

## **Počítání návštěvníků = klíč ke zvyšování zisku a snižování nákladů**

### **1. Úvod**

Podle odhadu více jak 80%-90% obchodních společností a obchodníků přichází zbytečně o tržby a vynakládá zbytečné náklady na provoz, jelikož nesledují či neměří nejdůležitější základní obchodní informaci: návštěvnost svých prodejen /počet návštěvníků/. Jiní zase informaci o návštěvnosti svých prodejen považují za okrajovou a bezcennou záležitost, případně k získávání těchto informací využívají nevěrohodné nebo nepřesné nástroje. Tato skutečnost je obzvláště alarmující v současném období opakujících se globálních recesí a finančních krizí. Ignorance a neznalost moderních a efektivních metod řízení obchodních procesů se odráží v nižší konkurenceschopnosti těchto společností a může ohrožovat za těchto okolností i jejich vlastní existenci. Smyslem této prezentace je na tyto nedostatky v přístupu řídicích pracovníků zodpovědných za obchodní strategii a řízení prodeje poukázat a nastínit cesty vedoucí k jejich nápravě.

### **2. Strategie prodeje a cesty vedoucí ke zvyšování tržeb a snižování nákladů**

Pro naprostou většinu majitelů obchodů či obchodních řetězců, resp. manažerů zodpovědných za řízení prodeje, nepříjde otázka počítání návštěvníků jako prvořadá priorita. Hlavním ukazatelem, kterým se při svém rozhodování řídí, je dosahovaný objem tržeb. Přitom právě znalost velikosti a profilu návštěvnosti prodejen v čase je téměř zásadním předpokladem dosažení obchodních úspěchů, neboť jsou jediným zdrojem informací tří faktorů rozhodujících o výši tržeb:

1. podíl kupujících z celkového počtu návštěvníků / tzv. **konverzní poměr** <sup>1)</sup>/
2. skutečné dopady všech prováděných obchodů a marketingových akcí
3. nejefektivnější způsob snižování nákladů spojený s využíváním prodejního personálu v čase

#### **V zásadě existují dvě možné obchodní strategie vedoucí ke zvyšování tržeb:**

- a) zvýšit návštěvnost prodejny nebo
- b) udělat něco vedoucí ke zvýšení tržeb s danou návštěvností

Zvyšování návštěvnosti je však spojeno vždy s nutnými výdaji /investicemi/ a zahrnuje např. otvírání resp. renovace či relokace prodejen, reklamní aktivity, zvyšování výše zásob, atp. Ať tak či onak, zvýšení návštěvnosti prodejen vždy znamená vynaložit nemalé finance. Druhá a z hlediska nákladů mnohem příznivější obchodní strategie je dosáhnout větší využití efektivity prodeje, v rámci dosahované návštěvnosti. Toho lze dosáhnout dvěma způsoby: a) zvýšením dosahovaného konverzního poměru /tj. přeměny návštěvníků na zákazníky/ a nebo b) zvýšením hodnoty průměrné transakce. Obě tyto strategie jsou v možnostech prodejního personálu.

---

Pozn. 1) **Konverzní poměr (KP)** = počet zákazníků (tj. počet transakcí na pokladně) dělený celkovým počtem návštěvníků za stejnou časovou jednotku /např. hod., den,.. / vyjádřený v % /. Obecně řečeno prodejny potravin a diskonty konvertují více návštěvníků na zákazníky až přes 90%, zatímco např. prodejny oděvů dosahují v průměru méně než 10% konverze. Např. nová studie firmy Deloitte, prováděná v UK, odhalila mezi obchodníky, že více jak 80% z nich neznají míru dosahované konverze a rovněž nemohou kvantifikovat počet nekupujících. Přestože v ČR taková studie neexistuje, můžeme odhadovat, že u nás tento podíl bude ještě mnohem horší. Zajímavé jsou i závěry této studie prováděné na vzorku 100tisíc oslovených zákazníků z hlediska jejich zkušeností z návštěv prodejen/obchodů:

