

Technická univerzita v Liberci

Hospodářská fakulta

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2008

Pavel Jičínský

Technická univerzita v Liberci
Hospodářská fakulta

Studijní program : 6208 – Ekonomika a management

Studijní obor : Podniková ekonomika

**Marketingová studie společnosti C.P.A.CZECH s.r.o.
se zaměřením na segmentaci zákazníků**

**Marketing study of the C.P.A. CZECH s.r.o. company,
focusing on segmentation of customers**

DP-PE-KMG-2008-46

PAVEL JIČÍNSKÝ

Vedoucí práce: Ing. Jaroslava Dědková, Katedra marketingu

Konzultant : Ing. Miroslav Bláha, C.P.A. CZECH s.r.o.

Počet stran: 65

Počet příloh: 1

9.5.2008

Prohlášení

Byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. O právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

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

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

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

21.4.2008

Pavel Jičínský

Anotace

Každá společnost podnikající v konkurenčním prostředí by měla dokonale znát trh, na kterém se pohybuje. Jedině dokonalé znalosti o daném trhu mohou společnosti pomoci stanovit správnou podnikatelskou a marketingovou strategii a vyvarovat se fatálních omylů. Jeden ze způsobů, kterým lze dosáhnout požadovaných cílů, je segmentace zákazníků a výrobků. Tento proces umožňuje dokonale poznat a rozlišit potřeby jednotlivých skupin zákazníků, jejich vazby na konkrétní produkty a hodnotové řetězce, vedoucí k jejich uspokojení. Na základě těchto poznatků pak může společnost cíleně úspěšně rozvíjet své aktivity, ať už pojeté formou fokálních či široce zaměřených strategií.

Ve své práci se zabývám procesem segmentace zákazníků a výrobků. V první části shrnuji teoretické poznatky, v druhé části pak popisuji praktický průběh segmentace zákazníků a výrobků a jeho dopady na vývoj obchodních aktivit společnosti C.P.A. CZECH s.r.o. Součástí práce je i návrh strategií pro nové tržní segmenty v Polsku a na Slovensku.

Tuto společnost jsem si pro svůj projekt vybral z následujících důvodů :

- pro společnost pracuji 11 let
- společnost přistupuje aktivně k zařazování nových segmentů výrobků a k oslovování nových segmentů zákazníků
- společnost podniká na jednom z nejdynamičtěji rozvíjejících se odvětví

Klíčová slova

- Segmentace
- Strategie
- Zákazník
- Sortiment
- Informace

Annotation

Each company working in the competitive environment should have a perfect knowledge of the market, where is established. Only deeply detailed information about it's market could lead to choose the right business and marketing strategy and avoid possible existential mistakes. One of the ways, which could lead to achievement of the planed targets, is the segmentation of the customers' and products' groups. This process allows perfectly know and understand the needs of the customers, their links to the concrete products and preferred values, leading to their satisfaction. The company can successfully increase the activities on the base of these research findings. These activities can be based on focused or largely conceived strategies.

I described the process of segmentation in this theses. I summarized the theoretical knowledges in the first part and then showed these priniples on the business activities of the C.P.A. CZECH company. This study also includes suggested strategy for the new developed segments in the regions of Poland and Slovakia.

I choosed this company for my theses for the following reasons :

- I work for this company already 11 years
- This company works actively with these principles
- This company is working on the one of the most fastely developing market

Key Words

- Segmentation
- Strategy
- Customer
- Assortment
- Information

OBSAH

1. ÚVOD.....	7
2. STRATEGIE A CÍLE SEGMENTACE ZÁKAZNÍKŮ.....	8
3. SEGMENTACE ODVĚTVÍ A KONKURENČNÍ VÝHODA.....	10
3.1. ZÁKLADY PRO SEGMENTACI ODVĚTVÍ.....	10
3.2. STRUKTURÁLNÍ ZÁKLADY SEGMENTACE.....	11
3.3. ROZDÍLY V HODNOTOVÉM ŘETĚZCI A SEGMENTACE.....	11
3.4. PROMĚNNÉ VELIČINY SEGMENTACE.....	13
4. TYPY SEGMENTŮ.....	15
4.1. SEGMENTY VÝROBKŮ.....	15
4.2. SEGMENTY KUPUJÍCÍCH.....	16
4.3. SEGMENTY DISTRIBUČNÍCH CEST.....	18
5. PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI C.P.A. CZECH s.r.o.	21
5.1. PŘEDSTAVENÍ VÝROBKOVÉHO PORTFOLIA.....	23
5.1.1. CHARAKTER SORTIMENTU.....	23
5.1.2. SKLADBA SORTIMENTU.....	23
6. VÝVOJ SEGMENTACE ODVĚTVÍ C.P.A. CZECH s.r.o.	27
6.1. I. ETAPA : 1996 (VZNIK SPOLEČNOSTI) – 1997, region Česká republika.....	27
6.1.1. SEGMENTY ZÁKAZNÍKŮ.....	27
6.2. I. ETAPA : 1996 (VZNIK SPOLEČNOSTI) – 1997, region Slovenská republika.....	30
6.3. I. ETAPA : 1996 (VZNIK SPOLEČNOSTI) – 1997, region Polsko.....	31
6.4. II. ETAPA : 1998 – 2000, region Česká republika.....	33
6.4.1. SEGMENTY ZÁKAZNÍKŮ.....	33
6.4.2. INTENZIVNÍ NASAZENÍ OSOBNÍHO PRODEJE.....	37
6.5. II. ETAPA : 1998 – 2000, region Slovensko.....	38
6.5.1. SEGMENTY ZÁKAZNÍKŮ.....	38
6.6. II. ETAPA : 1998 – 2000, region Polsko.....	42
6.6.1. SEGMENTY ZÁKAZNÍKŮ.....	42
6.7. III. ETAPA : 2001 – 2007, region Česká republika.....	45
6.7.1. SEGMENTY ZÁKAZNÍKŮ.....	45
6.8. III. ETAPA : 2001 - 2007, region Slovensko.....	50
6.9. III. ETAPA : 2001 - 2007, region Polsko.....	53
7. NÁVRH STRATEGIE SPOLEČNOSTI C.P.A. CZECH s.r.o. PRO REGIONY POLSKA A SLOVENSKA.....	56
7.1. Analýza a interpretace tržních ukazatelů.....	56
7.2. Návrh distribuční strategie pro regiony Slovenska a Polska.....	57
7.2.1. Navrhované strategie pro segment maloobchodních řetězců.....	57
7.2.2. Navrhované strategie pro ostatní zákaznické segmenty.....	59
8. ZÁVĚR.....	62
SEZNAM LITERATURY.....	63
SEZNAM PŘÍLOH.....	64
Příloha č.1 – Vyobrazení vybraných produktů společnosti C.P.A. Czech s.r.o.....	65

1. ÚVOD

Segmentace zákazníků je rozdělení trhu do samostatných zákaznických skupin, které sdílí podobné charakteristiky. Segmentace zákazníků může být výkonný způsob k identifikování zákaznických potřeb. Společnosti, které identifikují neobsloužené segmenty trhu mohou dosáhnout vedoucí pozici na tomto trhu za předpokladu, že je naleznou jako první a poskytnou jim svoje služby. Porozumění specifickým potřebám každého segmentu nutí společnosti k tomu, aby vyvinuly a nabídly produkt nebo marketingové programy pro skupiny zákazníků, které mají podobná nákupní kritéria. Segmentace zákazníků je nejvíce efektivní, když společnost cílí nabídku na segmenty, které jsou nejvíce ziskové a pohybuje se tam, kde společnost má konkurenční výhodu. Společnost může užívat segmentaci zákazníků jako základní způsob pro alokaci zdrojů z pohledu dalšího vývoje výrobků, marketingu, služeb a programů distribuce.

2. STRATEGIE A CÍLE SEGMENTACE ZÁKAZNÍKŮ

Strategie segmentace je v podstatě snahou o základní podnikatelský imperativ: porozumět zákazníkům. Každý kontakt je forma komunikace obsahující informace, jež mohou být podnikem použity ke zlepšení jejich vztahů se zákazníky, k přizpůsobení chování vůči zákazníkům, k porozumění jim. Segmentace umožňuje firmám nabídnout jedinečné služby a podporu svým nejcennějším zákazníkům, aniž by musely snížit svůj standard pro ty ostatní.

Segmentace zákazníků vyžaduje od manažerů následující:

- Rozdělit trh do měřitelných segmentů podle zákaznických potřeb, jejich chování v minulosti nebo jejich demografických profilů.
- Zisk je ovlivněn potenciálem každého segmentu, který je třeba analyzovat podle obrátu a nákladů vynaložených na obsluhu každého segmentu.
- Cílové segmenty obsloužit řádným způsobem podle jejich ziskového potenciálu a podle schopností společnosti.
- Investovat zdroje do uzpůsobených hlavních výrobků, služeb, marketingu a programům distribuce.

K zabezpečení potřeb každého zacíleného segmentu je třeba zabezpečit měření každého segmentu a využívání nových přístupů v čase tak, jak se podmínky trhu mění.

Společnosti mohou využít segmentaci zákazníků v případě, že chtějí :

- Rychlé uvedení nově vyvinutých výrobků na trh.
- Vyvinout zákaznické marketingové programy.
- Vybrat specifické rysy výrobku.
- Nastavit vhodné servisní nabídky.
- Navrhnout optimální distribuční strategie a ovlivnit řádnou cenovou výrobkovou politiku.

S tím, jak narůstá počet technických možností spojení s dodavatelem, je důležité investovat do řešení, která umožní flexibilní a jednotný přístup k interakcím napříč

všemi médii a celým podnikem. Inteligentní směřování interakcí dovoluje firmám vybalancovat podnikové zdroje, stanovovat priority na zákaznické interakce a poskytované služby a rozpoznat speciální případy vyžadující speciální přístup. S těmito nástroji pak mohou vytvářet konkurenční výhody prostřednictvím nabídky unikátních služeb, proaktivního přístupu či citlivějších a na míru připravených dodávek.

Jedno ze základních pravidel segmentace zákazníků v kontaktním centru doporučuje obsluhovat zákazníky přinášející firmě nejvyšší hodnoty těmi nejzkušenějšími agenty s nejlepšími zkušenostmi. Vyplácí se také nabízet důležitým zákazníkům speciální služby typu různých bonusů, zákaznických klubů či kreditních bodů.

Dalším z pravidel, jejichž existenci umožnila moderní kontaktní centra, jsou specifické strategie pro jednání s nestálými zákazníky, u kterých je vyšší pravděpodobnost odchodu. S využitím inteligentního směřování mohou být kontakty těchto zákazníků doručeny speciálně školeným agentům, kteří mají schopnost zákazníka udržet pomocí specifických nabídek či akcí. [1]

3. SEGMENTACE ODVĚTVÍ A KONKURENČNÍ VÝHODA

Segmentace odvětví je rozdělení daného odvětví v dílčí jednotky za účelem rozvinutí konkurenční strategie. Segmentace odvětví pro konkurenční strategii musí být širší, než je běžné pojetí segmentace trhu, i když ho v sobě zahrnuje. Segmentace trhu má co do činění s rozpoznáním rozdílů v potřebách a chování kupujících a umožňuje podniku posloužit segmentům, které odpovídají jeho schopnostem, odlišnými prodejními programy. Segmentace odvětví spojuje chování kupujících s chováním nákladů, a to jak výrobních nákladů, tak nákladů na obsluhu různých zákazníků. Segmentace odvětví zahrnuje hodnotový řetězec jako celek. Ukazuje také rozdíly mezi segmenty co do strukturální přitažlivosti a konflikty při současném obhospodařování několika segmentů. Toto širší pojetí může poskytnout hlubší pohled do podstaty nových přístupů k segmentaci a může být základem k vytvoření a udržení konkurenční výhody.

Segmentace odvětví je nutná pro zabývání se ústřední otázkou konkurenčního rozsahu uvnitř daného odvětví, neboli jaké segmenty by měl podnik obhospodařovat a jakým způsobem. Je to také základ pro volbu vhodné fokální strategie, jelikož odhaluje segmenty, jež široce zaměřením konkurenti nevalně obsluhují a v nichž může být fokální strategie úspěšná i výnosná. Také široce zaměřením konkurenti musí segmentaci odvětví rozumět, protože odhaluje oblasti, kde jsou zranitelní ze strany konkurentů s fokální strategií, a může naznačit nepřitažlivé segmenty, které je lépe přenechat konkurentům. Věnovat pozornost segmentaci je ze strategického hlediska stále důležitější, protože nový vývoj v technologii v současné době mění některá z dřívějších pravidel segmentace, což má důsledky jak pro firmy s fokální strategií, tak pro široce zaměřené firmy. [2]

3.1. ZÁKLADY PRO SEGMENTACI ODVĚTVÍ

Odvětví je trh, na němž jsou kupujícím prodávány podobné nebo úzce spolu související výrobky. V některých odvětvích se kupujícím prodává jediný druh výrobků. Příznačnější však je, že skupina výrobků daného odvětví obsahuje mnoho již existujících nebo potenciálních položek, které se od sebe liší takovými charakteristickými rysy, jako jsou velikost, výkon a funkce. V některých odvětvích

existuje jen jeden jediný kupující. Typičtější však je, že existuje mnoho již stávajících nebo potenciálních kupců. Ti nejsou obvykle všichni stejní, ale liší se podle demografických vlastností, podle charakteristických rysů odvětví, v němž soupeří, podle geografického sídla atd.

3.2. STRUKTURÁLNÍ ZÁKLADY SEGMENTACE

Důvod, proč odvětví musí být pro formulování konkurenční strategie segmentována, spočívá v tom, že uvnitř odvětví se výrobky, kupující anebo obojí od sebe tak liší, že to má vliv na jejich vnitřní přitažlivost, anebo na způsob, jímž podnik získává konkurenční výhodu, když výrobky dodává kupujícím. Rozdíly ve strukturální přitažlivosti a v požadavcích, jež je nutno splnit k získání konkurenční výhody, vytvářejí mezi výrobky a kupujícími daného odvětví odvětvové segmenty. Segmenty vyrůstají jak z rozdílů v chování kupujících, tak z rozdílů v ekonomice dodávání odlišných výrobků nebo odlišným kupujícím.

Rozdíly mezi výrobky nebo kupujícími vytvářejí odvětvové segmenty, jestliže mění jeden nebo více z pěti dynamických konkurenčních faktorů, jimiž jsou dohadovací síla dodavatelů, dohadovací síla kupujících, hrozba substituce, hrozba mobility, soupeření mezi stávajícími subjekty. Strukturální analýzu lze aplikovat také na odvětvové segmenty; působí zde týchž pět dynamických faktorů. Například úspory z velkovýroby nebo dohadovací síla dodavatelů se mohou u jednotlivých druhů výrobků měnit, i když se prodávají stejnému zákazníkovi. Kupující může mít také rozdílnou náklonnost nahrazovat různé druhy výrobků jinými výrobky. Obdobně se může od jednoho kupujícího ke druhému lišit dohadovací síla kupujících nebo hrozba substituce jiného výrobku za stejný druh výrobku. [2]

3.3. ROZDÍLY V HODNOTOVÉM ŘETĚZCI A SEGMENTACE

Rozdíly mezi výrobky a mezi kupujícími vytvářejí segmenty také tehdy, jestliže ovlivňují požadavky nutné k získání konkurenční výhody. Rozdíly v druzích výrobků nebo rozdíly mezi kupujícími vedou k vytvoření segmentů, jestliže :

- ovlivňují hnací síly nákladů nebo jedinečnosti v hodnotovém řetězci daného podniku
- mění potřebnou konfiguraci hodnotového řetězce daného podniku

- nesou s sebou rozdíly v hodnotovém řetězci daného podniku

Příkladem rozdílu mezi výrobky, který ovlivňuje hodnotový řetězec, je rozdíl mezi standardními a exkluzivními jízdami koly. Standardní kola se vyrábějí automatizovaným výrobním postupem, kdežto exkluzivní kola jsou často vyráběna rukodělně. Také mnoho dalších hodnototvorných činností pro tyto dva druhy se od sebe liší, a hnací síly nákladů a jedinečnost hodnototvorných činností se liší v souladu s tím. Zdroje konkurenční výhody jsou tedy u standardních a exkluzivních jízdáních kol zcela odlišné a dělají z nich odlišné segmenty.

Příkladem toho, jak hodnotový řetězec daného podniku mohou ovlivnit rozdíly mezi kupujícími, je izolace budov. Jelikož hnacími silami mnoha nákladů v odvětví izolačních hmot jsou oblastní měřítko velikosti a geografická poloha kupujících vzhledem k výrobním závodům, tvoří kupující sídlící v různých geografických oblastech důležité segmenty. Tento příklad ukazuje nejen, jak se kupující mohou lišit svým nákupním chováním, ale také jak může být chování nákladů při obsluze kupujících zcela odlišné, i když jde o tentýž výrobek.

Hodnototvorné řetězce kupujících se rovněž mezi sebou liší. Způsob, jak užívá televizor společnost vlastníci řetěz hotelů, je odlišný od způsobu, jak jej užívá například domácnost, což má značné důsledky, pokud jde o kritéria užítosti a signální hodnoty. Rozdíly mezi kritérii užítosti a signály hodnoty u kupujících vymezují segmenty, protože mají vliv na požadavky pro získání konkurenční výhody.

Odvětvový segment je vždy kombinací druhu (nebo druhů) určitého výrobku a určité skupiny kupujících, kteří jej nakupují. V některých případech kupující nevykazují důležité strukturální rozdíly a segmenty jsou vymezeny druhy výrobku a naopak. Obvykle však existují v odvětvích strukturální rozdíly jak mezi druhy výrobku, tak mezi kupujícími, což vede k vytvoření segmentů sestávajících z podmnožiny výrobků, jež jsou prodávány podmnožině kupujících. Lze si povšimnout, že určité druhy výrobků se často spojují s určitým typem kupujících, kteří je kupují.

