

# **Projekt merchandisingu společnosti Microsoft, s. r. o. s využitím projektového managementu podle IPMA**

Bc. Jitka Motýlová

---

Diplomová práce  
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav podnikové ekonomiky  
akademický rok: 2009/2010

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jitka MOTÝLOVÁ**  
Osobní číslo: **M08471**  
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika**

Téma práce: **Projekt merchandisingu společnosti Microsoft, s. r. o.  
s využitím projektového managementu podle IPMA**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

#### I. Teoretická část

- Zpracujte teoretickou rešerši vztahující se k oblasti merchandisingu.
- Definujte metodologii projektového managementu podle IPMA.

#### II. Praktická část

- Proveďte analýzu využití merchandisingu společnosti Microsoft, s. r. o. v obchodních centrech a analyzujte jeho efektivnost.
- Vyhodnoťte poznatky z provedených analýz a formulujte východiska pro projekt.
- Navrhněte projekt merchandisingu podle metodologie projektového managementu podle IPMA a vypracujte studii proveditelnosti.
- Zhodnoťte rizika a přínosy projektu.

### Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

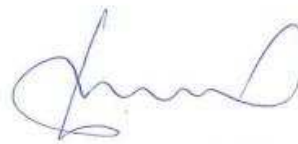
- [1] DOLEŽAL, J. Projektový management podle IPMA. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 507 s. ISBN 978-80-247-2848-3.
- [2] JOBBER, D., LANCASTER, G. Management prodeje. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001. 431 s. ISBN 80-7226-533-4.
- [3] SYNEK, M. et al. Podniková ekonomika. 4. přeprac. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 475 s. ISBN 80-7179-892-4.
- [4] UNDERHILL, P. Proč nakupujeme: Jak merchandising ovlivňuje nákupní rozhodování a zvyšuje prodej. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002. 253 s. ISBN 80-7261-055-4.
- [5] VYSEKALOVÁ, J. Psychologie spotřebitele: Jak zákazníci nakupují. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 283 s. ISBN 80-247-0393-9.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Romana Lešingrová, Ph.D.  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání diplomové práce: 29. března 2010  
Termín odevzdání diplomové práce: 3. května 2010

Ve Zlíně dne 29. března 2010



doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
děkanka



prof. Ing. Jiří Polách, CSc.  
ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

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

Ve Zlíně 20.4.2010



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

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

*(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny knahliženi veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě*

*pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.*

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

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

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

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

*(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.*

*3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.*

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

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

## **ABSTRAKT**

Tato předložená diplomová práce pojednává o projektu merchandisingu společnosti Microsoft, s. r. o. s využitím projektového managementu podle IPMA. Teoretická část popisuje 2 oblasti. První z nich je oblast merchandisingu a tematika s merchandisingem související, druhá oblast je oblast projektového managementu podle standardů IPMA. Na teoretickou část navazuje část praktická, která se věnuje analýze merchandisingu ve společnosti Microsoft, s. r. o. Z analýzy následně vychází samotný projekt merchandisingu společnosti Microsoft, s. r. o., který je popsán s pomocí metodiky projektového managementu podle IPMA.

Klíčová slova: Merchandising, projektový management podle IPMA, podpora prodeje, komunikace v místě prodeje, obchodní centrum, odměňování.

## **ABSTRACT**

Presented diploma thesis is disserting on the merchandising project of the company Microsoft Ltd. using the IPMA project management. Theoretical part describes two areas. First part scopes on merchandising and the topics related to it followed by the second part with the IPMA standards project management. The practical part is aiming at the analysis of the merchandising in the Microsoft Ltd. The merchandising project is based on this analysis and it is described by using the methodology of the IPMA project management.

Keywords: Merchandising, Project Management based on IPMA, Sales Promotion, communication at the point of sale, business center, remuneration.

## Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala lidem, kteří mi napomáhali při tvorbě předložené diplomové práce. Bez jejich pomoci by tato práce nebyla v takové podobě, jakou ji vidíme dnes.

Jmenovitě děkuji své vedoucí diplomové práce paní doktorce Romaně Lešingrové, která mě výborně vedla, inspirovala a svým osobním přístupem velmi motivovala. Velice si jí vážím nejen jako vedoucí diplomové práce, ale hlavně jako velmi schopného člověka.

Děkuji také dalšímu inspirativnímu člověku inženýru Jakubovi Beranovi ze společnosti Microsoft, se kterým jsme téma předložené diplomové práce vymýšleli, trávili spolu čas osobně i po telefonu, a díky kterému jsem k oblasti merchandisingu a velmi zajímavé společnosti mohla být tak blízko. Tato spolupráce pro mě byla velmi přínosná a já mu za jeho přístup velice děkuji.

## Motto

Tomáš Baťa:

*„Bud' králem ve svých myšlenkách – ale obchodníkem v jejich provádění.“*

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

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 MERCHANDISING</b> .....	<b>13</b>
1.1 POJEM A OBSAH MERCHANDISINGU .....	13
1.2 HISTORIE MERCHANDISINGU.....	14
1.3 MERCHANDISING V OBCHODNÍCH CENTRECH .....	15
1.4 NÁKUPNÍ CHOVÁNÍ SPOTŘEBITELŮ .....	16
1.4.1 Kdo nakupuje? .....	16
1.4.2 Jak spotřebitel nakupuje? .....	17
1.4.3 Podle kterých kritérií se spotřebitel rozhoduje? .....	17
1.5 KOMUNIKACE V MÍSTĚ PRODEJE .....	18
1.5.1 Cíle a nástroje komunikace v místě prodeje.....	19
1.5.2 Vnější design prodejny .....	20
1.5.3 Vnitřní design prodejny.....	22
1.5.4 Prezentace a umístění zboží .....	24
1.5.5 Obal .....	24
1.5.6 Podpora prodeje.....	25
1.6 MOTIVAČNÍ SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ PRODEJNÍHO PERSONÁLU .....	25
1.6.1 Hodnocení prodejního personálu .....	25
1.6.2 Odměňování prodejního personálu .....	26
<b>2 METODY EKONOMICKÉHO HODNOCENÍ EFEKTIVNOSTI PRODEJE</b> .....	<b>29</b>
2.1 ZVÝŠENÍ PRODEJE JAKO DŮSLEDEK MERCHANDISINGOVÝCH AKTIVIT.....	29
2.2 PRODEJNÍ ROZPOČET .....	29
2.3 NÁVRATNOST INVESTICE DO MERCHANDISINGOVÝCH AKTIVIT .....	29
<b>3 METODOLOGIE PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ PODLE IPMA</b> .....	<b>30</b>
3.1 INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT ASSOCIATION (IPMA).....	30
3.2 PROJEKT .....	30
3.2.1 Strategie projektu .....	30
3.2.2 SMART cíl .....	32
3.2.3 Atributy projektu .....	32
3.3 FÁZE PROJEKTU .....	33
3.3.1 Předprojektová fáze.....	33
3.3.2 Projektová fáze.....	35
3.3.3 Poprojektová fáze.....	36
3.4 EKONOMICKÉ HODNOCENÍ PROJEKTU .....	36
<b>4 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI</b> .....	<b>38</b>
<b>5 VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE</b> .....	<b>39</b>



5.1	CÍL DIPLOMOVÉ PRÁCE .....	39
5.1.1	Hlavní cíl .....	39
5.1.2	Dílčí cíle .....	39
5.2	METODY POUŽITÉ V DIPLOMOVÉ PRÁCI .....	39
5.3	POSTUP ZPRACOVÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE .....	40
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>41</b>
<b>6</b>	<b>ANALYTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>42</b>
6.1	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI MICROSOFT JAKO MEZINÁRODNÍ KORPORACE .....	42
6.1.1	Poslání a hodnoty společnosti Microsoft .....	42
6.2	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI MICROSOFT, S. R. O. V ČESKÉ REPUBLICE.....	43
6.2.1	Organizační struktura společnosti Microsoft .....	44
6.2.2	Produkty společnosti Microsoft .....	45
6.3	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU MERCHANDISINGU SPOLEČNOSTI MICROSOFT ....	46
6.3.1	Merchandising z pohledu společnosti Microsoft .....	47
6.3.2	Lidské zdroje zahrnuté do merchandisingu.....	47
6.3.3	Řízení merchandisingu uvnitř prodejen s elektronikou.....	50
6.3.4	Řízení merchandisingu vně prodejen s elektronikou .....	51
6.3.5	Zákazníci společnosti Microsoft .....	51
6.3.6	Produkty zahrnuté v merchandisingu .....	51
6.3.7	Merchandisingové aktivity v obchodním centru Electro World .....	52
6.3.8	Merchandising společnosti Microsoft v ostatních obchodních centrech.....	55
6.3.9	Projektové řízení ve společnosti Microsoft.....	56
6.3.10	Efektivnost merchandisingových aktivit ve společnosti Microsoft .....	56
6.3.11	Merchandising společnosti Microsoft v zahraničí .....	57
<b>7</b>	<b>SHRNUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI .....</b>	<b>59</b>
<b>8</b>	<b>PROJEKTOVÁ ČÁST.....</b>	<b>60</b>
8.1	VÝCHODISKA PRO PROJEKT .....	60
8.2	PŘEDPROJEKTOVÁ FÁZE .....	62
8.2.1	Logický rámec .....	62
8.2.2	Studie proveditelnosti.....	64
8.3	PROJEKTOVÁ FÁZE.....	80
8.3.1	Identifikační listina projektu .....	80
8.3.2	Síťová analýza projektu.....	81
8.3.3	Work Breakdown Structure projektu .....	84
8.4	POPROJEKTOVÁ FÁZE .....	102
8.4.1	Ekonomické vyhodnocení projektu.....	102
8.4.2	Zhodnocení rizik projektu .....	103
8.4.3	Zhodnocení přínosů projektu .....	103
8.4.4	Vyhodnocení spokojenosti zákazníků .....	103
8.4.5	Vyhodnocení spokojenosti Windows Experta s individuálním systémem odměňování .....	103
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>104</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>105</b>

<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>111</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>112</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>114</b>

## ÚVOD

Když se řekne slovo merchandising, velmi mnoho lidí si pod tímto slovem nedokáže mnoho představit. Ať už je to tím, že se jedná o poměrně neznámé anglické slovíčko, kterému lidé nerozumí, nebo tím, že si nepřipouští nebo neuvědomují, co se pod ním skrývá a jak velký je jeho význam při každodenním nakupování.

Ano, pod merchandisingem můžeme vidět každodenní úsilí maloobchodníka informovat a zvát své zákazníky do prodejny, působit na jejich smysly různými způsoby a zpříjemnit jim jejich nakupování. A to zpříjemnit nakupování tak, aby jeho úsilí ohodnotili naplněným objemem svých nákupních košíků či vozíků a opakovaně se vraceli díky včasnému odhalení a uspokojení svých potřeb.

Každý maloobchodník, který si uvědomí důležitost merchandisingu, na něm může každý den poměrně jednoduše pracovat. Společnost Microsoft, s. r. o. si důležitost merchandisingu velice dobře uvědomuje a neustále hledá nové způsoby merchandisingu. Právě proto vzniká i tato předložená diplomová práce, jejíž hlavním cílem je vytvořit projekt merchandisingu společnosti Microsoft, s. r. o. s využitím metodiky projektového managementu podle IPMA jako podkladu pro zlepšení oblasti merchandisingu.

Předložená diplomová práce je členěna na 2 hlavní části – teoretickou a praktickou část. V teoretické se můžeme dočíst o oblasti merchandisingu a tématice s merchandisingem související, a dále projektovém managementu podle standardů IPMA, který přibližuje základ metodiky projektového managementu. Praktická část se věnuje analýze merchandisingu ve společnosti Microsoft, s. r. o. ze které následně vychází samotný projekt merchandisingu, který je podložen metodikou projektového managementu podle IPMA.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 MERCHANDISING

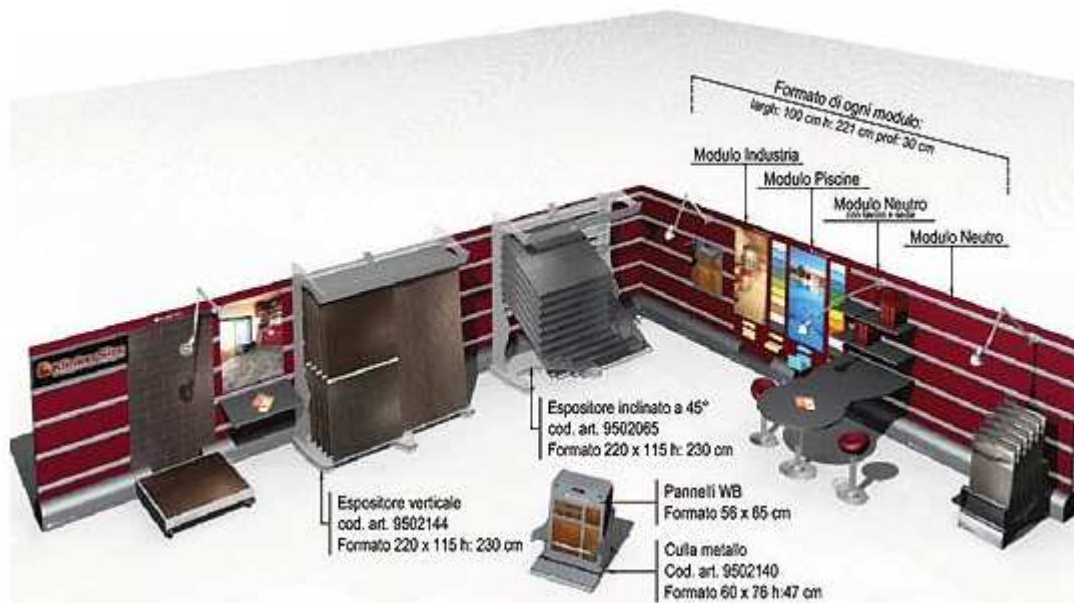
Dnes se nacházíme v podmínkách tržního hospodářství, kde trh ovládá kupující. S tím souvisí možnost nakoupit jakékoliv množství potřebných surovin, strojů, zařízení, na trhu práce pracovní sílu s potřebnou kvalifikací apod. V podstatě přestává být problém cokoli koupit a problémem je zboží určené k prodeji prodat. Proto je kladen velký důraz na hledání způsobů, kterými zaujmout a získat potenciálního zákazníka. Východiskem pro úspěšný prodej může být merchandising [33].

### 1.1 Pojem a obsah merchandisingu

**Pojem Merchandising** můžeme popsat slovy jako obchodní úsilí, věda o nakupování, forma marketingové podpory produktů, či komunikace v maloobchodě směrem k zákazníkovi. Z jiného pohledu je merchandising proces, jehož cílem je najít optimální vystavení sortimentu, přičemž zde platí pravidlo, kdy správné zboží musí být vystaveno na správném místě, ve správnou dobu, v odpovídající ceně, množství a ve správné kvalitě.

Merchandising zahrnuje velké množství činností, k nimž patří například:

- uspořádání prodejny – jejich jednotlivých oddělení prodejny,
- péče o vzhled prodejny a její vnější okolí,
- péče o prezentaci konkrétního zboží a jeho umístění,
- výběr, vzdělávání, motivování a hodnocení prodavačů a merchandiserů,
- vytváření atmosféry prodejny,
- monitorování zákazníků a sledování účinnosti merchandisingových prvků,
- péče o zákazníky a vytváření prostředí pro pohodlné nakupování,
- komunikace se zákazníky prostřednictvím výlohy, informačních tabulí, letáků a dalších vizuálních, zvukových a jiných prostředků.



Obr. 1: Příklad vizuálně uspořádané prodejny [12].

## 1.2 Historie merchandisingu

Merchandising má také svou historii. Podle internetového článku A History of Visual Merchandising in Retail stores [24] vznikl merchandising počátkem 18. století v USA. V tomto období se zdejší obchodníci zavádějící merchandising snažili vytvořit uvnitř svého obchodu něco jako jiný miniaturní svět, který měl zákazníka zaujmout a vlákat ho do obchodu v daný moment i v budoucnu. Tehdy byl kladen velký důraz na verbální komunikaci prodavače, který měl za úkol provést zákazníka obchodem, postarat se o něj a splnit mu s ochotou každé přání. Později byl tento důraz přenesen z prodavače na vizuální působení obchodu směrem k zákazníkovi. Hrál roli zejména design prodejny, její umístění a uspořádání. Do této podoby dospěl v Evropě na počátku 19. století.

Zajímavostí a faktem je, že se merchandising využíval i **v prodejnách firmy Bat'a** (samozřejmě ne však pod tímto názvem). O této skutečnosti píše Jaška v Nauce o prodeji z roku 1940 [18]. Podrobně zde popisuje psychologii prodeje, úkolu prodavače, prvky merchandisingu – výklad, výstavka zboží, aranžování, důležitost cenovek, osvětlení, podporu prodeje a dá se říct vše, čemu se v předložené diplomové práci věnujeme.

V dnešních dnech je merchandising stále se rozvíjející oblastí s cílem působit různými způsoby již na všechny smysly člověka – zrak, sluch, hmat, čich, chuť. Lze říci, že i v budoucnu budou obchodníci na merchandising klást velký důraz, protože pomáhá vytvořit příjemné prostředí pro nakupování a tím si opakovaně získat svého zákazníka [24].

### 1.3 Merchandising v obchodních centrech

V předložené diplomové práci se věnujeme merchandisingu ne jako obecné vědě, ale v souvislosti s jeho využitím v prodejních prostorech, které poskytují například obchodní centra. Obchodní centra v současnosti představují výraznou část moderní maloobchodní sítě, propojení obchodu, služeb, a také společenských událostí. Obchodní centrum má mnoho definic, například podle Cimlera je definováno jako [8]:

*„Soustředění nákupních možností většinou spolu se zajištěním stravování a dalších služeb, a atraktivit v jednom celku, jednotně vybudovaném a provozovaném podle určité koncepce a pravidel tak, aby zde návštěvníci našli optimální podmínky i potěšení z nákupu.“*

Obchodní centra vznikala nejprve v USA na počátku 20. století. Největší rozvoj obchodních center v USA nastal po 2. světové válce. Obchodní centra v Evropě se rozvíjela se zpožděním asi 10 let za USA. V České republice se obchodní centra začala rozvíjet převážně v 90. letech 20. století. Jako první velké centrum v Praze vyrostlo v roce 1998 s názvem Centrum Černý Most [8].

Obchodní centra a merchandising k sobě neodmyslitelně patří. Právě merchandising dotváří image obchodních center. Na obrázku č. 2 můžeme všimnout fotografie interiéru obchodního centra, konkrétně například výloh, které lákají vstoupit do prodejny. Výloha je taktéž jedním z mnoha prvků merchandisingu a je důležité ji nepodcenit. Na obrázku č. 3 vidíme vstup do prodejny Datart. Zde z hlediska merchandisingu například působí rukávy s informacemi na bezpečnostní vstupní rámy, nebo stojánek s informačními letáky. Takovýmto merchandisingovým prvkům se budeme v předložené diplomové práci věnovat.



Obr. 2: Interiér obchodního centra [9].



*Obr. 3: Vstupní prostor prodejny Datart [30].*

## 1.4 Nákupní chování spotřebitelů

Obecně jsou spotřebitelé lidé, kteří kupují výrobky a služby pro uspokojení vlastní potřeby. Abychom pochopili chování spotřebitelů, je důležité si klást několik otázek [19]:

1. Kdo je důležitý při rozhodování a koupi? – **Kdo nakupuje?**
2. **Jak spotřebitel nakupuje?**
3. **Podle kterých kritérií se spotřebitel rozhoduje?**
4. Kde nakupuje?
5. Kdy nakupuje?

My se budeme věnovat jen některým otázkám, které jsou v předložené diplomové práci významně důležité. Jedná se o první tři otázky, které jsou zvýrazněny tučně.

### 1.4.1 Kdo nakupuje?

Nákupy spotřebitelů jsou často individuální, avšak na nákupu se může podílet celá skupina lidí, jako například domácnosti. Jobber celkem popisuje 5 rolí, které mohou členové ve skupině zastávat a ty jsou charakterizovány takto [19]:

1. **Iniciátor** – Osoba, která iniciuje proces koupi. Tato osoba často i shromažďuje informace. Například dítě má chuť na nějakou cukrovinku a hledá mu nejlákavější.

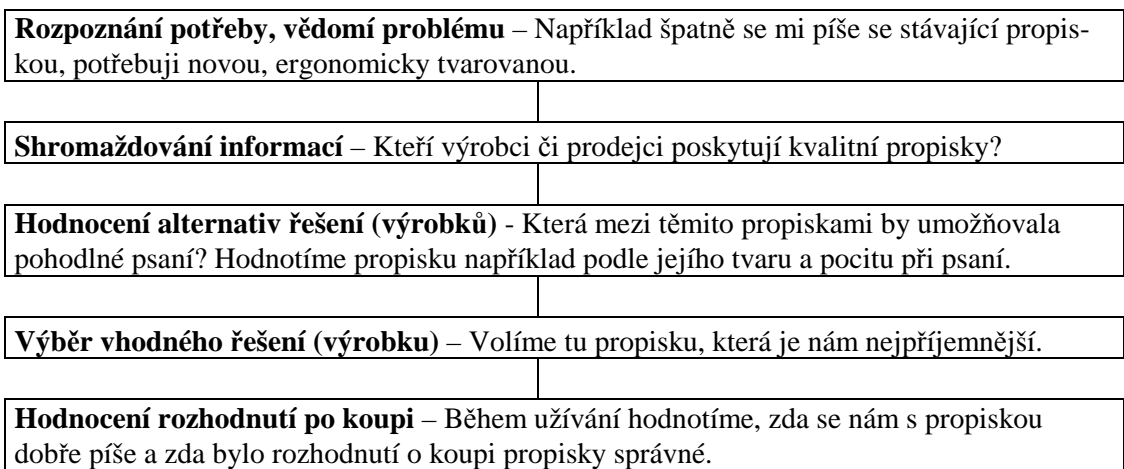


2. **Ovlivňovatel** – Osoba, která se snaží přesvědčit ostatní o výsledku rozhodnutí. Babička dítěte s nákupem nesouhlasí vzhledem k jeho zdravému vývoji.
3. **Rozhodovatel** – Osoba, která má moc učinit konečné rozhodnutí. Maminka rozhodne, zda cukrovinku dítěti koupí, nebo ne.
4. **Nákupčí** – Osoba, která provádí transakci. Pokud by se maminka rozhodla pro koupi cukrovinky, provedla by nákup.
5. **Uživatel** – Osoba, která spotřebovává užitek výrobku. Dítě by bylo spotřebitel cukrovinky.

Určitě je dobré vědět, že i jedna osoba může ve skupině zastat více rolí. **Z marketingového hlediska je důležité rozpoznání toho, kdo nakupuje.** K tomuto člověku je směřována komunikace.

#### 1.4.2 Jak spotřebitel nakupuje?

Průběh rozhodování u spotřebitele můžeme považovat za **proces řešení problému či uspokojení potřeby**. Tento proces popisuje obrázek č. 4.



*Obr. 4: Průběh rozhodování spotřebitelů [19].*

Důležité je zmínit také význam individuality každého spotřebitele, který se rozhoduje na základě svého přesvědčení, postojů, záměrů a dalších pohnutek.

#### 1.4.3 Podle kterých kritérií se spotřebitel rozhoduje?

Kritéria výběru, které jsou pro zákazníka důležité, mohou být různorodá. Mohou to být kritéria ekonomická, sociální či osobní. Mezi **ekonomické kritérium** patří výkon, cena a spolehlivost. Do **sociálních kritérií** řadíme prestiž či potřeba společenské sounáležitosti.

**Osobní kritéria** sledují psychologický vztah výrobku k jedinci. Je důležité, aby prodejci rozuměli kritériím výběru, která spotřebitelé používají při hodnocení výrobku [19].

## 1.5 Komunikace v místě prodeje

Nástroje komunikace v místě prodeje jsou jednou z velice účinných součástí komunikace a v budoucnu se taktéž předpokládá jejich další rozvoj. Z jakého důvodu? Spotřebitelé jsou přesyceni televizními spoty, tiskovou reklamou a billboardy a v místě prodeje je poslední prostor, kde je možno zvrátit rozhodnutí zákazníka.

Komunikace v místě prodeje dokáže reálně ovlivnit zákazníka v momentu rozhodování o nákupu produktu. Původní nákupní záměry vždy nemusejí vyústit do skutečného prodeje, protože zákazník může být značně ovlivněn mnoha faktory, které na něj v místě prodeje působí. Může se jednat například o výraznější podporu jiné značky, lepší a viditelnější umístění produktů, rady prodavačů, prodejní materiály atd. Zákazník tedy lehce může změnit svůj původní záměr nákupu [4, 29].

Boček uvádí, že 75 % nákupních rozhodnutí z celkových nákupů je realizováno v místě prodeje, přičemž impulzivní nákupy se pohybují v rozmezí cca 60% - 75% z celkových nákupů v závislosti na produktové kategorii [4].

V souvislosti s merchandisingem či komunikací v místě prodeje se budeme setkávat s následujícími pojmy [4]:

- **Impulzivní nákup** – Jedná se o nákup, který nebyl plánován před vstupem do prodejny a je iniciován na místě prodeje.
- **POS (point of sale)** – Jsou to místa, kde dochází k realizaci prodeje.
- **POS materiál** – Jedná se o propagační materiál například ve formě plakátu, letáku, brožurky apod.

Důležité je taktéž rozlišovat jednotlivé prvky nákupního prostředí, které jsou významným rysem provozu maloobchodní jednotky. Mezi tyto prvky nákupního prostředí se nejčastěji řadí [8]:

- design prodejny,
- dispoziční řešení prodejny,
- prezentace zboží,

- personál,
- zákazníci.

Účelným využitím těchto prvků se vytváří nákupní prostředí a nákupní atmosféra maloobchodní jednotky.

### 1.5.1 Cíle a nástroje komunikace v místě prodeje

Cílem komunikace v místě prodeje je zaujmout potenciálního zákazníka a prodejem uspokojit jeho potřebu tak, aby se opakovaně do místa prodeje vracel.

Prodejna jako taková má pět základních funkcí [15]:

1. Přilákat zákazníky ke vstupu.
2. Vystavovat zboží.
3. Zvýrazňovat snížené ceny a propagační výstavky.
4. Vést zákazníky mezi různé druhy a řady výrobků
5. Komunikovat kulturu prodejce.

Podpora v místě prodeje, potřebná pro zaujetí potenciálního zákazníka, zahrnuje skupinu prostředků. Tyto prostředky podpory prodeje také mohou mít různou délku použití. Jedná se nejčastěji o [4]:

- podlahové (stojany, poutače),
- regálové (děliče, držáky),
- k pokladnám (displeje, poutače),
- nástěnné (světelné reklamy),
- ostatní (promo stránky, slunečníky) atd.

