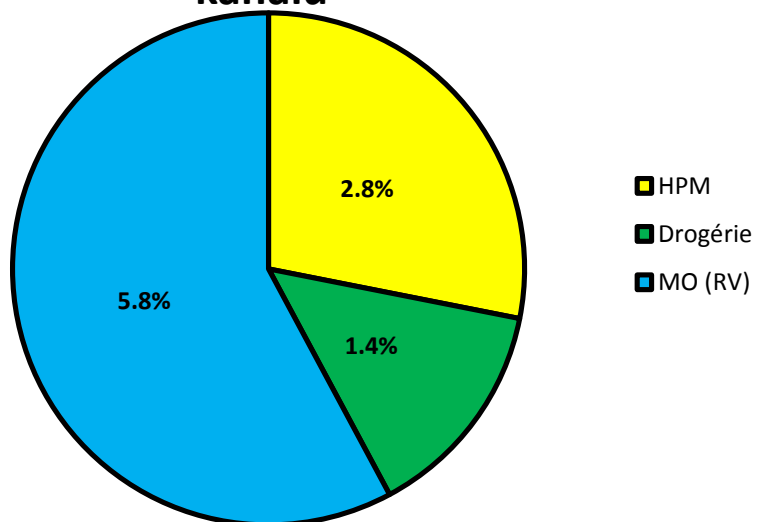
OZ1 - Poměr návštěv prodejních kanálů

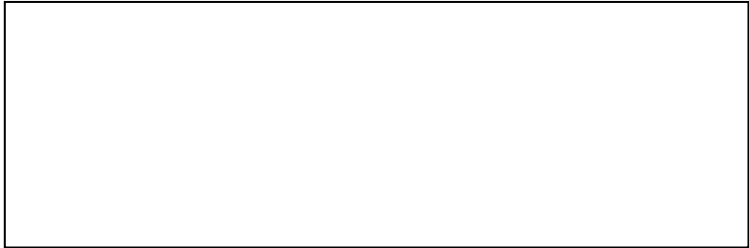
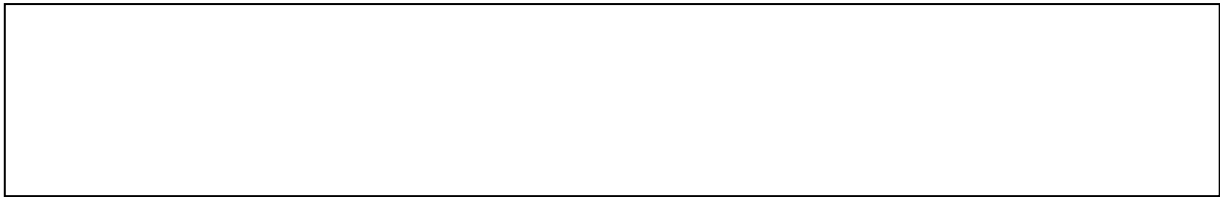


### OZ2 - Poměr návštěv prodejních kanálů

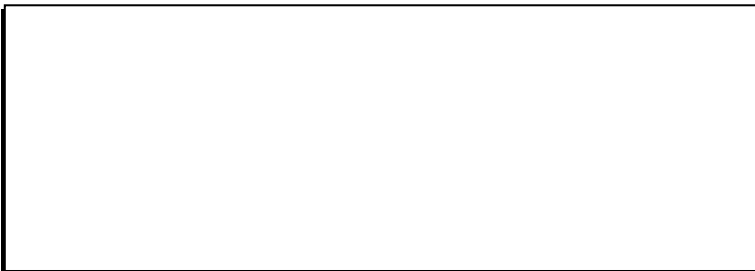
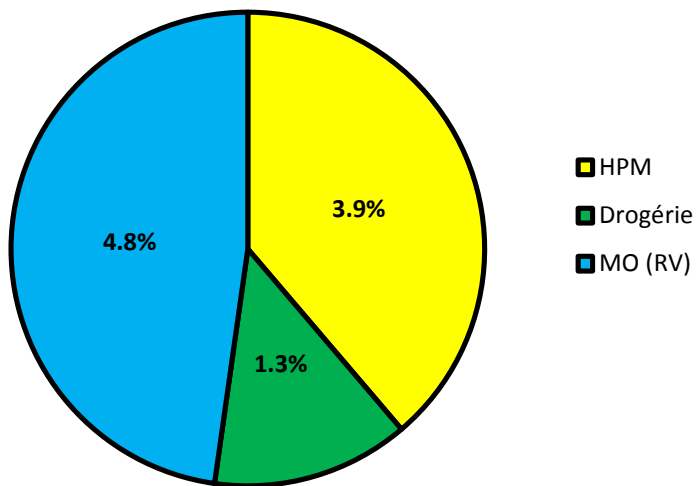


### OZ3 - Poměr návštěv prodejních kanálů

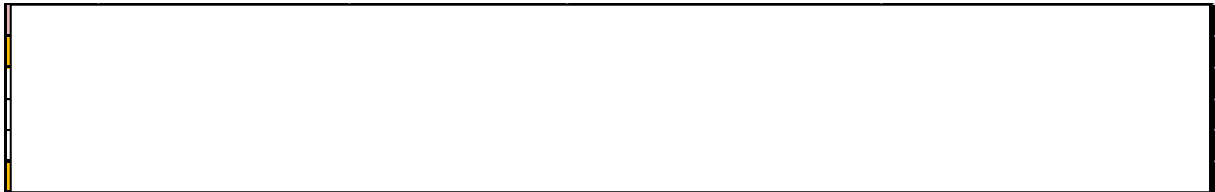
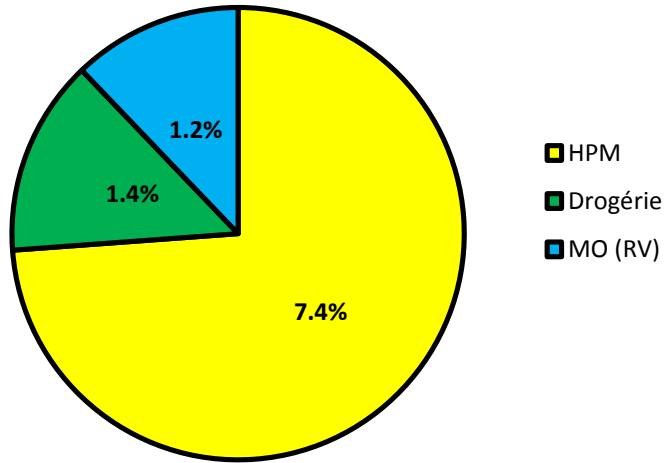




### OZ4 - Poměr návštěv prodejních kanálů



## OZ5 - Poměr návštěv prodejních kanálů



## OZ6 - Poměr návštěv prodejních kanálů