Odvětvové segmenty musí být vymezeny také nezávisle na rozsahu činností, jež si stávající konkurenti zvolí. Segmenty vznikají za strukturálních rozdílů uvnitř daného odvětví, jež si konkurenti mohli nebo nemuseli uvědomit. Určitý segment může být důležitý, i když se na něj žádný konkurent úzce nezaměřuje. Segmentace odvětví by měla zahrnout jak potenciální druhy výrobku a skupiny kupujících, tak druhy a

skupiny, které už existují. Při segmentaci se projevuje tendence soustředit pozornost na již zjištěné rozdíly mezi druhy výrobku a mezi kupujícími. Přesto je příznačné, že existují druhy daného výrobku, které se dají vyrobit, ale nebyly ještě vyrobeny, a že existují skupiny potenciálních zákazníků, kteří v současné době nejsou obsluhováni. Nejdůležitější může být identifikace dosud nezjištěných nebo potenciálních segmentů, protože poskytují příležitost k preventivním akcím vytvářejícím konkurenční výhodu.

3.4. PROMĚNNÉ VELIČINY SEGMENTACE

Aby bylo možné určité odvětví segmentovat, měl by být v tomto odvětví identifikován a prozkoumán každý jednotlivý druh výrobku, aby se zjistily jeho strukturální odlišnosti nebo odlišnosti jeho hodnotového řetězce od jiných. Druhy výrobku lze přímo používat jako proměnné veličiny segmentace. Segmenty kupujících lze identifikovat obdobným způsobem tak, že v daném odvětví přezkoumáme všechny kupující a zjistíme, jaké jsou mezi nimi strukturální rozdíly nebo rozdíly v hodnotových řetězcích. [2] Jelikož se kupující od sebe liší v mnoha směrech, zkušenost ukazuje, že dobrým východiskem při identifikování segmentů kupujících je hledat rozdíly mezi kupujícími ve třech obecných a zjistitelných dimenzích : typ kupujícího, geografické sídlo kupujícího a distribuční cesta, již používá. Typ kupujícího zahrnuje takové údaje jako velikost kupujícího, jeho odvětví, strategii nebo demografickou charakteristiku. I když tyto tři dimenze kupujících spolu často vzájemně souvisejí, každá z nich působí samostatně. Geografické sídlo může významně ovlivnit chování kupujícího a hodnotový řetězec potřebný k jeho obslužení, i když všechny ostatní charakteristiky kupujícího budou stejné. Obdobně se lze v mnoha odvětvích k témuž kupujícímu dostat různými distribučními cestami, i když použitá cesta často souvisí s typem kupujícího (a také s druhem výrobku. Například kupci elektronických součástek kupují malé naléhavé objednávky čipů u distributorů a velké objednávky přímo od výrobců.

K segmentaci odvětví se tedy používá čtyř zjistitelných tříd proměnných veličin segmentace, buď každé jednotlivě nebo v kombinaci, aby se zachytily rozdíly mezi výrobcí a kupujícími. V kterémkoli daném odvětví může kterákoli z těchto proměnných nebo všechny tyto proměnné vymezit strategicky významné segmenty :

- Druh výrobku. Jednotlivé druhy výrobku, jež jsou nebo by mohly být vyráběny.
- Typ kupujícího. Typy finálních kupců, kteří kupují nebo by mohly kupovat výrobky daného odvětví.
- Distribuční cesta (bezprostřední kupec). Alternativní distribuční cesty, používané nebo potenciálně použitelné, aby se výrobek dostal k finálním kupujícím.
- Geografické sídlo kupujícího. Geografické sídlo kupujících, vymezené místem, oblastí, zemí nebo skupinou zemí.

Identifikování proměnných veličin segmentace je asi nejdůležitější část segmentování daného odvětví, protože vyžaduje uvědomit si dimenze, podle nichž se výrobky i kupující od sebe liší a jež mají výrazné strukturální důsledky i důsledky pro hodnotové řetězce. To vyžaduje důkladné poznání a pochopení struktury odvětví i hodnotového řetězce podniku a řetězce kupujícího. [2]

4. TYPY SEGMENTŮ

4.1. SEGMENTY VÝROBKŮ

Aby bylo možné identifikovat segmenty výrobků, měly by být od sebe odděleny všechny fyzicky odlišné typy výrobků, vyráběné nebo potenciálně vyrobitelné v daném odvětví, včetně pomocných služeb, které by bylo docela dobře možné nabízet odděleně od výrobků. Skupiny nebo svazky výrobků, jež mohou být prodávány dohromady jako jeden balík, by měly být rovněž identifikovány jako samostatný druh výrobku.

Jednotlivé druhy výrobků v odvětví se od sebe liší v mnoha směrech. Tyto rozdíly se přeměňují ve strukturální rozdíly nebo v rozdíly mezi hodnotovými řetězci a proto v segmenty. Následují některé z nejtypičtějších rozdílů mezi výrobky, které se dobře mění v rozdíly strukturální nebo rozdíly v hodnotových řetězcích vymezující segmenty, spolu s několika názornými příklady, proč tyto segmenty vytvářejí.

Fyzická velikost. Velikost často představuje také technologickou složitost nebo způsob, jak se výrobku užívá, což obojí má vliv na možnost diferenciacce. Například zvedací vidlice odlišných velikostí se evidentně užívají pro odlišné účely. Velikost může s sebou nést i rozdíly v hodnotovém řetězci, potřebném k výrobě odlišných druhů. Druhy různé velikosti musí být často vyráběny na odlišných strojích a vyžadují odlišné součástky. Například miniaturní fotopřístroj vyžaduje odlišný výrobní postup a součástky s vyšší přesností než standardní fotopřístroj.

Cenová hladina. Cenová hladina různých druhů výrobků je často spojena s citlivostí kupujících na ceny. V některých odvětvích cena často představuje design výrobku a způsob výroby nebo prodej hodnototvorných činností.

Charakteristické rysy. Různé druhy výrobku s odlišnými charakteristickými rysy mohou být spojeny s odlišnou úrovní technologické náročnosti, odlišnými výrobními postupy a odlišnými dodavateli.

Technologie nebo konstrukce. Rozdíly v technologii (např. analogové versus digitální hodinky nebo konstrukci (CD mechanika s výsuvným nebo vyklápěcím systémem) jednotlivých druhů výrobku mohou představovat rozdílnou úroveň technologické složitosti, rozdílné výrobní postupy a jiné faktory.

Použité vstupy. Někdy se jednotlivé druhy výrobku podstatně liší v užití surovin nebo jiných vstupů (například součástky umělohmotné versus kovové). Takovéto rozdíly mají často důsledky pro výrobní postupy nebo dohadovací sílu dodavatelů.

Balení. Různé druhy výrobku se mohou lišit ve způsobu, jak jsou baleny a pak dodány, například CD nosiče v balení po dvaceti kusech na sobě nebo jednotlivě v krabičkách. To se promítá do rozdílů v hodnotových řetězcích jak daného podniku, tak kupujících.

Nové versus posezónní nebo náhradní výrobky. Náhradní výrobky procházejí často zcela odlišnými hodnotovými řetězci směrem ke kupujícímu než identické nové výrobky. Mohou být odlišné i v jiných směrech, například v citlivosti kupujících na ceny, v nákladech přechodu a v požadované lhůtě.

Výrobek versus doplňkové služby nebo vybavení. Rozdíl mezi výrobkem a doplňkovými (pomocnými) výrobky a službami je často klíčovým ukazatelem citlivosti na ceny, diferencovanosti, nákladů přechodu a hodnotového řetězce potřebného k jejich poskytování.

4.2. SEGMENTY KUPUJÍCÍCH

K identifikaci segmentů kupujících se musí prozkoumat všechny odlišné typy finálních kupujících, jimž dané odvětví prodává, aby se zjistily důležité strukturální rozdíly nebo rozdíly v hodnotových řetězcích. Ve většině odvětví existuje několik způsobů, jak kupující roztřídit. Například u spotřebního zboží patří mezi klíčové faktory věk, příjem, velikost domácnosti a ten, kdo o koupi rozhoduje. U výrobků pro průmyslové, obchodní a institucionální účely jsou mezi faktory, jež odlišují zákazníky od sebe navzájem, velikost kupujícího, technologická náročnost a povaha užití výrobku.

Mezi marketingovými experty probíhá diskuse o nejlepším prostředku, jak kupující segmentovat. Ve skutečnosti ani jedna proměnná veličina nemůže nikdy podchytit všechny rozdíly mezi kupujícími, jež by mohly vymezit segmenty, zejména proto, že rozdíly, které ovlivňují náklady na obsluhu kupujících (a k tomu potřebný hodnotový řetězec), jsou často pro segmentaci právě tak důležité jako rozdíly v chování kupujících. Segmentace kupujících by měla odrážet spíše základní

strukturální rozdíly mezi kupujícími a rozdíly mezi jejich hodnotovými řetězci, nikoli nějakou jedinou klasifikační tabulku, protože cílem segmentace je všechny.

Následně jsou uvedeny některé obecné faktory, jež představují strukturální rozdíly nebo rozdíly v hodnotových řetězcích rozlišující segmenty kupujících.

Velikost. Velikost kupující firmy může naznačit její dohadovací sílu, jak daný výrobek užívá, používané nákupní metody a postupy i hodnotový řetězec, jímž je nejlépe zásobována. Někdy je rozhodujícím měřítkem její velikosti objednávek, zatímco v jiných odvětvích to může být celkový roční objem nákupů. V jiných případech zase může být nejlepší determinantou dohadovací síly a nákupních metod velikost společnosti.

Rozhodovací jednotka neboli kupní proces. Konkrétní jednotlivci, kteří se účastní rozhodovacího procesu, mohou mít značný vliv na náročnost rozhodnutí o koupi, na žádané atributy výrobku a na citlivost na ceny. Například uživatelé elektronických součástek nakupují prostřednictvím školených a zasvěcených nákupčích a jsou mnohem citlivější na ceny než jiní kupci součástek, kteří pro nákup používají inženýrů nebo nákupčích, odpovědných také za nákup jiných výrobků.

Vlastnictví. Vlastnická struktura firmy kupujícího může mít velký vliv na jeho motivace. Například soukromé společnosti si mohou cenit jiných charakteristických vlastností výrobku než veřejné společnosti, zatímco samostatné oddělení diverzifikované firmy se může řídit nákupními praktikami stanovenými mateřskou společností.

Finanční síla. Výnosnost a finanční zdroje kupujícího mohou rozhodovat například o jeho citlivosti na ceny, o potřebě úvěru a o pravidelnosti nákupů.

Struktura objednávek. Kupující se mohou lišit strukturou objednávek takovým způsobem, že to ovlivní dohadovací sílu kupujících nebo hodnotový řetězec potřebný k jejich zásobování výrobky. Například obsloužit kupující, kteří zadávají pravidelné a předvídatelné objednávky, může být mnohem méně nákladné než kupující, jejichž objednávky přicházejí v nepravidelných časových intervalech. Pro některé kupující je také příznačné, že mají sezónnější nebo cykličtější strukturu nákupů než jiní kupující a mají tak nepříznivý vliv na strukturu využití kapacity podniku.

4.3. SEGMENTY DISTRIBUČNÍCH CEST

K identifikaci segmentů založených na distribučních cestách by měly být identifikovány všechny stávající i realizovatelné distribuční cesty, jimiž se daný výrobek může dostat nebo dostává ke kupujícím. Použitá distribuční cesta má obvykle rozhodující vliv na to, jak si daný podnik sestaví svůj hodnotový řetězec, a na existující vertikální vazby. Distribuční cesta může také odrážet faktory, které jsou důležitými hnacími silami nákladů, například velikost objednávek, velikost zásilek a dobu mezi zadáním a vyřízením objednávky. Velké objednávky elektronických součástek jsou například prodávány přímo, zatímco malé objednávky se prodávají prostřednictvím distributorů – často týměž zákazníkům. Distribuční cesty se mohou značně lišit také v dohadovací síle. Obchodní domy s masovým odbytem zboží, jako je např. Tesco, mají mnohem větší sílu než jednotlivé nezávislé obchodní domy. [2]

K typickým rozdílům mezi distribučními cestami vymezujícími segmenty patří :

Přímý prodej versus distributoři. Přímý prodej odstraňuje potřebu získat přístup k distribučním cestám a může vyžadovat zcela jiný hodnotový řetězec než prodej prostřednictvím distributorů.

Přímý zásilkový prodej versus maloobchod nebo velkoobchod. Přímý zásilkový prodej eliminuje potenciální dohadovací sílu prostředníka – distributora. Obvykle s sebou nese také důsledky pro hodnototvorné činnosti, například pro systém řízení vstupních a výstupních operací.

Distributoři versus zprostředkovatelé. Pro zprostředkovatele je typické, že nemají skladové zásoby výrobků a mohou obchodovat s jinou skupinou výrobků než distributoři.

Typy distributorů nebo maloobchodníků. Výrobky mohou být prodávány prostřednictvím velmi rozdílných typů maloobchodníků nebo distributorů, kteří vedou odlišné sortimenty a mají odlišné strategie, metody a způsoby nákupů.

Exkluzivní versus neexkluzivní odbytiště. Exkluzivní může ovlivnit dohadovací sílu distributora a také činnosti, jež koná distributor, ve srovnání s těmi, které provádí daná firma.

Identifikování nového způsobu segmentace odvětví může být velkou příležitostí. Náležitě sestavená matice odvětvové segmentace často odhalí segmenty, které se

neobrážejí v chování stávajících konkurentů. Tím, že podnik rozpozná nový způsob segmentace daného odvětví, může si často vypracovat fokální strategii zaměřenou na určitý druh výrobku, určitou skupinu kupujících, distribuční cestu nebo dílčí geografickou oblast, jež dosud nebyly poznány jako segment, ale které mají odlišnosti nebo odlišnosti v hodnotovém řetězci. Nové segmenty mohou být užší nebo širší než segmenty právě běžně uznávané. Odlišnosti nového segmentu naznačují, že tento nový segment potřebuje zcela odlišnou strategii a jiný hodnotový řetězec a že konkurenti, kteří jej obsluhují dohromady s jinými segmenty, zřejmě nedosahují jeho optimálního využití.

Podnik, který jako první rozpozná novou smysluplnou segmentaci, může často už předem získat udržitelnou konkurenční výhodu. Například firma Federal Express rozpoznala, že malý balík, vyžadující doručení přes noc, je určitý segment, na který se až do této doby žádná firma úzce nezaměřila. Firma Federal Express vypracovala na tento segment svou strategii, zahrnující přestavěný hodnotový řetězec a získala obrovské výhody nad svými konkurenty, kteří jej obsluhovali jako součást širších strategií.

Široké zaměření nevede nutně ke konkurenční výhodě tam, kde existují odvětvové segmenty. Má-li široce zaměřený konkurent docílit nadprůměrných zisků, musí ze soupeření v mnoha segmentech získat udržitelnou konkurenční výhodu. Tyto konkurenční výhody obvykle pramení ze vzájemných vztahů mezi segmenty. Strategie prvenství v nejnižších nákladech spočívá v tom, že výhoda podnikání ve velkém rozsahu a jiné výhody, plynoucí ze soupeření v mnoha segmentech, umožní podniku dosáhnout postavení s velmi nízkými náklady. Diferenciační strategie je založena na dosažení jedinečnosti při uspokojování užitných nebo signálních kritérií, jež mnohé segmenty široce oceňují. Bez nějaké hmatatelné konkrétní konkurenční výhody, plynoucí z širší působení, budou strukturální rozdíly mezi segmenty obvykle jen zárukou toho, že široce zaměřený konkurent „uváže v nesnázích“. [2]

Široce zaměřené firmy často obsahují příliš mnoho segmentů. Podnik, zaměřený na příliš široký strategický cíl, se vystavuje riziku, že jeho činnost nebude optimální, a tak zvýší svou zranitelnost ze strany firem s fokální strategií. Snížení počtu obsluhovaných segmentů může zranitelnost snížit a zároveň může zvýšit výnosnost

tím, že vyloučí nepřitažlivé segmenty. Široce zaměřený podnik by měl zvážit odchod z těch segmentů, kde :

- získává jen nepatrné výhody ze vzájemných vztahů s jinými segmenty
- je nucen modifikovat celou svou strategii, aby daný segment obsloužil
- daný segment je strukturálně nepřitažlivý
- odbyt a potenciál růstu v daném segmentu je omezen
- obranné zřetele nevyžadují jeho přítomnost v daném segmentu, jež by konkurenty blokovala

Relevantní segmenty a širší cíle musí být neustále přezkoumávány. V průběhu času se budou strategicky významné segmenty v daném odvětví dále vyvíjet v důsledku změn v chování kupujících, vzniku nových skupin kupujících a v důsledku změn v technologii, jež pozmění vzájemné vztahy mezi segmenty. Proto se volba konkurenčního rozsahu uvnitř daného odvětví musí neustále přezkoumávat. Podnik nemůže automaticky pokládat historicky důležitou segmentaci za stále významnou, přestože se staré segmentace z povědomí manažerů vytrácejí jen pomalu. Pokládat volbu obsluhovaných segmentů za trvalé rozhodnutí přivodí nevyhnutelně strategickou katastrofu. [2]

Nové technologie mění staré názory na segmentaci. Nová technologie, zejména mikroelektronika a informační systémy, vytváří nyní příležitost jak pro nové fokální strategie, tak pro nové, široce zaměřené strategie. Pružnost ve výrobním procesu, v řízení vstupních a výstupních operací a v jiných hodnototvorných činnostech umožňuje nyní široce zaměřeným firmám přesně přizpůsobit činnost jednotlivým segmentům, a přitom si zachovat jediný hodnotový řetězec. V současné době to v některých odvětvích snižuje možnosti pro udržitelnou fokální strategii. Stejná technologická revoluce nyní činí realizovatelnými i strategie, přesně přizpůsobené novým segmentům. Firmy musí věnovat obzvláštní pozornost tomu, jak by nové technologie mohly v jejich odvětví narušit tradiční logiku fokálních nebo široce zaměřených strategií.

5. PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI C.P.A. CZECH s.r.o.

Společnost C.P.A. CZECH s.r.o. byla založena v roce 1996 společností JAS s.r.o. a jejím jednatelem Jiřím Hákem jako společnost, jejíž náplní bude import a distribuce příslušenství pro mobilní telefony.

Mateřská společnost JAS s.r.o. byla založena v roce 1992 a působila v oblasti telekomunikační techniky. Její hlavní náplní byl prodej a instalace telefonních ústředen, počínaje od malých kancelářských souprav až po celky určené pro velké průmyslové či administrativní podniky. Další náplní činnosti společnosti JAS s.r.o. byl prodej telekomunikační techniky koncovým uživatelům/zákazníkům v síti svých maloobchodních prodejen. Tato síť čítala 6 prodejen, umístěných v Pardubicích, Chrudimi, Trutnově, Kolíně, Žďáru nad Sázavou a Frýdku Místku. Sortiment prodejen reagoval na rodící se poptávku vznikající firemní a soukromé klientely po komunikační technice a zahrnoval značkové telefonní přístroje, telefonní přístroje se záznamníky, faxové přístroje, bezdrátové telefonní stanice a další prostředky, jež měly napomáhat uspokojení nově vznikajících potřeb široké klientely.

K tomuto sortimentu se v roce 1994 přidal sortiment mobilních telefonů, prodávaných pro v té době monopolního provozovatele mobilní sítě systému NMT společnost Eurotel.

Společnost C.P.A. CZECH s.r.o. měla navázat na zkušenosti společnosti JAS s.r.o., nabyté za dobu provozování prodeje mobilních telefonů. Mezi tyto zkušenosti patřilo jak získání potřebného know-how v dané oblasti, tak získání potřebných kontaktů a databází mezi stávajícími prodejci mobilních telefonů a jejich příslušenství.

Rok 1996 pro založení společnosti C.P.A. CZECH s.r.o. nebyl rozhodně náhodný. Právě tohoto roku se totiž k původní monopolní mobilní síti systému NMT společnosti Eurotel přidala její síť nová, pracující v systému GSM a ještě v tomtéž roce síť stejného systému od provozovatele Radiomobil (nyní T-Mobile). Zásadním přínosem těchto změn byl fakt, že mobilní telefon začal být díky své ceně, ceně za poskytované služby, rozměrům a přenositelnosti mobilního čísla ve formě tzv. SIM karty dostupný pro širší veřejnost. Jenom pro dokreslení, cena mobilního telefonu v původní síti NMT byla v rozpětí 25 000 Kč až 70 000 Kč, přičemž cena za 1 minutu

spojení činila cca 12 Kč, cena mobilního telefonu v síti GSM v rozpětí 999 Kč až 15 000 Kč a cena za 1 minutu spojení cca 5 Kč.

Impulsem pro vznik společnosti C.P.A. CZECH byl správný odhad, že díky plánovaným a veřejně proklamovaným rekordním výdajům na reklamu ze strany provozovatelů mobilních sítí dojde v poměrně krátkém časovém horizontu ke zpřístupnění mobilní komunikace široké veřejnosti. Vyjádřeno konkrétními čísly, z původních 200 000 uživatelů mobilních služeb sítě NMT z roku 1996 jich mělo být do konce roku 1998 až 3 000 000. V dané době se tedy jednalo o odvětví s nejdynamičtějším nárůstem uživatelů/zákazníků jak co do procentuálního vyjádření tak do hodnoty absolutního přírůstu.

Protože ale samotné telefonní přístroje byly předmětem zájmu a distribuce provozovatelů mobilních sítí, tedy společností Eurotel a Radiomobil, pozornost společnosti C.P.A.CZECH s.r.o. byla od počátku zaměřena na komoditu, jež byla pro poskytovatele služeb podružná, a tou bylo příslušenství k mobilním telefonům. Hlavním důvodem tohoto záměru byla jednoduchá úvaha, že uživatel jednoho mobilního telefonu bude v průběhu času potřebovat poměrně širokou škálu příslušenství k tomu, aby mohl ať už plně nebo pouze částečně využívat jeho funkce. Dalším důvodem byla skutečnost že pořizovací cena příslušenství pro mobilní telefony byla nepoměrně nižší než cena samotných mobilních telefonů, z čehož vyplývala mnohem menší kapitálová náročnost na tuto podnikatelskou aktivitu.

V roce svého založení měla společnost C.P.A.CZECH s.r.o. 15 zaměstnanců, zajišťujících chod všech činností firmy. K těmto činnostem zpočátku patřilo v základní formě vyhledání produktů, kontaktování dodavatelů, zajištění nákupu a dopravení zboží do sídla firmy, příprava materiálů pro podporu prodeje, realizace vlastního prodeje a po-prodejních služeb a zajištění vyplývajících administrativně-účetních úkonů.

Během svého působení, popisovaného v jednotlivých vývojových etapách, se společnost C.P.A.CZECH rozrostla ve firmu zaměstnávající přibližně 140 zaměstnanců na území České republiky, Slovenska a Polska. Organizační struktura společnosti při svém poměrně plochém charakteru pružně reagovala na tržní vývoj.

Její součástí se staly týmy, zodpovědné za strategii, prodej v jednotlivých regionech a tržních segmentech, marketing, nákup, technickou podporu a servis, informační technologie, účetnictví, logistiku.

5.1. PŘEDSTAVENÍ VÝROBKOVÉHO PORTFOLIA

5.1.1. CHARAKTER SORTIMENTU

Pro nabízený sortiment je typické, že se jedná o zboží spotřebního charakteru s rychlou obrátkou, podléhající morálnímu zastarání a poměrně rychlým módním trendům. Hlavním způsobem, kterým je možno vyvolat zájem o tyto typy výrobků, je přímá konfrontace potenciálního zákazníka se zbožím přímo v prodejnách. Hlavním marketingovým cílem je tedy zabezpečení co největšího počtu prodejních míst, kde je zboží nabízeno, jinými slovy, zajištění co nejširší distribuce.

5.1.2. SKLADBA SORTIMENTU

Jak bylo uvedeno výše, do spektra příslušenství k mobilním telefonům patří poměrně široké výrobkové portfolio. To podléhalo a podléhá určitému vývoji, který kopíruje vnímání a vývoj mobilních telefonů jako takových.

Mobilní telefony byly svého času vnímány jako určité synonymum prestiže. Úměrně tomu zákazníci přizpůsobovali svá kritéria při výběru příslušenství. Tento postoj již samozřejmě neplatí, stejně jako původní možnosti využití mobilních telefonů omezující se na realizaci hlasových popř. SMS služeb.

Mobilní telefon se díky implementacím fotoaparátů, hudebních přehrávačů a rádií, GPS navigačních modulů, internetových prohlížečů a dalších funkcionalit stal multimediálním centrem s rozsáhlými možnostmi využití a uplatnění, dostupným široké uživatelské veřejnosti.

V poslední etapě vývoje společnosti C.P.A. CZECH s.r.o. obsahovalo produktové portfolio následující výrobky :

- pouzdra respektující preference všech cílových skupin, včetně materiálových, barevných a módních variant
- výměnné kryty

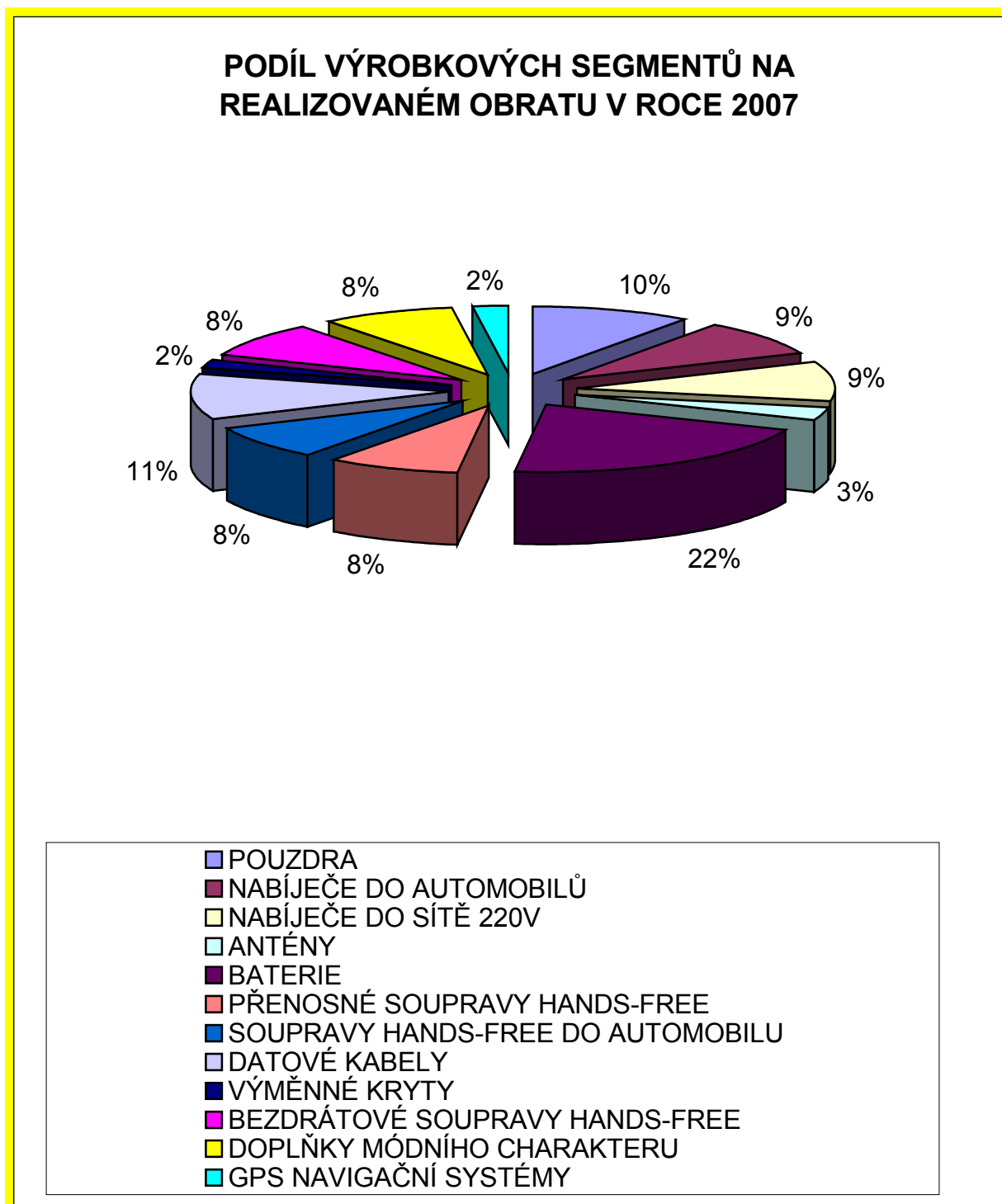
- dobíječe pro použití v automobilu
- dobíječe pro použití v síti 220V
- baterie
- sady pro hlasitý provoz v automobilu (hands free) v mnoha úrovních pokročilosti a vybavenosti
- náhlavní sluchátkové soupravy
- externí antény pro zlepšení příjmu GSM signálu
- datové kabely pro možnost připojení k internetu
- bezdrátové Bluetooth datové adaptéry pro připojení k internetu
- bezdrátové moduly GPS s obslužným softwarem a mapovým vybavením pro využití mobilního telefonu k navigaci
- držáky do automobilů a jiných dopravních prostředků (jízdní kolo, motocykl)

Tabulka 1. Ukazatele výrobních segmentů v roce 2007

TYP VÝROBKOVÉHO SEGMENTU	REALIZOVANÝ OBRAT 2007 (Kč)	REALIZOVANÝ ZISK 2007 (Kč)
POUZDRA	32 500 000	6 140 000
NABÍJEČE DO AUTOMOBILŮ	47 900 000	5 490 000
NABÍJEČE DO SÍTĚ 220V	39 700 000	5 750 000
ANTÉNY	7 460 000	2 050 000
BATERIE	57 640 000	12 848 000
PŘENOSNÉ SOUPRAVY HANDS-FREE	27 500 000	5 190 000
SOUPRAVY HANDS-FREE DO AUTOMOBILU	42 050 000	4 990 000
DATOVÉ KABELY	31 800 000	6 890 000
VÝMĚNNÉ KRYTY	3 850 000	1 115 000
BEZDRÁTOVÉ SOUPRAVY HANDS-FREE	21 600 000	5 200 000
DOPLŇKY MÓDNÍHO CHARAKTERU	15 400 000	5 240 000
GPS NAVIGAČNÍ SYSTÉMY	8 600 000	1 350 000

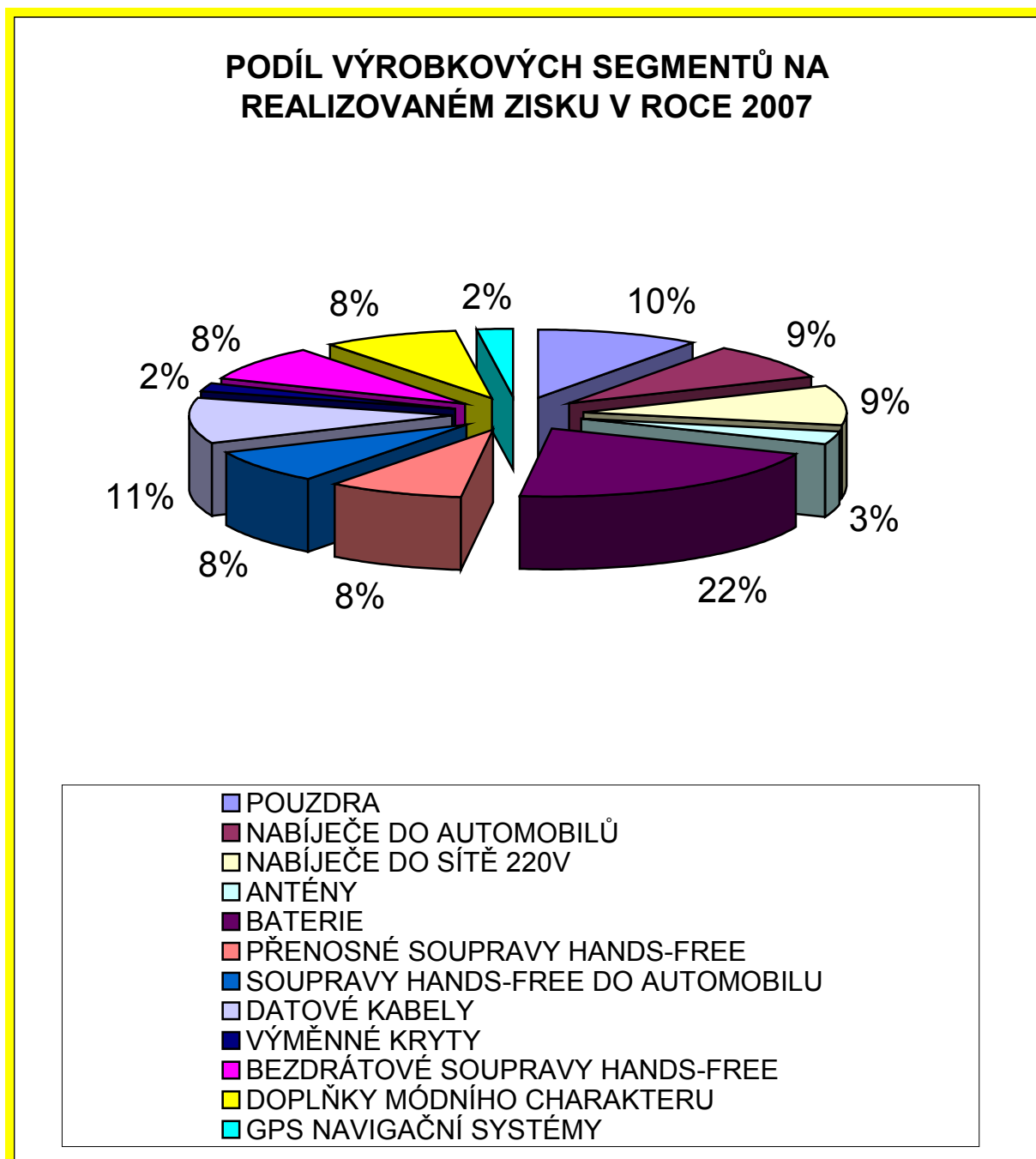
Zdroj : vlastní zpracování

Graf 1. Podíl výrobních segmentů na realizovaném obrátu v roce 2007



Zdroj : vlastní zpracování

Graf 2. Podíl výrobních segmentů na realizovaném zisku v roce 2007



Zdroj : vlastní zpracování

6. VÝVOJ SEGMENTACE ODVĚTVÍ C.P.A. CZECH s.r.o.

6.1. I. ETAPA : 1996 (VZNIK SPOLEČNOSTI) – 1997, region Česká republika

Pro první etapu fungování společnosti C.P.A. CZECH s.r.o. v České republice byly příznačné všechny faktory vznikajícího odvětví. Mezi ty nejvýznamnější patřily následující :

- Velký počet homogenních zákazníků
- Výrazně omezený počet zákaznických segmentů
- Jednotný způsob obsluhy zákaznických segmentů
- Úzký sortiment produktového portfolia
- Absence produktů s vyšší přidanou hodnotou
- Malý počet konkurenčních subjektů

6.1.1. SEGMENTY ZÁKAZNÍKŮ

Společnost C.P.A. CZECH s.r.o. oslovila svojí první obchodní nabídkou veškeré potenciální obchodní partnery. Těmi byly v dané fázi všechny podnikatelské subjekty nabízející maloobchodní prodej mobilních telefonů pro některého ze stávajících mobilních operátorů, tedy společnosti Eurotel či Radiomobil. Databáze těchto společností byly na trhu dobře dostupné, nebyl tedy problém se získáním vstupní zákaznické báze. Všechny tyto subjekty tvořily výrazně homogenní skupinu zákazníků, jejíž jedinou odlišností byla velikost realizovaného obrátu a geografická poloha. Druhým zákaznickým segmentem pak byly specializované velkoobchody. Sortiment těchto velkoobchodů byl tvořen veškerou telekomunikační technikou a jejím příslušenstvím a jejich zákazníky byly opět firmy prodávající mobilní telefony pro některého z výše uvedených mobilních operátorů. Vzhledem k rannému stavu trhu v tomto období nebyly vyvinuty další distribuční mezistupně, popřípadě maloobchodní prodejci, kteří by nebyli dostupní z databází obchodních partnerů společností Eurotel a Radiomobil.