Komunikace v místě prodeje je mimo jiné i dána image obchodu, jeho uspořádáním, vzhledem, vůní, hudbou v pozadí, umístěním zboží v regálech a jeho balením. Komunikace tedy zahrnuje veškeré aspekty obchodního místa, které signalizují svému zákazníkovi kvalitu, cenu a sortiment [29].

Tabulka č. 1 popisuje hodnocení jednotlivých komunikačních nástrojů ve vztahu k obratu na základě názorů obchodníků a tabulka č. 2 popisuje náměty na zlepšení, které obchodníci nejčastěji navrhuji [29].

Tab. 1: Co pomáhá prodávat [29].

Účinné komunikační nástroje	
1.	Snížení cen
2.	Inzerce v novinách
3.	Rozhlasové a televizní spoty
4.	Vzhled obchodu
5.	Stojany
6.	Kupony
7.	Předvádění v prodejně
8.	Podpora na obalech
9.	Sponzorství ve vztahu k lokalitě nebo události

Tab. 2: Náměty na zlepšení prodeje [29].

Náměty na zlepšení prodeje	
1.	Usilovat o eleganci, ale nepřehánět.
2.	Shromažďovat více informací od prodáváčů.
3.	Nevypadat levně.
4.	zapojit designery POP komunikace do reálného prostředí.
5.	Nezapomenout na úklid kolem stojanů.
6.	Používat materiál, který nebude za týden ošuntělý.
7.	POP komunikaci lépe přizpůsobit sezóně.
8.	Použít nejdříve maketu a odladit na ní designérské chyby.
9.	Vyrábět menší kusy, které se dají spojit ve větší, pokud místo dovolí.
10.	Projednat program s personálem, který má na starosti merchandising a s obchodníky dodavatelů.

### 1.5.2 Vnější design prodejny

Hlavním cílem vnějšího designu prodejny je získat si zákazníka a nalákat ho ke vstupu do prodejny. Prodejna by měla přilákat zákazníka i z velké vzdálenosti, tzv. „tranzitního prostoru“, a to například díky svému zajímavému architektonickému řešení. Prodejní jednotka může upozorňovat zákazníka například na sortiment, nebo jeho původ, prodejní plochu, kvalitu, cenu [15, 29].

Samotná prodejní jednotka může informovat o tom [29, 35]:

- kdo prodává (název firmy, logo),
- co prodává (specializace),
- formě prodeje (spíše dříve – samoobsluha),
- otevírací době, adrese, apod.

Z hlediska vnějšího stimulu zde můžeme zařadit i výkladní skříně. Ty mohou působit na zákazníka 24 hodin denně [18, 35].

Cílem výkladní skříně je [18]:

- identifikovat prodejní jednotku a její nabídku (sortiment),
- přilákat zákazníka do prodejny (iniciovat nákupní záměr).

K vytvoření přednákupní atmosféry pomáhají i parkovací plochy. Zejména jde o přístupnost, dostatečnou kapacitu a bezplatný přístup. Zde je důležitá i krátká vzdálenost od prodejní jednotky či dostupnost k nákupním vozíkům [35].

Obrázek č. 5 označuje obchodní řetězec Tesco a vizuálně pomocí šipek informuje zákazníky o místě vstupu do prodejny. Následující obrázek č. 6 velmi dobře komunikuje, co je jeho specializace a obrázek č. 7 znázorňuje obchodní řetězec Delvita, který informuje zákazníky o akčním zboží ve výloze. Taktéž barevné řešení prodejny vzbuzuje pocit kvality zboží.



*Obr. 5: Vnější design prodejny [28].*



*Obr. 6: Vnější design prodejny 2 [7].*



Obr. 7: Vnější design prodejny 3 [10].

### 1.5.3 Vnitřní design prodejny

V souvislosti s vnitřním designem prodejny je důležité zabývat se vnitřním uspořádáním prostor prodejny. Bohužel neexistuje žádný univerzální návod, který by nám radil, jak prodejnu uspořádat. Důležité je svoji vlastní prodejnu studovat, pozorovat zákazníky, kteří se v ní pohybují, a tím vycítit, co je pro prodejnu dobré a účinné [15].

Například si můžeme všimnout, že obrázek č. 8 přímo vybízí zákazníka si v prodejně odpočinout, a po načerpání nových sil zde na oplátku něco nakoupit, protože se zde zákazník bude cítit dobře a vítán.

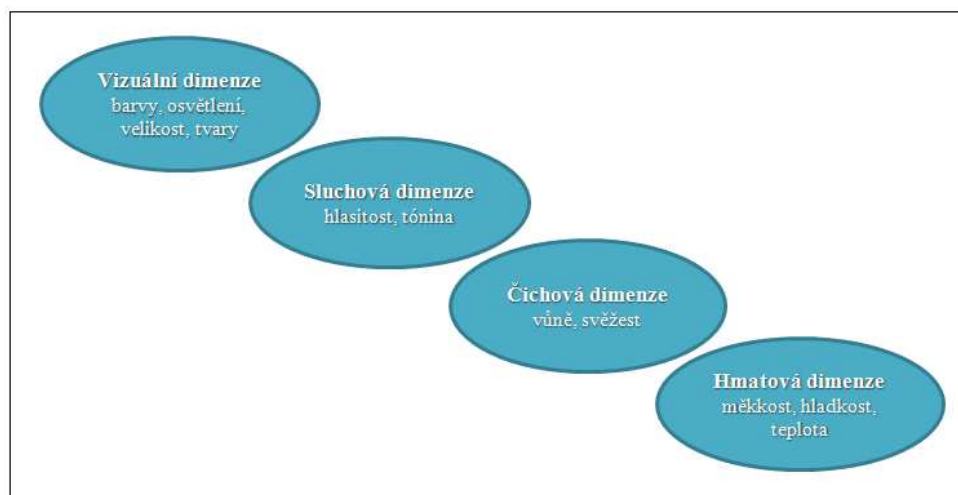


Obr. 8: Vnitřní design prodejny [25].

Vnitřní prostředí dotváří prvky, které bychom měli brát v úvahu [8, 29, 35]:

- **Použitý materiál** – Měl by být v souladu s prodávaným sortimentem a s image prodejní jednotky. Musí splňovat hygienické a bezpečnostní předpisy.
- **Obchodní řešení** – Zde patří například vozíky, pokladny, váhy, automaty.

- **Osvětlení** – Zahrnuje osvětlení celé prodejní jednotky, specifické osvětlení vybraných druhů zboží (maso – teplá barva). Základním kritériem pro hodnocení úrovně osvětlení je intenzita, rovnoměrnost, stínivost, oslnění.
- **Barevné řešení** – Cílem je ovlivnit rozhodnutí zákazníka. Doporučuje se například použití teplých barev do vchodů, do míst s nabídkou impulzivně nakupovaného zboží.
- **Zvuková a hudební kulisa** – Rušivý účinek hluku má za následek nelibé pocity a často přerušování vykonávané aktivity. Hudební kulisa pomáhá docílit pomalejšího pohybu zákazníků.
- **Mikroklimatické podmínky** – Za tyto podmínky se považuje teplota, vlhkost, prašnost a větrání. Vysoká teplota například způsobuje únavu a tím i menší soustředěnost na nabídku zboží.
- **Nákupní vozíky/košíky** – Je důležité, aby nákupní vozík či košík byl vždy na viditelném místě umístěn tak, aby ho zákazník vždy zaregistroval a použil. Košíky je doporučeno umístit do takové výšky, aby zákazník téměř automaticky natáhl ruku a jeden si vzal. Pokud si totiž zákazník vezme vozík či košík, téměř vždy něco koupí a velice často koupí více, než zákazník bez košíku.
- **Pokladna** – ohledně umístění pokladny se vede mnoho sporů. Richard Hammond ve své knize Chytře vedená prodejna doporučuje umístit pokladnu v polovině jedné z bočních stěn. Odtud je totiž vidět většina prodejny, fronty se dají organizovat a pokladny nezasahují do nejlepších prodejních míst.
- **Dimenze atmosféry v prodejně** – Atmosféra je ovzduší vyvolávající v zákazníkovi specifický emocionální účinek, který zvýší pravděpodobnost koupě. Tyto dimenze můžeme vidět na obrázku č. 9.



Obr. 9: Dimenze atmosféry v prodejně [29].

#### 1.5.4 Presentace a umístění zboží

Pokud je obchod dobře uspořádaný, je důležité věnovat pozornost prezentaci zboží a jeho uspořádání v regálech. Hlavním cílem prezentace zboží je jeho neúčinnější představení, upoutání pozornosti a podnícení zájmu o jeho nákup [29].

V souvislosti s prezentací zboží je důležité i umístění výrobku jednak na prodejní ploše a jednak ve vztahu k zornému poli očí. Tedy možné prezentované místo můžeme rozdělit na tyto zóny [8, 35]:

- **Zorné pole očí** – 110 až 160 cm jako neatraktivnější zóna. Zde se umísťují výrobky, které přinášejí největší zisk.
- **Zóna dolní** – ve výši rukou. Umísťuje se zde běžně používané zboží.
- **Zóna horní** – horní část regálu. Umísťuje se zde zboží, které se nekupuje tak často.
- **Zónu při zemi** - Je zde doporučeno umísťovat zboží, které se až tak často neprodává, nebo se zákazníkovi vyplatí pro něj sehnout.

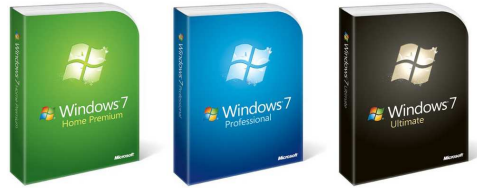
#### 1.5.5 Obal

Obal plní, mimo ochranu výrobku před poškozením, řadu komunikačních funkcí a ovlivňuje nákupní rozhodování. Může vzbudit pozornost, rozpoznat značku a produkt, působit na emoce a jeho informační částí přispět k rozhodování o koupi [29, 36].

Na obrázku č. 10. můžeme vidět pro ukázkou obalu pro operační systém jednotlivých řad Windows 7. Obal je podle mého názoru jednoduchý, přesto velmi zajímavý s pěkným



designem a sděluje zákazníkovi na jeho přední straně potřebné informace pro identifikaci produktu a jejího výrobce.



Obr. 10: Obal – Windows 7 [17].

### 1.5.6 Podpora prodeje

Promyšlené prodejní akce značně přispívají obchodu. Samotná podpora prodeje je však téměř bezcenná bez dokonalých služeb zákazníkům a bez pozornosti zaměřené na potřeby zaměstnanců. Klamná podpora prodeje sice může krátkodobě zvýšit prodej, ale nepřiláká nespokojeného zákazníka zpátky. Proto musí být podpora prodeje dokonale promyšlená, aby jejím výsledkem byli spokojení lidé [15].

Podpora prodeje může mít například formu [15]:

- sponzorství a účast na místní společenské akci,
- organizování dětských soutěží,
- reklamy ve zkušebních kabinkách,
- věrnostních programů,
- speciálních večerů,
- dobročinných darů,
- návštěv známé osobnosti,
- knižní autogramiády atd.

## 1.6 Motivační systém odměňování prodejního personálu

### 1.6.1 Hodnocení prodejního personálu

**Hodnocení pracovníků** je důležitá součást řízení lidských zdrojů. Hodnocení slouží zejména k motivaci, řízení kariéry pracovníka, identifikaci potřeb vzdělávání pracovníka a je také podkladem pro odměňování [2, 8, 19].

Hodnocení prodejců by mělo probíhat **pravidelně** a zaměřovat se na [8]:

- výkon pracovníka (kvalita i kvantita),
- chování pracovníka během pracovního procesu (například iniciativa, ochota, atd.),
- osobnostní charakteristiky pracovníka (například pečlivost, systematičnost, atd.).

Pokud chceme **hodnocení promítnout do odměňování**, je potřeba zajistit následující podmínky [8]:

- Existuje jednoznačné měřitelné kritérium, pomocí kterého hodnotíme výkon.
- Pracovník by měl být schopen toto kritérium svým úsilím ovlivnit.

Jakmile nadřazený vyhodnotí výkon prodejního personálu na základě hodnotících kritérií, má několik možností, jak ohodnotit či odměnit své zaměstnance za vykonanou práci. Pro rozhodování v otázce jak odměnit své zaměstnance může napomoci obrázek č. 11, který znázorňuje způsoby hodnocení prodejce.

		Kvantitativně měřitelné výsledky		
		Dobry	Průměrný	Špatný
Kvalitativně měřitelné výsledky	Dobry	Pochvala, odměna, povýšení	Omezená pochvala, vedení, výcvik	
	Průměrný	Omezená pochvala, rada, vzdělání	Diskuse, výcvik, potrestání, propuštění	
	Špatný			

Obr. 11: Způsoby hodnocení prodejce [19].

### 1.6.2 Odměňování prodejního personálu

**Odměna** je významným pracovním stimulem a může mít podobu hmotnou, jako finanční (mzda, prémie), nefinanční (benefity – např. notebook, stravenky), anebo podobu nemotnou (pochvala, povýšení) [8].

**Systém odměňování** může být podle Armstronga nastaven individuálně podle individuální zásluhové odměny. Tato odměna může mít podobu odměny podle [2]:

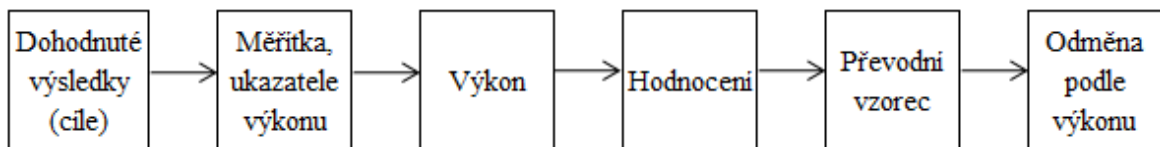
- výkonu,

- schopností,
- přínosu.

Armstrong ve své knize Odměňování pracovníků popisuje tyto systém odměňování velmi podrobně. My si tyto systémy pouze ve stručnosti pro pochopení jejich základní myšlenky přiblížíme.

### 1.6.2.1 Odměna podle výkonu

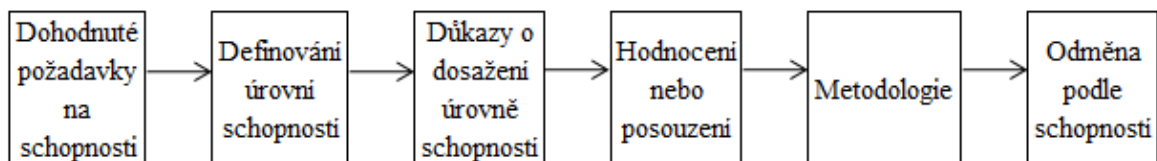
Základem systému je, že peněžní přírůstky odměny jsou závislé na dosažení dohodnutých výsledků, které jsou definovány jako úkoly a cíle. Proces odměny podle výkonu můžeme vidět na obrázku č. 12.



Obr. 12: Odměna podle výkonu [2].

### 1.6.2.2 Odměna podle schopností

Pracovníci na základě své úrovně schopností dostávají peněžní odměny ve formě přírůstků ke své základní mzdě. Jedná se o metodu odměňování zaměstnanců za jejich schopnost pracovat v současnosti i v budoucnu. Proces odměny podle schopností znázorňuje obrázek č. 13.

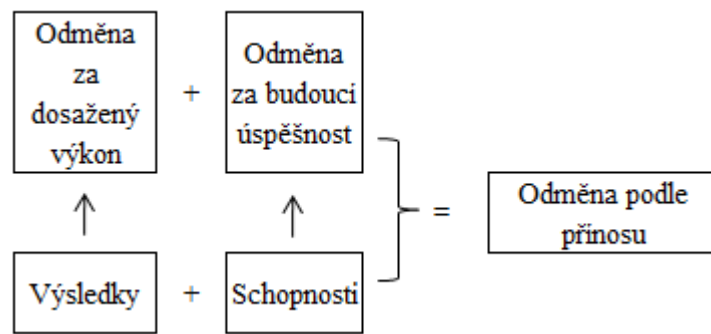


Obr. 13: Odměna podle schopností [2].

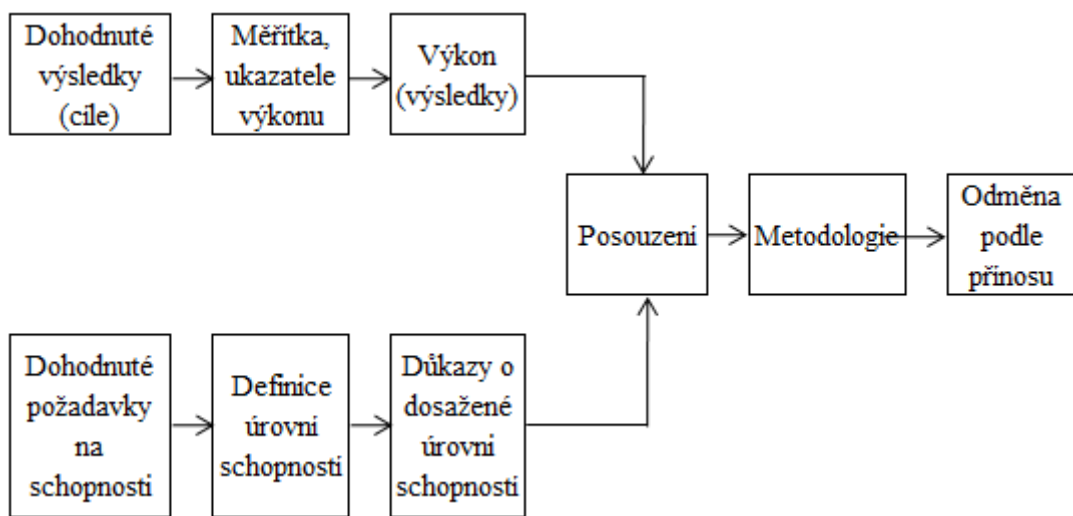
### 1.6.2.3 Odměna podle přínosu

Odměna podle přínosu je založena na posuzování výsledků práce jedince a úrovně schopností chování, znalostí a dovedností, které ovlivňují výsledky jeho práce. Toto odměňování je zaměřeno na to, proč a k čemu lidé v organizaci jsou, tedy aby svými schopnostmi a snahou přispěli k dosahování cílů organizace nebo týmu [2].

Model odměňování podle přínosu můžeme vidět na obrázku č. 14.



Obr. 14: Model odměňování podle přínosu [2].



Obr.15: Odměňování podle přínosu [2].

## 2 METODY EKONOMICKÉHO HODNOCENÍ EFEKTIVNOSTI PRODEJE

### 2.1 Zvýšení prodeje jako důsledek merchandisingových aktivit

Důležitým ukazatelem hodnocení efektivity merchandisingových aktivit je % vyjádření zvýšení prodeje před aplikací merchandisingové podpory prodeje a po její aplikaci. Tento ukazatel nám jasně znázorňuje, jak merchandisingové aktivity přispěly ke zvýšení prodeje. Výsledky prodeje můžeme znázorňovat do tabulky č. 3.

Tab. 3: Evidence zvýšení prodeje.

Stav	Prodeje obchodního centra v Kč	Nárůst prodeje (za období....) v %
Před působením merchandisingových aktivit		
Po působení merchandisingových aktivit		
Průměrné prodeje obchodního centra		

### 2.2 Prodejní rozpočet

Dalším ukazatelem efektivity je prodejní rozpočet. Obsahem prodejního rozpočtu jsou marketingové prostředky vynaložené pro dosažení plánovaných prodejů [19].

U prodejního rozpočtu vyhodnocujeme jeho plánovaný stav se stavem skutečným a jeho odchylky nejlépe v % vyjádření.

### 2.3 Návratnost investice do merchandisingových aktivit

Efektivnost prodeje se měří také pomocí návratnosti investice do merchandisingových aktivit. Jedná se o % vyjádření, zda výnosy z investice převýšily náklady na investici do merchandisingových aktivit, tedy zda se nám náklady na investici vrátily, či ne.

$$ROI = \frac{\text{výnosy}}{\text{investice}} * 100 \quad [\%]$$

### 3 METODOLOGIE PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ PODLE IPMA

#### 3.1 International Project Management Association (IPMA)

International Project Management Association, dále jen IPMA je mezinárodní, nezisková organizace zaměřující se na projektový management, jeho rozvoj ve firemní sféře, vzdělávání a certifikaci projektových manažerů.

IPMA vznikla v roce 1965 iniciativou vytvoření fóra a informační sítě zaměřené na projektový management, a poté se přetransformovala do neziskové organizace a rozšířila do celého světa. IPMA je dnes reprezentována 50 organizacemi po celém světě a díky mezinárodnímu zastoupení se snaží posunovat projektový management vpřed [1].

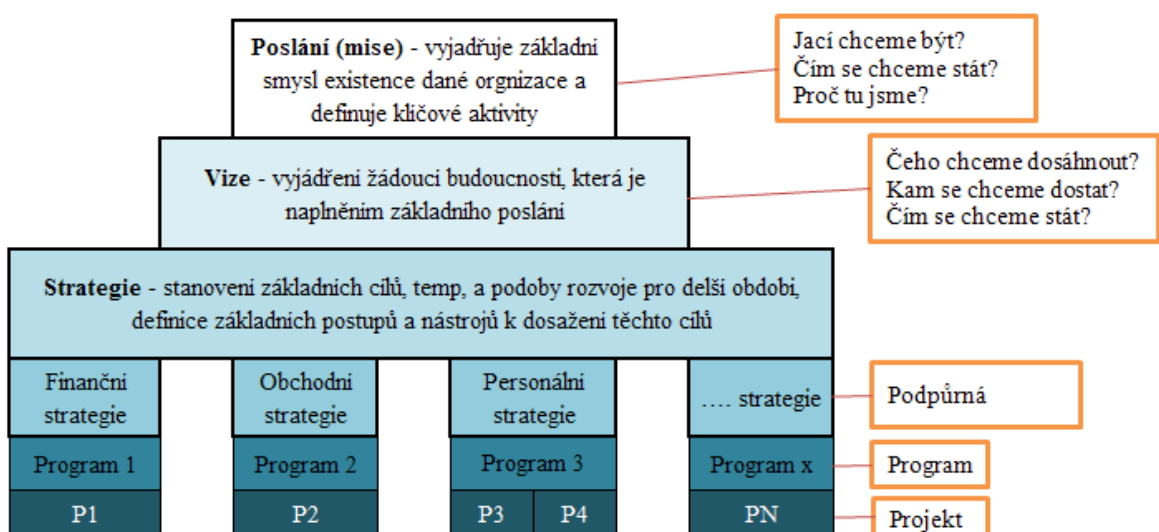
#### 3.2 Projekt

V teorii existuje mnoho definic projektu, které jsou si velmi podobné. Například se můžeme setkat s tímto popisem [37]:

*„Projekt je sekvence činností mající jeden začátek a jeden konec, přidělené zdroje a směřující k vytvoření určitých produktů.“*

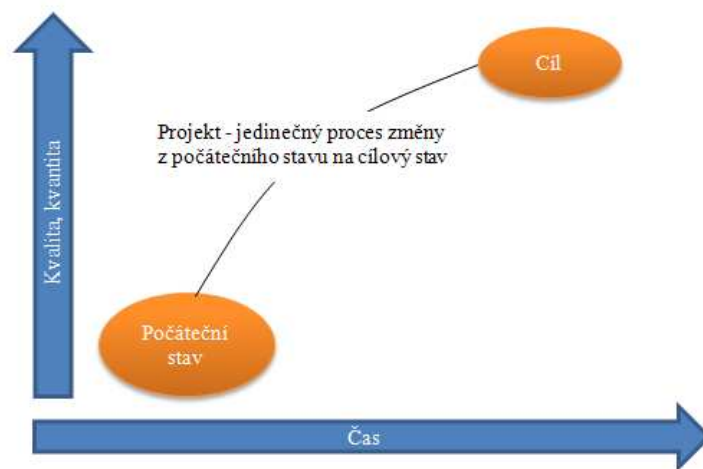
##### 3.2.1 Strategie projektu

Každý projekt by měl přispívat k naplnění strategie organizace či podniku. Začlenění projektu v rámci podniku znázorňuje obrázek č. 16 [11].



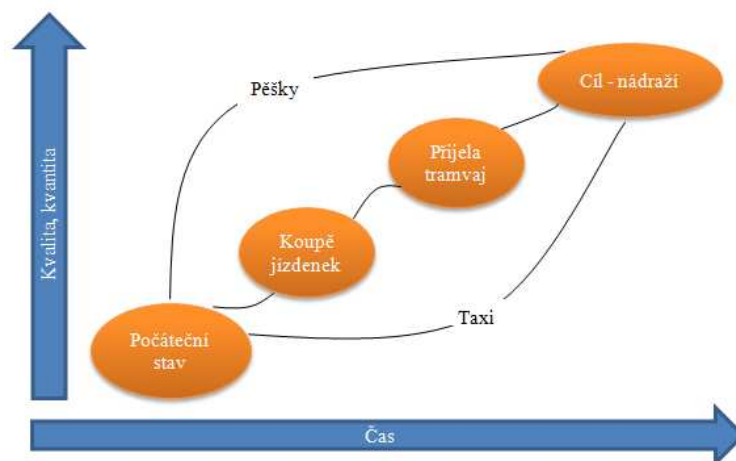
Obr. 16: Začlenění projektu v rámci podniku [11].

Projekt je jedinečný proces změny ze stavu výchozího do stavu cílového, což značí obrázek č. 17.



Obr. 17: Projekt jako změna [11].

Projekt charakterizuje linie, přičemž je důležité brát v úvahu i naznačené stavy před a po projektu. Jakmile známe okrajové milníky, můžeme určit, jakým způsobem projekt realizovat. Tyto předprojektové úvahy se vypracovávají do studie proveditelnosti, o které se budeme bavit později. Jakmile víme, co projektem chceme dokázat, určujeme si několik milníků, které nám upřesní tvar linie. Tuto situaci popisuje jednoduchý příklad - jak se optimálně dostat na nádraží. Zde by milníky byly zakoupení jízdenky a příjezd tramvaje na obrázku č. 18 [11].



Obr. 18: Projekt s milníky [11].

Jakmile známe základní parametry projektu – kam, odkud a jakým způsobem, použijeme se do dalších fází a volíme pro náš projekt strategii. Obvyklými parametry jsou:

- záměr projektu (vyšší cíl projektu),

- cíl (vlastní cíl projektu),
- hlavní milníky,
- časový rámec,
- finanční rámec.

Tyto parametry se sepíše do tabulky a doplní se další dodatečné informace. Tímto způsobem vzniká identifikační listina projektu nebo zakládací listina projektu.

### 3.2.2 SMART cíl

Definování cíle projektu je jeden z klíčových faktorů úspěchu projektu. Jednou z pomůcek pro správné vydefinování cíle je technika SMART, podle které by cíl měl být [11]:

- S – specifický a specifikovaný – potřebujeme vědět co?
- M – měřitelný – pro určení toho, čeho jsme dosáhli.
- A – akceptovatelný – pro jistotu, že všichni relevantní vědí a souhlasí.
- R – realistický – stojíme nohama na zemi.
- T – termínovaný – bez určení termínu vše výše uvedené ztrácí smysl.