- 1/ existuje vždy reálná šance pro docílení vyšší míry konverze (KP) ve všech oborech prodeje
- 2/ většina obchodníků disponuje vysoce sofistikovanými informacemi o svých nakupujících zákaznících, ale postrádá téměř jakékoliv informace o svých nekupujících návštěvnících /**tzn. promarněných obchodních šancích**/
- 3/ nekupující návštěvníci často nakupují u konkurence a mohou být trvale ztraceni jako zákazníci

### 3. Rovnice obchodu

Všeobecná praxe ukazuje, že pod tlakem recese a snižujících se výnosů a konkurenčního boje pouštějí se obchodníci a řetězce do nákladných obchodních kampaní a marketingových akcí bez jasného porozumění či schopnosti přesného stanovení cílů. Mezi často zakořeněné chybné představy se řadí názor, že nelze prakticky měřit efektivnost obchodních kampaní a že jediné co lze pouze měřit je výše tržeb. Často se také stává, že když výše tržeb překoná očekávání, tak je prohlášena obchodní kampaň s pompou za úspěšnou.

Ve skutečnosti reklamní akce však přímo neovlivňují výše tržeb !

Tradičně obchodníci kalkulují dosahovanou výše tržeb podle klasické rovnice obchodu:

$$(i) \quad (\text{počet transakcí}) \times (\text{průměrný nákup}) = \text{tržba}$$

Tuto kalkulaci poskytuje většina POS a pokladních systémů, nicméně nedostatkem této rovnice je, že počet transakcí je komplexní hodnotou. Ve skutečnosti tato hodnota v sobě neprůhledně zahrnuje dosahovanou návštěvnost a konverzní poměr dosažený při dané návštěvnosti /počtu návštěvníků/.

**Tab.1**

návštěvnost	Konverzní poměr	počet transakcí	průměrný nákup	výše tržeb
1000	20,0%	200	250,00 Kč	50 000,00 Kč
1500	13,3%	200	250,00 Kč	50 000,00 Kč
800	25,0%	200	250,00 Kč	50 000,00 Kč

Z pohledu aplikace klasické rovnice obchodu (i) vidí obchodník pouze počet transakcí 200 při tomto konvečním přístupu hodnocení obchodních výsledků. Nicméně z uvedeného příkladu jasně vyplývá rozdíl mezi těmito třemi scénáři.

Ve druhém případě 1500 návštěvníků vytvoří tržbu 50tisíc Kč, kterou dosáhne ve třetím případě pouze 800 návštěvníků. Z toho plyne, že třetí obchod byl téměř 2x efektivnější pro dosažení stejné velikosti tržby, než druhý. Taková situace se odehrává v každé prodejně, ale většina obchodníků postrádá nástroje, jak identifikovat tyto změny v produktivitě a tedy i schopnost zhodnocovat svůj obchodní potenciál ! Velmi často také slýchávají vedoucí prodeje obchodních řetězců od storemanagerů omluvy svých špatných obchodních výsledků s odkazem na malou návštěvnost. Tyto velmi často neopodstatněné výmluvy však neobstojí, pokud je návštěvnost měřena.

Měření návštěvnosti prodejen a kalkulace dosahovaného konverzního poměru (KP) vystihuje **nová rovnice obchodu:**

$$(ii) \quad (\text{počet návštěvníků}) \times (\text{KP}) \times (\text{průměrný nákup}) = \text{tržba}$$

Tato nová rovnice obchodu zahrnuje všechny faktory, které přímo ovlivňují výši tržeb, návštěvnost prodejny a efektivnost prodeje a rovněž poskytuje vysvětlení a důvody realizace daného počtu obchodních transakcí. Jakmile tyto souvislosti pochopíme, můžeme pak vypočítat obchodní potenciál prodejny v návaznosti na podniknutá opatření. **S tím souvisí i otázka co ovlivňuje KP ukazatel a jak jej lze zvyšovat ?** Přestože existuje řada způsobů tak odpověď je jednoduchá – **poskytovat efektivnější servis potenciálním klientům !** Tato obecná odpověď zahrnuje celou řadu opatření jako např. proškolení personálu v prodejních dovednostech, alternace personálu a jeho počtu podle dosahovaných profilů návštěvnosti v čase, stanovení jasných prodejních cílů a bonusů vedoucímu i personálu (KPI ukazatele), apod. Konečným cílem je lepší servis, nabídka a oslovení více návštěvníků, která vytváří i lepší šanci na prodej a konverzi návštěvníka na zákazníka a hodnotu průměrného nákupu

Konverzní poměr (KP) vykazuje významný „pákový efekt“ na výši tržeb. Ten lze demonstrovat na následujícím příkladu. Předpokládejme návštěvnost na prodejně 1000 osob týdně, 20 %-ní prodejní úspěšnost (tedy KP) a velikost průměrného nákupu 250,- Kč.