Vzhledem k homogennímu charakteru zákaznického segmentu a dosavadním minimálním zkušenostem z distribuční činnosti na celorepublikové úrovni byla úroveň obslužného servisu poměrně jednoduchá. Byla obstarávána týmem pracovníků obchodního oddělení v sídle společnosti, jež byl podřízen managerovi prodeje.

V oblasti pojetí prodejní činnosti byl kladen velký důraz na aktivní práci se zákazníky. Tak by se dal charakterizovat pravidelný a organizovaný styk jak se zákazníky, kteří nakupovali pravidelně, tak skupinou zákazníků nakupujících nepravidelně, popřípadě snahy o znovuzískání zákazníků dříve ztracených. Cílem této činnosti bylo primárně aktivní získávání objednávek a v širším smyslu budování kvalitních a dlouhodobých obchodních vztahů.

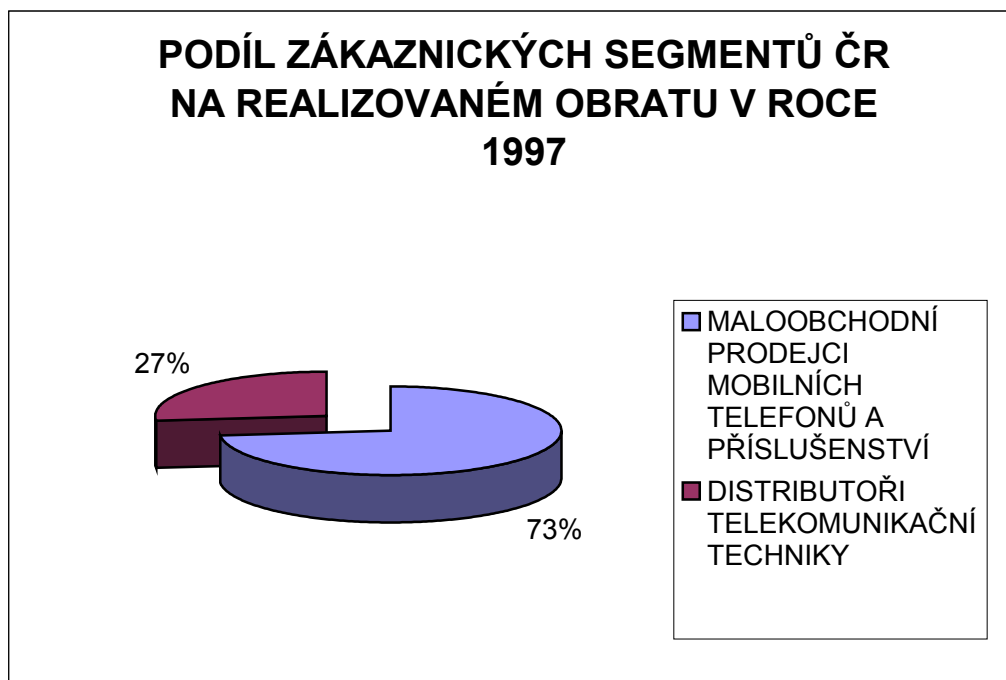
Zvláštní postavení v organizaci prodeje byla vymezena celonárodním zákazníkům, tedy výše zmíněným distributorům telekomunikační techniky. Jejich pozice na trhu byla díky komplexnosti jimi nabízeného sortimentu velice pevná, s rostoucím významem. O tyto zákazníky se staral vyčleněný prodejní tým, což odpovídalo významu těchto zákazníků pro organizaci

Tabulka 2. Ukazatele zákaznických segmentů ČR v roce 1997

TYP ZÁKAZNÍCKÉHO SEGMENTU	POČET OBSLUHOVANÝCH ZÁKAZNÍKŮ V SEGMENTU	REALIZOVANÝ OBRAT SEGMENTU V ROCE 1997 (Kč)	REALIZOVANÝ ZISK SEGMENTU V ROCE 1997 (Kč)
MALOOBCHODNÍ PRODEJCI MOBILNÍCH TELEFONŮ A PŘÍSLUŠENSTVÍ	120	132 000 000	27 360 000
DISTRIBUTOŘI TELEKOMUNIKAČNÍ TECHNIKY	6	48 000 000	5 540 000

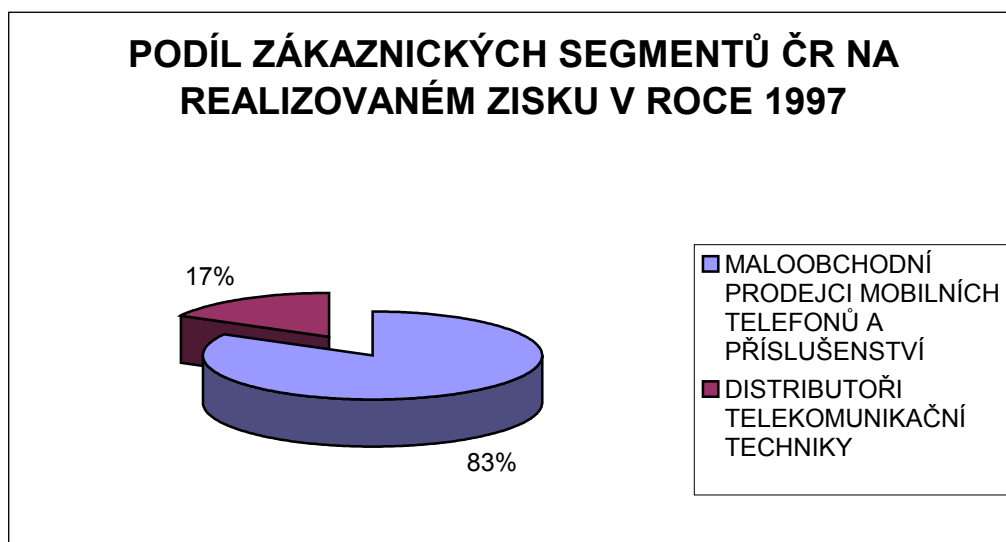
Zdroj : vlastní zpracování

Graf 3. Podíl zákaznických segmentů ČR na realizovaném obrátu v roce 1997



Zdroj : vlastní zpracování

Graf 4. Podíl zákaznických segmentů ČR na realizovaném zisku v roce 1997



Zdroj : vlastní zpracování

6.2. I. ETAPA : 1996 (VZNIK SPOLEČNOSTI) – 1997, region Slovenská republika

První etapa fungování společnosti C.P.A. CZECH s.r.o. na Slovensku vykazovala oproti České republice následující odlišnosti :

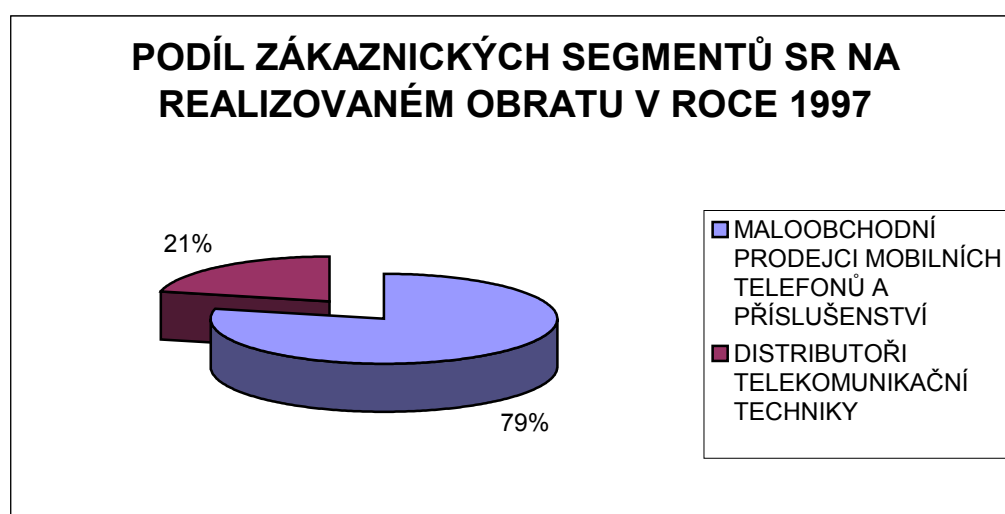
- Malý počet zákazníků
- Menší počet a podíl trhu distributorů telekomunikační techniky
- Větší cenová sensitivita zákazníků
- Až půlroční prodleva v zavádění nových výrobků a služeb na trh
- Nižší penetrace trhu koncových uživatelů

Tabulka 3. Ukazatele zákaznických segmentů SR v roce 1997

TYP ZÁKAZNICKÉHO SEGMENTU	POČET OBSLUHOVANÝCH ZÁKAZNÍKŮ V SEGMENTU	REALIZOVANÝ OBRAT SEGMENTU V ROCE 1997 (Kč)	REALIZOVANÝ ZISK SEGMENTU V ROCE 1997 (Kč)
MALOOBCHODNÍ PRODEJCI MOBILNÍCH TELEFONŮ A PŘÍSLUŠENSTVÍ	51	17 000 000	3 060 000
DISTRIBUTOŘI TELEKOMUNIKAČNÍ TECHNIKY	2	10 000 000	1 200 000

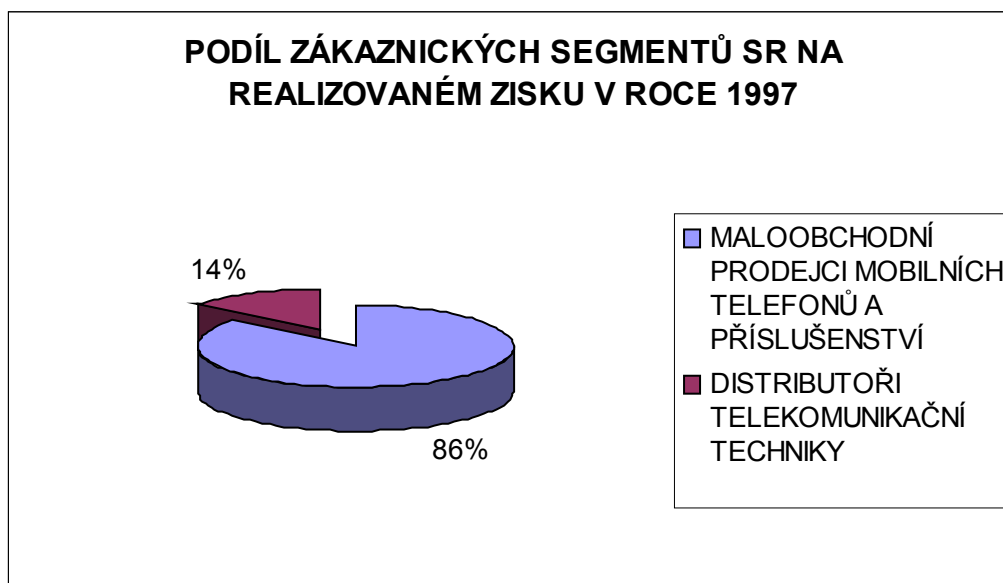
Zdroj : vlastní zpracování

Graf 5. Podíl zákaznických segmentů SR na realizovaném obratu v roce 1997



Zdroj : vlastní zpracování

Graf 6. Podíl zákaznických segmentů SR na realizovaném zisku v roce 1997



Zdroj : vlastní zpracování

6.3.I. ETAPA : 1996 (VZNIK SPOLEČNOSTI) – 1997, region Polsko

První etapa fungování společnosti C.P.A. CZECH s.r.o. v Polsku vykazovala oproti České republice následující odlišnosti :

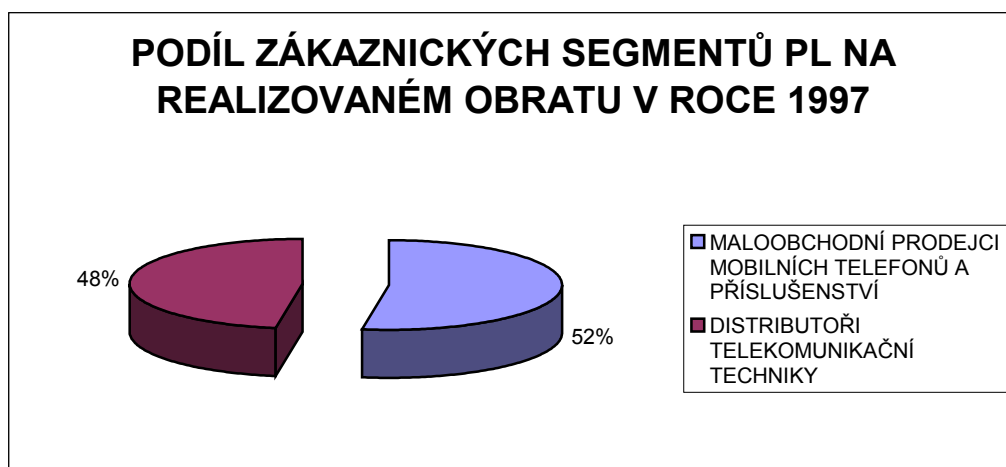
- Velký počet zákazníků
- Velký počet a podíl trhu distributorů telekomunikační techniky
- Větší cenová sensitivita zákazníků
- Až půlroční prodleva v zavádění nových výrobků a služeb na trh
- Nižší penetrace trhu koncových uživatelů

Tabulka 4. Ukazatele zákaznických segmentů PL v roce 1997

TYP ZÁKAZNICKÉHO SEGMENTU	POČET OBSLUHOVANÝCH ZÁKAZNÍKŮ V SEGMENTU	REALIZOVANÝ OBRAT SEGMENTU V ROCE 1997 (Kč)	REALIZOVANÝ ZISK SEGMENTU V ROCE 1997 (Kč)
MALOOBCHODNÍ PRODEJCI MOBILNÍCH TELEFONŮ A PŘÍSLUŠENSTVÍ	356	42 000 000	6 500 000
DISTRIBUTOŘI TELEKOMUNIKAČNÍ TECHNIKY	19	38 000 000	3 000 000

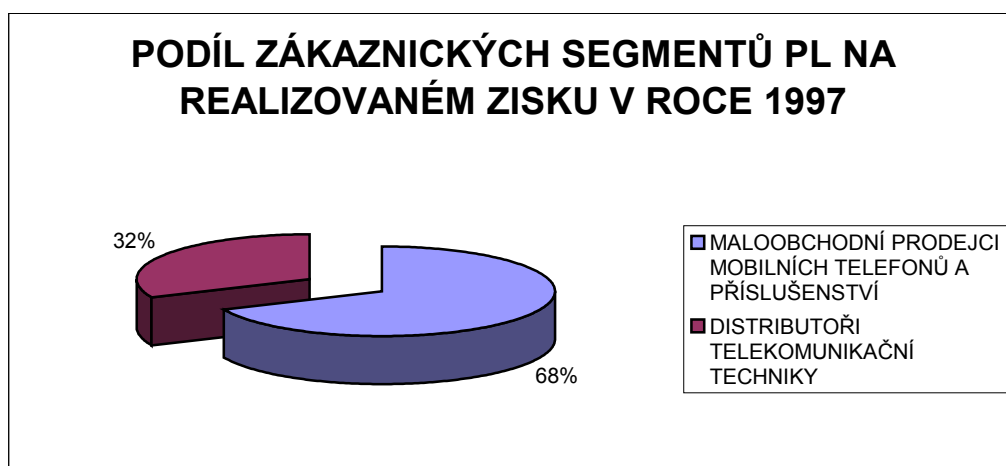
Zdroj : vlastní zpracování

Graf 7. Podíl zákaznických segmentů PL na realizovaném obrátu v roce 1997



Zdroj : vlastní zpracování

Graf 8. Podíl zákaznických segmentů PL na realizovaném zisku v roce 1997



Zdroj : vlastní zpracování

6.4. II. ETAPA : 1998 – 2000, region Česká republika

Druhá etapa fungování společnosti C.P.A. CZECH s.r.o. se v České republice vyznačovala následujícími aspekty :

- Vznik nových segmentů potenciálních zákazníků
- Intenzivní rozvoj nástroje osobního prodeje
- Vstup technicky sofistikovanějších výrobků
- Ustálení a vymezení počtu a charakteru konkurenčních subjektů
- Zákonná opatření – vyhlášky

6.4.1. SEGMENTY ZÁKAZNÍKŮ

Ve druhé etapě byly patrné následující změny v zákaznických segmentech :

- Vlna vzniku široké řady prodejců, obchodně navázaných na celonárodní distribuční subjekty.

Tomuto trendu napomohl fakt, že poskytovatelé mobilních služeb zahájili prodej některých svých programů (konkrétně tzv. předplacené sady GO a TWIST) , který již nevyžadoval striktní prodej prostřednictvím přímého smluvního partnera – dealera. Komodita tak i díky určitému uvolnění poskytovaných rabatů dostala více prostoru pro vytvoření další distribuční a dále pak prodejní sítě. Prodejci, kteří neměli doposud v dané oblasti zkušenosti, navázali spolupráci s některým z etablovaných distributorů. Ten jim byl schopen nabídnout kompletní škálu nabízených produktů a služeb, aniž by prodejci vstupovali do obchodního styku s vlastním dodavatelem předmětných produktů, tedy poskytovatelem mobilních služeb. Bylo zapotřebí novými formami získávání informací z trhu vymezit tento nový segment.

- Penetrace komodity v dalších prodejních kanálech

Díky obecnému rozmachu zájmu populace o služby a produkty z oblasti mobilní komunikace se stalo dané odvětví předmětem zájmu ze strany distributorů výpočetní techniky. Působnost těchto distributorů byla až na některé výjimky celonárodní. Tyto subjekty disponovaly vzhledem ke své tradiční komoditě vyspělými distribučními systémy a systémy pro analýzu a informování zákazníků.