### 3.2.3 Atributy projektu

Podle projektového managementu pod IPMA je určeno 6 atributů projektu, které jsou [37]:

- jedinečnost, neopakovatelnost,
- vymezenost (náklady, čas, zdroje)
- rizikovitost,
- projektový tým,
- složitost a komplexnost,
- organizace.

Je dobré si tyto atributy projektu uvědomovat, avšak nenaplnění některého z atributů neznamena, že není projekt projektem.



### 3.3 Fáze projektu

Projekt můžeme rozdělit na jednotlivé fáze, a to podle časového hlediska a podle charakteru prováděných činností. Tyto fáze jsou [11]:

- předprojektová (přípravná),
- projektová (realizační),
- poprojektová (vyhodnocovací).

#### 3.3.1 Předprojektová fáze

Účelem předprojektové fáze je prozkoumat příležitosti pro projekt a posoudit jeho proveditelnost. Do této fáze se zahrnuje i vize a základní myšlenka projektu.

##### 3.3.1.1 Studie proveditelnosti

Studie proveditelnosti napomáhá ukázat nevhodnější cestu k realizaci projektu, upřesňuje jeho obsah, termíny zahájení a ukončení, očekávané náklady a potřebné zdroje pro jeho realizaci. Pomáhá nám také odpovědět si na otázky strategického charakteru – odkud jdem, kam chceme dojít, jakou cestu zvolíme a zda má smysl projekt realizovat [11].

##### 3.3.1.2 Metodologie předprojektové fáze

**SWOT** – Je analýzou silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Při této analýze musíme nejprve stanovit, co jej předmětem naší analýzy. Například to může být projektový tým. Zde se poté ptáme – Které jsou silné a slabé stránky našeho týmu? Které příležitost má, a kterým hrozbám musí čelit náš projektový tým? SWOT analýzu můžeme provádět pro různé předměty našeho zájmu. Jeho grafické znázornění popisuje tabulka č. 4 [11].

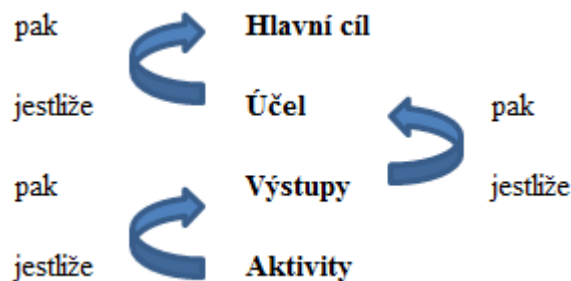
Tab. 4: SWOT analýza

Silné stránky	Příležitosti
1.	1.
2.	2.
3.	3.
Slabé stránky	Hrozby
1.	1.
2.	2.
3.	3.

**Logický rámec** – Metoda logického rámce se používá při stanovování cílů projektu, a také jako podpora k jejich dosahování. Byla původně vyvinuta firmou Team Technologies a nyní ji používá mnoho firem a institucí. Hlavním principem logického rámce je vzájemné logické propojení parametrů projektu a uvažování věcí v souvislostech, přičemž je pro ni typické znázornění ve formě tabulky 4x4. Logický rámec je znázorněn v tabulce č. 5 [11].

Tab.5: Logický rámec [37].

Strom cílů	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření	Předpoklady a rizika
Hlavní cíl (přínos)			
Projektový cíl			
Výstupy			
Aktivity	Zdroje	Časový rámec aktivit	
			Předběžné podmínky



Obr. 19: Logika logického rámce [37].

Abychom si ověřili logickou vazbu logického rámce, čteme logický rámec od pravého dolního rohu cik-cak. To znamená, že aktivity musí mít logickou vazbu na výstupy, výstupy musí mít logickou vazbu na účel a účel musí mít logickou vazbu na dosažení hlavního cíle.

V rámci předprojektové fáze se může, mimo studie proveditelnosti a logického rámce, vypracovávat studie příležitosti, finanční a investiční studie, předprojektové úvahy, a mohou se používat metody jako stakeholder analýza, analýza kritických faktorů úspěchu, analýza nákladů a přínosů atd. [37].

### 3.3.2 Projektová fáze

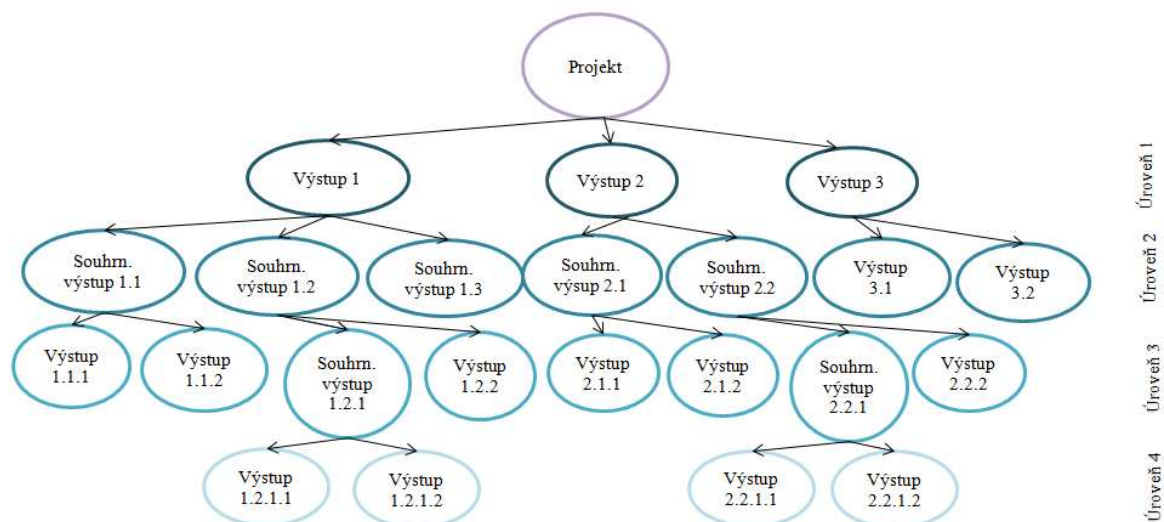
V této fázi dochází zejména k vytváření projektového týmu, vytváření plánu, jeho realizaci a předání výsledků projektu. Tato fáze se dělí na [11]:

- zahájení,
- plánování – analýza činností projektu, syntéza činností, optimalizace projektu, kompletace projektu,
- realizaci,
- předání výstupu projektu a ukončení projektu.

#### 3.3.2.1 Metodologie projektové fáze

**Identifikační listina projektu** – Jedná se o formální dokument, který popisuje projekt. Obvykle obsahuje název projektu, identifikační číslo, druh projektu, datum zahájení a ukončení projektu, plánované náklady, projektový tým, tabulku milníků projektu, specifikace cílů a datum, místo a podpis [37].

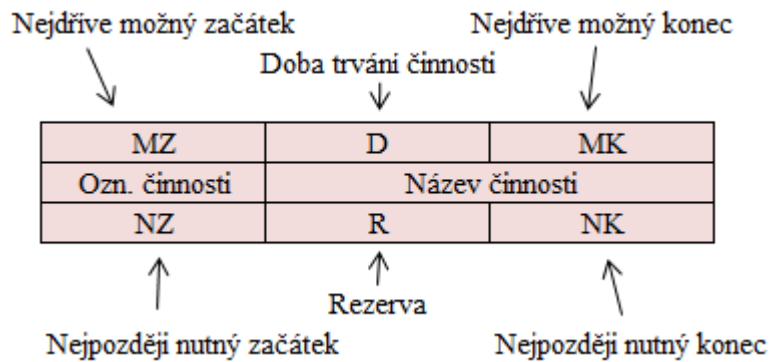
**WBS (Work breakdown structure) projektu** – Jedná se o rozpad cíle projektu na jednotlivé produkty a podprodukty až na úroveň pracovních balíků, které se musí v průběhu projektu realizovat. Proces tvorby WBS slouží k nalezení všech činností, které je potřeba realizovat k dosažení výstupů tak, abychom na nějakou důležitou činnost nezapomněli.



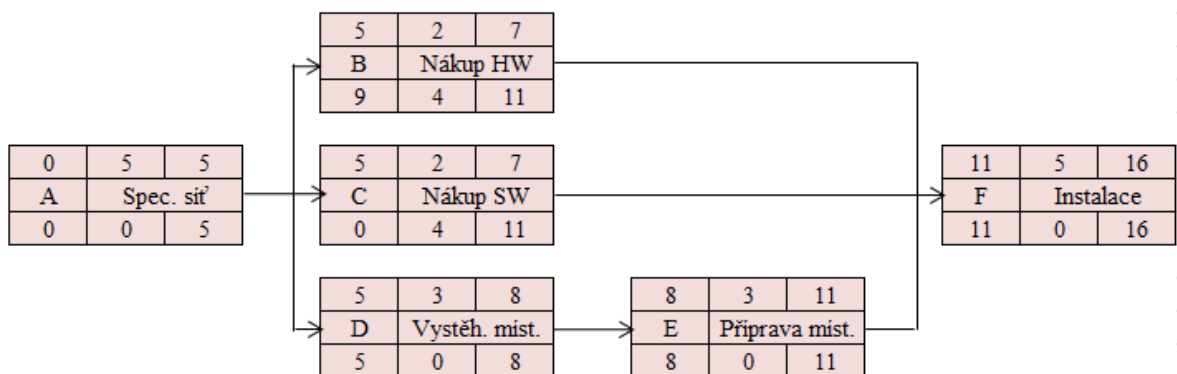
Obr. 20: Work Breakdown Structure [11].

**Sít'ová analýza** – tato analýza je založena na teorii grafů a umožňuje provést časovou analýzu projektu. Tuto metodu lze použít pro plánování i pro sledování průběhu projektu

v době jeho realizace. Síťová analýza rozlišuje dva typy grafu – hranově a uzlově orientované grafy. V našem případě se budeme uzlově orientovanému grafu, kde uzly představují činnosti a hrany představují označení posloupnosti činností. Grafickou znázornění výpočtu znázorňuje obrázek č. 21 a jeho grafickou podobu znázorňuje obrázek č. 22.



Obr. 21: Výpočet v uzlově orientovaném grafu [37].



Obr. 22: Zápis v uzlově ohodnoceném grafu [37].

### 3.3.3 Poprojektová fáze

V této fázi se obvykle vyhodnocuje celý průběh projektu, určí se špatné i dobré zkušenosti. Některé projekty jsou koncipovány tak, že přinášejí efekt až po nějaké době. Proto je nutné nastavit termíny vyhodnocení projektu v závislosti na této skutečnosti [11].

V této fázi se taktéž vyhotovují opatření na zlepšení příštích projektů a sledují se opatření pro udržení výsledků projektu [37].

## 3.4 Ekonomické hodnocení projektu

Každý projekt je možné ekonomicky vyhodnotit. Nejčastěji se používají tyto ukazatele [37]:

- **Doba návratnosti projektu**,  $\frac{NnaInvestici}{CF}$  - určuje, za jak dlouho se nám investice na projekt vrátí.
- **Diskontované peněžní toky**, říkají nám, že jedna koruna dnes má větší hodnotu, než jedna koruna zítra. Jedná se o to, že můžeme korunu investovat a zítra nám přinese úrok. SH zítřejší koruny je nižší o úrok.
  - hodnota budoucí investice,  $FV = PV \cdot (1 + r)^t$
  - současná hodnota investice,  $PV = \frac{FV}{(1 + r)^t}$

r - diskontní míra, t - pořadí roku
- **Návratnost investic (ROI)** – Jedná se o % vyjádření, zda výnosy z investice převýšily náklady na investici do projektu. S ukazatelem jsme se již setkali v kapitole 2.3 Návratnost investice do merchandisingových aktivit. Tímto ukazatelem se taktéž dá vyhodnotit projekt.
  - $ROI = \frac{výnosy}{investice} * 100$  [%]

## 4 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část popisuje několik navzájem provázaných oblastí. Prvním základním stavebním kamenem je oblast merchandisingu. Pod tímto pojmem si můžeme představit obchodní úsilí maloobchodníka, který se snaží působit na potenciálního zákazníka prostřednictvím merchandisingových aktivit v prostředí prodeje. Merchandisingové aktivity přitom mohou působit na všechny smysly člověka a starat se o jeho pohodlí během nakupování.

V souvislosti s merchandisingem je velice důležité chápat nákupní chování spotřebitele, role, které může při nakupování zastávat a psychologii jeho rozhodování. Díky znalosti psychologie chování spotřebitele můžeme k potenciálnímu zákazníkovi účinně směřovat komunikací. Tuto komunikaci v místě prodeje můžeme realizovat prostřednictvím například výstavek zboží, informačních tabulí a letáků, audiovizuálních zpráv, podpory prodeje či samotným personálem zahrnutým do merchandisingových aktivit, kterým může být ať už merchandiser, nebo prodejní personál.

Úloha lidských zdrojů v merchandisingu je nepopíratelná. Je to další díl, který dotváří merchandising. V merchandisingu se z hlediska lidských zdrojů můžeme potkat s merchandiserem, což je pracovník, který se stará převážně o vizuální stránku prodejny a pohodlí zákazníka během nakupování. Na druhé straně je zde prodejní personál, který prostřednictvím správné vizuální stránky prodejny, například vhodného uspořádání zboží, může uspokojit zákaznickou potřebu. V některých případech je merchandiser a prodejce jednou osobou.

A aby lidské zdroje zahrnuté v prostředí prodeje pracovaly kvalitně, je velmi důležité používat správný motivační systém odměňování. Tento systém je pro účely merchandisingu nejvhodnější postavit na kombinované odměně – fixním základu, dosaženém výkonu (prodeji) a osobních kompetencích prodejního personálu (aktivita, iniciativa, schopnosti, dovednosti, atd.).

Abychom během řízení změny (v našem případě projektu) byli systematictí a eliminovali potenciální chyby, je doporučeno využívat zásad projektového managementu. V našem případě volíme projektový management podle International Project Management Association (IPMA), který definuje metodiku a standardy projektového managementu. Na základě této metodiky definujeme projekt, jeho začlenění v organizaci, definujeme jeho jednotlivé projektové fáze a použité metody a techniky pro jednotlivé fáze tak, aby se projekt stal projektem úspěšným.

## 5 VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

### 5.1 Cíl diplomové práce

#### 5.1.1 Hlavní cíl

Vytvořit projekt merchandisingu společnosti Microsoft s využitím projektového managementu podle IPMA jako podkladu pro zlepšení oblasti merchandisingu.

#### 5.1.2 Dílčí cíle

- Zpracovat teoretické poznatky oblasti merchandisingu.
- Zpracovat teoretické projektového managementu podle IPMA.
- Zpracovat analýzu využití merchandisingu společnosti Microsoft, s. r. o. v obchodních centrech a analýzu efektivnosti merchandisingu.
- Vyhodnotit poznatky z provedené analýzy a formulovat východiska pro projekt.
- Vypracovat projekt merchandisingu pro společnost Microsoft, s. r. o.
- Zhodnotit rizika a přínosy projektu.
- Vytvořit obsahově zajímavou a prakticky přínosnou práci.

### 5.2 Metody použité v diplomové práci

**Metoda analýzy** – jedná se o rozklad skutečnosti na jednotlivé menší části. Tato metoda je použita v analytické části při popisu stavu merchandisingu ve společnosti Microsoft, s. r. o. a v praktické části ve studii proveditelnosti.

**Metoda komparace** – srovnává, jak se zkoumaný jev liší od ostatních. Tato metoda je použita v analytické části, konkrétně při srovnání nárůstu prodeje po aplikaci prvků merchandisingu.

**Metoda indukce** – metoda umožňuje indukovat od jedinečných jevů k obecným poznatkům. Tato metoda je použita v teoretické části, kde z teoretických poznatků vyvozujeme obecné zákonitosti, kterou jsou dále použity v analytické a projektové části.

**Metoda dedukce** – dedukce je proces, ve kterém za určitých předpokladů logicky vyvozujeme závěr. Tato metoda je použita v analytické části při popisu současného stavu

merchandisingu ve společnosti Microsoft na základě čehož dále vyvozujeme poznatky a východiska pro projektovou část.

**Metoda syntézy** – syntéza představuje myšlenkový postup, při kterém na základě konkrétního kritéria vytváříme celistvou představu zkoumaného jevu. Tato metoda se prolíná celou prací. Zejména ve shrnutí teoretické i analytické části, dále v projektové části, kde definujeme přínosy a vyhodnocujeme projekt a konečně v závěru předložené diplomové práce.

### 5.3 Postup zpracování diplomové práce

1. Definování cíle hlavního a vedlejších.
2. Zpracování literární rešerše vztahující se k tematickému celku „merchandising“ a „projektový management podle IPMA“ na základě dostupných literárních a jiných zdrojů.
3. Provedení shrnutí teoretické části.
4. Provedení analýzy využití merchandisingu v obchodních centrech ve společnosti Microsoft, s. r. o. na základě interview s pracovníky společnosti Microsoft, pozorování v terénu a její vyhodnocení.
5. Vyhodnocení poznatků analytické části a definování východisek pro projekt.
6. Vytvoření projektu merchandisingu pro společnost Microsoft s využitím projektového managementu podle IPMA.
7. Ekonomické vyhodnocení projektu, zhodnocení rizik a přínosů.
8. Shrnutí získaných poznatků a předpokladů dalšího rozvoje merchandisingu a projektového managementu.



## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 ANALYTICKÁ ČÁST

Analytická část vychází převážně z poskytnutých dat společnosti Microsoft, v mnoha případech jsou použita rozmezí, přibližná či upravená data tak, aby nedošlo k porušení obchodního tajemství. Čtenář proto během čtení předložené diplomové práce musí s tímto faktem počítat.

### 6.1 Představení společnosti Microsoft jako mezinárodní korporace

Společnost Microsoft je mezinárodní korporace, která byla založena Billem Gates v roce 1975 se sídlem v Redmondu v USA. V současné době je největší softwarovou společností na světě a je zaměřena na rozvoj, výrobu, licencování softwarových produktů, mezi které můžeme zahrnout operační systémy, server aplikace, obchodnické a zákaznické aplikace a nástroje pro rozvoj software, technologií a servisu. Pro společnost Microsoft pracuje celosvětově asi 77 000 pracovníků (údaj z dubna 2008) [14, 17].



Obr. 23: Redmond campus [39].

#### 6.1.1 Poslání a hodnoty společnosti Microsoft

Korporace Microsoft má definované poslání a hodnoty společnosti, na základě kterých společnost jedná.

**Posláním** společnosti je umožnit lidem a firmám z celého světa plně realizovat jejich potenciál.

**Hodnoty** korporace Microsoft představují principy, které vystihují povahu, filozofii a každodenní jednání společnosti a jejich zaměstnanců. Těmito hodnotami jsou [27]:

- **Zákazníci** – Pomoc zákazníkům při jejich dosahování cílů – naslouchání jejich požadavků, rychlé reakce, uvádění nových zdokonalovaných produktů a budování dlouhodobých vztahů založených na důvěře, úctě a vzájemnému porozumění.
- **Inovace** – Inovace jako nezbytné předpoklad konkurenceschopnosti a dlouhodobý přístup společnosti Microsoft k výzkumu a vývoji se snahou předvídat potřeby zákazníků, zvyšovat kvalitu a snižovat náklady je zárukou kvality produktů a technologií.
- **Partneři** – Pomáhat partnerům při úspěchu a růstu jejich podnikání nejlepšími platformami a nástroji.
- **Etika** – Manažeři a zaměstnanci musí vždy jednat čestně a řídit se tím, co je pro naše zákazníky etické a správné.
- **Lidé** – Cílem je stimulující kariéra pro všechny zaměstnance s dostatkem příležitostí k růstu, motivující odměny a rovnováha mezi pracovním a soukromým životem.
- **Kultura podnikání** – Úsilí, aby se zaměstnanci každý den probouzeli s přesvědčením, že jejich práce přispívá k vývoji technologie a ke změně života miliónů lidí. Dodáváme odvahu lidem říkat nahlas své názory, přijímat rizika a zpochybňovat vžité představy.
- **Rozmanitost** – Podpora rozmanitosti na pracovištích, ne jen ve společnosti, ale v celém odvětví. Taktéž zásada rovnosti příležitostí.
- **Společenství** – Společnost Microsoft a její zaměstnanci jsou si vědomi možnosti a odpovědnosti za přispívání do všech společenství, ve kterých žijeme, a to způsobem, který přináší do života lidí smysluplný rozdíl.

## 6.2 Představení společnosti Microsoft, s. r. o. v České republice

Protože předložená diplomová práce je určena primárně pro Microsoft, s. r. o. v České republice, dále jen Microsoft, podrobně si její činnost přiblížíme v České republice [20].

**Název:** MICROSOFT s.r.o.

**Sídlo:** BB Centrum, budova Alfa, Vyskočilova 1461/2a, Praha 4,  
PSČ 140 00

<b>Datum založení:</b>	18. září 1992
<b>Předmět podnikání:</b>	Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej. Poskytování software.  Poradenská činnost v oblasti výpočetní techniky.  Zprostředkovatelská činnost v oblasti obchodu .
<b>Základní kapitál:</b>	13 073 000 Kč
<b>Kontakt:</b>	www.microsoft.cz
<b>Počet zaměstnanců:</b>	288 (údaj duben 2009)

V čele české pobočky Microsoft stojí od roku 2007 generální ředitelka Jane Gilson a Microsoft regionálně spadá do regionu CEE (Central and Eastern Europe – země středí a východní Evropy), s regionálním sídlem v Mnichově v Německu.

Společnost Microsoft má velice silnou firemní kulturu a poskytuje svým zaměstnancům skvělé pracovní podmínky, což se zpětně odráží v jejich pracovním nasazení a nadšení pro práci. To dokládá i fakt, že společnost Microsoft získala v roce 2009 ocenění Nejlepší zaměstnavatel roku.

Na obrázku č. 24 můžeme vidět pražské sídlo společnosti Microsoft.



*Obr. 24: Sídllo společnosti Microsoft v Praze [16].*

### 6.2.1 Organizační struktura společnosti Microsoft

Společnost Microsoft zaměstnává v České republice asi 280 pracovníků (údaj duben 2008), z toho 26 manažerů a má organizační strukturu netypickou, sestavenou kombinací divizí

a maticové struktury. Tato struktura je plochá a nemá více jak 4 organizační úrovně. Organizační struktura obsahuje 11 oblastí, které se dále členění do maticové struktury pole segmentů a produktů. Tyto oblasti jsou [17]:

- Finance.
- Servis.
- OEM (Original Equipment Manufactured).
- Veřejný sektor.
- EPG (Enterprise and Partners Group).
- CPE (Customer and Partner Experience).
- HR (lidské zdroje).
- DPE (Data and Platform Evangelism).
- LCA (Legal and Corporate Affairs).
- SMSaP (Small and Medium Solution and Partners).
- BMO (Business and Marketing Organization).

Grafické znázornění a detailní popis není zveřejnitelný.

### **6.2.2 Produkty společnosti Microsoft**

Společnost Microsoft má ve svém portfoliu produktů jak produkty z řady software, tak z hardware. Mezi hlavní softwarové produkty patří [17]:

- produkty jako operační systémy (Windows Vista, Windows Mobile),
- produkty pro správu IT (Windows Center Essentials),
- produkty pro bezpečnost (Forfront client Security),
- aplikace (Microsoft Dynamics, Visual Studio),
- produkty spolupráce (Office Enterprise 2007).

Mezi hardwarové produkty patří [26]:

- klávesnice a myši,
- webové kamery,

- sluchátka a mikrofony,
- hrací konzole.



Obr. 25: Příklady produktů společnosti Microsoft [6].

### 6.3 Analýza současného stavu merchandisingu společnosti Microsoft

Analýza merchandisingu společnosti Microsoft je rozdělena do několika částí – analyzuje využití merchandisingu ze strany Microsoft v konkrétních obchodních centrech, převážně v obchodním centru Electro World v pražských Čestlicích (kde jsou aplikovány největší merchandisingové aktivity) a dotýká se merchandisingu Microsoft v zahraničí. Tato analýza přispívá k porozumění přístupu Microsoft, jeho působení v oblasti merchandisingu, a taktéž přibližuje merchandisingové aktivity Microsoft v zahraničí.

Tato analýza se skládá z 11 logických částí, které jsou následně detailněji popsány:

1. Merchandising z pohledu společnosti Microsoft.
2. Lidské zdroje zahrnuté do merchandisingu.

3. Řízení merchandisingu uvnitř prodejny s elektronikou.
4. Řízení merchandisingu vně prodejny s elektronikou.
5. Zákazníci společnosti Microsoft.
6. Produkty zahrnuté v merchandisingu.
7. Merchandisingové aktivity v obchodním centru Electro World.
8. Merchandising společnosti Microsoft v ostatních obchodních centrech.
9. Projektové řízení ve společnosti Microsoft.
10. Efektivnost merchandisingu ve společnosti Microsoft.
11. Merchandising společnosti Microsoft v zahraničí.

### **6.3.1 Merchandising z pohledu společnosti Microsoft**

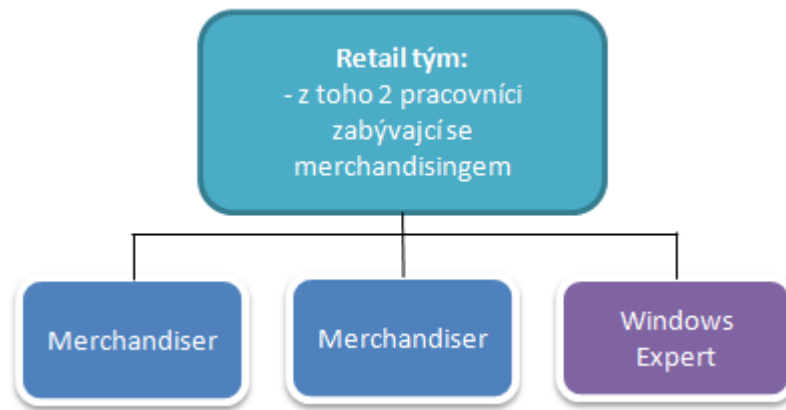
Pracovníci ve společnosti Microsoft, zodpovědní za implementaci merchandisingu, zahrnují pod pojem merchandising převážně aranžmá prodejen, POS materiály, rozsah a správné umístění produktů a školení prodejců.

V současné době pracují na merchandisingu v prostředí prodeje od roku 2005 s pozitivními zkušenostmi a plánují se jím zabývat i v budoucnu. Úspěšnost merchandisingu se v současné době hodnotí pomocí:

- viditelnosti značky Microsoft (fotografie),
- nárůstu prodeje (plán – skutečnost) a návratností investice,
- znalostí prodavačů (mystery shopping).