**Tab.2**

obchodní scénář	návštěvnost	Konverzní poměr- KP	průměrný nákup	výše tržeb
základní	1000	20,0%	250,00 Kč	50 000,00 Kč
zvýšená návštěvnost	<b>1100</b>	20,0%	250,00 Kč	55 000,00 Kč
zvýšený průměrný nákup	1000	20,0%	<b>275,00 Kč</b>	55 000,00 Kč
zvýšený KP	1000	<b>24,0%</b>	250,00 Kč	60 000,00 Kč

Z hlediska výše uvedených obchodních scénářů jsou uvedeny následující akce: a) navýšení návštěvnosti o 100 osob týdně, b) navýšení hodnoty průměrného nákupu na každé transakci o 25,- Kč a konečně zvýšení KP o 4%, tj. přeměna 4% návštěvníků na zákazníky z těch 80%, kteří si nic v prodejně nezakoupí. Z tohoto příkladu jasně vyplývá převažující přínos navýšení KP na výše tržeb nad ostatními scénáři. Jeho výhoda spočívá v jednoduchosti realizace a proveditelnosti s menšími náklady, než obnáší navýšení návštěvnosti nebo průměrného nákupu o 10%.

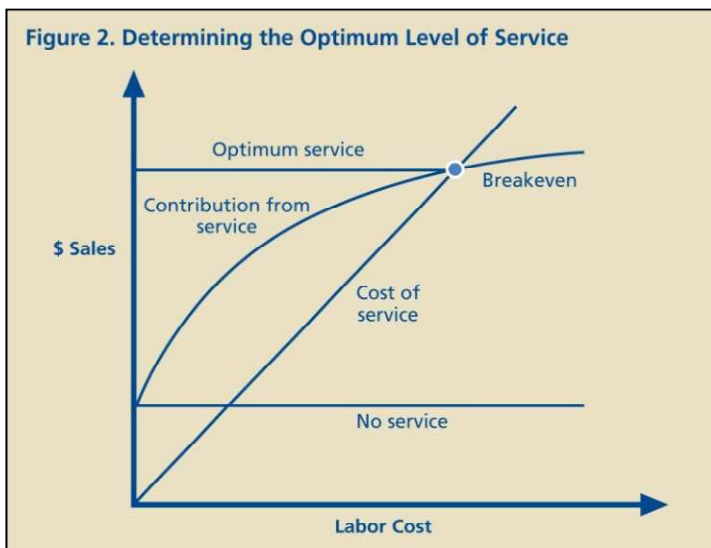
Které aktivity tedy vedou ke zvyšování KP ? Obecně všechny souvisí se zlepšením servisu jako např:

- zlepšení prodejních dovedností prodejního personálu / proškolením /
- dobrá znalost produktu – předmětu prodeje / školení /
- alternace odpovídajícího počtu obsluhujícího personálu dle dosahované návštěvnosti /hodinové, denní, dle návštěvních profilů / - lepší nabídka
- postavit bonusový systém na jasně definované cíle KP / KPI ukazatele/
- důsledně monitorovat a vyhodnocovat dosažené výsledky /KP, obslužnost/ na úrovni vyššího managementu – vedoucí prodeje a marketingu

V případě hypermarketů, apod. lze do tohoto výčtu zahrnout i počet pokladních ve vazbě na dosahovanou návštěvnost v průběhu otvírací doby.