- Vznik specializovaných prodejců

Nabízené produkty a služby už byly více odborně zaměřené. Narůstala část uživatelů, kteří nevyužívali mobilní telefon pouze jako prostředek pro hlasovou či SMS komunikaci. Stále častěji docházelo k jeho využívání i pro bezdrátové připojení k internetu a rychlý přenos dat, což bylo podpořeno i speciálními službami/pakety ze strany poskytovatelů mobilních služeb.

Dalším specializovaným segmentem zákazníků byli prodejci, nabízející speciální řešení pro telefonování v automobilu. Na trhu byla dostupná celá řada výrobků, jež tuto činnost ošetřovala, ale jenom úzká část byla z kvalitativního hlediska přijatelná. Toho využili specialisté, nabízející profesionální řešení pro telefonování v automobilu, zohledňující individuální požadavky zákazníka, individuální možnosti/vlastnosti daného vozu a popřípadě vlastního telefonu.

- Posílení pozic distributorů

Vzhledem k rozvoji nových segmentů zákazníků a rozšíření produktového portfolia došlo k růstu významu distributorů, plnících roli hlavního dodavatele nově vznikajících prodejců. Pro udržení a zlepšení pozice u těchto distributorů připravila společnost C.P.A. CZECH s.r.o. ucelený program podpory spolupráce s tímto segmentem zákazníků. K jeho hlavním bodům patřila nabídka dodávek příslušenství pod vlastní značkou daného distributora, realizovaná ve formě dodávky zboží v zákaznickém balení, nabídka exkluzivních produktových řad pro jednotlivé distribuční firmy a v neposlední řadě zajímavé objemové rabaty, pro něž byl díky velkým realizovaným objemům a z nich vyplývajícím nákladovým a nákupním úsporám dostatečný prostor. Tyto nástroje daly distribučním firmám dostatečné možnosti odlišení se od plošně komunikované a uplatňované nabídky společnosti C.P.A. CZECH s.r.o. a umožnily tak možnost paralelního prodeje jak do kanálů distribučních tak maloobchodních – distributor nabízel zboží zakoupené od téhož dodavatele pod vlastní značkou a eliminoval tak konkurenční tlaky ze strany svých maloobchodních partnerů/odběratelů.

Tabulka 5. Ukazatele zákaznických segmentů ČR v roce 2000

TYP ZÁKAZNICKÉHO SEGMENTU	POČET OBSLUHOVANÝCH ZÁKAZNÍKŮ V SEGMENTU	REALIZOVANÝ OBRAT SEGMENTU V ROCE 2000 (Kč)	REALIZOVANÝ ZISK SEGMENTU V ROCE 2000 (Kč)
MALOOBCHODNÍ PRODEJCI MOBILNÍCH TELEFONŮ A PŘÍSLUŠENSTVÍ	614	175 000 000	39 220 000
DISTRIBUTOŘI VÝPOČETNÍ TECHNIKY	7	26 000 000	1 722 000
SPECIALIZOVANÍ PRODEJCI PRODUKTŮ PRO DATOVÉ PŘENOSY	35	10 000 000	2 242 000
SPECIALIZOVANÍ PRODEJCI SOUPRAV HANDS-FREE	7	19 500 000	3 740 000
DISTRIBUTOŘI TELEKOMUNIKAČNÍ TECHNIKY	8	87 000 000	10 669 000

Zdroj : vlastní zpracování

Tabulka 6. Srovnání absolutních ukazatelů zákaznických segmentů mezi I. a II. etapou ČR

TYP ZÁKAZNICKÉHO SEGMENTU	ZMĚNA POČTU ZÁKAZNÍKŮ MEZI II. A I. ETAPOU	ZMĚNA OBRATU ZÁKAZNÍKŮ MEZI II. A I. ETAPOU	ZMĚNA ZISKU ZÁKAZNÍKŮ MEZI II. A I. ETAPOU
MALOOBCHODNÍ PRODEJCI MOBILNÍCH TELEFONŮ A PŘÍSLUŠENSTVÍ	412%	33%	43%
DISTRIBUTOŘI TELEKOMUNIKAČNÍ TECHNIKY	50%	220%	192%

Zdroj : vlastní zpracování

Tabulka 6. potvrzuje, že v případě obou původních zákaznických segmentů z I. etapy došlo v e II. etapě k výraznému vzestupu absolutních ukazatelů jejich počtu, obratu i zisku.

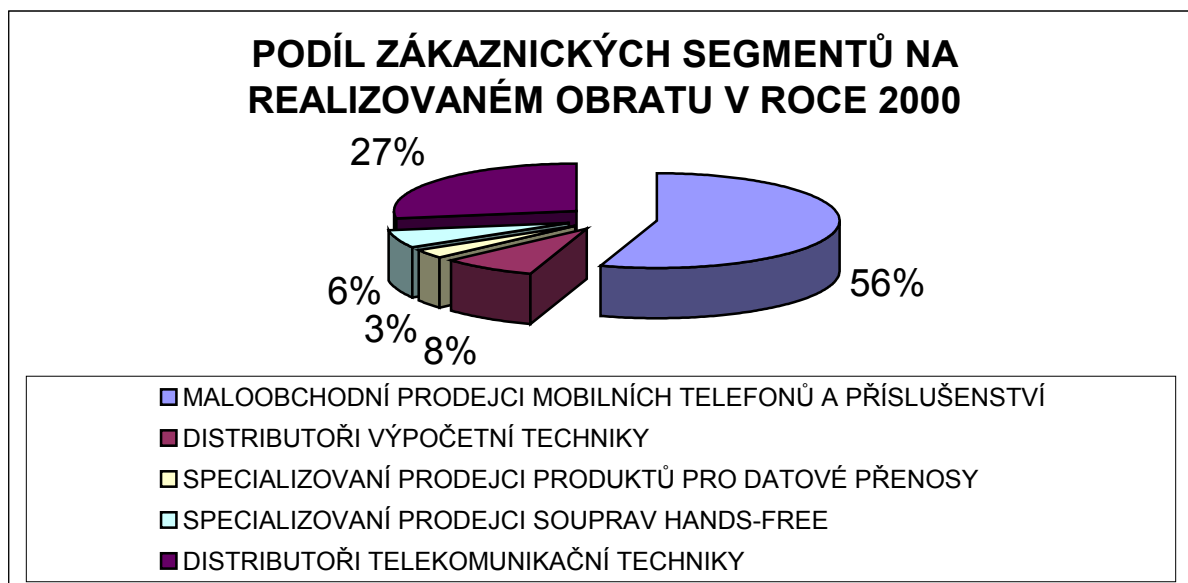
Tabulka 7. Srovnání relativních podílů zákaznických segmentů mezi I. a II. etapou ČR

TYP ZÁKAZNICKÉHO SEGMENTU	ZMĚNA RELATIVNÍHO PODÍLU ZÁKAZNICKÉHO SEGMENTU NA OBRATU	ZMĚNA RELATIVNÍHO PODÍLU ZÁKAZNICKÉHO SEGMENTU NA ZISKU
MALOOBCHODNÍ PRODEJCI MOBILNÍCH TELEFONŮ A PŘÍSLUŠENSTVÍ	3%	0%
DISTRIBUTOŘI TELEKOMUNIKAČNÍ TECHNIKY	-39%	-42%

Zdroj : vlastní zpracování

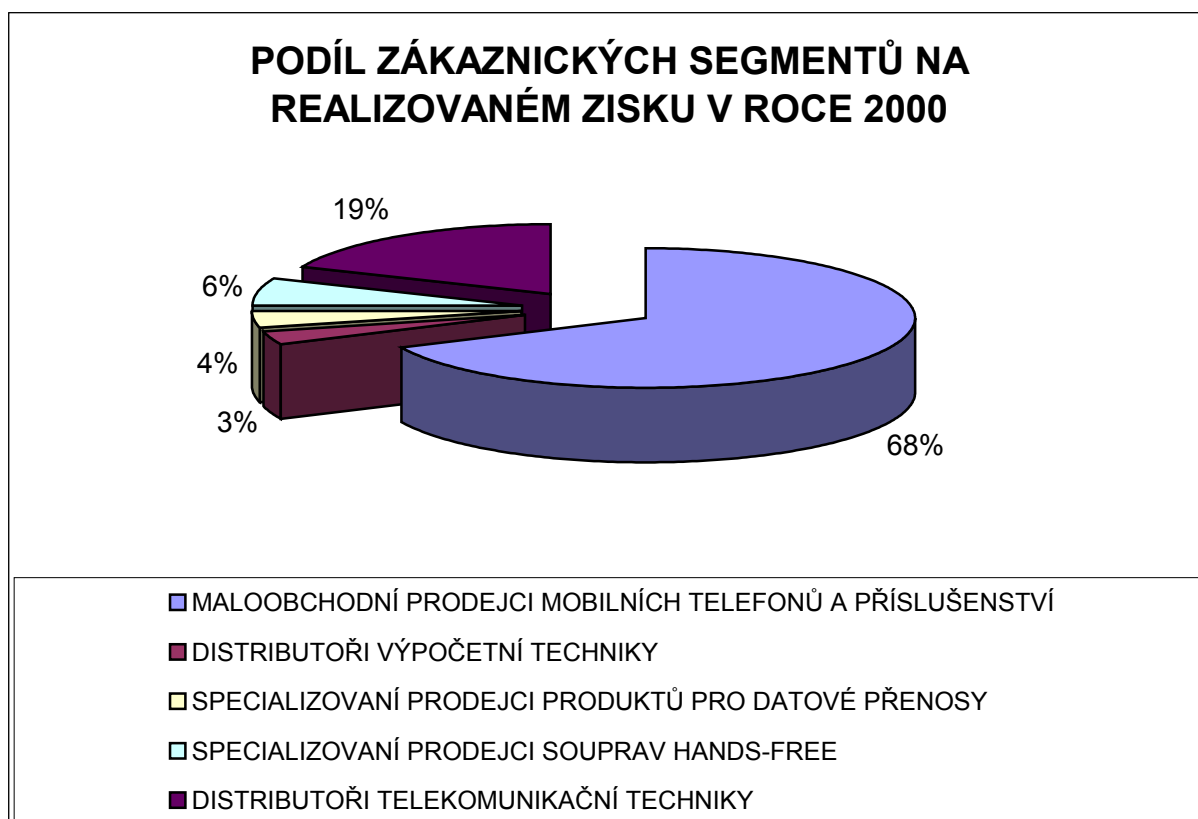
Z tabulky 7. je naopak patrné, že i přes nárůst absolutních ukazatelů segmentu distributorů telekomunikační techniky došlo k významnému poklesu jeho relativního podílu na celkovém obratu (o 39%) i zisku (o 42%). Relativní podíl obratu i zisku segmentu maloobchodních prodejců mobilních telefonů a příslušenství zůstal přibližně bez změny.

Graf 9. Podíl zákaznických segmentů ČR na realizovaném obrátu v roce 2000



Zdroj : vlastní zpracování

Graf 10. Podíl zákaznických segmentů ČR na realizovaném zisku v roce 2000



Zdroj : vlastní zpracování

6.4.2. INTENZIVNÍ NAsAZENÍ OSOBNÍHO PRODEJE

Oproti období první etapy, kdy se veškerý prodej realizoval neosobní formou získávání objednávek, kontaktováním zákazníků pracovníky obchodního oddělení společnosti a organizováním pravidelných setkání pracovníků obchodního oddělení se zákazníky, byl v této etapě jako zásadní nástroj komunikačního mixu nasazen osobní prodej. Důvody tohoto rozhodnutí byly následující :

- Radikální změna struktury a počtu zákazníků ve stávajícím segmentu, tak vznik segmentů nových
- Zvýšení počtu a intenzity činnosti konkurenčních subjektů
- Zvýšená potřeba organizovaného a rychlého sběru informací z trhu
- Zařazení sofistikovanějších produktů, vyžadujících vyšší úroveň proškolení prodejců

Nasazení osobní formy prodeje bylo logickým opatřením, kterým se podařilo nově vzniklé potřeby řešit. Osobní prodej byl realizován prostřednictvím smluvních obchodních zástupců. Jejich náplň sestávala z následujících činností :

- Získávání objednávek a jejich plnění v místě zákazníka
- Získávání nových zákazníků
- Vyhodnocování obchodních aktivit konkurenčních subjektů

Sběr širokého okruhu informací z trhu, vždy ale se zaměřením na určitou oblast problematiky, jako například – konkurenční ceny, spokojenost s řešením reklamací, spokojenost s trendem nově zaváděných výrobků, reakce na vydávané POS materiály atp.

- Školení prodejců v oblasti produktů s vyšší technickou náročností
- Podpora při zavádění nových produktů

Obchodní zástupci se stali významnou částí marketingového informačního systému společnosti. Vzhledem k dynamickým změnám na trhu se jednou z jejich podstatných náplní stal sběr informací při prodeji. Ten byl ve formě předem připraveného zápisu z jednání se zákazníkem. Kromě údajů o zákazníkovi byl zaměřen na aktivity

konkurence, na reakce zákazníka na dodávané výrobky, spokojenost s termíny a okolnostmi dodávek a s prodejním servisem.

Obchodním zástupcům byla předána část zákazníků, kontaktovaných a obsluhovaných původně z obchodního oddělení společnosti, a to těch, kteří byli formě obsluhy ze strany obchodních zástupců nakloněni.

Část původního obchodního oddělení se tudíž přetransformovala na tým, poskytující podporu v terénu pohybujícím se obchodním zástupcům. Podpora sestávala z následujících činností :

- Poskytování administrativního zázemí pro obchodní zástupce v terénu
- Domlouvání a potvrzování obchodních schůzek obchodních zástupců, včetně kontaktování nových zákazníků
- Dohlížení na bezchybný průběh jednotlivých zakázek
- Příprava koordinovaných prodejních tras

6.5. II. ETAPA : 1998 – 2000, region Slovensko

Oproti České republice se druhá etapa fungování společnosti C.P.A. CZECH s.r.o. na Slovensku odlišovala v následujících faktorech :

- Neprosazení se v nově vznikajících zákaznických segmentech
- Změny v počtu a složení konkurenčních subjektů
- Nečinnost státních kontrolních orgánů ve smyslu kontroly parametrů výrobků uváděných na trh

6.5.1. SEGMENTY ZÁKAZNÍKŮ

Uvedené odlišnosti průběhu druhé vývojové etapy na Slovensku měly následující příčiny a dopady :

- Neprosazení se v nově vznikajících zákaznických segmentech.

Vzhledem k vyšší cenové sensitivitě zákazníků na slovenském trhu nedošlo k penetraci nových segmentů zákazníků, především distributorů výpočetní techniky.

Důvodem byla skutečnost, že cenová hladina standardní nabízené produktové řady byla v porovnání s regionálním trhem vyšší, přičemž kritérium vyšší kvality nabízeného zboží nebylo zákazníky vnímáno jako prioritní. Zákaznické segmenty distribučního charakteru, pracující s minimální přidanou marží v řádu jednotek procent, nebyly schopny vyšší cenu absorbovat na úkor svých marží a být dále cenově konkurenceschopní.

- Nečinnost státních kontrolních orgánů

Na rozdíl od České republiky, kde státní kontrolní orgány, jmenovitě Česká obchodní inspekce, vykonávaly bedlivě dohled nad výrobky uváděnými na trh a splňováním předepsaných parametrů, Slovenská obchodní inspekce zřejmě z důvodů odlišných priorit umožnila import zboží, které předepsaná kritéria a parametry nesplňovalo. Výsledkem toho byla skutečnost, že vznikaly další nové importní, tedy konkurenční firmy v tomto oboru, jejichž záměrem bylo využít dané situace a atraktivní komodity za nízké ceny na trh dovážet. Proto byla jako standardní cenová úroveň na trhu vnímána oproti České republice nižší cena. Ta byla samozřejmě spojena s nižší kvalitou produktů. V konečném důsledku to znamenalo ztrátu tržní pozice C.P.A. CZECH s.r.o. na Slovensku.

C.P.A. CZECH s.r.o. v reakci na tento stav snížila prodejní ceny na trhu, s cílem přiblížení se konkurenčním prodejním cenám a tím dosažení větší konkurenceschopnosti. Výsledkem byla logicky nižší ziskovost a efektivita obsluhy jednotlivých segmentů.

Promítnutí těchto skutečností do ukazatelů jednotlivých zákaznických segmentů znázorňuje Tabulka 8.

Tabulka 8. Ukazatele zákaznických segmentů SR v roce 2000

TYP ZÁKAZNICKÉHO SEGMENTU	POČET OBSLUHOVANÝCH ZÁKAZNÍKŮ V SEGMENTU	REALIZOVANÝ OBRAT SEGMENTU V ROCE 2000 (Kč)	REALIZOVANÝ ZISK SEGMENTU V ROCE 2000 (Kč)
MALOOBCHODNÍ PRODEJCI MOBILNÍCH TELEFONŮ A PŘÍSLUŠENSTVÍ	240	95 000 000	14 000 000
DISTRIBUTOŘI VÝPOČETNÍ TECHNIKY	1	2 000 000	250 000
SPECIALIZOVANÍ PRODEJCI PRODUKTŮ PRO DATOVÉ PŘENOSY	3	2 800 000	450 000
SPECIALIZOVANÍ PRODEJCI SOUPRAV HANDS-FREE	3	7 500 000	1 400 000
DISTRIBUTOŘI TELEKOMUNIKAČNÍ TECHNIKY	3	32 000 000	3 500 000

Zdroj : vlastní zpracování

Tabulka 9. Srovnání absolutních ukazatelů zákaznických segmentů

mezi I. a II. etapou SR

TYP ZÁKAZNICKÉHO SEGMENTU	ZMĚNA POČTU ZÁKAZNÍKŮ MEZI II. A I. ETAPOU	ZMĚNA OBRATU ZÁKAZNÍKŮ MEZI II. A I. ETAPOU	ZMĚNA ZISKU ZÁKAZNÍKŮ MEZI II. A I. ETAPOU
MALOOBCHODNÍ PRODEJCI MOBILNÍCH TELEFONŮ A PŘÍSLUŠENSTVÍ	371%	459%	358%
DISTRIBUTOŘI TELEKOMUNIKAČNÍ TECHNIKY	50%	220%	192%

Zdroj : vlastní zpracování

Z tabulka 9. vyplývá, že obou původní zákaznické segmenty z I. etapy zaznamenaly v e II. etapě významný nárůst absolutních ukazatelů počtu zákazníků, vlastního obratu i zisku.