### **6.3.2 Lidské zdroje zahrnuté do merchandisingu**

Celkem se merchandisingu věnuje 5 pracovníků společnost Microsoft. Pro zajištění merchandisingových aktivit v terénu využívá společnost 3 pracovníků – 2 merchandisery a 1 Windows Experta. Tyto pracovníky zastřešuje z centrály retail tým společnosti Microsoft, s. r. o. Zájem o zvýšení počtu lidských zdrojů v merchandisingu zde je, ovšem limitem jsou v současné době plánované finance pro tento účel.



Obr. 26: Lidské zdroje zahrnuté do merchandisingu.

### Retail tým

- 5 členů (k březnu 2010)
- Vysokoškolské vzdělání různého zaměření
- Zkušenosti s merchandisingem – od roku 2005
- Cílem tohoto týmu je:
  - Splnit naplánovaný rozpočet v jednotlivých produktových skupinách (pozn. produktové skupiny jsou Windows, MS Office, Hardware, XBox a příslušenství),
  - zviditelnit značku Microsoft na prodejnách,
  - vyškolit prodejní personál o produktech společnosti Microsoft, s. r. o.,
  - minimalizovat prodej počítačů bez operačního systému,
  - zvýšit počet počítačů s přeinstalovaným operačním systémem, MS Office.

### Merchandiseři

- 2 pracovníci (k březnu 2010).
- Jejich zodpovědností je správné umístění produktů v regálech, správné popisky produktů, umístění a distribuce POS materiálů, rozvíjení znalostí prodejního personálu (centrálně 2x za rok, během každé návštěvy – aktualizace a sdělení novinek).
- Jejich pracovní náplň je 4 až 8 návštěv prodejen za den. Každý zodpovídá za 30 prodejen, většinou sítě Electro World, Datart, Euronics, atd.
- Jsou vybíráni přes osobní pohovor a skrze personální agentury nebo na doporučení.



- Tito pracovníci mají středoškolské vzdělání s maturitou a zájem o IT technologie, avšak zaměření vzdělání není až tak podstatné.
- Mají zkušenosti s merchandisingem 4 a 8 let z předchozích zaměstnání.
- Získávají základní interní školení a v případě potřeby se doškolují sami.
- Jsou hodnoceni pracovníky retail týmu zabývající se merchandisingem za:
  - Prodejní cíle = dosažený prodej - % vyčíslení jednotlivých produktových skupin u stanovených 6 – 7 prodejen Electro Worldu, ostatní prodejní sítě se plánují.
  - Počet návštěv za rok (vyčíslení v měsíci).
  - Reportování (relevantnost informací).
  - Spokojenost nadřízeného (proaktivita).

### **Windows Expert**

- V současné době 1 člověk (k březnu 2010).
- Jeho zodpovědností je práce na prodejně Electro World v Praze - Čestlice, soulad cenovek, uspořádání zboží a POS, prodej a informování o produktech.
- Jeho pracovní náplní je prodej a péče o výstavky zboží na prodejně Electro World v Praze – Čestlicích, kde průměrně tráví 4 hodiny.
- Je vybírán členy retail týmu zabývající se merchandisingem na základě osobního pohovoru.
- Tento pracovník je student 1. ročníku vysoké školy technického zaměření.
- Má zkušenosti s merchandisingem, brigádně pracoval jako promotér.
- Je hodnocen pracovníky retail týmu zabývající se merchandisingem:
  - fixní odměnou,
  - kvartální premií stanovenou retail týmem (spokojenost nadřízeného, reportování, odborné znalosti).
- **V plánu společnosti Microsoft je vybudování systému hodnocení Windows Experta.**

### 6.3.3 Řízení merchandisingu uvnitř prodejen s elektronikou

Uspořádání prodejny je vždy v režii maloobchodního prodejce a není možné ji uspořádat zcela podle potřeb Microsoft, protože produkty společnosti Microsoft jsou vždy prodávány v rámci obchodního řetězce či prodejce s elektronikou. Co je možné měnit, jsou komponenty prodejen jako například police a regály. Proto pravidla, jak by prodejna měla vypadat, nejsou striktně stanovena. Veškeré merchandisingové aktivity se utváří podle citu na konkrétní prodejně s intenzivním působením ve vybraných velkých obchodních centrech jako je například obchodní centrum v Praze Čestlicích v prodejně Electro World.

Zvuková kulisa, ani speciální osvětlení se dosud nepoužívá, pouze omezeně ve vybraných obchodních centrech televizní obrazovky informující o produktech společnosti Microsoft.

Pro merchandising uvnitř prodejny se nejčastěji využívají:

- POS materiály.
- Obrazovky a videa na ně.
- Regály s logem Microsoft.
- Podložky na myši.
- Přebaly na vstupní elektronické brány.
- Polepy na regály.
- Magnetické informační letáky.
- Samolepky.
- Tužky.
- Igelitové tašky.
- Plochy na obrazovky počítačů.
- Podlahové samolepky.
- Závěsné banery.
- Plochy na nákupních košících.
- Stánečky (v plánu) atd.

### 6.3.4 Řízení merchandisingu vně prodejen s elektronikou

**Výloha** – jakákoliv práce s výlohou je v režii maloobchodního prodejce. U některých maloobchodních prodejců je možno za úplatu umístit informační letáky, u některých prodejců není možno výlohy využít vůbec.

Zákazník se o prodejně či prodejní akci ve spolupráci s Microsoft, konkrétně například o uvedení Windows 7, mohl dozvědět z billboardů, rádiových spotů, prodejní nabídky maloobchodníka, road show či z televizní reklamy.

### 6.3.5 Zákazníci společnosti Microsoft

- Zákazníci jsou o produktech Microsoft informováni prostřednictvím POS materiálů, Windows Experta, Merchandiserů či přes webové stránky.
- Spokojenost zákazníků v prodejně se sleduje pomocí Windows Experta a Merchandiserů především subjektivním hodnocením a následným týdenním reportem. Nepravidelně se provádějí různé druhy průzkumů mezi zákazníky prodejny.
- Co a jakým způsobem působí na zákazníky se společnost Microsoft, s. r. o. snaží zjišťovat vyhodnocováním marketingových kampaní a provádí porovnání nákladů, které byly do kampaně vloženy ve srovnání, kolik kampaň finančních prostředků přinesla. Používá se ukazatel návratnost investice (ROI).
- Cílová skupina zákazníků jsou uživatelé počítače.
- Zákazník většinou nemá v prodejně prostor, kde by si mohl odpočinout.
- Nákupní košíky/vozíky jsou situovány většinou na začátku prodejny u vstupu, v dalších částech prodejny se již nenacházejí.

### 6.3.6 Produkty zahrnuté v merchandisingu

- Jsou zde obsaženy produkty společnosti Microsoft, které jsou zmíněny v kapitole 6.2.2 Produkty společnosti Microsoft.
- Produkty jsou v prodejně uspořádány v závislosti na dohodě s maloobchodním prodejcem.
- Produkty je snaha umístit ve výšce očí, ale umístění se různí.
- Obal produktů – na tento prvek nemá Microsoft Česká republika vliv.

- Za umístění produktů se ve většině případů platí.
- Prodej produktů – hodnotí se podle plánu prodeje podle jednotlivých prodejů.

### 6.3.7 Merchandisingové aktivity v obchodním centru Electro World

Konkrétně jsme se věnovali analýze obchodního centra Electro World v Čestlicích v Praze. Jak už bylo zmíněno na začátku této kapitoly, bylo zvoleno právě toto obchodní centrum, protože se zde nejintenzivněji pracuje na merchandisingových aktivitách, které podporují prodej a zlepšují image značky Microsoft. Došlo zde na podzim a v zimě roku 2009 k těmto významným změnám:

- Regály s logem Microsoft.
- Obrazovka s promítáním o produktech Microsoft.
- Hardware regál s produkty na více místech.
- Informační tabulky nad notebooky s informacemi o řadách Windows 7.
- Velké přehledné regály s MS Office a Windows 7.
- Windows Expert – podpora prodejce a informační zázemí pro zákazníky.
- Množství různých POS materiálů.

Celkový vzhled prodejny a uspořádání produktů a POS materiálů působí velice pozitivně a snaží se realizovat myšlenku „One Microsoft“, neboli „Jeden Microsoft“. Tato myšlenka znamená vidět a vnímat produkty Microsoft jako vzájemně se doplňující komponenty, a ne jako na sobě nezávislé produkty, viz obrázek č. 28.



Obr. 27: Prodejna Electro World Praha – Čestlice [17].



Obr. 28: Myšlenka „One Microsoft“  
Electro World Praha – Čestlice [17].



Obr. 29: Police s MS HW a SW [17].

Během návštěvy tohoto obchodního centra jsem spolu s Windows Expertem přesto narazila na nedostatky, které mohou zákazníkovi znepříjemňovat nakupování. A právě merchandising by měl udělat nakupování příjemnější. Jsou to nedostatky, které není složité odstranit. Mezi tyto nedostatky patří:

- **Podložky pod myši**, na kterých jsou důležité informace, jsou značeny velmi malým písmem, které je špatně čitelné. Řešením by bylo použití většího fontu písma.
- **Zákazníci mají problémy s cenami** u různých verzí Windows – podle slov Windows Experta nerozumí rozdílům mezi nimi. Možným řešením by například mohla být vzhledově výraznější a čitelně vysvětlující tabule – co hledám a co je pro mě určeno.
- **Panely u MS Office jsou také špatně čitelné.** Všeobecně veškeré informace jsou malým písmem, které většina populace přečte pouze s pomocí brýlí. Zde by bylo opět dobré zamyslet se nad používáním většího fontu písma.
- **V regálech s Windows 7 jsou vystaveny makety**, jakmile si ji vezme zákazník do ruky s cílem koupit, prodavač či Windows Expert mu krabici vezme z dlaní s tím, že mu přinese Windows 7 se správným obsahem. Během toho Windows Expert nebo prodavač hledají prodavače, který má klíč od skříňky s krabicemi s obsahem. Tento proces trvá i několik minut. Zákazníka může toto počínání psychologicky odradit, protože mu je krabice odebrána z jeho rukou a ještě na ni musí poměrně dlouhou dobu čekat. Řešením by mohlo být například umístění originálních verzí v blízkosti pokladny, kde by pokladní maketu za originální verzi vyměnil.
- **Většina prodejců se tváří nemile.** Řešením by mohlo být proškolení, případné odměny či sankce za odvedenou práci.
- **Počítačové myši jsou volně položeny na regálech**, nezabezpečeny či nezavěšeny ve srovnání s konkurencí. Řešením by mohlo být zakoupení a instalace držátek, které by udržovaly počítačové myši v pořádku.
- V blízkosti produktů Microsoft, ani v celé prodejně **není prostor, kde by si mohl zákazník odpočinout.** Řešením by mohlo být zakoupení a instalace pohovky, v jejíž blízkosti by byly informační materiály společnosti Microsoft. Zákazníci by si mohli odpočinout a zároveň se například dočíst o novinkách společnosti Microsoft, či speciálních akcích.

### 6.3.8 Merchandising společnosti Microsoft v ostatních obchodních centrech

Největší merchandisingové aktivity se v současné době sice provádějí převážně v Electro Worldu, avšak merchandiseři navštěvují i další obchodní řetězce jako například Datart, Okay, Euronics, Makro, Alza, Comfort stores, Giga Computers. Zde se především doplňují POS materiály.

Řetězce Electro World, Datart a Alza se pravidelně navštěvuje 1x za 10 dnů, ostatní podle potřeby přibližně 1x za měsíc. Na obrázcích níže můžeme vidět užití merchandisingových prvků. Na obrázku č. 30 můžeme vidět rukávy na bezpečnostní vstupní rámy. Obrázek č. 31 vybízí ke koupi hrací konzole Xbox.



*Obr. 30: Rukávy na bezpečnostní vstupní brány  
– OC Palladium - Praha [17].*



*Obr. 31: Police s Xbox  
– Datart v OC Anděl – Praha [17].*

### 6.3.9 Projektové řízení ve společnosti Microsoft

Povědomí o projektovém managementu, logickém rámci či studii proveditelnosti ve společnosti Microsoft existuje. Každý, kdo má však na starosti nějaký úkol či projekt, má volné ruce v tom, jak daný úkol provede. Projektový management jako proces řízení změny tedy zaveden ve společnosti Microsoft není.

### 6.3.10 Efektivnost merchandisingových aktivit ve společnosti Microsoft

#### 6.3.10.1 Zvýšení prodeje

Význam merchandisingových aktivit je **nepopíratelný**. Po intenzivních merchandisingových aktivitách – nové prvky v prodejně a jejich úprava, kampaň na Windows 7, atd. se například v obchodním centru Electro World v Čestlicích v Praze **zvýšil prodej o 41 %**. V ostatních obchodních centrech bez tak výrazného působení merchandisingových aktivit došlo ke zvýšení pouze o 7 %. Podrobnější informace o prodeji nejsou z hlediska obchodního tajemství dostupné, avšak merchandisingové aktivity jednoznačně přispěly ke zvýšení prodeje. Tento přehled znázorňuje tabulka č. 6. Evidence zvýšení prodeje ve společnosti Microsoft.

Tab. 6: Evidence zvýšení prodeje ve společnosti Microsoft [17].

Stav	Prodeje obchodního centra v Kč	Nárůst prodeje (zima 2009) v %
Před intenzivním působením merchandisingových aktivit	-	7
Po působení merchandisingových aktivit	-	41
Průměrné prodeje obchodního centra	-	

#### 6.3.10.2 Návratnost investic do merchandisingových aktivit

Společnost Microsoft pro vyhodnocování efektivnosti investice do merchandisingových aktivit používá ukazatel návratnosti investic, přičemž se snaží, aby návratnost byla stabilně v poměru 1 ku konkrétnímu číslu. Tento poměr není zveřejnitelný.

$$ROI = \frac{\text{výnosy}}{\text{investice}}$$



### 6.3.10.3 Plnění prodejního plánu

#### Plán merchandisera

Měřitelná část plánu je určena pravidlem. Merchandiseři mají stanoven prodejní plán a vždy musí dosáhnout objemu prodeje, který je vyšší, než náklady na samotného merchandisera. Tento plán prozatím merchandiseři vždy splnili, proto předpokládám, že tento plán by mohl být upraven a motivačně nastaven % ze zisku za dodatečný prodej.

#### Plán Windows Experta

Windows Expert má pouze fixní odměnu s čtvrtletní odměnou v případě dodržení kritérií. Tato odměna není motivační a bylo by vhodné nastavit individuální systém odměňování Windows Experta.

### 6.3.11 Merchandising společnosti Microsoft v zahraničí

Merchandisingové aktivity společnosti Microsoft se nejlépe porovnávají z hlediska regionů Střední a východní Evropy a Západní Evropy. Microsoft v České republice se geograficky řadí do regionu Střední a východní Evropa. Z hlediska tohoto srovnání se v západní Evropě provádí merchandising v podstatně větším měřítku. Je to z důvodu rozpočtového – v regionu Západní Evropa je větší počet merchandisingových týmů, které mají vyšší rozpočtované merchandisingové náklady. Proto je region Západní Evropy před regionem Střední a východní Evropa o několik kroků dopředu. To můžeme vidět i na obrázcích č. 33, 34 a 35.

V rámci regionů však funguje spolupráce ve sdílení informací a Microsoft v České republice má možnost se od ostatní regionů inspirovat i poskytovat své dobré zkušenosti.



Obr. 33: Ukázka prodejní plochy Microsoft v zahraničí [17].



*Obr. 34: Ukázka prodejní plochy ve Velké Británii [17].*



*Obr. 35: Ukázka prodejní plochy v Belgii [17].*

## 7 SHRNU TÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

Merchandising společnosti Microsoft jsme analyzovali z 11 pohledů na tuto oblast. Zjišťovali jsme Merchandising z pohledu společnosti Microsoft, co si pod tímto tématem společnost představuje, zabývali jsme se lidskými zdroji společnosti Microsoft, které v oblasti merchandising působí, kde se jedná o 5 pracovníků, z nichž 2 se stabilně nacházejí na centrále a 3 v terénu obchodních center s elektronikou. Zjišťovali jsme, jak probíhá řízení merchandisingu uvnitř a vně prodejny s elektronikou, které merchandisingové prvky se zde využívají a narazili jsme na časté úskalí nemožnosti využití výloh některých obchodních center s elektronikou.

V další části jsme se věnovali zákazníkům, cílení komunikace směrem k uživatelům počítače, a také pohodlí nakupování v obchodních centrech a navázali jsme na produkty společnosti Microsoft, jejich uspořádání a umístění v prodejně (převážně placenému).

V rámci analýzy pro nás bylo stěžejní obchodní centrum Electro World v Čestlicích v Praze, kde společnost Microsoft značným způsobem podporuje merchandisingové aktivity. Zde jsme se zajímali o vizuální stránku obchodního centra, uspořádání regálů a zboží, realizaci myšlenky „One Microsoft“ a intenzivní působení prodejního personálu, zvaného Windows Expert. Narazili jsme zde na nedostatky a navrhli pro tyto nedostatky řešení.

Zajímal nás také merchandising společnosti Microsoft v dalších obchodních centrech, kde jsme se dozvěděli o pravidelném působení merchandiserů pro zviditelnění produktů společnosti Microsoft a v předposlední části analýzy jsme zjišťovali úroveň merchandisingu společnosti Microsoft v zahraničí. Dospěli jsme k závěru, že v západní Evropě se merchandising aplikuje podstatně výrazněji než zde, což je dáno převážně rozpočtem a větším počtem lidských zdrojů zahrnutých do této oblasti.

Poslední částí bylo zjišťování efektivnosti působení merchandisingových aktivit z pohledu růstu prodeje, návratnosti investic a naplnění plánu lidských zdrojů. Veškeré ukazatele přinesly kladné hodnocení.

Z analýzy merchandisingu společnosti Microsoft jednoznačně vyplývá kladné hodnocení působení merchandisingových aktivit na zákazníky, je zde jednoznačná snaha podpořit a zdokonalovat tuto oblast, intenzivněji působit i v dalších obchodních centrech a hledat neustálé možnosti zlepšování této oblasti.

## 8 PROJEKTOVÁ ČÁST

Projektová část vychází z teoretické a analytické části, z definovaných východisek pro projekt a je vypracována podle metodiky projektového managementu podle IPMA tak, aby znázornila postup zpracování projektu podle jeho jednotlivých fází.

Projektová část tedy vychází z východisek pro projekt a dále je rozdělena na tyto fáze:

- **Předprojektovou**, kde zpracovává ideu projektu v **logickém rámci** a ověřuje její realizovatelnost ve **studii proveditelnosti**.
- **Projektovou**, kde stručně popisuje projekt v **identifikační listině projektu**, rozčleňuje projekt na klíčové aktivity a dílčí aktivity ve **work breakdown structure** a znázorňuje časovou návaznost jednotlivých činností v **síťové analýze**.
- **Poprojektovou**, kde je nastaveno hodnocení projektu z hlediska **ekonomického, rizik a přínosů** a dalších ukazatelů.

### 8.1 Východiska pro projekt

Pro vypracování projektu merchandisingu pro společnost Microsoft jsou důležitá tato východiska:

- Společnost Microsoft má zájem prostřednictvím merchandisingů působit na zákazníky a zlepšovat image značky Microsoft.
- Koncepce „One Microsoft“ – komplexnost a doplňkovost produktů.
- Používání rozmanitých POS materiálů.
- Potřeba vytvoření systému odměňování Windows Experta.
- Neexistence psaných pravidel merchandisingu.
- Nevyužívání projektového managementu.

Ze zjištění z analytické části jsme vypracovali SWOT analýzu merchandisingu společnosti Microsoft a opatření pro udržení/zlepšení/využití/zabránění dané situace Z této SWOT analýzy také v projektu vycházíme, konkrétně ze zvýrazněných míst v tabulce č. 7.

Tab. 7: SWOT analýza merchandisingu společnosti Microsoft.

<b>S - silné stránky</b>	<b>Opatření pro udržení</b>
<b>Velké množství rozmanitých POS materiálů</b>	Mít soupis všech POS materiálů a tzv. „kontrolní list“ u každé prodejny
<b>Myšlenka One Microsoft</b>	Pokračovat ve vytváření POS materiálů k propagaci této koncepce.
<b>Vizuální prvek – velká televize s informacemi od Microsoft</b>	Pravidelná kontrola funkčnosti.
<b>Působení merchandisingu Microsoft ve velkých obchodních centrech</b>	Udržování vztahů s partnery z obchodních center.
<b>W - slabé stránky</b>	<b>Opatření ke zlepšení</b>
<b>Fixní odměna Windows Experta</b>	Navržení motivačního systému odměňování.
Motivační systém odměňování merchantiserů	Vytvoření motivačního systému odměňování.
<b>Promo materiál – nevyužívání igelitových tašek</b>	Nechávat igelitové tašky Microsoft u pokladen k dispozici všem zákazníkům.
<b>Chybí odpočinkový komponent v obchodním centru</b>	Pohodlná lavička či sedačka s promo materiály Microsoft pro odpočinek.
<b>Windows Expert nemá své pevné místo v prostředí prodeje</b>	Zařídít stánek, - jako „prodejna v prodejně“, zde by pobýval Windows Expert, nebo v dalších centrech brigádník, který by prodával a informoval zákazníky.
POS – podložky pod myši špatně čitelné	Zvětšit font písma informací na podložkách pod myš.
<b>Nejasnosti zákazníků v rozdílech cen jednotlivých verzí Windows 7</b>	Větší informační tabule s vysvětlivkami pro koho je jaká verze určena.
<b>Neuchycení myši Microsoft na polici</b>	Zabezpečit stojánky na myši, které budou uchyceny kabelem tak, aby se daly vyzkoušet a neupadly.
<b>O – příležitosti</b>	<b>Opatření k využití</b>
Motivace externích prodavačů	Podpořit prodej produktů Microsoft vyhlášením odměn nebo speciálních soutěží při zvýšeném prodeji nad plán.
Výlohy, parkoviště	Využívat těchto prostor pro informování o produktech Microsoft
Merchandisingové agentury	Proškolení lidí zapojených do merchandisingu společnosti Microsoft
Studenti psychologie	Zahrnout studenty psychologie do vytváření merchandisingových prvků.
<b>T - hrozby</b>	<b>Opatření k zabránění</b>
Znalost externích prodavačů o produktech Microsoft	Pravidelné školení, informování o změnách a novinách, mystery shopping a kontrola znalostí, odměňování při úspěchu, postihy při neúspěchu.
<b>Vztahy s obchodními partnery</b>	Pravidelný kontakt, dodržování pravidel.
Přístup externích prodavačů	Vytvořit vztah prodavačů k produktům společnosti Microsoft, například zasílat přání, osobně navštívit, připravit soutěžní a motivační akce.

## 8.2 Předprojektová fáze

V předprojektové fázi, v momentu, kdy uvažujeme o cílech, účelu a obsahu projektu. Poté vytváříme logický rámec a následně studii proveditelnosti našeho projektu.

### 8.2.1 Logický rámec

Logický rámec nám pomáhá si „logicky“ rozčlenit projekt na cíle, výstupy a aktivity a díky tomu jsme schopni identifikovat a uchytit celý projekt v logických souvislostech, což nám velice pomůže v jeho dalším rozpracování a v dalších fázích projektu. Logický rámec našeho projektu je vytvořen v tabulce č. 8 a můžeme vidět, že splňuje pravidla logičnosti.

Tab. 8: Logický rámec projektu.

Logický rámec - Projekt merchandisingu společnosti Microsoft, s. r. o. s využitím projektového managementu podle IPMA				IČ: 01/2010
	Strom/hierarchie cílů	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření	Předpoklady a rizika
Hlavní cíl (přínosy, širší cíl)	Přispět ke zviditelnění společnosti Microsoft a ke zvýšení zájmu o ni.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zvýšení poptávky návštěvníků obchodního centra po produktech společnosti Microsoft o 30% 3 měsíce po realizaci opatření.</li> <li>- 85% zákazníků obchodních center hodnotí image značky Microsoft pozitivně 2 měsíce po realizaci opatření.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prodejní reporty</li> <li>- Průzkum image značky Microsoft v obchodních centrech.</li> </ul>	<b>Nevyplňuje se</b>
Projektové cíle (účel, specifický cíl)	Merchandisingové aktivity v obchodním centru Electro World v Čestlicích prostřednictvím nových opatření zefektivněny.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zvýšení prodeje produktů společnosti Microsoft o 30% 3 měsíce po realizaci opatření.</li> <li>- Nové merchandisingové prvky</li> <li>- Schopný a ochotný personál podávající kvalitní informace.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prodejní reporty</li> <li>- Fotodokumentace</li> <li>- Mystery shopping, pravidelné kontroly</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pozitivní zkušenosti s prvky merchandisingu.</li> <li>- Zájem o merchandisingové aktivity a jejich plánovaný rozvoj.</li> <li>- Kvalita lidských zdrojů zahrnutých do merchandisingu (osobnostní předpoklady, znalosti, zkušenosti)</li> </ul>

Výstupy (výsledky)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manuál merchandisingových aktivit vytvořen.</li> <li>2. Systém odměňování pro Windows Expertu vytvořen.</li> <li>3. Výstupy 1. a 2. v obchodním centru Electro World v Čestlicích aplikovány.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manuál merchandisingových aktivit zpracován v tištěné podobě.</li> <li>2. Systém odměňování zpracován v tištěné podobě.</li> <li>3. Zpráva o vizuální stránce obchodního centra před a po realizaci</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diplomová práce</li> <li>2. Diplomová práce</li> <li>3. Fotodokumentace</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nesoulad merchandisingových aktivit s globální koncepcí Microsoft</li> <li>- Změna systému odměňování v budoucím plánu</li> <li>- Nutnost změny odměňování z nemotivačního konceptu na motivační</li> </ul>
Aktivity	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 Identifikace potřeb manuálu merchandisingových aktivit.</li> <li>1.2 Sestavení struktury manuálu.</li> <li>1.3 Zpracování obsahové stránky manuálu.</li> <li>1.4 Odsouhlasení manuálu společnosti Microsoft.</li> <li>2.1 Identifikace a zhodnocení stávajícího systému odměňování Windows Experta</li> <li>2.2 Navržení systému odměňování pro Windows Experta</li> <li>2.3 Odsouhlasení systému odměňování pro Windows Experta.</li> <li>3.1 Komunikace s obchodním centrem o možnosti umístění merchandisingových prvků.</li> <li>3.2 Technické zajištění merchandisingových prvků.</li> <li>3.3 Umístění merchandisingových prvků v obchodním centru.</li> <li>3.4 Proškolení Windows Experta o merchandisingových prvcích a systému odměňování.</li> </ol>	<p><b>Prostředky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Konzultanti z řad Microsoft</li> <li>- Interní materiály společnosti Microsoft</li> <li>- Kontakty na obchodní centrum</li> <li>- Finanční prostředky pro realizaci merchandisingových prvků</li> </ul>	<p><b>Časový rámec aktivit</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 duben 2010</li> <li>1.2 duben 2010</li> <li>1.3 duben 2010</li> <li>1.4 červen 2010</li> <li>2.1 duben 2010</li> <li>2.2 duben 2010</li> <li>2.3 červen 2010</li> <li>3.1 červen 2010</li> <li>3.2 červen, červenec 2010</li> <li>3.3 červenec 2010</li> <li>3.4 červenec 2010</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Neexistence manuálu merchandisingových aktivit.</li> <li>- Informace o stávajícím systému odměňování k dispozici</li> <li>- Neshoda s obchodním centrem o prvních merchandisingu</li> </ul>

		<b>Předběžné podmínky</b> Vzájemné odsouhlasení tématu projektu.
<b>Autor: Bc. Jitka Motýlová</b>	<b>Vytvořeno dne: 28.2.2010</b>	

### 8.2.2 Studie proveditelnosti

Pro každý projektový záměr je dobré vytvořit studii proveditelnosti, na základě jejíž zpracování zjistíme, zda je projekt v praxi realizovatelný a přináší požadovaný efekt. Právě proto je studie proveditelnosti součástí tohoto projektu.