#### 4. Míra obslužnosti a provozní náklady spojené s prodejním personálem

Míra obslužnosti návštěvníků personálem obchodu, daná jejich počtem, představuje největší vliv na dosahovanou míru konverze /KP/, ale současně



představuje i největší nákladovou položku pro jejich majitele. Tato skutečnost může některé majitele v období recese vést ke snižování počtu personálu ve snaze uspořit. Jelikož však počet personálu úzce souvisí s mírou obslužnosti a představuje klíčový faktor ovlivňující KP a tím i výše tržeb, byla by takové řešení spíše kontraproduktivní. Přesný vliv míry obslužnosti personálem na konverzi se liší podle specifik jednotlivých obchodních

kategorií. Z obr.2 plyne, že zvyšování míry obslužnosti prodejním personálem má přímý vliv na růst míry konverze (KP) a tedy i na výše obratu. Po dosažení kritické optimální hodnoty míry obslužnosti se tento příznivý vliv již dramaticky snižuje. Ze studie Deloitte v UK plyne, že naprostá většina obchodníků nedokáže rigorózně nalézt tuto kritickou optimální hodnotu a pouze spíše ji odhaduje nebo ponechává toto rozhodování na samotné prodejně.

Měření návštěvnosti prodejen sice neposkytuje přímou odpověď na ideální počet personálu, ale na druhé straně je však základním předpokladem pro její nalezení. Řešení této otázky a nalezení optimální úrovně servisu spočívá v hledání a mapování návštěvnosti prodejny ve vazbě na rozmístění a počtu obslužného personálu a dosahované hodnoty KP.

## 5. Nástroje k měření návštěvnosti

Jakmile obchodníci pochopí význam a potenciál počítání návštěvnosti pro moderní a efektivní strategii prodeje, je poté relativně snadná implementace vhodných nástrojů s ohledem na pokroky dosažené v technologii získávání dat.

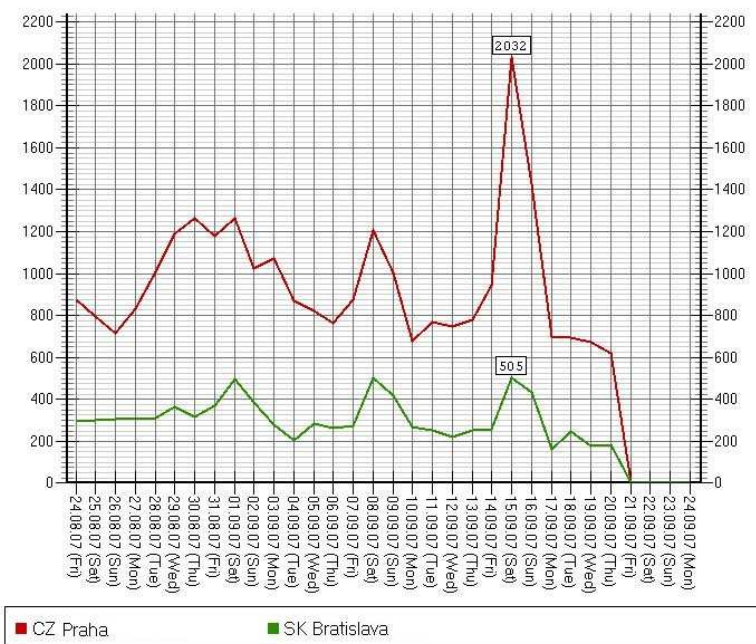
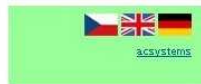
K počítání návštěvníků se ve světě využívají systémy na bázi videokamer, infra/termálních/ kamer a horizontálně orientované infrazávory. Ve srovnání všech těchto technologií vychází volba na bázi termálních kamer jako jasně nejlepší. Na rozdíl od videokamer nejsou negativně ovlivňovány střídáním světla a stínů a v případě infrazávoru nevykazují s ohledem na vertikální orientaci známé problémy s blokováním. Např. termální kamery IRC3000 firmy Irisys /UK/ dosahují až 98%-ní přesnosti počítání, kteřá je pro měření návštěvnosti naprosto zásadním předpokladem !