Tabulka 10. Srovnání relativních podílů zákaznických segmentů

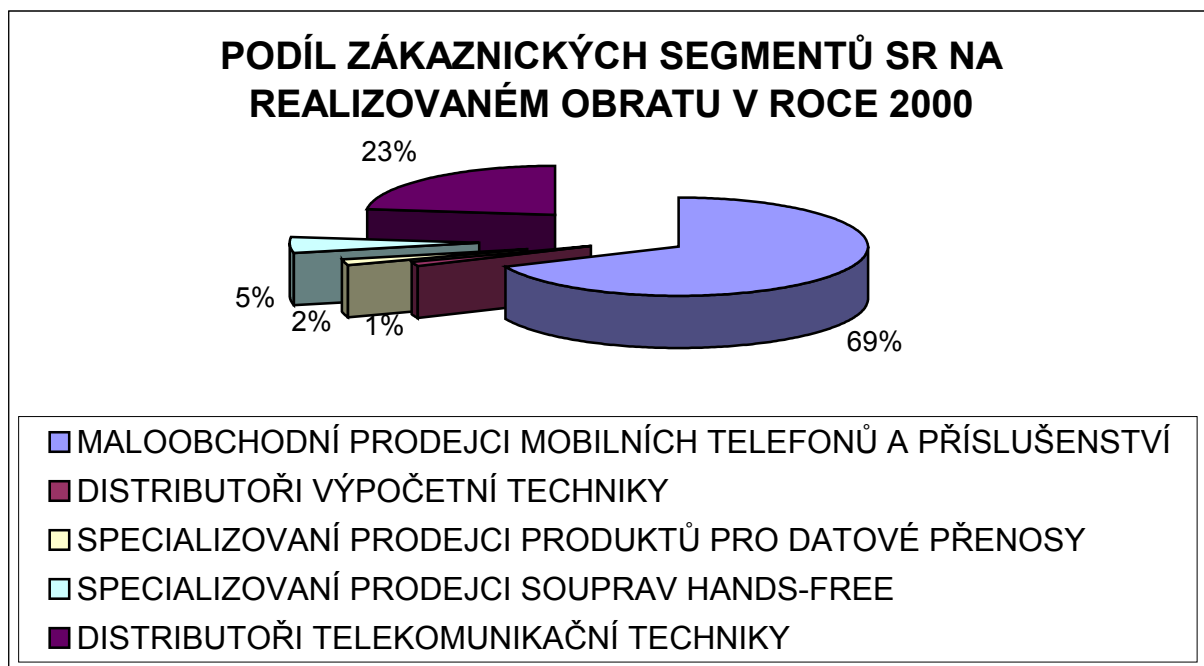
mezi I. a II. etapou SR

TYP ZÁKAZNICKÉHO SEGMENTU	ZMĚNA RELATIVNÍHO PODÍLU ZÁKAZNICKÉHO SEGMENTU NA OBRATU	ZMĚNA RELATIVNÍHO PODÍLU ZÁKAZNICKÉHO SEGMENTU NA ZISKU
MALOOBCHODNÍ PRODEJCI MOBILNÍCH TELEFONŮ A PŘÍSLUŠENSTVÍ	5%	0%
DISTRIBUTOŘI TELEKOMUNIKAČNÍ TECHNIKY	-14%	-10%

Zdroj : vlastní zpracování

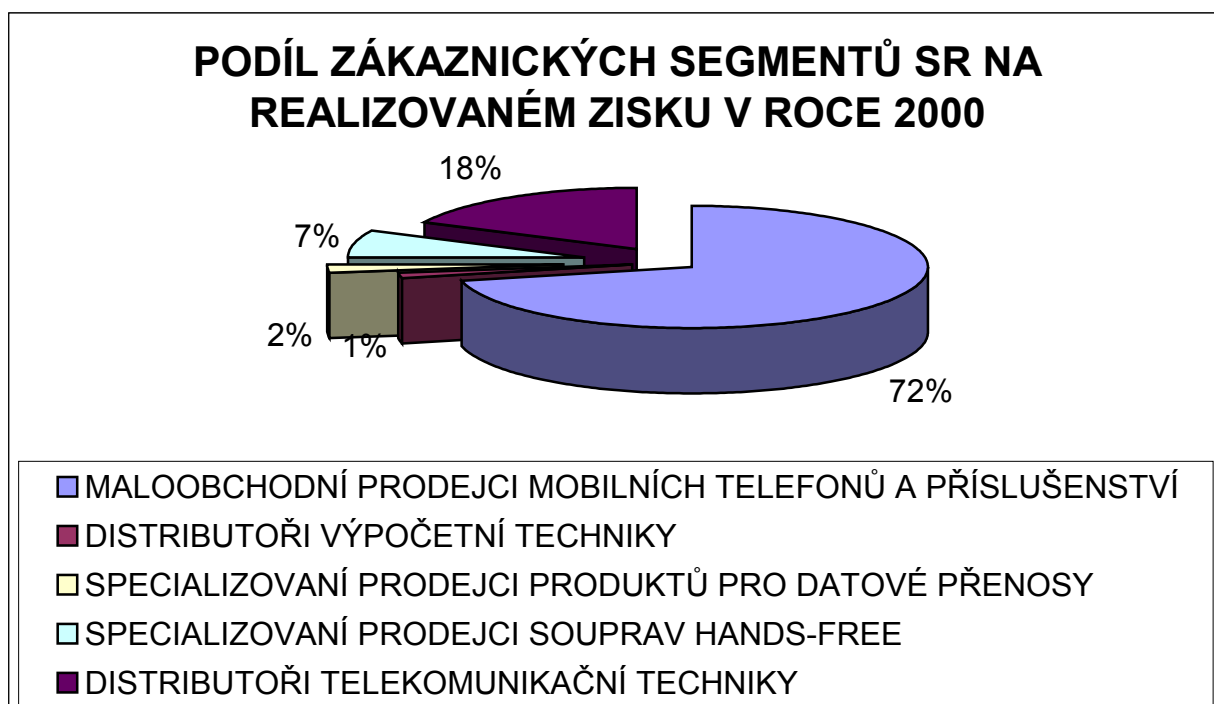
Z tabulky 10. je patrné, že i přes nárůst absolutních ukazatelů segmentu distributorů telekomunikační techniky (viz. tabulka 9.) došlo k významnému poklesu jeho relativního podílu na celkovém obratu (o 14%) i zisku (o 10%). Relativní podíl obratu i zisku segmentu maloobchodních prodejců mobilních telefonů a příslušenství zůstal přibližně bez změny.

Graf 11. Podíl zákaznických segmentů SR na realizovaném obrátu v roce 2000



Zdroj : vlastní zpracování

Graf 12. Podíl zákaznických segmentů SR na realizovaném zisku v roce 2000



Zdroj : vlastní zpracování

6.6. II. ETAPA : 1998 – 2000, region Polsko

Oproti České republice se druhá etapa fungování společnosti C.P.A. CZECH s.r.o. v Polsku odlišovala v následujících faktorech :

- Neprosazení se v nově vznikajících zákaznických segmentech
- Ztráta pozic a tržního podílu v segmentu distributorů telekomunikační techniky
- Změny v počtu a složení konkurenčních subjektů
- Nečinnost státních kontrolních orgánů ve smyslu kontroly parametrů výrobků uváděných na trh

6.6.1. SEGMENTY ZÁKAZNÍKŮ

Stejně jako v případě Slovenské republiky, i v Polsku došlo v průběhu druhé etapy k určité ztrátě tržních podílů firmy C.P.A. CZECH. I zde byla primární příčinou nečinnost státních kontrolních orgánů, umožňujících import z pohledu norem a předpisů nevyhovujícího zboží. Tato rezultovala v trend nárůstu počtu konkurenčních subjektů takové zboží dovážejících a celkové snížení cenové hladiny na trhu.

Promítnutí těchto skutečností do ukazatelů jednotlivých zákaznických segmentů znázorňuje Tabulka 11.

Tabulka 11. Ukazatele zákaznických segmentů PL v roce 2000

TYP ZÁKAZNICKÉHO SEGMENTU	POČET OBSLUHOVANÝCH ZÁKAZNÍKŮ V SEGMENTU	REALIZOVANÝ OBRAT SEGMENTU V ROCE 2000 (Kč)	REALIZOVANÝ ZISK SEGMENTU V ROCE 2000 (Kč)
MALOOBCHODNÍ PRODEJCI MOBILNÍCH TELEFONŮ A PŘÍSLUŠENSTVÍ	795	210 000 000	47 040 000
DISTRIBUTOŘI VÝPOČETNÍ TECHNIKY	5	20 000 000	1 100 000
SPECIALIZOVANÍ PRODEJCI PRODUKTŮ PRO DATOVÉ PŘENOSY	39	9 500 000	2 050 000
SPECIALIZOVANÍ PRODEJCI SOUPRAV HANDS-FREE	12	18 500 000	3 500 000
DISTRIBUTOŘI TELEKOMUNIKAČNÍ TECHNIKY	16	115 000 000	14 000 000

Zdroj : vlastní zpracování

Tabulka 12. Srovnání absolutních ukazatelů zákaznických segmentů mezi I. a II. etapou PL

TYP ZÁKAZNICKÉHO SEGMENTU	ZMĚNA POČTU ZÁKAZNÍKŮ MEZI II. A I. ETAPOU	ZMĚNA OBRÁTU ZÁKAZNÍKŮ MEZI II. A I. ETAPOU	ZMĚNA ZISKU ZÁKAZNÍKŮ MEZI II. A I. ETAPOU
MALOOBCHODNÍ PRODEJCI MOBILNÍCH TELEFONŮ A PŘÍSLUŠENSTVÍ	123%	400%	624%
DISTRIBUTOŘI TELEKOMUNIKAČNÍ TECHNIKY	-16%	203%	367%

Zdroj : vlastní zpracování

Z tabulky 12. je patrné, že na polském trhu došlo v průběhu II. etapy přibližně ke zdvojnásobení počtu zákazníků v segmentu maloobchodních prodejců mobilních telefonů a příslušenství, kdežto počet zákazníků v segmentu distributorů telekomunikační techniky poklesl na 84% v porovnání s I. etapou. Obrat i zisk obou segmentů zaznamenal nárůst v řádu stovek procent. I zde je příčinou tohoto faktu dynamický rozvoj trhu v II. etapě.

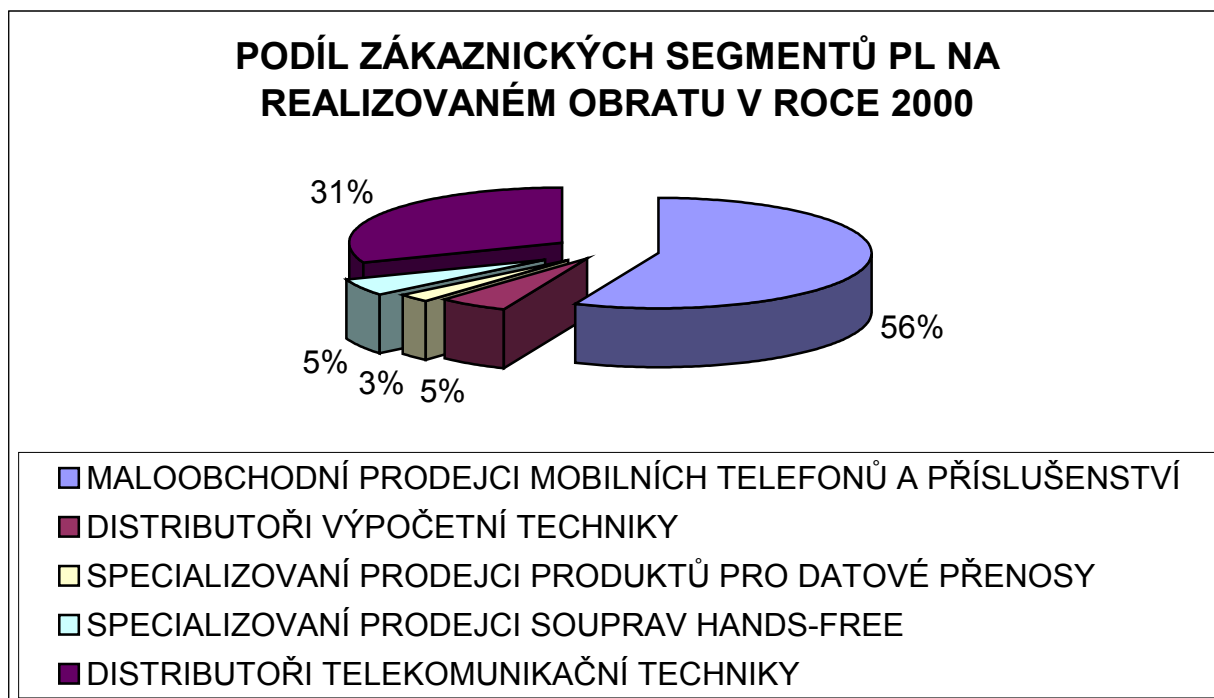
Tabulka 13. Srovnání relativních podílů zákaznických segmentů mezi I. a II. etapou PL

TYP ZÁKAZNICKÉHO SEGMENTU	ZMĚNA RELATIVNÍHO PODÍLU ZÁKAZNICKÉHO SEGMENTU NA OBRÁTU	ZMĚNA RELATIVNÍHO PODÍLU ZÁKAZNICKÉHO SEGMENTU NA ZISKU
MALOOBCHODNÍ PRODEJCI MOBILNÍCH TELEFONŮ A PŘÍSLUŠENSTVÍ	4%	1%
DISTRIBUTOŘI TELEKOMUNIKAČNÍ TECHNIKY	-17%	-11%

Zdroj : vlastní zpracování

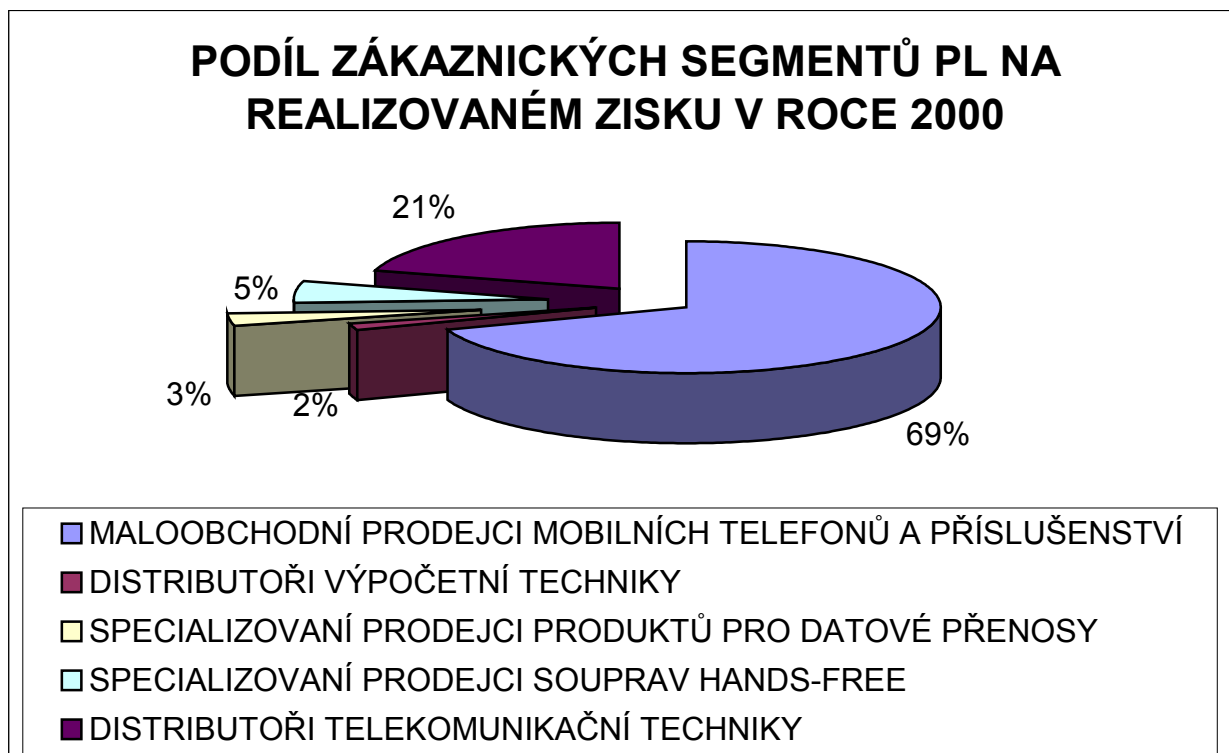
Z tabulky 13. vyplývá, že zatímco segment maloobchodních prodejců mobilních telefonů a příslušenství si ve II. etapě svůj relativní podíl na tvorbě zisku přibližně udržel, respektive svou pozici nepatrně posílil, segment distributorů telekomunikační techniky svůj relativní podíl na tvorbě obrátu snížil o 17%, na tvorbě zisku o 11%.