## **STUDIE PROVEDITELNOSTI**

Projekt merchandisingu společnosti Microsoft, s. r. o. s využitím  
projektového managementu podle IPMA

březen 2010

### 8.2.2.1 Úvodní informace

Tuto studii proveditelnosti zpracováváme za účelem zjištění realizovatelnosti projektu Merchandisingu společnosti Microsoft, s. r. o. Vychází z metodické příručky Ministerstva pro místní rozvoj ČR a vychází z osnovy „Zjednodušené studie proveditelnosti“ [37].

Studie proveditelnosti byla zpracována ke dni 29.3.2010.

### 8.2.2.2 Stručný popis podstaty projektu a jeho etap

**Název projektu:** Projekt merchandisingu společnosti Microsoft, s. r. o. s využitím projektového managementu podle IPMA.

**Cíl projektu:** Vytvoření projektu merchandisingu společnosti Microsoft s využitím projektového managementu podle IPMA jako podkladu pro zlepšení oblasti merchandisingu.

**Zaměření projektu:** Projekt je hlavně zaměřen na vytvoření konceptu merchandisingových aktivit, které podpoří prodej a zvýší pozitivní vnímání image společnosti Microsoft, s. r. o. v obchodních centrech. Následně z analýzy vyplynula potřeba vytvoření systému motivačního odměňování Windows Experta.

**Investor:** Microsoft, s. r. o., zastoupený Jakubem Beranem.

**Lokalizace projektu:** Česká Republika – Praha.

#### **Etapy projektu a jejich specifikace:**

- 1. Předprojektová** – Tato etapa obsahuje celý proces vytvoření projektu a sestavení projektové dokumentace, která bude podkladem k realizaci projektu. Taktéž je zde zahrnuto připomínkování a schvalování projektu Retail týmem ze společnosti Microsoft, s. r. o.
- 2. Projektová** – Jedná se o etapu, která zahrnuje práci realizačního týmu na uskutečnění projektu – zajištění materiální stránky projektu pro merchandisingové aktivity a jejich aplikace v prostředí obchodního centra. Obsahuje taktéž kontrolní body projektu.
- 3. Poprojektová** - Porealizační etapa, kdy bude projekt oficiálně ukončen, bude vyhodnocen jeho průběh, sestaveny doporučení pro příští projekty a budou sestaveny další kroky k tomu, aby byl zajištěn dlouhodobý žádoucí stav po ukončení projektu.

**Variantské rozpracování:** Projekt může být rozšířen, nebo zúžen o merchandisingové aktivity, které jsou definovány v projektové části. Toto variantské rozpracování je závislé na omezení rozpočtu společnosti Microsoft, s. r. o.

### 8.2.2.3 Analýza trhu, marketingová strategie

#### Současný stav

O produktech společnosti Microsoft, s. r. o. můžeme říct, že mají dominantní postavení na trhu. Průzkum mezi studenty Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, který jsem prováděla pro společnost Microsoft, s. r. o. na podzim 2009 v rámci programu pro Nadané studenty to potvrdil. Z průzkumu vyplynulo, že 95 % dotázaných studentů vlastní kancelářské aplikace MS Office, naproti tomu 3 % studentů uvedlo, že vlastní Open office a 2 % studentů vlastní jiné kancelářské aplikace. Co je však podstatné vědět je fakt, že většina ať už kancelářských aplikací, nebo všeobecně software, je pořízeno nelegálně. To dokazuje i průzkum mezi vysokoškolskými studenty, kteří uvedli, že 44 % software mají pořízený nelegálně a 15 % uvedlo bez odpovědi.

#### Předpoklad

Téměř 50 % software na trhu je pořízeno nelegálně - na trhu je tak značný potenciál, který je možné využít.

#### Marketingová strategie

Společnost Microsoft, s. r. o. používá různé způsoby komunikace se zákazníky. Těmto druhům jsme se již věnovali v kapitolách 6.3.3 Řízení merchandisingu uvnitř prodejny s elektronikou a 6.3.7 Merchandisingové aktivity v obchodním centru Electro World. Jsou to například podložky pod myši s informacemi, polepy na regály, magnetické informační letáky, atd.

Hlavní cíle společnosti Microsoft, s. r. o. jsou:

- viditelnost značky Microsoft (fotografie),
- nárůst prodeje (plán – skutečnost),
- znalost prodáváčů (mystery shopping).

Doporučená marketingová strategie:

- Vytvoření konceptu merchandisingových aktivit podporující viditelnost produktů a značky Microsoft.
- Vytvoření systému odměňování pro Windows Experty.

### Marketingový mix

**Produkt** – Do tohoto projektu zahrnujeme výrobky jako jednotlivé produktové řady - Windows (Windows 7 v různých edicích například Home Premium, Professional, Starter Edition atd.), MS Office (například Home and Student), Xbox (a jeho komponenty) a Hardware (myši, klávesnice, sluchátka, webové kamery).

**Cena** – Cena všech zmíněných produktů je stanovena cenovou politikou společnosti Microsoft, s. r. o. a dohodou s konkrétním obchodním centrem.

**Propagace** – Zde je kladen důraz na vizuální stránku obchodního centra a propagace je taktéž závislá na osobním prodeji prodejce nebo Windows Experta. Bude kladen **důraz na to, aby zákazník věděl, že výrobek existuje**, věděl, k čemu výrobek slouží, rozpoznal cenu výrobku a věděl, která společnost ho vyvíjí a kde může hledat případné informace či podávat dotazy. Taktéž bude kladen důraz na to, aby zákazník viděl produkty společnosti Microsoft jako **vzájemné komponenty**, které se doplňují.

**Distribuce** – Produkty budou distribuovány prostřednictvím obchodního centra a závislé také na prodeji prodavačů a Windows Experta, kteří budou přímo působit na potenciálního zákazníka.

#### 8.2.2.4 Management projektu a řízení lidských zdrojů

Projektový tým budou tvořit čtyři členové, kteří budou zodpovědní za úspěšnou realizaci projektu.

Členové týmu:

- **Zpracovatel a koordinátor projektu** (plánování a zpracování projektové dokumentace).
- **Vedoucí projektu** – dozor a schvalování jednotlivých kroků (hlavní zodpovědnost za vytvoření a implementace systému vzdělávání).
- **Windows Expert** – realizační zajištění projektu (hlavní zodpovědnost za návrh a realizaci merchandisingových aktivit).

- **Merchandiser** – občasný dohled nad merchandisingovými aktivitami.

### 8.2.2.5 Technické řešení projektu

Veškeré technické řešení merchandisingových aktivit bude realizováno marketingovou agenturou.

### 8.2.2.6 Dopad projektu na životní prostředí

Projekt nebude mít přímý negativní dopad na životní prostředí. Veškeré využití papírové materiály budou po splnění účelu recyklovány.

### 8.2.2.7 Materiální zajištění projektu

Dlouhodobý majetek není v projektu zapotřebí, využíváme pouze drobný majetek, který je vypočítán pro potřeby jednoho obchodního centra **pro období 1 roku**. Držíme se zde pravidla nepodhodnocovat náklady projektu.

Tab. 9: Oběžný majetek potřebný pro realizaci projektu.

Položka	Počet ks	Jednotková cena v Kč bez DPH	Celková cena v Kč bez DPH	Sazba DPH v %	Celková částka DPH v Kč	Celková cena v Kč s DPH
<b>Stánek a doplňky</b>			<b>23 500</b>		<b>4 680</b>	<b>28 180</b>
Stánek pro Windows Experta	1	9 000	9 000	20	1 800	10 800
Židle ke stánku	4	900	3 600	20	720	4 320
Miska na cukrovinky	1	100	200	10	20	220
Cukrovinky (balení po 100 ks)	20	60	1200	20	240	1 440
Propisky s logem Microsoft, MS Office	700	5	3 500	20	700	4 200
Triko s krátkým rukávem s viditelným logem Microsoft	2	400	800	20	160	960
Mikina s viditelným logem Microsoft	1	700	700	20	140	840
Omalovánky pro děti	100	15	1500	20	300	1 800
Samolepka na podlahu ve tvaru šipky s nápisem „Informace Microsoft“	4	400	1600	20	320	1 920

Samolepka na podlahu ve tvaru skákacího panáka s logem Windows 7	2	500	1 000	20	200	1 200
Informační tabule s informacemi jakou verzi Windows 7 zvolit, podle jakých kritérií se rozhodovat	1	400	400	20	80	480
<b>Odpočinkový prostor</b>			<b>15 200</b>		<b>2 400</b>	<b>17 600</b>
Pohovka	1	12 000	12 000	20	2400	14 400
Stojany na letáky k pohovce a stánku	4	800	3 200	20	640	3 840
<b>Letáky</b>			<b>23 700</b>		<b>4 740</b>	<b>28 440</b>
Promo leták - Hardware	700	6	4 200	20	840	5 040
Promo leták - One Microsoft	700	6	4 200	20	840	5 040
Promo leták - MS Office	700	6	4 200	20	840	5 040
Promo leták - Windows 7	700	6	4 200	20	840	5 040
Promo leták - X Box	400	6	2 400	20	480	2 880
Igelitové tašky s logem Microsoft	900	5	4500	20	900	5 400
<b>Další promo materiály</b>			<b>4 500</b>		<b>900</b>	<b>5 400</b>
Samolepky s logem Windows 7	100	10	1000	20	200	1 200
Samolepky s logem Microsoft	100	10	1000	20	200	1 200
Reklamní bloky s logem Microsoft	100	25	2500	20	500	3 000
<b>Provozní materiály</b>		<b>6 000</b>	<b>6 000</b>	<b>20</b>	<b>1200</b>	<b>7 200</b>
<b>Náklady oběžného majetku celkem</b>			<b>72 900</b>		<b>13 920</b>	<b>86 820</b>
<b>Náklady oběžného majetku s 10% rezervou</b>			<b>80 190</b>		<b>15 312</b>	<b>95 502</b>

Pokud rozpočítáme celkové náklady oběžného majetku merchandisingových aktivit včetně DPH a rezervy (95 502 Kč) na jednotlivá období, vyjdou nám následující náklady:

- měsíčně 7 958 Kč
- týdně 1 989 Kč
- denně 397 Kč

Většina nákladů vznikne na začátku projektu v 1. měsíci realizace projektu. Výjimkou jsou pouze provozní materiály, pod které spadají například čisticí prostředky, ubrousky a kancelářské potřeby apod.

## 8.2.2.8 Finanční plán a analýza projektu

V této části sestavujeme náklady a výnosy projektu, sledujeme zisk z projektu a plán průběhu CF.

## Náklady

Tab. 10: Náklady na projekt.

Druh nákladu	Náklady (Kč) - roční	Náklady (Kč) - měsíční	Náklady (Kč) - týdenní
Materiální zajištění projektu vč. DPH a rezervy	95 500	7 958	1 989
Mzdové zajištění projektu - Windows Expert (poloviční pracovní doba, fixní odměna 8 000 Kč/měsíčně, fond odměn 4 000 Kč/měsíčně, celkem průměrná mzda 12 000 Kč/měsíc.	144 000	12 000	3 000
<b>Náklady na projekt celkem</b>	<b>239 500</b>	<b>19 958</b>	<b>4 989</b>

**Pozn. 1:** Podrobně rozepsané náklady na materiální zajištění projektu nalezneme v předchozí kapitole 8.2.2.7 Materiální zajištění projektu.

**Pozn. 2:** Mzdové náklady jsou určeny pouze na Windows Experta, nevztahují se na členy Retail týmu, kteří mají tuto projektovou činnost zahrnutou v odměně za Retail tým a zpracovatele projektu.

## Výnosy

Výnosy z prodeje produktů společnosti Microsoft nelze určit na jednotlivé produktové řady. Můžeme je odhadnout pomocí námi stanoveného **návratnostního koeficientu 1:5**. **Z jedné investované Kč nákladů očekáváme 5 Kč výnosů.** Držíme se zde pravidla nenadhodnocovat výnosy z projektu. V tabulce č. 11 Plánované výnosy z projektu můžeme jednotlivé plánované výnosy vidět.

Tab. 11: Plánované výnosy z projektu.

Položka	Výnosy (Kč) - roční	Výnosy (Kč) - měsíční	Výnosy (Kč) - týdenní
Plánované výnosy z projektu	1 197 500	99 791	24 947

**Zisk z projektu**

Nelze určit čistý zisk projektu, a to proto, protože neznáme přesné náklady na jednotlivé produkty (typu výrobní apod.). Můžeme vyčíslit pouze orientační přínos projektu, kterému můžeme říkat zisk.

*Tab. 12: Zisk z projektu.*

<b>Položka</b>	<b>Výsledek (Kč) - roční</b>	<b>Výsledek (Kč) - měsíční</b>	<b>Výsledek (Kč) - týdenní</b>
Výnosy celkem	<b>1 197 500</b>	<b>99 791</b>	<b>24 947</b>
Náklady celkem	239 500	19 958	4 989
<b>Zisk projektu vč. daně</b>	<b>958 000</b>	<b>79 833</b>	<b>19 958</b>
Daň z příjmů (19 %)	191 600	16 751	4 187
<b>Zisk z projektu po odečtení daně</b>	<b>766 400</b>	<b>63 082</b>	<b>15 771</b>

**Plánované CF projektu**

Přehled plánovaného CF můžeme vidět v tabulce č. 13 Plánované CF projektu. Plánované CF je rozpočítáváno na celé období působení projektu a sleduje plánované výdaje, plánované příjmy a znázorňuje zisk před zdaněním, daň a zisk po zdanění.



Tab. 13: Plánované CF projektu

Položka	CF projektu - předpoklad												Celkem	
	červenec 10	srpen 10	září 10	říjen 10	listopad 10	prosinec 10	leden 11	únor 11	březen 11	duben 11	květen 11	červen 11		červenec 11
<b>Příjmy celkem</b>	0	99 791	99 791	99 791	99 791	99 791	99 791	99 791	99 791	99 791	99 791	99 791	99 791	<b>1 197 500</b>
Příjmy z prodeje	0	99 791	99 791	99 791	99 791	99 791	99 791	99 791	99 791	99 791	99 791	99 791	99 791	<b>1 197 500</b>
<b>Výdaje celkem</b>	<b>88 900</b>	<b>12 600</b>	<b>12 600</b>	<b>12 600</b>	<b>12 600</b>	<b>12 600</b>	<b>12 600</b>	<b>12 600</b>	<b>12 600</b>	<b>12 600</b>	<b>12 600</b>	<b>12 600</b>	<b>12 000</b>	<b>239 500</b>
Provozní výdaje	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	7 200
Materiální výdaje	88 300	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	88 300
Mzdové výdaje	0	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	144 000
<b>Zisk před zdaněním</b>	<b>-88 900</b>	<b>87 191</b>	<b>87 191</b>	<b>87 191</b>	<b>87 191</b>	<b>87 191</b>	<b>87 191</b>	<b>87 191</b>	<b>87 191</b>	<b>87 191</b>	<b>87 191</b>	<b>87 191</b>	<b>87 791</b>	<b>958 000</b>
Daň 19%	-16 891	16 566	16 566	16 566	16 566	16 566	16 566	16 566	16 566	16 566	16 566	16 566	16 680	191 600
<b>Zisk po zdanění</b>	<b>-72 009</b>	<b>70 625</b>	<b>70 625</b>	<b>70 625</b>	<b>70 625</b>	<b>70 625</b>	<b>70 625</b>	<b>70 625</b>	<b>70 625</b>	<b>70 625</b>	<b>70 625</b>	<b>70 625</b>	<b>71 111</b>	<b>766 400</b>

### 8.2.2.9 Ekonomické vyhodnocení projektu

V projektovém managementu se nejčastěji projekty oceňují pomocí doby návratnosti projektu, diskontovaných peněžních toků, čisté současné hodnoty, vnitřní návratnosti a návratnosti investic, které dále vysvětluje kapitola 3.4 Ekonomické hodnocení projektu. Tyto ukazatele si zde pro tento projekt vypočítáme.

#### Doba návratnosti projektu

$$\text{Doba návratnosti projektu} = \frac{NnaInvestici}{mesicniCF}$$

$$\text{Doba návratnosti projektu} = \frac{239500}{91791}$$

Doba návratnosti nastane za 2,6 měsíce, tedy ve 3. měsíci září.

#### Návratnost investic

$$ROI = \frac{\text{výnosy}}{\text{investice}} * 100$$

$$ROI = \frac{1197500}{239500} * 100$$

$$ROI = 500 \%$$

Návratnost investice je podstatně větší než 0, dokonce 500 % – je tedy zisková a 5x se nám naše investice vrátí.

#### Diskontované peněžní toky

$$PV = \frac{FV}{(1+r)^t}$$

Zvolená úroková sazba jsou 4% p. a. Diskontované peněžní toky můžeme vidět v tabulce č. 14 Čistá současná hodnota projektu. Při zvážení časové hodnoty peněž je doba návratnosti projektu stále za 3 měsíce, to znázorňuje tabulka č. 14 Diskontované peněžní toky.

Tab. 14: Diskontované peněžní toky.

Položka	červenec 10	srpen 10	září 10	říjen 10	listopad 10	prosinec 10	leden 11	únor 11	březen 11	duben 11	květen 11	červen 11	červenec 11
CF	-72 009	70 625	70 625	70 625	70 625	70 625	70 625	70 625	70 625	70 625	70 625	70 625	70 625
Diskontované CF (4% p. a.)	-72 009	70 390	70 156	69 923	69 691	69 459	69 228	68 998	68 769	68 541	68 313	68 086	67 860
Kumulované diskontované CF	-72 009	-1 619	68 537	138 460	208 151	277 610	346 838	415 836	484 605	553 146	621 459	689 545	757 405

### 8.2.2.10 Analýza a řízení rizik

V této analýze se věnujeme zejména identifikaci jednotlivých rizik, u kterých definujeme jejich závažnosti a pravděpodobnost či četnost výskytu tohoto rizika. Velice důležitou poslední částí je stanovení opatření, která by zmírnila dopad, nebo předešly danému riziku. Taktéž rizika, která jsme identifikovali v kapitole 8.2.1 Logický rámec, jsou zahrnuta v této analýze.

Pro závažnost rizika a pravděpodobnost/četnost výskytu si definujeme následující škály, které budou v tabulce následně přiřazeny k jednotlivým rizikům.

#### Závažnost rizika:

- **Katastrofická** – ohrožení a zastavení dalšího vývoje projektu. Pokud nemá dojít k zastavení projektu, je třeba nastavit zásadní opatření k obnově vývoje projektu.
- **Kritická** – zásadní narušení vývoje projektu, případné pozastavení projektu. Vyžaduje nová opatření, která pomohou k dosažení cílů v plánovaných termínech.
- **Významná** – narušení vývoje projektu. Avšak správným řízením můžeme dosáhnout cílů projektu v plánovaném termínu.
- **Nevýznamná** – nepodstatné narušení vývoje projektu. Operativní řízení obnoví plánovaný vývoj projektu.

#### Pravděpodobnost/četnost výskytu rizika:

- **Častá** – výskyt rizika je častý a nebezpečí je trvalé.
- **Občasná** – můžeme očekávat, že nebezpečí nastane několikrát během realizace projektu.
- **Malá** – riziko se může vyskytnout zřídka během realizace projektu.
- **Nepravděpodobná** – výskyt rizika je nepravděpodobný, ale riziko může výjimečně nastat.

Tab. 15: Analýza rizik projektu.

Druh rizika	Závažnost rizika	Pravděpodobnost/četnost výskytu	Předejití rizika
<b>Technická rizika</b>			
Nedostatky v projektové dokumentaci	nevýznamná	malá	Vybrání schopného projektového manažera

Nesehraný projektový tým	nevýznamná	malá	Stmelení projektového týmu a nastavení očekávání. Pravidelná komunikace se členy týmu
Nesoulad merchandisingových aktivit s globální koncepcí Microsoft	kritická	nepravděpodobný	Vyjasnění očekávání na počátku projektu a průběžná konzultace během projektu
Neshoda s obchodním centrem o prvcích merchandisingu	kritická	občasná	Vyjasnění si obchodních podmínek a stálá komunikace s obchodním centrem
Výběr nekvalitní marketingové agentury	významná	malá	Provedení průzkumu trhu a referencí od zákazníků marketingové agentury
Nedodržení časového harmonogramu projektu	významná	občasná	Stanovení kontrolních milníků a pravidelný dohled nad stavem jednotlivých činností
Složitá technická realizovatelnost jednotlivých merchandisingových prvků	významná	malá	Kontakty na více marketingových agentur, které technicky zvládnou realizaci zakázky
Složitost systému odměňování	významná	malá	Pravidelné konzultace konceptu systému odměňování před jeho schválením
<b>Provozní rizika</b>			
Kvalita lidských zdrojů zahrnutých do provozu merchandisingu (osobnostní předpoklady, znalosti, zkušenosti)	významná	občasná	Vyjasnění očekávání a pravidelné proškolení lidských zdrojů zahrnutých do provozu merchandisingu
Riziko nepochopení systému odměňování pro Windows Experta	významná	malá	Vyjasnění očekávání a proškolení Windows Experta
Nedostatek poptávky po produktech společnosti Microsoft	kritická	občasná	Variantní řešení - speciální akce, které vytvoří poptávku
Nedodržování manuálu merchandisingových prvků a aktivit	významná	občasná	Proškolení o merchandisingových aktivitách, upozornění na neplnění povinností
Znehodnocení merchandisingových prvků během jejich užití	nevýznamné	občasné	Kontrola merchandisingových prvků a jejich výměna za nové v případě poškození
<b>Právní rizika</b>			

Nedodržení smluvních podmínek ze strany marketingové agentury	významná	nepravděpodobná	Vyjasnění očekávání při zadávání zakázky
Nedodržení podmínek bezpečnosti práce během realizaci projektu	významná	malá	Proškolení o bezpečnosti práce před začátkem projektu
<b>Finanční rizika</b>			
Neschválení rozpočtu projektu merchandisingových aktivit	kritická	nepravděpodobná	Rozpracování variantního řešení rozpočtu
Nepříznivé vyjednání finančních podmínek s obchodním centrem.	kritická	malá	Vytvořeno variantní možnosti spolupráce s obchodním centrem
Nedodržení plánovaných finančních ukazatelů	významná	občasná	Průběžná kontrola finančních ukazatelů v čase a navržení nápravných opatření
Nedostatek finančních prostředků v počátcích realizace projektu	významná	malá	Případné krytí z bankovního úvěru.

Z výčtu potencionálních rizik jsme vybrali nejzávažnější možná rizika výskytu a navrhli opatření na eliminaci těchto rizik. Tento přehled znázorňuje tabulka č. 16 Nejvýznamnější rizika a jejich opatření. Ostatní rizika jsou z hlediska závažnosti a pravděpodobnosti výskytu zanedbatelná.

Tab. 16: Nejvýznamnější rizika a jejich opatření.

<b>Riziko</b>	<b>Opatření proti riziku</b>
Neshoda s obchodním centrem Electro World v Praze Čestlicích o prvcích merchandisingu.	Navržení variantnosti řešení merchandisingových aktivit.
Nedostatek poptávky po produktech společnosti Microsoft.	Kvalitní vzdělání Windows Experta a ohodnocování aktivního přístupu k zákazníkům.
Neschválení rozpočtu projektu merchandisingových aktivit.	Včasná komunikace o realizování projektu. Předložení zkušeností z minulosti - nárůst prodeje po aktivní realizaci merchandisingových aktivit.
Nepříznivé vyjednání finančních podmínek s obchodním centrem.	Vysvětlení přínosu merchandisingových aktivit pro obchodní centrum. Navržení spolupráce v oblasti podpory prodeje. Jiný způsob kompenzace.

**8.2.2.11 Harmonogram projektu**

Harmonogram projektu popisuje významné aktivity, které je nutno v určitém období zrealizovat. Délka trvání projektu je 16 měsíců včetně přípravy projektu, která trvá 3 měsíce. Více znázorňuje tabulka č. 17 Harmonogram projektu.

Tab. 17: Harmonogram projektu.

Č.	Harmonogram projektu	2010										2011						
		3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	
1	Vytvoření projektové dokumentace	x	x															
2	Schválení projektu				x													
3	Schůzka projektového týmu a rozdělení odpovědnosti				x													
4	Vyhledání vhodné reklamní agentury				x													
5	Zadání zakázky reklamní agentuře ohledně merchandisingových prvků a jejich realizace				x	x												
6	Realizace nového systému odměňování				x													
7	Instalace merchandisingových prvků					x												
8	Proškolení zainteresovaných osob do nového systému odměňování a o merchandisingových aktivitách					x												
9	Vyhodnocení 1. měsíce fungování merchandisingových aktivit a systému odměňování, nastavení případných opatření								x									
10	Vyhodnocení 2. měsíce fungování merchandisingových aktivit a systému odměňování, nastavení případných opatření									x								
11	Vyhodnocení 3. měsíce fungování merchandisingových aktivit a systému odměňování, nastavení případných opatření										x							
12	Kontrola realizace projektu, nastavení případných opatření											x						
13	Kontrola realizace projektu, nastavení případných opatření														x			
14	Ukončení projektu																	x
15	Zhodnocení projektu																	x

**8.2.2.12 Stručné vyhodnocení projektu**

Projekt naplňuje strategické cíle a potřeby společnosti Microsoft, s. r. o. Realizace projektu trvá 12 měsíců a pro jeho realizaci je potřeba 4 pracovníků. Ekonomické hodnocení projektu vychází velmi pozitivně – ROI = 500%, doba návratnosti ve 3. měsíci realizaci projektu. Podle rizikovosti byly identifikovány potencionální možná významnější rizika, pro která byla stanovena opatření tak, by nemohla ohrozit ať už projekt, nebo společnost Microsoft, s. r. o. Technické řešení projektu je realizováno marketingovou agenturou.

Projekt je shledán jako realizovatelný.

### 8.3 Projektová fáze

Projektová fáze se skládá z Identifikační listiny projektu, která charakterizuje celý projekt, dále pak s Work Breakdown Structure, která rozkládá projekt na jednotlivé klíčové aktivity a dílčí aktivity, kde detailněji je detailněji popisuje a na síťovou analýzu, která charakterizuje projekt z hlediska časového průběhu.