Záběr IRC kamery



IRC3000



Výsledná data se obvykle prezentují v grafické i tabulkové podobě pomocí dodávaného SW spolu s řadou dostupných statistik a analýz optimálně dostupného na webovém rozhraní. Navíc je možné tento komfortní způsob prezentace výsledků o návštěvnosti propojit i s výstupy s pokladních systémů na stejné časové ose s cílem poskytnout vrcholovému managementu zodpovědnému za řízení prodeje a vedoucím prodejen adekvátní výsledky v podobě automatické kalkulaci konverzních poměrů, míry obslužnosti a dalších obchodně strategických dat, jako

podklad pro optimalizaci obchodní strategie řetězce a jednotlivých prodejen vedoucí ke zvyšování tržeb a snižování provozních nákladů.



Tab. 3

Datum	den	Počet (N) návštěvníků	Počet (Z) zákazníků	Počet (P) prodavačů	Objem (T) tržeb	konverze Náv./Zák.	Obslužnost Náv./Prod.	Průměrná tržba na zákazníka
1.4.2008	úterý	5439	2370	504	768 947 Kč	44%	11	324 Kč
2.4.2008	středa	5910	2624	504	913 582 Kč	44%	12	348 Kč
3.4.2008	čtvrtek	5950	2689	504	937 659 Kč	45%	12	349 Kč
4.4.2008	pátek	5703	2639	504	945 193 Kč	46%	11	358 Kč
5.4.2008	sobota	3381	1806	312	690 830 Kč	53%	11	383 Kč
6.4.2008	neděle	2525	1218	297	483 459 Kč	48%	9	397 Kč
7.4.2008	pondělí	5025	2317	504	783 715 Kč	46%	10	338 Kč
8.4.2008	úterý	5395	2660	504	892 087 Kč	49%	11	335 Kč
9.4.2008	středa	6307	2698	504	995 247 Kč	43%	13	369 Kč
10.4.2008	čtvrtek	6021	2653	504	932 599 Kč	44%	12	352 Kč
11.4.2008	pátek	6181	2713	504	1 017 451 Kč	44%	12	375 Kč
12.4.2008	sobota	4271	1855	312	709 556 Kč	43%	14	383 Kč
13.4.2008	neděle	2690	1116	297	425 563 Kč	41%	9	381 Kč
14.4.2008	pondělí	5879	2624	504	906 147 Kč	45%	12	345 Kč
15.4.2008	úterý	6020	2622	504	927 116 Kč	44%	12	354 Kč
16.4.2008	středa	6259	2895	504	1 175 619 Kč	46%	12	406 Kč
17.4.2008	čtvrtek	6258	2885	504	1 047 240 Kč	46%	12	363 Kč
18.4.2008	pátek	5930	2824	504	1 008 543 Kč	48%	12	357 Kč
19.4.2008	sobota	4280	1849	312	698 838 Kč	43%	14	378 Kč
20.4.2008	neděle	3218	1276	297	450 637 Kč	40%	11	353 Kč

## 6. Závěr

**Motto: „ Pokud je výkonnost prodeje měřena - je možné ji zlepšit! “**

Měření návštěvnosti je klíčovým faktorem a předpokladem pro:

- vyhodnocování obchodní efektivity prodejen a obchodních center
- přesné měření efektivity prováděných marketingových akcí s potenciálem docílení úspor a návratnosti vynakládaných financí
- zjištění konverzního poměru jednotlivých prodejen k porovnání jejich obchodní úspěšnosti
- správné nasazení a rozmístění personálu na prodejně /tj. zjištění kolik personálu je skutečně zapotřebí k realizaci požadovaného objemu prodeje zboží v daném čase/
- nalezení optimálního počtu personálu vzhledem k dosahované návštěvnosti k docílení potřebné úrovně obslužnosti / služeb
- zjištění hodinové reziduální návštěvnosti návštěvníků, kteří nic neutratili / tzv. podíl promarněných obchodních příležitostí/
- základ motivačního systému pro odměňování pracovníků na základě výsledků dosahované prodejní úspěšnosti / KP /, pro objektivní vyhodnocování tzv. KPI ukazatelů
- zjištění průměrných denních, týdenních a měsíčních profilů návštěvnosti jako základ pro plánování obchodních cílů, a řada dalších důležitých informací