Graf 13. Podíl zákaznických segmentů PL na realizovaném obrátu v roce 2000



Zdroj : vlastní zpracování

Graf 14. Podíl zákaznických segmentů PL na realizovaném zisku v roce 2000



Zdroj : vlastní zpracování

6.7. III. ETAPA : 2001 – 2007, region Česká republika

Pro třetí vývojovou etapu společnosti C.P.A. CZECH s.r.o. byly typické především následující faktory :

- Výrazný vzestup významu segmentu maloobchodních řetězců
- Zpřístupnění segmentu značkových prodejen poskytovatelů mobilních služeb
- Rozšíření produktového portfolia o výrobky z jiných odvětví

6.7.1. SEGMENTY ZÁKAZNÍKŮ

Ve třetí etapě došlo ze strany společnosti C.P.A. CZECH s.r.o. k doplnění spolupráce s následujícími segmenty zákazníků :

- **Maloobchodní řetězce**

Trend nárůstu významu a podílu realizovaných maloobchodních tržeb maloobchodních řetězců v rámci celkové ekonomiky nemohl zůstat bez povšimnutí ani ze strany společnosti C.P.A. CZECH s.r.o. . Vzhledem k faktu, že větší část nabízeného sortimentu vzhledem k vývoji vnímání mobilních telefonů a jejich příslušenství ze strany uživatelů nese rysy spotřebního zboží s vlastnostmi dostatečně známými nejširší veřejnosti, navázala společnost C.P.A. CZECH s.r.o. obchodní spolupráci s následujícími maloobchodními řetězci :

- TESCO
- HYPERNOVA
- O.K. ELEKTROSPOTŘEBIČE
- DATART

Vzhledem ke specifickým obchodním podmínkám při spolupráci s těmito maloobchodními řetězci, zahrnujícím zalistovací poplatky v různě formulovaných podobách, poplatky za otevření nových obchodních míst a absenci prodejců – asistentů na prodejní ploše byl sortiment pro tento segment zákazníků vybírán dle následujících kritérií :

- Produkty s vysokou absolutní hodnotou zisku
- Produkty s vysokou/rychlou obrátkovostí
- Produkty sezónního a módního charakteru
- Produkty veřejnosti dostatečně známé

Mezi produkty splňující uvedená kritéria patřily výrobky určené pro každodenní využití, například dobíječe do automobilu, pouzdra, baterie.

Přes všechny počáteční negativní stránky spolupráce s tímto segmentem zákazníků, zahrnujícími kromě výše uvedených ještě např. omezenou možnost změn sortimentu v průběhu roku a nepříliš výhodné platební podmínky byla již v polovině této etapy spolupráce s těmito partnery vyhodnocena jako přínosná a to jak po stránce ekonomické tak po stránce propagace značky společnosti C.P.A. CZECH s.r.o. . Díky tomu byl posílen obchodní tým, zajišťující komunikaci s těmito zákazníky tak, aby mohly být prováděny podrobné analýzy prodeje jednotlivých segmentů produktů u těchto zákazníků a na jejich základě mohly být optimalizovány návrhy pro nadcházející promo akce a tím zajištěna jejich větší efektivita.

▪ **Prodejny poskytovatelů mobilních služeb**

Dalším segmentem zákazníků, jež se společnosti C.P.A. CZECH v průběhu této etapy podařilo oslovit a navázat s ním aktivní obchodní spoluprací, byly značkové prodejny poskytovatelů mobilních služeb, tedy společností Eurotel, T-Mobile (dříve Radiomobil) a Oskar.

Tak jako v případě celonárodních distributorů, tak i v případě tohoto segmentu zákazníků byla základem pro úspěšné prosazení se nabídka respektující potřeby a postavení daného zákazníka a nesoucí následující specifické znaky :

- Dodávky exkluzivních produktových řad pro dostatečné odlišení se od plošné nabídky
- Dodávky zboží v zákaznickém balení
- Dodávky zboží do konsignačního prodeje

Vzhledem ke zkušenostem získaným během uplynulých let činnosti v ostatních segmentech zákazníků byla pro tuto skupinu zákazníků společnost C.P.A. CZECH s.r.o. dostatečnou zárukou kvality nabízených výrobků a služeb, což bylo hlavním

důvodem přehodnocení původního stanoviska těchto zákazníků nepodílet se na prodeji nabízené komodity, tedy příslušenství pro mobilní telefony.

Tabulka 14. Ukazatele zákaznických segmentů ČR v roce 2007

TYP ZÁKAZNICKÉHO SEGMENTU	POČET OBSLUHOVANÝCH ZÁKAZNÍKŮ V SEGMENTU	REALIZOVANÝ OBRAT SEGMENTU V ROCE 2007 (Kč)	REALIZOVANÝ ZISK SEGMENTU V ROCE 2007 (Kč)
MALOOBCHODNÍ PRODEJCI MOBILNÍCH TELEFONŮ A PŘÍSLUŠENSTVÍ	570	147 000 000	34 125 000
DISTRIBUTOŘI VÝPOČETNÍ TECHNIKY	5	15 000 000	1 059 000
SPECIALIZOVANÍ PRODEJCI PRODUKTŮ PRO DATOVÉ PŘENOSY	39	15 000 000	3 282 000
SPECIALIZOVANÍ PRODEJCI SOUPRAV HANDS-FREE	21	23 000 000	4 631 000
MALOOBCHODNÍ ŘETĚZCE	4	24 000 000	3 883 000
PRODEJNÍ MOBILNÍCH OPERÁTORŮ	137	43 000 000	6 654 000
DISTRIBUTOŘI TELEKOMUNIKAČNÍ TECHNIKY	8	69 000 000	8 619 000

Zdroj : vlastní zpracování

Tabulka 15. Srovnání absolutních ukazatelů zákaznických segmentů mezi II. a III. etapou ČR

TYP ZÁKAZNICKÉHO SEGMENTU	ZMĚNA POČTU ZÁKAZNÍKŮ MEZI III. A II. ETAPOU	ZMĚNA OBRATU ZÁKAZNÍKŮ MEZI III. A II. ETAPOU	ZMĚNA ZISKU ZÁKAZNÍKŮ MEZI III. A II. ETAPOU
MALOOBCHODNÍ PRODEJCI MOBILNÍCH TELEFONŮ A PŘÍSLUŠENSTVÍ	-7%	-16%	-13%
DISTRIBUTOŘI VÝPOČETNÍ TECHNIKY	-29%	-42%	-39%
SPECIALIZOVANÍ PRODEJCI PRODUKTŮ PRO DATOVÉ PŘENOSY	11%	50%	46%
SPECIALIZOVANÍ PRODEJCI SOUPRAV HANDS-FREE	200%	18%	24%
DISTRIBUTOŘI TELEKOMUNIKAČNÍ TECHNIKY	0%	-21%	-19%

Zdroj : vlastní zpracování

Tabulka 15. ukazuje, že zákaznické segmenty z I. etapy, tedy maloobchodní prodejci mobilních telefonů a příslušenství a distributoři telekomunikační techniky v průběhu III. etapy snížily absolutní ukazatele svého počtu, obratu i zisku. Naopak zákaznické segmenty z II. etapy s výjimkou distributorů výpočetní techniky, tedy prodejci produktů pro datové přenosy a prodejci souprav hands free zaznamenaly ve III. etapě nárůst všech absolutních ukazatelů.

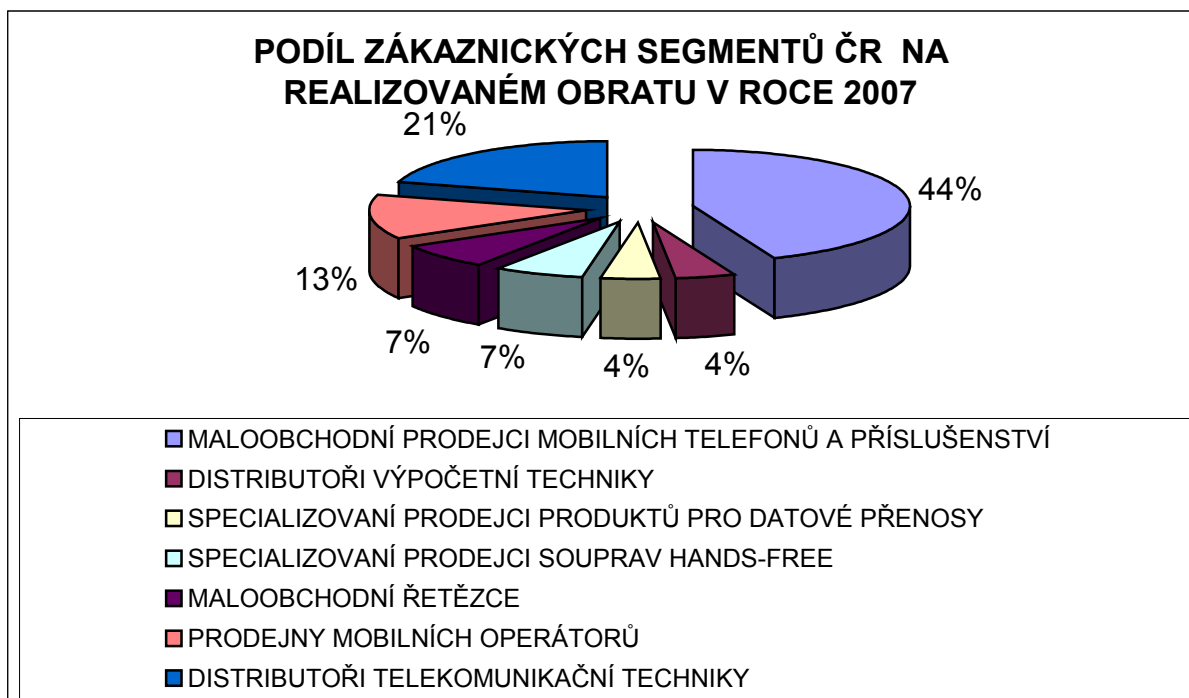
Tabulka 16. Srovnání relativních podílů zákaznických segmentů mezi II. a III. etapou ČR

TYP ZÁKAZNICKÉHO SEGMENTU	ZMĚNA RELATIVNÍHO PODÍLU ZÁKAZNICKÉHO SEGMENTU NA OBRATU	ZMĚNA RELATIVNÍHO PODÍLU ZÁKAZNICKÉHO SEGMENTU NA ZISKU
MALOOBCHODNÍ PRODEJCI MOBILNÍCH TELEFONŮ A PŘÍSLUŠENSTVÍ	-11%	-13%
DISTRIBUTOŘI VÝPOČETNÍ TECHNIKY	-4%	-1%
SPECIALIZOVANÍ PRODEJCI PRODUKTŮ PRO DATOVÉ PŘENOSY	-4%	2%
SPECIALIZOVANÍ PRODEJCI SOUPRAV HANDS-FREE	1%	1%
DISTRIBUTOŘI TELEKOMUNIKAČNÍ TECHNIKY	-7%	-5%

Zdroj : vlastní zpracování

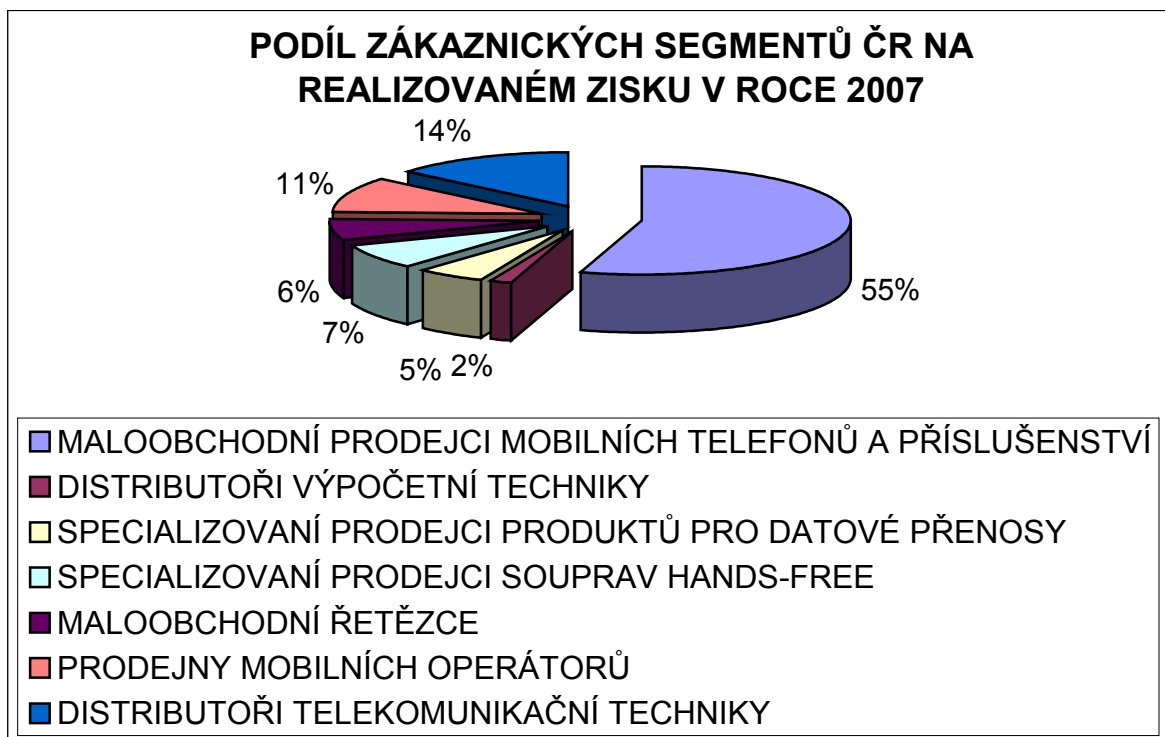
Z tabulky 16. je patrné, že relativní podíly na tvorbě obratu a zisku zůstaly ve III. etapě v případě segmentu distributorů výpočetní techniky, prodejců produktů pro datové přenosy a prodejců souprav hands free přibližně stejné jako ve II. etapě, naopak podíly segmentu maloobchodních prodejců mobilních telefonů a příslušenství zaznamenaly pokles podílu na tvorbě obratu o 11%, tvorbě zisku o 13%. Podíly segmentu distributorů telekomunikační techniky zaznamenaly ve III. etapě pokles o 7% v případě tvorby obratu a 5% v případě tvorby zisku.

Graf 15. Podíl zákaznických segmentů ČR na realizovaném obrátu v roce 2007



Zdroj : vlastní zpracování

Graf 16. Podíl zákaznických segmentů ČR na realizovaném zisku v roce 2007



Zdroj : vlastní zpracování

6.8. III. ETAPA : 2001 - 2007, region Slovensko

Pro třetí etapu fungování společnosti C.P.A. CZECH s.r.o. na Slovensku byly oproti České republice charakteristické následující odlišnosti :

- Neprosazení se v segmentu značkových prodejen poskytovatelů mobilních služeb
- Významný vzestup tržního podílu maloobchodních řetězců

Na rozdíl od České republiky se společnosti C.P.A. CZECH s.r.o. na Slovensku nepodařilo prosadit se do segmentu značkových prodejen poskytovatelů mobilních služeb. Důvodem byl především fakt, že tyto nadnárodní společnosti preferovaly dodávky od globálně smluvních dodavatelů mateřské společnosti, oproti dodávkám od dodavatelů z místního regionu. Přestože se poměrně rychle ukázalo, že toto rozhodnutí nebylo příliš šťastné a globální dodavatelé nejsou schopni pružně reagovat na potřeby místního trhu, což vedlo k trvalým výpadkům v nabídce zahrnutého zboží a k jeho opožděnému uvádění na trh, snaha společnosti C.P.A. CZECH s.r.o. na situaci něco změnit nebyla úspěšná.

Nově vzniklý segment maloobchodních řetězců si zřejmě vzhledem k měnícímu se životnímu stylu získal za poměrně krátké období poměrně významný tržní podíl a to na úkor tradičních segmentů.

Tabulka 17. Ukazatele zákaznických segmentů SR v roce 2007

TYP ZÁKAZNÍKÉHO SEGMENTU	POČET OBSLUHOVANÝCH ZÁKAZNÍKŮ V SEGMENTU	REALIZOVANÝ OBRAT SEGMENTU ROCE 2007 (Kč)	REALIZOVANÝ ZISK SEGMENTU ROCE 2007 (Kč)
MALOOBCHODNÍ PRODEJCI MOBILNÍCH TELEFONŮ A PŘÍSLUŠENSTVÍ	210	89 000 000	12 650 000
DISTRIBUTOŘI VÝPOČETNÍ TECHNIKY	1	1 500 000	165 000
SPECIALIZOVANÍ PRODEJCI PRODUKTŮ PRO DATOVÉ PŘENOSY	2	2 200 000	390 000
SPECIALIZOVANÍ PRODEJCI SOUPRAV HANDS-FREE	2	5 100 000	1 150 000
MALOOBCHODNÍ ŘETĚZCE	4	22 500 000	3 500 000
DISTRIBUTOŘI TELEKOMUNIKAČNÍ TECHNIKY	2	24 300 000	2 950 000

Zdroj : vlastní zpracování

Tabulka 18. Srovnání absolutních ukazatelů zákaznických segmentů mezi II. a III. etapou SR

TYP ZÁKAZNÍKÉHO SEGMENTU	ZMĚNA POČTU ZÁKAZNÍKŮ MEZI III. A II. ETAPOU	ZMĚNA OBRATU ZÁKAZNÍKŮ MEZI III. A II. ETAPOU	ZMĚNA ZISKU ZÁKAZNÍKŮ MEZI III. A II. ETAPOU
MALOOBCHODNÍ PRODEJCI MOBILNÍCH TELEFONŮ A PŘÍSLUŠENSTVÍ	88%	94%	90%
DISTRIBUTOŘI VÝPOČETNÍ TECHNIKY	100%	75%	66%
SPECIALIZOVANÍ PRODEJCI PRODUKTŮ PRO DATOVÉ PŘENOSY	67%	79%	87%
SPECIALIZOVANÍ PRODEJCI SOUPRAV HANDS-FREE	67%	68%	82%
DISTRIBUTOŘI TELEKOMUNIKAČNÍ TECHNIKY	67%	76%	64%

Zdroj : vlastní zpracování

Z tabulky 18. je zřejmé, že všechny zákaznické segmenty z II. etapy zaznamenaly ve III. etapě pokles, jak vlastního počtu, tak výše realizovaného obratu a zisku.