#### 8.3.1 Identifikační listina projektu

Tab. 18: Identifikační listina projektu.

Identifikační listina projektu	
Projekt merchandisingu společnosti Microsoft, s. r. o s využitím projektového managementu podle IPMA	IČ:01/2010

**Krátký popis projektu:** Projekt je zaměřen na zvýšení efektivnosti prodeje prostřednictvím merchandisingu a podle metodologie projektového managementu podle IPMA. Projekt přináší tři klíčové aktivity, mezi které patří vytvoření Manuálu merchandisingových aktivit pro obchodní centru Electro World v Čestlicích v Praze, vytvoření Individuálního motivačního systém odměňování pro Windows Experta a definuje kroky implementace Manuálu merchandisingových aktivit v obchodním centru a individuálního systému odměňování Windows Experta.

**Cíle projektu:** Vytvoření projektu merchandisingu společnosti Microsoft, s. r. o. s využitím projektového managementu podle IPMA jako podkladu pro inovaci v oblasti merchandisingu.

**Obsah projektu:** Projekt obsahuje část předprojektovou (logický rámec, studii proveditelnosti), projektovou (identifikační listinu projektu, Work Breakdown structure projektu a síťovou analýzu) a poprojektovou (vyhodnocení projektu).

**Přínos projektu:** Projekt je přínosný pro společnost Microsoft, s. r. o., protože reflektuje současný stav ve společnosti Microsoft, s. r. o. a na její podmínky definuje projekt, který pomáhá ke zvýšení prodeje a zlepšení image značky Microsoft.

Dále je projekt přínosný také pro veřejnost, protože oblasti merchandisingu se většina firem nevěnuje ve velké míře. Tato oblast je často zahalena tajemstvím a neznalostí, protože o merchandisingu jako takovém existuje velmi málo dostupných literárních publikací.

**Plánované termíny:**



Zahájení projektu: březen 2010	Ukončení projektu: červenec 2011
<b>Plánované náklady na projekt</b> (v Kč): 239 500 Kč	
Interní: 239 500 Kč	Externí: 0 Kč
Účastníci projektu: 4 pracovníci projektu	
Vedoucí projektu: Bc. Jitka Motýlová	Dozor projektu: Jakub Beran
Zákazník: Microsoft, s. r. o.	Externí účastníci: -
Členové projektového týmu: zpracovatel a koordinátor projektu, vedoucí projektu, Windows Expert, merchandiser.	
<b>Schválil(a):</b>	<b>Místo, datum:</b>  <b>Podpis:</b>

Bc. Jitka Motýlová	Projekt merchandisingu společnosti Microsoft, s. r. o. s využitím projektového managementu podle IPMA	verze 1.	1/1
Vytvořeno dne 2.4.2010			

### 8.3.2 Síťová analýza projektu

Síťovou analýzu vytváříme k tomu, abychom věděli, kolik nám vezme příprava a realizace projektu, kolik budou jednotlivé aktivity trvat a v jakém pořadí se budou realizovat. Tedy harmonogram ze studie proveditelnosti v kapitole 8.2.2.11 doplňujeme o skutečnou dobu trvání aktivity a udáváme také nároky na lidské zdroje, které budou jednotlivou aktivitu realizovat.

Tab. 19: Podkladová data pro síťovou analýzu

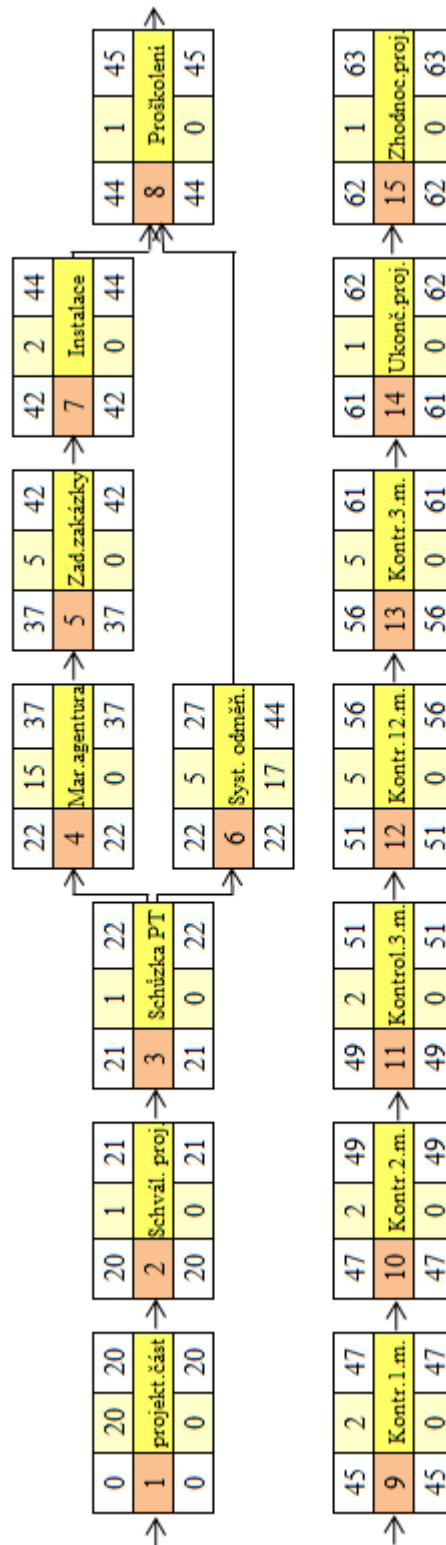
Č.	Harmonogram projektu	Doba trvání (dny)	Nároky na lidské zdroje
1	Vytvoření projektové dokumentace	20	1
2	Schválení projektu	1	2
3	Schůzka projektového týmu a rozdělení odpovědností	1	5
4	Vyhledání vhodné reklamní agentury	3	1
5	Zadání zakázky reklamní agentuře ohledně merchandisingových prvků a jejich realizace	15	1
6	Realizace nového systému odměňování	5	2
7	Instalace merchandisingových prvků	2	3
8	Proškolení zainteresovaných osob do nového systému odměňování a o merchandisingových aktivitách	1	2
9	Vyhodnocení 1. měsíce fungování merchandisingových aktivit a systému odměňování, nastavení případných opatření	2	2
10	Vyhodnocení 2. měsíce fungování merchandisingových aktivit a systému odměňování, nastavení případných opatření	2	2
11	Vyhodnocení 3. měsíce fungování merchandisingových aktivit a systému odměňování, nastavení případných opatření	2	2
12	Kontrola realizace projektu, nastavení případných opatření	5	2
13	Kontrola realizace projektu, nastavení případných opatření	5	2
14	Ukončení projektu	1	5
15	Zhodnocení projektu	1	5

Prostřednictvím síťové analýzy a uzlově orientovaného grafu vypočítáme reálnou délku implementace projektu, což můžeme vidět na obrázku č. 36. Graf je v časové jednotce dny a vidíme, že časová náročnost projektu je 63 dní.

Taktéž si můžeme všimnout, že kritickou aktivitou je aktivita č. 8 – Proškolení zainteresovaných osob do nového systému odměňování a o merchandisingových aktivitách, jehož předchůdci jsou činnosti č. 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7.

Můžeme taktéž vidět, že pouze aktivita č. 6 vytváří časovou rezervu 17 dnů, tedy tuto aktivitu můžeme započat v dnu bez toho, aby došlo ke zpoždění celého procesu.

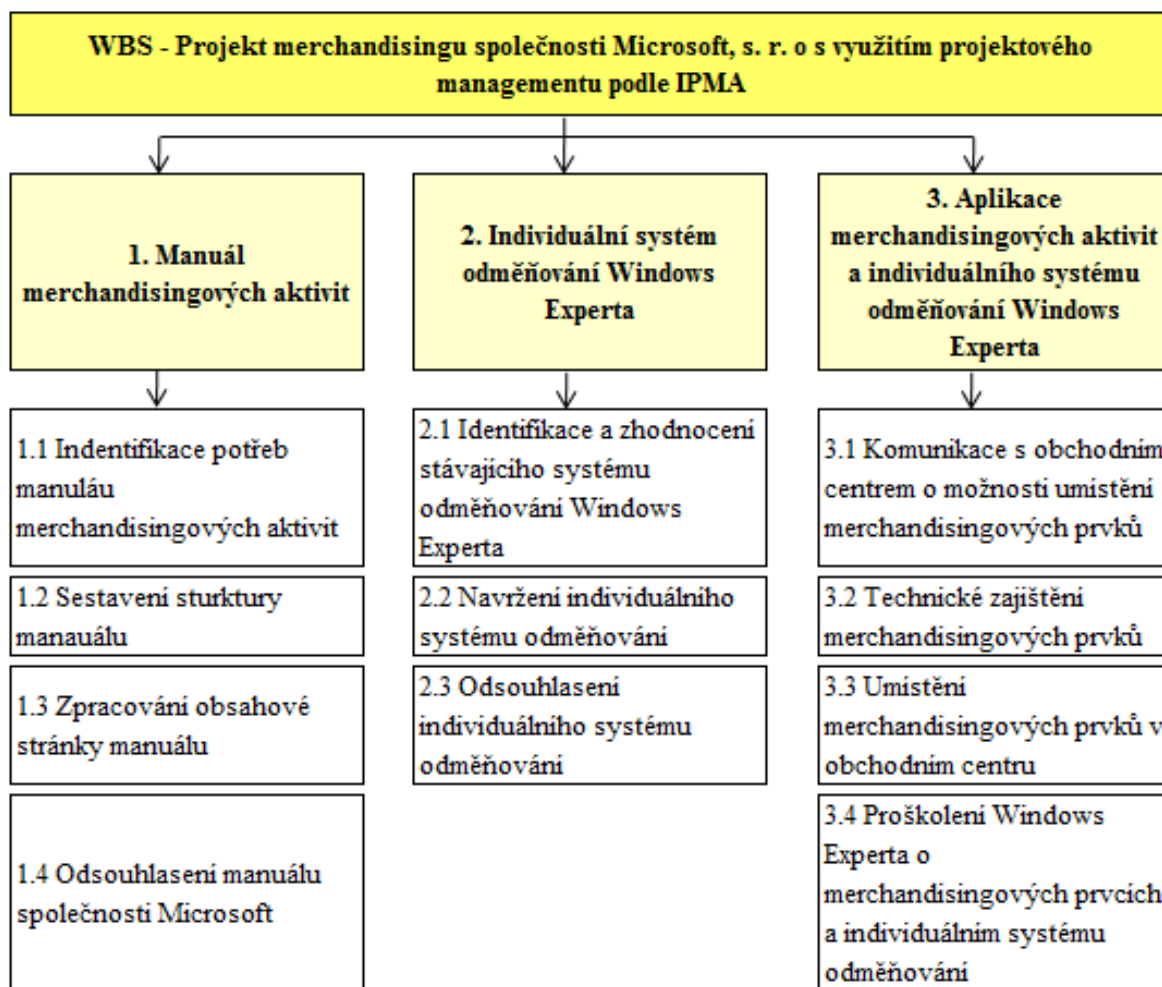
Ostatní aktivity, mimo aktivitu č. 7, leží na kritické cestě. To znamená, že pokud se prodlouží činnost některé z aktivit na kritické cestě, posune se celé dokončení projektu o toto prodloužení.



Obr. 36: Úzlově orientovaný graf

### 8.3.3 Work Breakdown Structure projektu

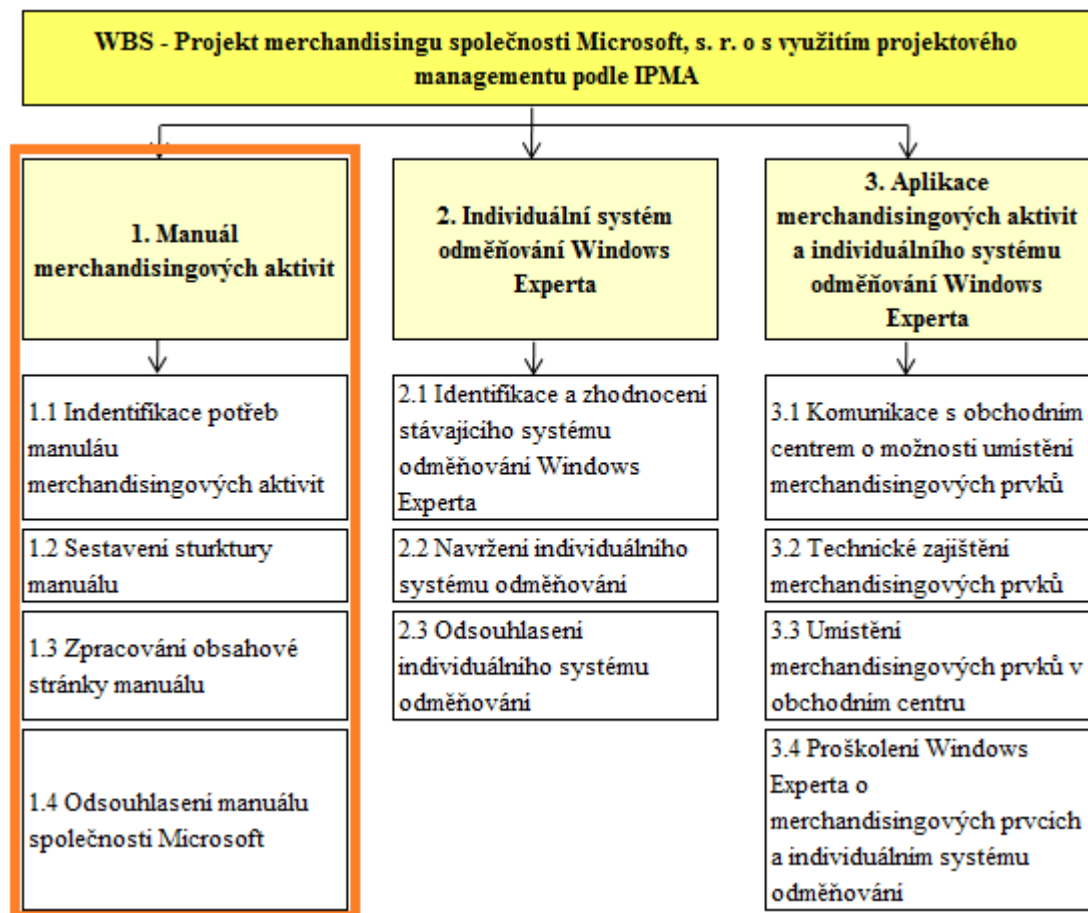
V této části jsou znázorněny klíčové aktivity (Klíčová aktivita 1 - Manuál merchandisingových aktivit, Klíčová aktivita 2 - Individuální systém odměňování Windows Experta, Klíčová aktivita 3 - Aplikace merchandisingových aktivit a individuálního systému odměňování Windows Experta) a dílčí aktivity, které musíme zrealizovat, abychom klíčových aktivit dosáhli. Jednotlivé klíčové aktivity a dílčí aktivity si dále podrobněji popíšeme.



Obr. 37: Work Breakdown Structure projektu.

#### 8.3.3.1 Klíčová aktivita 1 - Manuál merchandisingových aktivit

Aby byla Klíčová aktivita 1 zrealizována, musíme se zabývat aktivitami zvýrazněnými na obrázku č. 38, které jsou následně podrobně zpracované:



Obr. 38: Dílčí činnosti 1. Klíčové aktivity.

### ***Dílčí aktivita 1.1 – Identifikace potřeb manuálu merchandisingových aktivit***

Na základě analýzy stavu merchandisingu ve společnosti Microsoft v kapitole 6.3 jsme dospěli k závěru, že by bylo přínosné vytvořit manuál, který by popisoval merchandisingové prvky a zásady, které by se měly při merchandisingu v obchodním centru uplatňovat.

### ***Dílčí aktivita 1.2 – Sestavení struktury manuálu***

Strukturu manuálu definujeme tímto způsobem:

- Úvod
- 1. Design prodejny obchodního centra Electro World v Praze v Čestlicích
- 2. Práce se sortimentem a prezentace zboží
- 3. Přístup Windows Experta k zákazníkům
- 4. Tipy pro merchandisingové aktivity

- 5. Způsoby podpory prodeje společnosti Microsoft
- Závěr

### *Dílčí aktivita 1.3 – Zpracování obsahové stránky Manuálu merchandisingových aktivit*

Pro sestavení manuálu bylo čerpáno z teoretické části kapitol 1.5 Komunikace v místě prodeje z knih Underhilla [35], Hammonda [15], Bárty [3] a Jaška [18].

---

### *Úvod manuálu merchandisingových aktivit*

Každá prodejna má tři odlišné aspekty: **1. design prodejny, 2. práce se sortimentem a prezentace zboží, 3. provoz (vše, co dělá prodejní personál)**. Tyto tři aspekty se mohou vzájemně doplňovat a „ulehčovat si život“. Každé z těchto částí je v předloženém manuálu věnován prostor, přičemž doplňujeme tipy pro **merchandisingové aktivity** a možné způsoby **podpory prodeje** společnosti Microsoft. Vše směřuje ke zvýšení informovanosti a spokojenosti zákazníků a zlepšování image značky Microsoft v jejich očích.

### *1. Design prodejny obchodního centra Electro World v Praze v Čestlicích*

*Pokud chceme dotvářet design prodejny, měli bychom si pravidelně odpovídat na základní otázky:*

- Jsou zde označená oddělení? Je vidět, kde jsou naše produkty?
- Chápe zákazník, co zde prodáváme?
- Jsme schopni upoutat zákaznickou pozornost? Čím/Jak?
- Má zákazník dostatek místa pro nakupování? (projede uličkou kočárek?)
- Co by zpříjemnilo nakupování?
- Co všechno by mohlo zlepšit design prodejny?

Tyto otázky jsou základem, který by měl pomoci vytvořit příjemné prostředí pro nakupování a udržovat jej v kvalitním stavu.

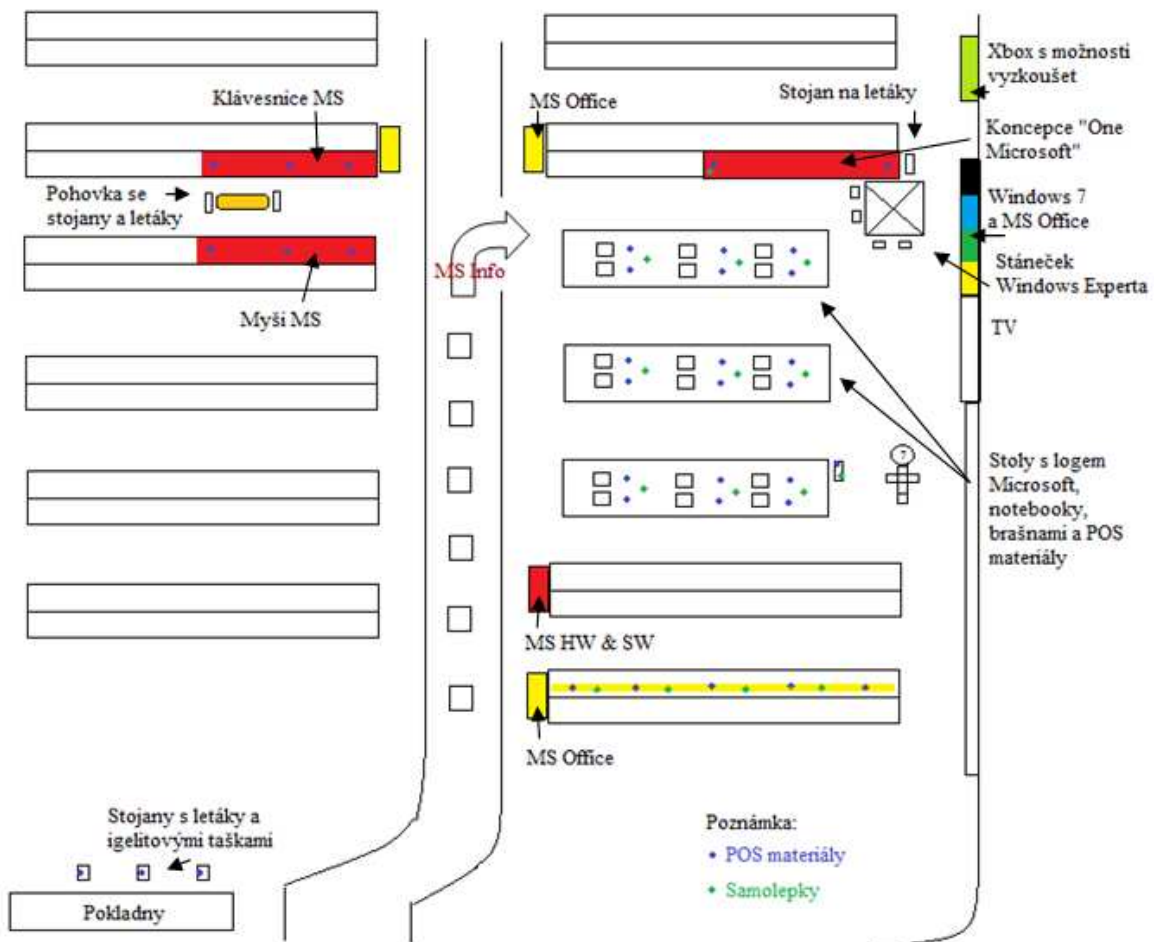
Dále se konkrétně věnujeme **obchodnímu centru Electro World v Praze v Čestlicích**, kde navrhujeme design prostředí s produkty společnosti Microsoft. Na obrázku č. 37 můžeme vidět orientační mapku prodejny. Tato mapka znázorňuje umístění produktů Microsoft. Výraznými prvky jsou zde:

- **Informační stánek Windows Experta** – Zde pobývá Windows Expert, podává informace a prodává produkty Microsoft zákazníkům. Pohovka je na dohled stánku

Windows Experta, čímž může Windows Expert potencionálního zákazníka spatřit, a poté oslovit a nabídnout pomoc.

- **Odpočinkový prostor se stojany s informačními materiály** – Mezi hardware společnosti Microsoft umístíme pohovku, která umožní zákazníkům si odpočinout a zároveň pročíst informační letáky Microsoft.
- **Dětský skákací panák s logem Windows 7** – Na podlahu je možno nalepit samolepku, která slouží pro hru dětí, které jsou doprovázeny rodiči. Opět je hra na dohled Windows Expertu, který může rodiče dítěte oslovit, nabídnout, informovat, a také nabídnout dítěti omalovánky či bonbon Microsoft.
- **Samolepka „Informace Microsoft“** – Samolepka je umístěna na hlavní trase obchodem na podlaze tak, aby informovala o stánku Windows Experta, který může pomoci s dotazy zákazníků.
- **Police s MS Office a MS Hardware** – Police jsou umístěny blízko vstupu na pravé straně tak, aby začaly informovat zákazníka o výskytu těchto produktů.
- **Police „One Microsoft“** – Nachází se v blízkosti Windows Experta, který může zákazníkovi názorně ukázat doplňkovost produktů společnosti Microsoft a vše názorně vysvětlit.
- **Stojany s letáky a igelitovými taškami u pokladny** – V místě pokladny lidé často čekají na řadu, proto zde umístíme informační materiály a igelitové tašky, které zákazníkovi zkrátí čas a budou použitím igelitových tašek vytvářet povědomí o Microsoft.
- **Veškeré produkty jsou umístěny v blízkosti stánečku a Windows Experta** – Windows Expert může zákazníkovi ihned poradit. Celý prostor je vyplněn samolepkami, POS materiály.
- Taktéž se klade **důraz na možnost vyzkoušení si produktu** - Jedná se o Xbox, hardware jako například myši, klávesnice, a také software jako například Windows 7, MS Office apod.
- **POS materiály**, které zde používáme, jsou:
  - miska na cukrovinky a cukrovinky do stánku Windows Experta,

- propisky s logem Microsoft, MS Office, Windows 7,
  - triko a mikina pro Windows Experta s logem Microsoft,
  - informační tabule, jakou verzi Windows 7 zvolit,
  - promo leták na hardware, One Microsoft, MS Office, Windows 7, Xbox,
  - igelitové tašky s logem Microsoft, Windows 7,
  - samolepky s logem Windows 7, MS Office,
  - samolepky s logem Microsoft,
  - dětské omalovánky s logem Microsoft,
  - reklamní bloky s logem Microsoft.
- Soupis veškerých materiálů a jejich rozpočet nalezneme ve Studii proveditelnosti v kapitole 8.2.2.7 Materiální zajištění projektu.



Obr. 39: Mapa merchandisingových prvků obchodního centra Electro World Praha – Čestlice.

Vždy je vhodné vytvářet grafickou mapku prodejny, abychom se lépe zorientovali, jak mohou dané prvky na zákazníka působit a jestli se vzájemně doplňují, nebo ruší.



## 2. Práce se sortimentem a prezentace zboží

Při pohledu na police/stojany se zbožím si odpovídáme na následující otázky:

- Je prodejní místo dobře označeno?
- Je police/stojan v dobrém fyzickém stavu? A čistá/ý bez prachu?
- Je srozumitelné, co je zde nabízeno?
- Je zde zboží dobře uspořádáno a vidět?
- Je cenovka srozumitelná a dobře vidět?
- Je zde zboží v dostatečném počtu?
- Je zde POS materiál, který podporuje prodej daného zboží?
- Je tento POS materiál v dobrém fyzickém stavu?

*Tipy:*

- Aby bylo zboží lépe vidět, je vhodné jej rozmístit pod určitým úhlem, například do tvaru V. Nevýhodou je o 1/5 nutnost více prodejních prostor.
- Zóna, kde si všímáme zboží, je mezi kolena a očima.
- Nemít zboží výstavně poskládané, spíše vyvolat dojem, že se na zboží již někdo díval, zajímal se o něj.
- Čím déle něco zákazník drží v ruce, tím spíše to koupí.
- Regál ve výšce 150 cm „prodává sám“, protože se jedná o optimální výšku.
- Jelikož se lidé dívají raději na lidi než na věci, je dobré mít stojan ve formě člověka, který drží produkty Microsoft v rukou.
- Je vhodné používat osvětlení produktů.
- Je vhodné vystavit zboží tak, aby si zákazník mohl vyzkoušet.

## 3. Přístup Windows Experta k zákazníkům

Mít schopný prodejní personál je obrovská výhra, protože právě **přes Windows Experta budujeme image společnosti Microsoft**. Měli bychom proto klást důraz na to, jak je na tom Windows Expert po znalostní i osobnostní stránce, a jak komunikuje s potenciálními zákazníky.

*Nutné podmínky úspěchu Windows Experta:*

- Dobře zná produkty společnosti Microsoft.
- Zajímá se o novinky v souvislosti s produkty společnosti Microsoft.

- Vzdělává se v oblasti prodeje.
- Usmívá se a působí pozitivním dojmem.
- Je jistý ve vystupování se zákazníkem.
- Aktivně vyhledává zákazníky a snaží se zjišťovat jejich potřeby.
- Nabízí doplňkové produkty společnosti Microsoft.

*Postup jednání se zákazníkem k úspěšnému prodeji:*

- Windows Expert potencionálního zákazníka pozdraví.
- Naváže se zákazníkem kontakt, snaží se mu pomoci a identifikovat jeho potřebu.
- Nabídne mu možná řešení uspokojení jeho potřeby a poradí nejlepší alternativu.
- Během rozhovoru nabídne bonbon, či jiný drobný upomínkový předmět, čímž vytváří příjemné prostředí prodeje.
- Uspokojí zákaznickou potřebu a doporučí další doplňkové produkty Microsoft.
- Prodá produkty.
- Rozloučí se a popřeje hezký den.

*Tipy:*

- Pokud musí zákazník čekat, než Windows Expert přinese požadované zboží, je vhodné zákazníkovi nabídnout leták s příslušenství na podívání.
- Uznání – zákazníci půjdou tam, kde se cítí vítanými hosty a jsou ochotni za to i něco připlatit. Iniciativa prodejce zvyšuje prodej.
- Windows Expert musí cítit důvěru ve výrobek a hodnotu výrobku. To získá odzkoušením výrobku.

*Zásady k získání pozornosti člověka:*

- Manipulujte s materiálními podněty (působení na smysly – zrak, sluch, hmat, čich).
- Poskytujte informace.
- Vzbuzujte emoce (příjemná atmosféra, pozitivní zážitek,...)
- Nabízejte hodnoty (uspokojení potřeby).

#### **4. Tipy pro merchandisingové aktivity**

Tato část popisuje tipy pro merchandisingové aktivity. Jsou to psychologické a fyziologické principy, které působí na zákazníka.

- Prodeje se zvyšují, pokud s sebou máme nákupní košík (doporučení dávat nákupní košíky i uprostřed obchodu) Nákupní košíky by se měly nacházet v takové výši, aby byly zpozorovány.
- Propagační materiály není vhodné dávat v bezprostřední blízkosti vchodu, ale spíše pár metrů od vchodu, kde zákazníci zpomalují, přirozeně zastavují (dá se vypočítat, ve kterém místě zákazník zpomalí).
- Úzké uličky jsou pro vystavování zboží to nejhorší (pokud je obchod prostorný, má v něm zákazník tendenci zůstat v něm déle).
- V prostoru, kde se zákazník může posadit, bychom měli umístit propagační materiály, protože během odpočinku zákazník hledá, co by mohl zkoumat.
- Různé žebříčky a statistiky například prodávaných počítačů by měly být dostatečně velké, čitelné a správně umístěné. Statistiky a reference jsou velice cenné informace pro zákazníka.
- Věci, které si člověk potřebuje prostudovat, je vhodné umístit do klidnější části obchodu.
- Snažme se, aby zákazník byl v obchodě co nejdéle a přizpůsobit tomu prostředí (pohodlí).
- Nedbale vystavené zboží, neuspořádané vzbudí více pozornosti, než dokonale poskládané.
- Raději se jako zákazníci díváme na lidi než na věci.
- Výkladní skříň – je vhodné zde umístit drobné věci! Předměty ve výloze musí být z větší vzdálenosti dobře vidět.
- Čím rychleji se lidé pohybují, tím menší dosah periferního vidění mají.
- Informace a navigační systém není vhodné umístit dopředu obchodu, protože je zákazník.
- Nejjednodušší, jak odradit lidi od krádeže je u vchodu je pozdravit (dát jim vědět, že o nich víme).
- Pro zbrzdění tempa pohybu zákazníka použijeme police s levným zbožím (akce), kde se zastaví velké množství lidí.
- Dobré je prodávat venku již na parkovišti, nebo zde na produkty upozornit.
- Dobré je nechávat u pokladny nějaké informace, aby si zákazníci ukrátili čas a začali nad něčím, co koupí přemýšlet.
- Pro sdělení informace jsou vhodné eskalátory (poutače, plakáty).

- Zákazníci mají psychologicky sklon držet se při chůzi vpravo. Na pravé straně by mělo být zboží, které je pro obchod klíčové
- Když chceme prosadit například obyčejné klávesnice, dáme je napravo od jiných, které jsou dejme tomu oblíbené, žádané. Tento tah funguje.
- Aby zákazníci chodili až na konec obchodu, je vhodné nalepit na zeď něco, co zákazník přitahuje svou barevností, ornamentálností, grafikou, apod.
- Smysly – téměř všechny neplánované nákupy jsou způsobeny možností dotknout se, ucítit, ochutnat v prostředí obchodu.
- Je vhodné používat zrcadla – zpomalují pohyb.
- Je účinné používat upomínkové propagační materiály.
- Čím více zákazník projde nákupních uliček, tím více je ochoten impulsivně nakupovat.
- Vyvarujte se umístit šest stejných výrobků vedle sebe, působí to na zákazníka nudně. Odborníci doporučují maximálně pět.
- Dobré je seskupit výrobky podle komplexnosti – vytváří to iluzi, že zákazník má vše, co potřebuje, na jednom místě.
- Druhý displej (poutač) obvykle přináší nárůst prodeje až o 60 % (zvýšení viditelnosti přináší impulsivnost nákupu).
- Zákazníci nesnáší:
  - Příliš mnoho zrcadel – od určité chvíle začínají dezorientovat
  - Fronty – dát jim podnět, aby se třeba na něco dívali/četli
  - Nutnost klást banální dotazy – zejména nové výrobky musí být vystaveny tak, aby si je mohli jednoduše prohlédnout, všude dostatek poutačů, brožur, videonahrávek, článků apod.
  - Zboží, které není na skladě.
  - Špatně viditelné cenovky.
  - Odstrašující služby – nezdvořilost.
- Jak zkrátit čas zákazníka při čekání u pokladny
  - Interakce (s někým, něčím) – často stačí, když zaměstnanec dá najevo zákazníkovi, že ví, že tady je, popř. dá vysvětlení. Vedoucí komunikuje se zákazníky v případě fronty (na pokladně pracují rychleji a zároveň on baví zákazníky). Dobré upozornit zákazníky, že budou čekat, ale že všechno bude v pořádku.
  - Uspořádanost – lépe čekat v řadě (jistota místa). A psychologicky lepší je mít 3 menší fronty, než 1 dlouhou.

- Společnost – čekání se zdá být kratší, když s někým zákazník komunikuje.

### 5. Způsoby podpory prodeje společnosti Microsoft

Merchandisingové aktivity můžeme zintenzivnit působením prostředků podpory prodeje.

Mezi tyto prostředky patří:

- **Kampaň – I am an user of Windows 7/Jsem uživatel Windows 7** – Možnost připravit plakát se zkušenostmi/referencemi různých uživatelů – muži, ženy.
- **K balíčku MS Office home and student připravit něco jako stínování manažera MS/otevření společnosti Microsoft okolí.** Zákazník například pošle nějakou nálepkou/kód poštou/mailem/smskou...nebo může vyhrát školení na Office zdarma.
- **Pro nalákání zákazníka do obchodu opakovaně** – Je vhodné u východu umístit ceduli, poutač s informacemi, co se bude dít příští týden (například nové zboží notebooků, myši, sluchátek...)
- **Představení (praktická ukázka) produktu** – Dobrý tip je využívání stánek s vystaveným produktem, kde se mohou zákazníkům produkty představit a mohou si je prakticky vyzkoušet.
- **Věrnostní program** – Nabídka pro zákazníka získání výhod na základě dlouhodobé přízně (při opakované koupi novinek či upgrade software). Je zde důležitá evidence zákazníka, komunikace s ním prostřednictvím informování ho elektronickou poštou.
- **Speciální akce** – Může se jednat například o kuponový prodej a motivační hry. Zákazník může při koupi software získat slevový kupón na nákup hardware, čímž by se zvýšila komplexita prodeje a realizace myšlenky „One Microsoft“. Možnost vyzkoušení si XBoxu – pro mladé hra o ceny a možnost získat slevu na Xbox, případně jeho komponenty, či dárkové předměty
- **Společné aktivity** - Akce, která se dá realizovat společně s dalšími partnery – například zábavný den v obchodním centru.
- **Využívání prázdných výloh** – Vhodné je najít prázdnou výlohu a domluvit se s obchodníkem na jejím využívání. Obchodníkovi to přinese větší atraktivitu a tomu, kdo využije výlohu výborné marketingové plochy.
- **Sponzorství** – Vhodný je sponzoring například místní akce, slavnosti. Velmi dobře se tak budují dobré vztahy.

- **Dětské soutěže** – Vždy mají úspěch dětské soutěže, které přimějí svého rodiče k nákupu.
- **Tištěné tipy** – Je dobré vytvořit něco jako tipy pro uživatele, k čemu všemu můžeme daný výrobek využít.
- **Množstevní akce** – Účinné je využívání množstevních slevových akcí, například 1+1 zdarma.
- **Procenta dolů** – Můžete vyhlásit dny, kdy budou % slevové akce.
- **Realizace průzkumů** – Je možné ptát se zákazníků na jejich názor a zároveň z průzkumu udělat podporu prodeje. Jako poděkování je možno poskytnout například slevový kupón.
- **Merchandisingový prvek** - Zrcadlo a na něm samolepka s notebookem či Windows 7, kde bude nápis „Sluší Vám“. Tento prvek zpomalí zákazníka a upozorní na produkt
- Je vhodné **přichystat akci** – Akce, která upozorní, aby zákazník opět přišel, například příští týden – nové myši za výborné ceny, každý týden jiné zaměření. Například tabule před prodejnou.

### *Závěr*

Merchandising se dá neustále vylepšovat. Jen je důležité chodit s otevřenýma očima, sledovat chování zákazníků a jejich reakce na dané podněty reagovat tak, aby nakupování bylo pro zákazníka co nejvíce příjemné a společnost Microsoft mu tím byla blíže. Své ovoce ve formě spokojeného a stále vracejícího se zákazníka, který bude mít rád značku Microsoft a bude ji doporučovat, to přinese.

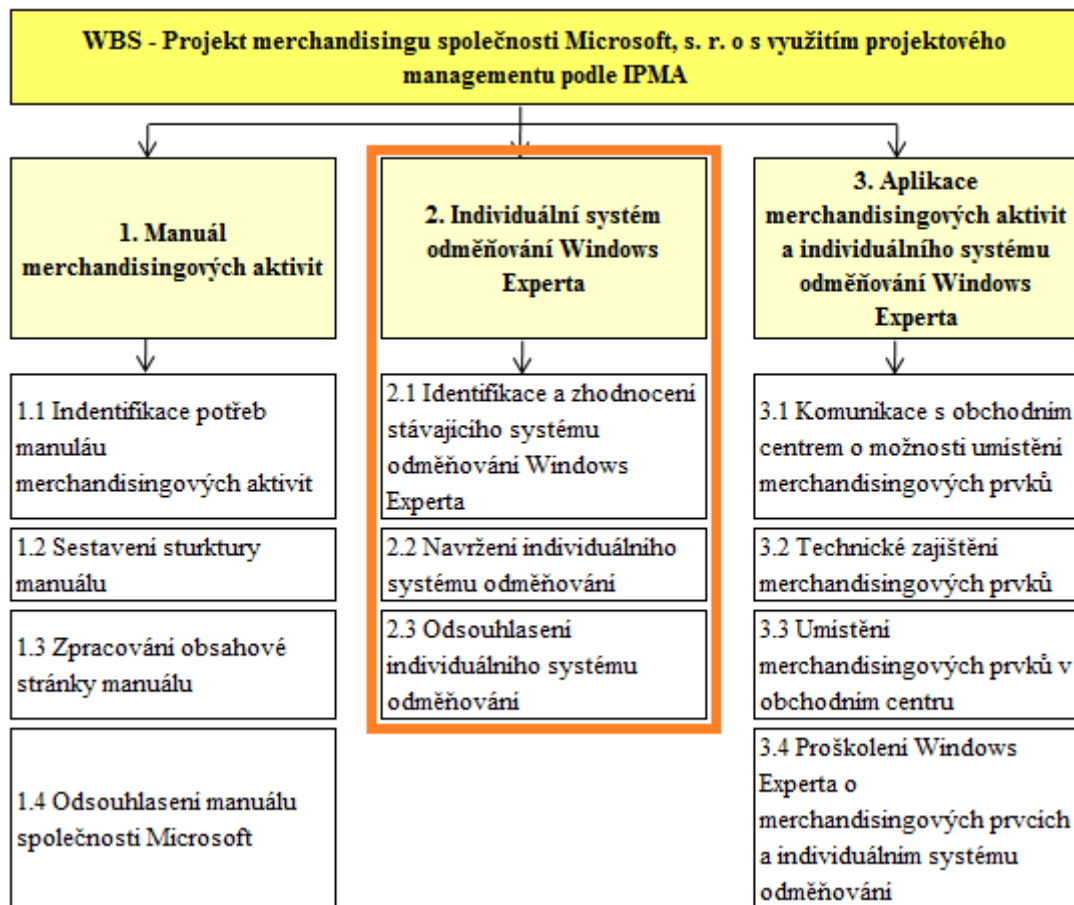
---

### *Dílčí aktivita 1.4 – Odsouhlasení manuálu společnosti Microsoft*

Vypracovaný manuál je nutné předložit k připomínkám a následnému odsouhlasení Retail týmu společnosti Microsoft, který se oblastí merchandisingu zabývá. Manuál je nutno schválit proto, aby se mohl aplikovat v prostředí prodeje obchodního centra Electro World v Praze v Čestlicích.

### *8.3.3.2 Klíčová aktivita 2 - Individuální systém odměňování Windows Experta*

Abychom mohli zrealizovat Klíčovou aktivitu č. 2, musíme se věnovat zvýrazněným dílčím aktivitám na obrázku č. 40, které jsou dále podrobně zpracovány.



Obr. 40: Dílčí činnosti 2. Klíčové aktivity.

### *Dílčí aktivita 2.1 Identifikace a zhodnocení stávajícího systému odměňování Windows Experta*

Windows Expert je zaměstnán na poloviční úvazek a má 2 složky hodnocení:

1. Fixní měsíční odměna ve výši 100 Kč/hodinu.
2. Při splnění kvartálního úkolu navýšení o 30 Kč/hodinu.

Kvartální hodnocení se přitom skládá ze:

- Splnění příjmů a nárůstu prodeje.
- Marketingové prezentace Microsoft u partnerů.
- Spokojenosti partnerů.
- Kvality zpětné vazby.
- Odborných dovedností, znalostí a aktivity.
- Hodnocení Retail týmu.

Tento způsob hodnocení nevyhovuje ani společnosti Microsoft, ani není postavené tak, aby motivovalo pracovníka na sobě či výkonu pracovat. Z tohoto důvodu navrhuje nový způsob individuálního hodnocení Windows Experta.

### *Dílčí aktivita 2.2 Navržení individuálního systému odměňování*

Pro individuální systém odměňování čerpáme z poznatků teoretické části kapitoly 1.6.2 Odměňování prodejního personálu. Pro náš účel hledáme systém odměňování, který by ohodnotil Windows Experta podle:

- výkonu,
- schopnosti.

V této souvislosti máme z hlediska výkonu na mysli jeho aktivního zapojení nejen zákazníkovi poradit, ale také prodat, i když dosud Windows Expert přímo neprodával. Z hlediska schopností bereme v úvahu například jeho proaktivitu, zlepšovací návrhy a uvažování při práci. Abychom ohodnotili tyto 2 hlediska, nejlépe se nám k této myšlence přibližuje systém **odměňování podle přínosu** v kapitole 1.6.2.3. Odměňování podle přínosu.

Odměna Windows Experta se skládá ze 3 složek odměn, které popisuje tabulka č. 20.

*Tab. 20: Složky odměny Windows Experta.*

Složky odměny	Výpočet
Základní odměna v Kč	8 000 Kč/měsíc
Odměna za výkon v %	% odměna z celkové částky měsíčního prodeje, viz tabulka č. 19
Odměna za přínos v %	% odměna ze základní odměny, viz tabulka č. 20

Jednotlivé složky si dále podrobněji vysvětlíme.

#### **Základní odměna**

Jedná se o odměnu, kterou Windows Expert dostává fixně.

#### **Odměna za výkon**

Jedná se o % sazbu odměny, kterou Windows Expert obdrží za objem prodeje za měsíc. Jednotlivé sazby popisuje tabulka č. 21.



Tab. 21: Sazby procentní odměny z objemu prodeje

Objem prodeje za měsíc	% sazba odměny
do 150 000	1,0
od 150 000 do 250 000	1,5
od 250 000 do 350 000	2,0
od 350 000 do 500 000	2,5
nad 500 000	3,0

K faktickému zajištění výkonu, protože se jedná o tzv. prodejnu v prodejně, můžeme volit ze dvou způsobů řešení evidence jeho výkonu:

1. Windows Expert má svou vlastní pokladnu, kde eviduje svůj výkon. Výsledné tržby za určité období předává zodpovědnému pracovníkovi obchodního centra Electro World.
2. Je vytvořen online systém, kde Windows Expert eviduje své tržby. Ty jsou následně konfrontovány s výpisy z pokladen.

### Odměna za schopnosti

Odměna za schopnosti se vypočítává % sazbou ze základní odměny, přičemž % sazby jsou vedeny v tabulce č. 22.

Tab. 22: Sazby procentní odměny ze schopností.

Současný stav Windows Experta	Ohodnocení schopností v %				
	Nedostatečný	Rozvojový	Efektivní	Velmi efektivní	Výjimečný
<b>Vysoce schopný expert</b> - překračuje většinu schopností	0	8	9	10	11
<b>Plně schopný</b> - splňuje všechny standardy schopností	0	5	6	7	8
<b>Rozvojový</b> - dosud nesplňuje standardy schopností	0	0	2	4	5

Zde se při hodnocení díváme na tabulku č. 22 ze dvou stran:

- Jaký je stav Windows Experta, kde se v současné době nachází.
- Hodnotíme úroveň jeho schopností.

**Stav Windows Experta** se zpravidla hodnotí z hlediska doby působení jako Windows Expert. Avšak nechceme stav ohraničit časem. Windows Expert může přejít ze stavu Roz-

vojového do Plně schopného či Vysoce schopného experta ve velmi krátké době na základě nejlépe **pravidelného sebehodnocení a hodnocení nadřízeného**.

**Úroveň schopnosti** můžeme určit podle kritérií, které popisuje tabulka č. 23 inspirovaná hodnocením prodejního personálu Jobberem formou výběrem úrovně schopností daného Windows Experta. Zde můžeme hodnotící kritéria upravit podle potřeb, které se mohou měnit v čase.

Tab. 23: Kritéria hodnocení úrovně schopností Windows Experta.

Hodnotící kritéria	Úroveň schopností				
	Nedostatečný	Rozvojový	Efektivní	Velmi efektivní	Výjimečný
<b>Prodejní dovednosti</b>					
Umění navázat kontakt					
Určení potřeb spotřebitele					
Použití vizuálních pomůcek					
Schopnost překonat námitky					
Schopnost uzavřít obchod					
<b>Vztah se zákazníkem</b>					
Jak dobře je prodejce přijímán					
Základníci jsou spokojeni se službami, radami, spolehlivostí					
<b>Znalosti o produktu</b>					
Produkty, které prodává, jejich výhody pro zákazníka a jejich využití					
Produkty konkurence a jejich výhody a použití					
Zajímá se o novinky v souvislosti s produkty					
<b>Spolupráce a postoje</b>					
Využívá námětu získaných během praktického školení					
Uplatňuje svoji vlastní iniciativu - proaktivita					
Přichází se zlepšovacím návrhy					
<b>Odbornost</b>					
Pracuje na rozvoji svých dovedností, znalostí					

### **Příklad**

Pro úplné pochopení individuálního systému hodnocení uvedeme příklad:

Máme zde Windows Experta, který je student vysoké školy technického zaměření, působí na této pozici 3 měsíce a je velice šikovný v prodejních dovednostech. Za minulý měsíc dosáhl objemu prodeje ve výši 152 000 Kč. Nyní potřebujeme zjistit jeho odměnu.

Plně mu náleží **základní mzda** ve výši 8 000 Kč.

Další složkou mzdy je **odměna za výnos**. Dosáhl prodeje částky 152 000 Kč. Podle tabulky č. 21, mu přísluší 1,5 % z prodané částky, tedy 2 280 Kč.

Další složkou mzdy je **odměna za schopnosti** Windows Experta. V tuto chvíli je stále v rozvojovém stavu, protože mívá stále v některé z oblastí ne zcela jasno. Nyní ohodnotíme tabulku úrovně schopností následovně:

Tab. 24: Příklad hodnocení schopností Windows Experta.

Hodnotící kritéria	Úroveň schopností				
	Nedostatečný	Rozvojový	Efektivní	Velmi efektivní	Výjimečný
<b>Prodejní dovednosti</b>				x	
Umění navázat kontakt				x	
Určení potřeb spotřebitele				x	
Použití vizuálních pomůcek			x		
Schopnost překonat námitky				x	
Schopnost uzavřít obchod				x	
<b>Vztah se zákazníkem</b>				x	
Jak dobře je prodejce přijímán				x	
Základníci jsou spokojeni se službami, radami, spolehlivostí				x	
<b>Znalosti o produktu</b>		x			
Produkty, které prodává, jejich výhody pro zákazníka a jejich využití		x			
Produkty konkurence a jejich výhody a použití		x			
Zajímá se o novinky v souvislosti s produkty			x		
<b>Spolupráce a postoje</b>				x	
Využívá námětu získaných během praktického školení				x	
Uplatňuje svoji vlastní iniciativu - proaktivita				x	
Přichází se zlepšovacím návrhy			x		
<b>Odbornost</b>			x		
Pracuje na rozvoji svých dovedností, znalostí			x		

Hodnocení v jednotlivých oblastech můžeme vidět v tabulce č. 26. Jednoznačně vidíme, že hodnocený Windows Expert má většinu oblastí ohodnocených jako Velmi efektivní, proto podle tabulky 22 Sazby procentní odměny ze schopností mu náleží 3 % ze základní mzdy, což je 320 Kč.

Tab. 25: Souhrn hodnocení úrovně schopností Windows Experta.

Hodnotící kritéria	Úroveň schopností				
	Nedostatečný	Rozvojový	Efektivní	Velmi efektivní	Výjimečný
Prodejní dovednosti				x	
Vztah se zákazníkem				x	
Znalosti o produktu		x			
Spolupráce a postoje				x	
Odbornost			x		

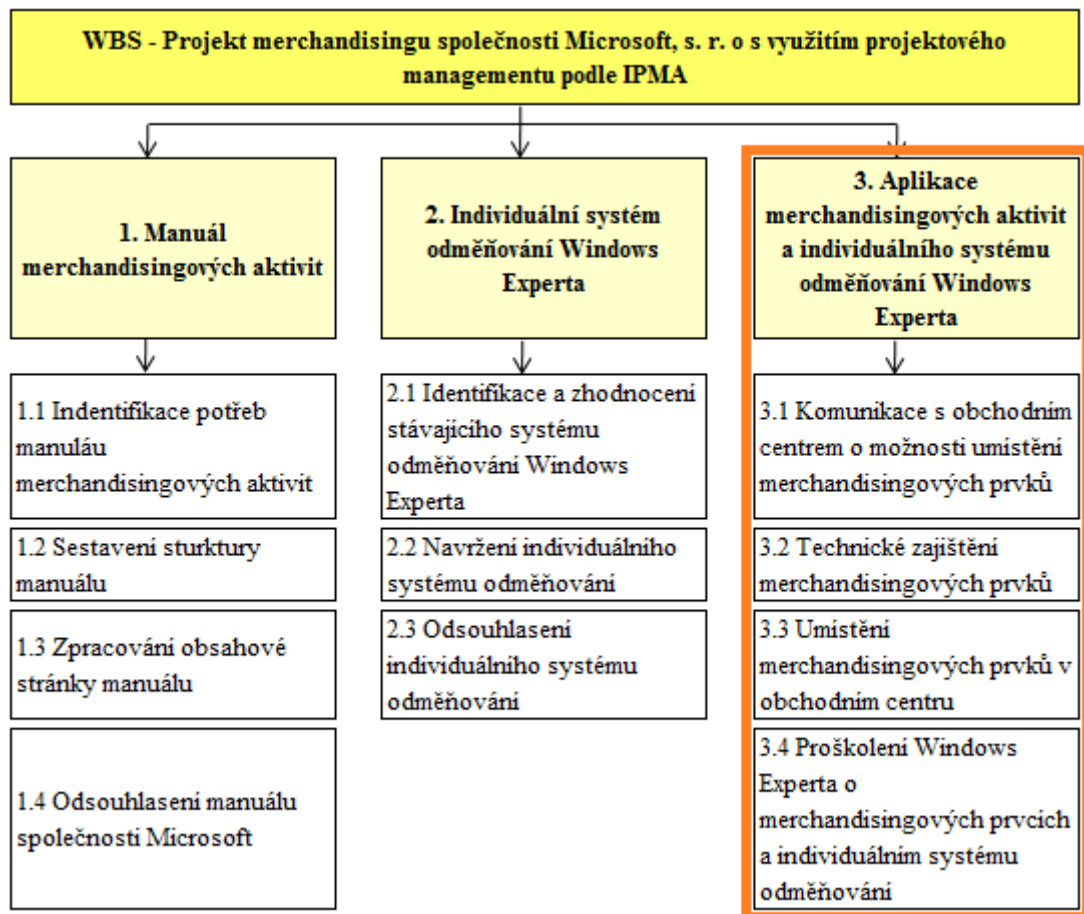
Když všechny složky měsíční mzdy sečteme (8 000 Kč + 2 280 Kč + 320 Kč), získáme měsíční mzdu ve výši **10 600 Kč**.

### ***Dílčí aktivita 2.3 Odsouhlasení individuálního systému odměňování***

Vypracovaný systém odměňování je nutné předložit k připomínkám a následnému odsouhlasení Retail týmu společnosti Microsoft. Individuální systém odměňování je nutno schválit proto, aby se mohl aplikovat v prostředí prodeje obchodního centra Electro World v Praze v Čestlicích.

### ***8.3.3.3 Klíčová aktivita 3 - Aplikace merchandisingových aktivit a individuálního systému odměňování Windows Experta***

Pro realizaci Klíčové aktivity č. 3, se musíme věnovat těmto dílčím činnostem, které jsou zvýrazněny na obrázku č. 41.



Obr. 41: Dílčí činnosti 3. Klíčové aktivity.

### ***Dílčí aktivita 3.1 Komunikace s obchodním centrem o možnosti umístění merchandisingových prvků***

Je zřejmé, že Manuál merchandisingových aktivit a individuální systém odměňování Windows Experta zasahuje do prostředí obchodního centra Electro World, a proto bychom se o těchto změnách měli s představiteli obchodního centra pobavit a vzájemně odsouhlasit jejich možnost realizace.

### ***Dílčí aktivita 3.2 Technické zajištění merchandisingových prvků***

Seznam všech plánovaných použitých materiálů nalezneme ve Studii proveditelnosti v kapitole 8.2.2.7 Materiální zajištění projektu a jeho grafickou podobu v části Work Breakdown Structure v kapitole 8.3.3.1 Klíčová aktivita 1 – Manuál merchandisingových aktivit.

Většina merchandisingových prvků je realizována prostřednictvím marketingové agentury. Pouze pokladna, nutná pro zjištění výkonu Windows Experta, je obstarána ve vlastní režii.

***Dílčí aktivita 3.3 Umístění merchandisingových prvků v obchodním centru***

Jakmile jsou merchandisingové prvky technicky připraveny, jsou postupně v průběhu 2 dnů kompletně umístěny na stanovené místo podle kapitoly 8.3.3.1 Klíčová aktivita 1 – Manuálu merchandisingových aktivit.

***Dílčí aktivita 3.4 Proškolení Windows Experta o merchandisingových prvcích a individuálním systému odměňování***

Velice důležitou aktivitou je proškolení Windows Experta. Proškolení trvá jeden den, kde je Windows Expert detailně seznámen s:

- individuálním systémem odměňování,
- manuálem merchandisingových aktivit.

Jakmile budou klíčové aktivity zrealizovány, je důležité si dodržovat kontrolní milníky po dobu trvání projektu, a to konkrétně v 9., 12., 3. měsíci a v 6. měsíci vyhodnotit celý projekt.

**8.4 Poprojektová fáze**

V poprojektové, neboli po realizační fázi vyhodnocujeme úspěšnost projektu. V našem případě vyhodnocujeme úspěšnost projektu z hlediska:

- ekonomického hodnocení,
- rizik,
- přínosů projektu,
- vyhodnocení spokojenosti zákazníků,
- vyhodnocení spokojenosti Windows Experta s individuálním systémem odměňování.

**8.4.1 Ekonomické vyhodnocení projektu**

Ekonomické hodnocení projektu je popsáno teoreticky v kapitole 3.4 Ekonomické hodnocení projektu a prakticky ve Studii proveditelnosti projektu v kapitole 9.1.2.9 Ekonomické hodnocení projektu. Při vyhodnocování projektu využíváme ukazatele:

- doby návratnosti,

- ukazatel návratnosti investic (ROI),
- diskontované peněžní toky.

#### **8.4.2 Zhodnocení rizik projektu**

V rámci Studie proveditelnosti projektu v kapitole 8.2.2.10 Analýza a řízení rizik jsme analyzovali potencionální rizika, která mohou v průběhu projektu nastat. Tato rizika se v po-projektové fázi vyhodnocují, určuje se jejich výskyt a četnost a navrhují se opatření potencionálních rizik pro další obdobné projekty.

#### **8.4.3 Zhodnocení přínosů projektu**

Přínosy popisuje kapitola 9.2.1 Identifikační listina projektu. Projekt napomáhá ke zvýšení prodeje a zlepšení image značky Microsoft. Tento přínos se ověří po realizaci projektu.

Realizací projektu implementujeme nový individuální systém odměňování. Po realizaci projektu hodnotíme jeho motivační efekt na Windows Experta.

Realizací projektů také implementujeme manuál merchandisingových aktivit. Účinnost tohoto manuálu vyhodnotíme po realizaci projektu pomocí % zvýšení prodeje oproti stavu před realizací projektu.

Dále s sebou projekt přináší nové poznatky, znalosti a tipy pro realizaci obdobných projektů. Po realizaci projektu se hodnotí, do jaké míry napomáhá dalším obdobným projektům.

#### **8.4.4 Vyhodnocení spokojenosti zákazníků**

Realizace projektu přináší pohodlnější nakupování pro zákazníky. Spokojenost zákazníků ověříme po realizaci projektu krátkým dotazníkem spokojenosti, který nám určí, do jaké míry se projektem podařilo zpříjemnit zákazníkovi nakupování. Součástí dotazníku bude zjištěna spokojenost i s prací Windows Experta.

#### **8.4.5 Vyhodnocení spokojenosti Windows Experta s individuálním systémem odměňování**

Projektem realizujeme nový systém individuálního odměňování Windows Experta. Dotazováním po realizaci projektu zjišťujeme spokojenost Windows Experta s tímto systémem odměňování a sbíráme náměty na zlepšení.

## ZÁVĚR

V úvodu jsme zmínili, že se prodejce snaží zvát a informovat zákazníky tak, aby nakupovali v jeho prodejně. K tomu musí vyvinout určité úsilí, aby zákazníci zaujal a ti skutečně v jeho obchodě nakupovali, byli spokojeni a opakovaně se vraceli. Předložená diplomová práce se právě o toto snaží.

Cílem této diplomové práce bylo vytvořit projekt merchandisingu společnosti Microsoft s využitím projektového managementu podle IPMA, a to tak, abychom vytvořili podklad pro zlepšení oblasti merchandisingu. Tento cíl byl zcela naplněn a to následujícím způsobem.

V předložené diplomové práci jsme zpracovali teoretické poznatky oblasti merchandisingu a metodologie projektového managementu podle IPMA, které se nachází v teoretické části. Poté jsme v analytické části analyzovali současný stav merchandisingu společnosti Microsoft v obchodních centrech a zjišťovali jeho efektivnost. Na základě analytické části jsme stanovili východiska pro projekt. V následující projektové části jsme se věnovali vytvoření projektu podle projektové metodologie IPMA, rozdělili jsme projekt na předprojektovou, projektovou a poprojektovou fázi tak, aby si čtenář předložené diplomové práce mohl představit vývoj projektu v jeho celém průběhu. V rámci projektové části jsme vypracovali studii proveditelnosti projektu a zhodnotili rizika a přínosy projektu.

Oblast merchandisingu je oblast velice zajímavá. Věřím, že celá tato práce bude inspirací a přínosem nejen pro můj osobní rozhled, ale hlavně inspirací pro společnost Microsoft, které přinese nové, spokojené a stále se vracějící zákazníky.



**SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ**

- [1] *About IPMA* [online]. 2010 [cit. 2010-04-15]. IPMA. Dostupné z WWW: <<http://www.ipma.ch/about/pages/default.aspx>>.
- [2] ARMSTRONOG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. Praha: Grada Publishing, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- [3] BÁRTA, Vladimír; PÁTÍK, Ladislav; POSTLER, Milan. *Retail marketing*. 1. Praha: Management Press, 2009. 326 s. ISBN 978-80-7261-207-9.
- [4] BOČEK, Martin, et al. *POP In-store komunikace v praxi*. 1. Praha: Grada Publishing, 2009. 224 s. ISBN 978-80-247-2840-7.
- [5] BUREŠ, Ivan. *Jak úspěšně řídit prodejní tým*. 3. Praha: Management Press, 2004. 144 s. ISBN 80-7261-109-7.
- [6] *Businessweek* [online]. 2010 [cit. 2010-04-15]. Images. Dostupné z WWW: <[http://images.businessweek.com/ss/09/07/0729\\_IDEA\\_awards\\_computer/image/microsoftarc.jpg](http://images.businessweek.com/ss/09/07/0729_IDEA_awards_computer/image/microsoftarc.jpg)>.
- [7] *Business centre* [online]. 2003 [cit. 2010-04-17]. Unita.cz. Dostupné z WWW: [http://obrazky.cz/detail?id=eJyVjstygjAAA0/5FyEJ8khnGMdHfTAVEbVoLp2QRAkSZA-QB/fr20lsvve1hd2ZTHORsQa5pvWlWi7BIy/gpEugD1wLIA2dVNPLuI%2BDa gC1jyGe39gMTxfXcYdb1cbJubYTpM8WQhPuD5lZc8BnsN1Oap7hvXTF4Rc m8Tqf0xY5V8cMPuaO-aJT2kxxVZ72gfJUSdcNbSxbDYvtbF9rAt1vkkp4kNefnZBOUkoDPY7XS432HhyCu5H/bjjqJJ-HGs%2BDDvfB3Oup6dw047fh1mbVlacsjyES25bhQMHSXIeyKDxDvxj6YGs aao30%2By6zniUqmEGf5krzS6yNiPFG2xBx8iry99eKWT/9bgaVVaNIPARxA RgiAHCN-kDub6OIUAwbleK1ZHeeGfymTVWP/rOJsAdcYhNxdl1X2MJCQyTkNyfwino &sId=0JcSKgzzOrQ\\_0gPZ4kyj](http://obrazky.cz/detail?id=eJyVjstygjAAA0/5FyEJ8khnGMdHfTAVEbVoLp2QRAkSZA-QB/fr20lsvve1hd2ZTHORsQa5pvWlWi7BIy/gpEugD1wLIA2dVNPLuI%2BDa gC1jyGe39gMTxfXcYdb1cbJubYTpM8WQhPuD5lZc8BnsN1Oap7hvXTF4Rc m8Tqf0xY5V8cMPuaO-aJT2kxxVZ72gfJUSdcNbSxbDYvtbF9rAt1vkkp4kNefnZBOUkoDPY7XS432HhyCu5H/bjjqJJ-HGs%2BDDvfB3Oup6dw047fh1mbVlacsjyES25bhQMHSXIeyKDxDvxj6YGs aao30%2By6zniUqmEGf5krzS6yNiPFG2xBx8iry99eKWT/9bgaVVaNIPARxA RgiAHCN-kDub6OIUAwbleK1ZHeeGfymTVWP/rOJsAdcYhNxdl1X2MJCQyTkNyfwino &sId=0JcSKgzzOrQ_0gPZ4kyj)
- [8] CIMLER, Petr, et al. *Retail management*. 1. Praha: Management Press, 2007. 307 s. ISBN 978-80-7261-167-6.
- [9] *Ct24* [online]. 2009 [cit. 2010-03-09]. Ekonomika. Dostupné z WWW: <<http://obrazky.cz/detail?id=eJyVj1tvozaQhd/9X4y5mFulqNoVaVJUQhMS0u>>

TN2E4wsQGB-  
CQu/ftOq3fd9GGnmGx2dc4o%2BLYmTj0Wf6tfVRhb1bmJHcwGsEFgBuAipe  
bewgIM-  
BWe9MGjX3NzsUVL14xLkNJ6e5vzvLsBB5IEz57%2BSoLbrCcjsncnvYdic7H  
9g6torsPLNVPr7vlzhW57ZY7yStzD9xnYRxvWm5OoSno%2Bt%2B3/E5Msd  
MbfazZTyudncu83jzUbrFvoy-  
LX4sF8Kb5Ulq8dC/VMn0Rr%2B7cHQeuPqpRZm20rdJ0hOcoKA9Zakqt2yeE  
hLq6BtU2NuiM1CC1UJwJ8uDkynsUoiCwkRKMSf5YLD8xqvb6Ix7H8Z%2B  
W35q6UeJGkOvjAMOZUFGTskD-  
JdS3gfWq7hvGKQ8rrCfYtYXUzQDLDBvomfDwfXCOATRM4n4N/TL7yuEY  
raM9JR0uDNqJ/vl/ylp2AEKPYEx9O3Q8xrjn%2BfQvr9afvw&sId=0JcSKgzz  
YW-MI5xtpNHr>.

- [10] *Delvita* [online]. 2008 [cit. 2010-04-17]. Yourlive.cz. Dostupné z WWW:  
<<http://obrazky.cz/detail?id=eJyVkM9vgjAAhe/8IbsN2oKELiFmij9m1ABDRS6mILp2tsCgyvCvH8uy4w47vLzv9CXvkaXssnSlj%2BmqydLIN6ABPeMspGaN P7BjkGUMaFDd1ggLquY-usS/Xo13dQpT1OQJ4k0RwVW5Blj4P/KaOCLe5ve/pHfJ80SmKpJslA5cXISnZ Fot9HyYzRRNYsXQiqYKc-Ki2Lada9HiK8mdXvO6BLVtYhAfpZJuCXbbCPYuT5RlwoiQ/wPXW4edgt5t%2BTNbOvB9hHtH9qXMV1%2BF97no4pwbXun6yrK7rzL66NILcmEnv1rCNtVb-MiBS6t5qfPtkQQA9Iui4tn3S/KpycxUu/pKIsmCfZs3rccukXzBNhHxopH4JfAiQY0CMh%2B%2B%2B82tQrBAEmrWgLSMN5SatlCXa8X8WQeQZeOQCVBBgM9dxQHF2R198IJIo&sId=0JcSKgzzOrPq08PGCHsY>>.
- [11] DOLEŽAL, Jan, et al. *Projektový management podle IPMA*. 1. Praha : Grada Publishing, 2009. 512 s. ISBN 978-80-247-2848-3.
- [12] *Elitefse* [online]. 2008 [cit. 2010-03-10]. Elitefse. Dostupné z WWW:  
<[http://www.elitefse.com/image.php?photo=DCP\\_1548.JPG](http://www.elitefse.com/image.php?photo=DCP_1548.JPG)>.
- [13] FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 2. Brno : Computer Press, 2008. 451 s. ISBN 80-251-1041-9.

- [14] *Fundinguniverse.com* [online]. 2010 [cit. 2010-04-04]. Microsoft Corporation. Dostupné z WWW: <<http://www.fundinguniverse.com/company-histories/Microsoft-Corporation-Company-History.html>>.
- [15] HAMMOND, Richard. *Čtyřve vedená prodejna : Jak mít více zákazníků a větší tržby*. 1. Praha: Grada Publishing, 2005. 144 s. ISBN 80-247-1066-8.
- [16] *Hamri.cz* [online]. 2008 [cit. 2010-04-18]. Hamri.cz. Dostupné z WWW: <[http://www.hamri.cz/obrazky/microsoft\\_sidlo\\_praha\\_1/](http://www.hamri.cz/obrazky/microsoft_sidlo_praha_1/)>.
- [17] Interní materiály společnosti Microsoft, s. r. o.
- [18] JAŠKA, M. Nauka o prodeji. Rukopis. Moravský zemský archiv v Brně, pracoviště Zlín. 1940. Fond Bařa a.s. Zlín. H1134. II/6. Karton (evidenční číslo) 1282. Inventurní číslo 134. 62 s.
- [19] JOBBER, David; LANCASTER, Geoff. *Management prodeje*. 1. Brno: Computer Press Brno, 2001. 431 s. ISBN 80-7226-533-4.
- [20] *Justice.cz* [online]. 2010 [cit. 2010-04-16]. Justice.cz. Dostupné z WWW: <<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=35266&sysinf.vypis.rozsah=aktualni&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.typ=XHTML&sysinf.vypis.klic=e4f27b48b714b64e1e3e60353fd53d26&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=12821&sysinf.spis.@soud=M%ECstsk%FDm%20soudem%20v%20Praze&sysinf.platnost=16.04.2010>>.
- [21] KASPER, Helmut. *Personální management, řízení, organizace*. 1. Praha: Linde, 2005. 592 s. ISBN 80-86131-57-2.
- [22] LANGDON, Ken. *100 tipů pro úspěšný prodej*. 1. Brno: Vydavatelství a nakladatelství CP Books, 2005. 124 s. ISBN 80-251-0666-7.
- [23] LYKOVÁ, Jana. *Jak organizovat a řídit úspěšný prodej*. 1. Praha: Grada Publishing, 2002. 200 s. ISBN 80-247-0205-3.
- [24] MARIE, Sarah. A History of Visual Merchandising in Retail Stores. *Hubpages* [online]. 2008, 1, [cit. 2010-01-23]. Dostupný z WWW: <<http://hubpages.com/hub/A-History-of-Visual-Merchandising-in-Retail-Stores>>.

- [25] *Mbg* [online]. 2009 [cit. 2010-03-08]. Mbg.cz. Dostupné z WWW: <[http://www.mbg.cz/images/shopdesign/coleman\\_si/coleman\\_si\\_04.jpg](http://www.mbg.cz/images/shopdesign/coleman_si/coleman_si_04.jpg)>.
- [26] *Microsoft.com* [online]. 2010 [cit. 2010-04-10]. Hardware. Dostupné z WWW: <<http://www.microsoft.com/HARDWARE>>.
- [27] *Microsoft.com* [online]. 2004 [cit. 2010-04-18]. Hodnoty, kterými žijeme. Dostupné z WWW: <<http://www.microsoft.com/cze/onas/hodnoty/hodnoty.msp>>.
- [28] *Nákupní centrum Stodůlky* [online]. 2009 [cit. 2010-04-17]. Erupce.cz. Dostupné z WWW: <<http://obrazky.cz/detail?id=eJyVkJEtugzAARPfcBbBxcaBSVDVNQvMnCEHDpsLGhI8xCEwonL6K2hwgu3mLN9IMMbZf7Ngl6U5y4xw5Ed6YhGCuQFuBlpL-mXLJ2Du8Yf3qALuvb3rBzWq1xjMr%2Bguqbi1Y2edTkwlwBgvvQxZRAlqArkVR-xB9vdsH/1pFFe8SJxhdf1XRCVTU4DjyYUZE%2BceAl66/2F3gcR%2BhBp8nL74UC0H89c8RRqkCauFEfDY5xRDPpXsZTMt8bet0pMoQ3wLd%2BvYRUDN%2BrOSSdm86vowDBpr%2B4YyU56TWhWJyJXKROy7Su1k3XS83LUH0GFWtFcn7UVZALFQOj%2B2r9asSSPodbktGNxSzON1pWed2/PbICGpVgmZiZILUoARnTGMPsFYkGQ1w&sId=0JcSKgzzOz7wD3XjNCuj&s=img>>. –
- [29] PELSMACKER, Patrik. *Marketingová komunikace*. 1. Praha: Grada Publishing, 2003. 579 s. ISBN 80-247-0254-1.
- [30] *Prodejna* [online]. 2010 [cit. 2010-03-09]. Datart. Dostupné z WWW: <<http://obrazky.cz/detail?id=eJyVj8mumzAAAO/%2BGIyN4ZIKUfW2NOEVshBC4guyjRsWs4g9fH176bGH3uYyI43oDxm3rrPoD8P%2BR6BFfX6msbkBLxZAF-PzK9aC6DQIUa747m/KjmX5iN5fV1uFWOd6tZjpi9hTYdINLVEnrOWHuRzeWSHwMqU3bz3G2168s5XfWv2HRxWyiseLyW571w/ZcoyJPq2%2BPI22XXp7G73IX71o%2B%2Bld9vMdX8d05yER-sjmMT67/2RaROdSqbpkfBTy8XMMzekVxEW3A12nnjK9YIFst/E0E5r7bPfiX3ZTltU/Sbs40C7yHvk8EZMPQfoNwnmcj5QPvBkOusB2FziXECEobupAqiG3yQu0EUYcgK0mQUbSPf7hdk6qifsKSd1Ne86Tm5djWeSJVPXRjZWRDpYFDTECo->>.

CRz6t1KpNOfEaHPZK97JzJBNBfP%2B%2B//MIEyB6zipjV1FHIEUtiRvwGqR5vm&sId=0JcSKgzzzcJcI5XK6JKU>.

- [31] Sire District. *Klinkersire* [online]. 2008, 1, [cit. 2010-03-09]. Dostupný z WWW:  
<<http://obrazky.cz/detail?id=eJyVjkFvgjAAhe/9MUDbWWGJWTQqShQXRZRel-IIQCrQSchL89WNZdtlhyW7v8L73vvgSDhHK81gea46qjvazGYCOA6ANbqJq02YGAYIEsM3R4sv7Y4ccweWaMFX2Eb4/3hEdYmQ5%2B2KFPeVb9Dp39kEmI%2BToGIcDf8I8dns5jhMajFmVksPKJ244vAcryQPY0qtXMHfdUbd6sstEeWrh0aXVn6QfnFBC0so/j/8eLxaWv6Hn6EuyL8X0QD9uWuIdLh5wu2Zet9Ra6d22HfaHy/H2pKwI50SDvG3rV9Ps%2B94oK6HKtNGiSQ1%2Bl6aQmSnThudMJUILIRIFnf0JtOwXwHQNJpgAbNkAv/ywMk0Ew0YtuE7ZWP%2BG9dt/vCGywRRbEBFixcmUEceepPgTKkKR-zQ&sId=0JcSKgzzSsPymsChofTm&s=img>>.
- [32] SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 1. Praha: Grada Publishing, 2006. 256 s. ISBN 80-247-1501-5.
- [33] SYNEK, Miroslav, et al. *Podniková ekonomika*. 4. Praha: C. H. Beck, 2006. 475 s. ISBN 80-7179-892-4.
- [34] TOMAN, Miloš. *Intuitivní marketing*. 1. Praha : Management Press, 2003. 137 s. ISBN 80-7261-081-3.
- [35] UNDERHILL, Paco. *Proč nakupujeme: jak merchandising ovlivňuje nákupní rozhodnutí a zvyšuje prodej*. 1. Praha : Management Press, 2002. 253 s. ISBN 80-7261-055-4.
- [36] VYSEKALOVÁ, Jitka. *Psychologie spotřebitele: Jak zákazníci nakupují*. 1. Praha : Grada Publishing, 2004. 283 s. ISBN 80-247-0393-9.
- [37] Výukové materiály kurzu IPMA.
- [38] WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7.
- [39] *Windows vista update* [online]. 2009 [cit. 2010-04-15]. Redmond campus. Dostupné z WWW: <[http://www.windows-vista-update.com/image-files/microsoft\\_redmond\\_campus.jpg](http://www.windows-vista-update.com/image-files/microsoft_redmond_campus.jpg)>.

- 
- [40] Zajímá Vás co znamená merchandising?. *EGER MARKETING* [online]. 2008, 1, [cit. 2010-01-23]. Dostupný z WWW: <<http://egermarketing.cz/?i1=Napoveda/Co-je-to-merchandising>>.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

IPMA International Project Management Association

POS Point of Sale – místo prodeje

MS Microsoft

CEE Central and Eastern Europe

P Projekt

PV Present Value

FV Future value

pozn. poznámka

tzv. takzvaný

atd. a tak dále

apod. a podobně

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obr. 1: Příklad vizuálně uspořádané prodejny [12]</i> .....	14
<i>Obr. 2: Interiér obchodního centra [9]</i> .....	15
<i>Obr. 3: Vstupní prostor prodejny Datart [30]</i> .....	16
<i>Obr. 4: Průběh rozhodování spotřebitelů [19]</i> .....	17
<i>Obr. 5: Vnější design prodejny [28]</i> .....	21
<i>Obr. 6: Vnější design prodejny 2 [7]</i> .....	21
<i>Obr. 7: Vnější design prodejny 3 [10]</i> .....	22
<i>Obr. 8: Vnitřní design prodejny [25]</i> .....	22
<i>Obr. 9: Dimenze atmosféry v prodejně [29]</i> .....	24
<i>Obr. 10: Obal – Windows 7 [17]</i> .....	25
<i>Obr. 11: Způsoby hodnocení prodejce [19]</i> .....	26
<i>Obr. 12: Odměna podle výkonu [2]</i> .....	27
<i>Obr. 13: Odměna podle schopností [2]</i> .....	27
<i>Obr. 14: Model odměňování podle přínosu [2]</i> .....	28
<i>Obr. 15: Odměňování podle přínosu [2]</i> .....	28
<i>Obr. 16: Začlenění projektu v rámci podniku [11]</i> .....	30
<i>Obr. 17: Projekt jako změna [11]</i> .....	31
<i>Obr. 18: Projekt s milníky [11]</i> .....	31
<i>Obr. 19: Logika logického rámce [37]</i> .....	34
<i>Obr. 20: Work Breakdown Structure [11]</i> .....	35
<i>Obr. 21: Výpočet v uzlově orientovaném grafu [37]</i> .....	36
<i>Obr. 22: Zápis v uzlově ohodnoceném grafu [37]</i> .....	36
<i>Obr. 23: Redmond campus [39]</i> .....	42
<i>Obr. 24: Sídlo společnosti Microsoft v Praze [16]</i> .....	44
<i>Obr. 25: Příklady produktů společnosti Microsoft [6]</i> .....	46
<i>Obr. 26: Lidské zdroje zahrnuté do merchandisingu</i> .....	48
<i>Obr. 27: Prodejna Electro World Praha – Čestlice [17]</i> .....	53



<i>Obr. 28: Myšlenka „One Microsoft“ Electro World Praha – Čestlice [17]</i> .....	53
<i>Obr. 29: Police s MS HW a SW [17]</i> .....	53
<i>Obr. 30: Rukávy na bezpečnostní vstupní brány – OC Palladium - Praha [17]</i> .....	55
<i>Obr. 31: Police s Xbox – Datart v OC Anděl – Praha [17]</i> .....	55
<i>Obr. 33: Ukázka prodejní plochy Microsoft v zahraničí [17]</i> .....	57
<i>Obr. 34: Ukázka prodejní plochy ve Velké Británii [17]</i> .....	58
<i>Obr. 35: Ukázka prodejní plochy v Belgii [17]</i> .....	58
<i>Obr. 36: Uzlově orientovaný graf</i> .....	83
<i>Obr. 37: Work Breakdown Structure projektu</i> .....	84
<i>Obr. 38: Dílčí činnosti 1. Klíčové aktivity</i> .....	85
<i>Obr. 39: Mapka merchandisingových prvků obchodního centra Electro World Praha – Čestlice</i> .....	88
<i>Obr. 40: Dílčí činnosti 2. Klíčové aktivity</i> .....	95
<i>Obr. 41: Dílčí činnosti 3. Klíčové aktivity</i> .....	101

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tab. 1: Co pomáhá prodávat [29]</i> .....	20
<i>Tab. 2: Náměty na zlepšení prodeje [29]</i> .....	20
<i>Tab. 3: Evidence zvýšení prodeje</i> .....	29
<i>Tab. 4: SWOT analýza</i> .....	33
<i>Tab.5: Logický rámec [37]</i> .....	34
<i>Tab. 6: Evidence zvýšení prodeje ve společnosti Microsoft [17]</i> .....	56
<i>Tab. 7: SWOT analýza merchandisingu společnosti Microsoft</i> .....	61
<i>Tab. 8: Logický rámec projektu</i> .....	62
<i>Tab. 9: Oběžný majetek potřebný pro realizaci projektu</i> .....	69
<i>Tab. 10: Náklady na projekt</i> .....	71
<i>Tab. 11: Plánované výnosy z projektu</i> .....	71
<i>Tab. 12: Zisk z projektu</i> .....	72
<i>Tab. 13: Plánované CF Projektu</i> .....	73
<i>Tab. 14: Diskontované peněžní toky</i> .....	75
<i>Tab. 15: Analýza rizik projektu</i> .....	76
<i>Tab. 16: Nejvýznamnější rizika a jejich opatření</i> .....	78
<i>Tab. 17: Harmonogram projektu</i> .....	79
<i>Tab. 18: Identifikační listina projektu</i> .....	80
<i>Tab. 19: Podkladová data pro síťovou analýzu</i> .....	82
<i>Tab. 20: Složky odměny Windows Experta</i> .....	96
<i>Tab. 21: Sazby procentní odměny z objemu prodeje</i> .....	97
<i>Tab. 22: Sazby procentní odměny ze schopností</i> .....	97
<i>Tab. 23: Kritéria hodnocení úrovně schopností Windows Experta</i> .....	98
<i>Tab. 24: Příklad hodnocení schopností Windows Experta</i> .....	99
<i>Tab. 25: Souhrn hodnocení úrovně schopností Windows Experta</i> .....	100