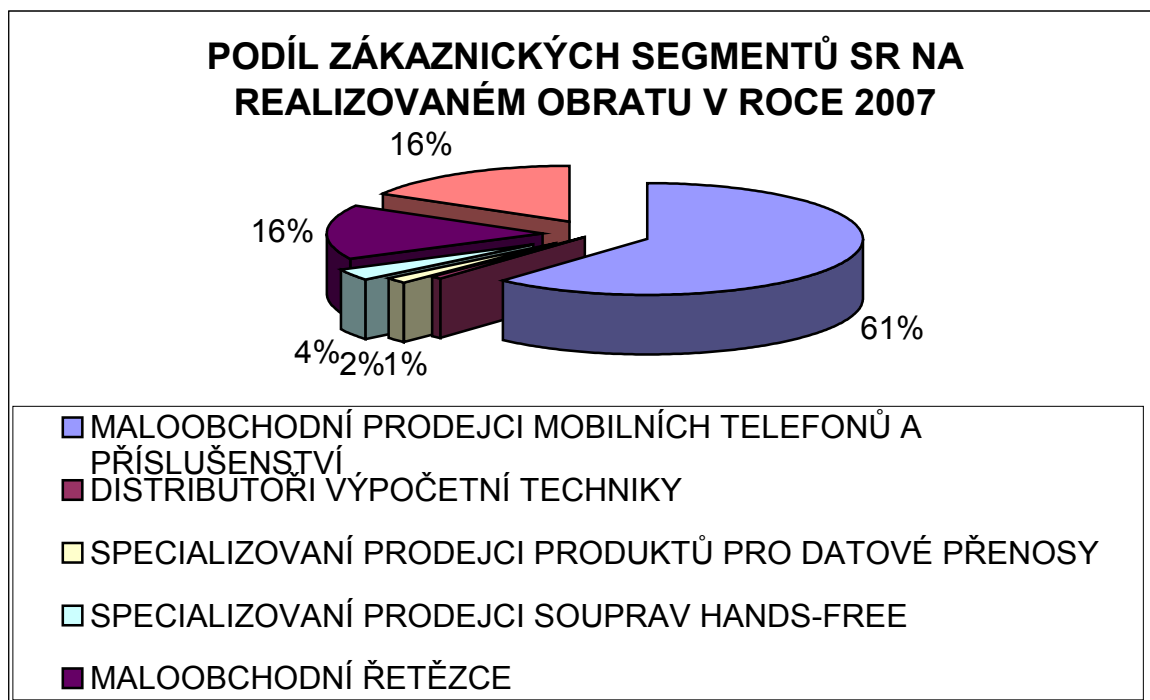
Tabulka 19. Srovnání relativních podílů zákaznických segmentů mezi II. a III. etapou SR

TYP ZÁKAZNÍKÉHO SEGMENTU	ZMĚNA RELATIVNÍHO PODÍLU ZÁKAZNÍKÉHO	ZMĚNA RELATIVNÍHO PODÍLU ZÁKAZNÍKÉHO
MALOOBCHODNÍ PRODEJCI MOBILNÍCH TELEFONŮ A PŘÍSLUŠENSTVÍ	-7%	-11%
DISTRIBUTOŘI VÝPOČETNÍ TECHNIKY	0%	0%
SPECIALIZOVANÍ PRODEJCI PRODUKTŮ PRO DATOVÉ PŘENOSY	0%	0%
SPECIALIZOVANÍ PRODEJCI SOUPRAV HANDS-FREE	-2%	-2%
DISTRIBUTOŘI TELEKOMUNIKAČNÍ TECHNIKY	-6%	-4%

Zdroj : vlastní zpracování

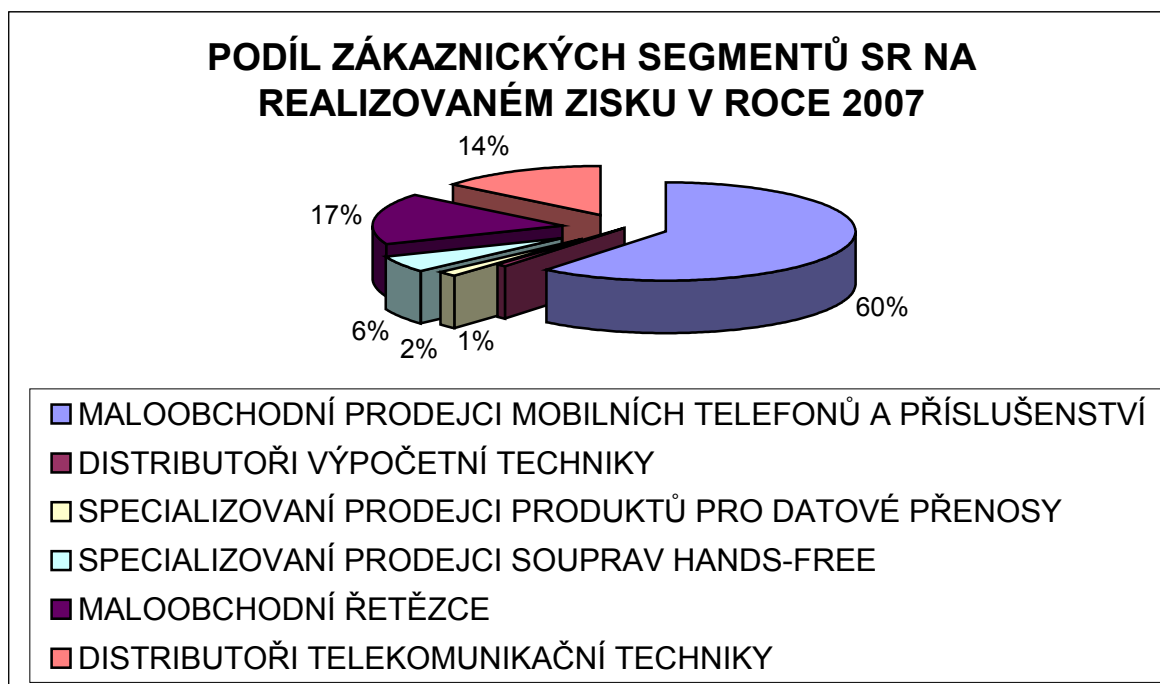
Z tabulky 19. vyplývá, že žádný ze zákaznických segmentů z II. etapy nezaznamenal ve III. etapě nárůst relativních podílů na realizovaném obratu a zisku, k největším poklesům došlo v případě tradičního segmentu maloobchodních prodejců mobilních telefonů a příslušenství a segmentu distributorů telekomunikační techniky.

Graf 17. Podíl zákaznických segmentů SR na realizovaném obrátu v roce 2007



Zdroj : vlastní zpracování

Graf 18. Podíl zákaznických segmentů SR na realizovaném zisku v roce 2007



Zdroj : vlastní zpracování

6.9. III. ETAPA : 2001 - 2007, region Polsko

Pro třetí etapu fungování společnosti C.P.A. CZECH s.r.o. v Polsku byly oproti České republice charakteristické následující odlišnosti :

- Neprosazení se v segmentu vlastních prodejen poskytovatelů mobilních služeb
- Pokračující trend orientace trhu na nejnižší cenu
- Významný vzestup tržního podílu maloobchodních řetězců

Stejně jako na Slovensku, ani v Polsku se společnost C.P.A. CZECH s.r.o. nepodařilo navázat obchodní vztah se zástupci segmentu značkových prodejen poskytovatelů mobilních služeb. I zde byl důvodem fakt existence kontraktů s nadnárodně smluvními dodavateli mateřské společnosti. Výsledkem byl obdobně jako na Slovensku neuspokojující stav nabídky a dostupnosti zboží těchto společností, což postupně vedlo k tomu, že zákazníci opomíjeli tento segment a pro nákup volili některý ze segmentů alternativních. To sice snižovalo důležitost tohoto segmentu pro společnost C.P.A. CZECH s.r.o. v danou chvíli, ta se ale přesto, vzhledem k dlouhodobé perspektivě a především potenciálu daného segmentu pokoušela se v něm prosadit.

I v Polsku došlo ke změně životního stylu, nákupního chování a preferencí zákazníků a jejich významnému přeorientování na segment maloobchodních řetězců, jež začaly hrát na trhu stále důležitější roli, i v tomto případě na úkor tradičních segmentů.

Tabulka 20. Ukazatele zákaznických segmentů PL v roce 2007

TYP ZÁKAZNÍKÉHO SEGMENTU	POČET OBSLUHOVANÝCH ZÁKAZNÍKŮ V SEGMENTU	REALIZOVANÝ OBRAT SEGMENTU ROCE 2007 (Kč)	REALIZOVANÝ ZISK SEGMENTU V ROCE 2007 (Kč)
MALOOBCHODNÍ PRODEJCI MOBILNÍCH TELEFONŮ A PŘÍSLUŠENSTVÍ	708	160 000 000	39 000 000
DISTRIBUTOŘI VÝPOČETNÍ TECHNIKY	4	15 600 000	910 000
SPECIALIZOVANÍ PRODEJCI PRODUKTŮ PRO DATOVÉ PŘENOSY	24	4 460 000	1 030 000
SPECIALIZOVANÍ PRODEJCI SOUPRAV HANDS-FREE	9	14 100 000	2 650 000
MALOOBCHODNÍ ŘETĚZCE	6	65 000 000	18 500 000
DISTRIBUTOŘI TELEKOMUNIKAČNÍ TECHNIKY	15	89 000 000	6 130 000

Zdroj : vlastní zpracování

Tabulka 21. Srovnání absolutních ukazatelů zákaznických segmentů mezi II. a III. etapou PL

TYP ZÁKAZNICKÉHO SEGMENTU	ZMĚNA POČTU ZÁKAZNÍKŮ MEZI III. A II. ETAPOU	ZMĚNA OBRATU ZÁKAZNÍKŮ MEZI III. A II. ETAPOU	ZMĚNA ZISKU ZÁKAZNÍKŮ MEZI III. A II. ETAPOU
MALOOBCHODNÍ PRODEJCI MOBILNÍCH TELEFONŮ A PŘÍSLUŠENSTVÍ	89%	76%	83%
DISTRIBUTOŘI VÝPOČETNÍ TECHNIKY	80%	78%	83%
SPECIALIZOVANÍ PRODEJCI PRODUKTŮ PRO DATOVÉ PŘENOSY	62%	47%	50%
SPECIALIZOVANÍ PRODEJCI SOUPRAV HANDS-FREE	75%	76%	76%
DISTRIBUTOŘI TELEKOMUNIKAČNÍ TECHNIKY	94%	77%	44%

Zdroj : vlastní zpracování

Tabulka 21. potvrzuje trend poklesu absolutních ukazatelů tradičních segmentů v průběhu III. etapy. U všech segmentů došlo k poklesu počtu zákazníků segmenty tvořících i urovně jimi realizovaného obratu a zisku.

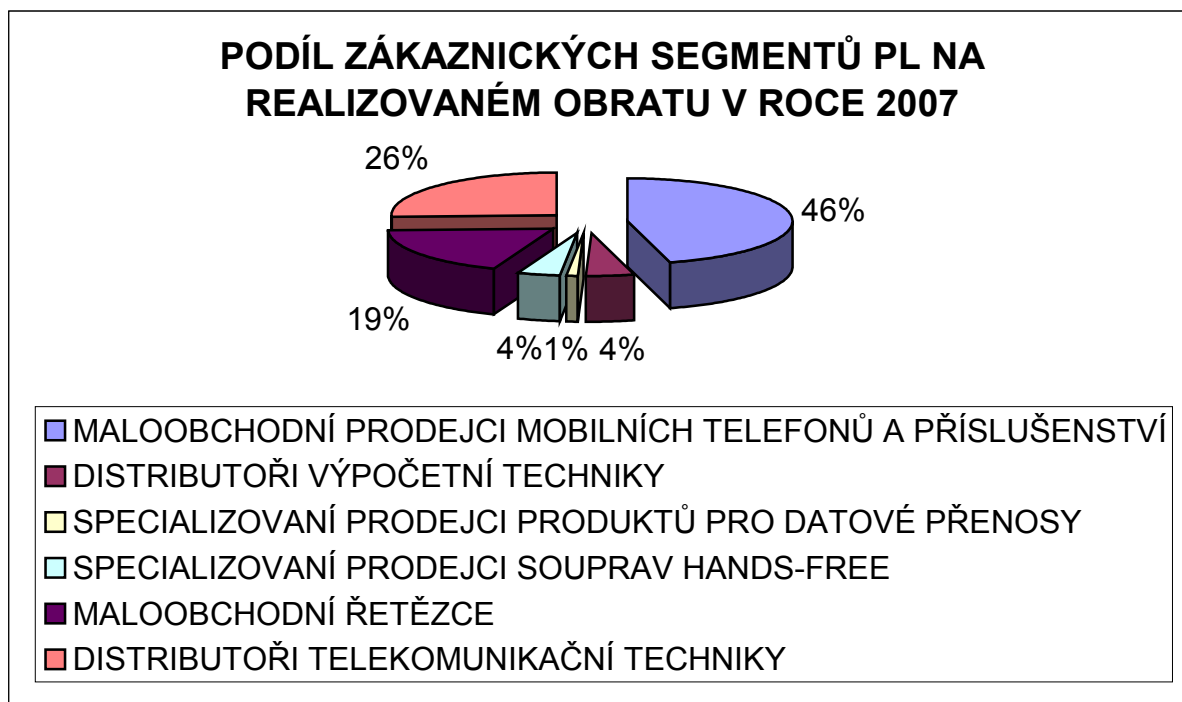
Tabulka 22. Srovnání relativních podílů zákaznických segmentů mezi II. a III. etapou PL

TYP ZÁKAZNICKÉHO SEGMENTU	ZMĚNA RELATIVNÍHO PODÍLU ZÁKAZNICKÉHO SEGMENTU NA OBRATU	ZMĚNA RELATIVNÍHO PODÍLU ZÁKAZNICKÉHO SEGMENTU NA ZISKU
MALOOBCHODNÍ PRODEJCI MOBILNÍCH TELEFONŮ A PŘÍSLUŠENSTVÍ	-10%	-12%
DISTRIBUTOŘI VÝPOČETNÍ TECHNIKY	-1%	0%
SPECIALIZOVANÍ PRODEJCI PRODUKTŮ PRO DATOVÉ PŘENOSY	-1%	-2%
SPECIALIZOVANÍ PRODEJCI SOUPRAV HANDS-FREE	-1%	-1%
DISTRIBUTOŘI TELEKOMUNIKAČNÍ TECHNIKY	-5%	-12%

Zdroj : vlastní zpracování

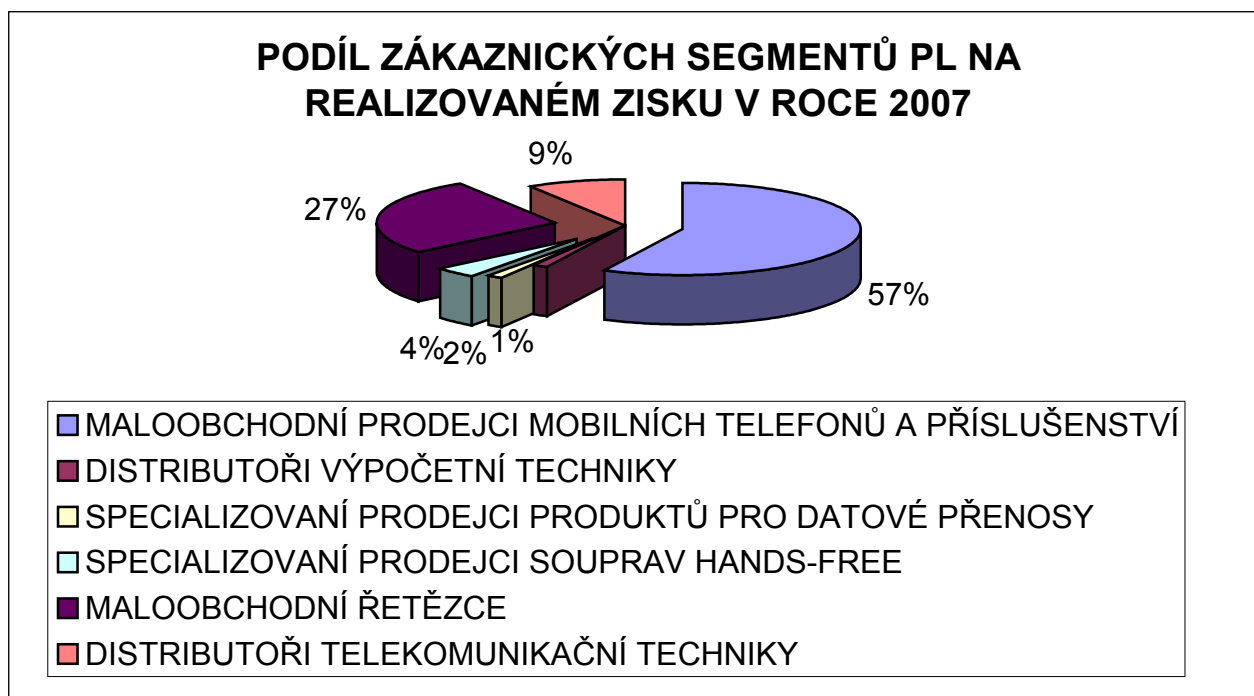
Z tabulky 22. je zřejmé, že i v případě relativních podílů na tvorbě obratu a zisku došlo u všech zákaznických segmentů v průběhu III. etapy k poklesu sledovaných parametrů.

Graf 19. Podíl zákaznických segmentů PL na realizovaném obrátu v roce 2007



Zdroj : vlastní zpracování

Graf 20. Podíl zákaznických segmentů PL na realizovaném zisku v roce 2007



Zdroj : vlastní zpracování

7. NÁVRH STRATEGIE SPOLEČNOSTI C.P.A. CZECH s.r.o. PRO REGIONY POLSKA A SLOVENSKA

7.1. Analýza a interpretace tržních ukazatelů

Z analýzy výstupů jednotlivých obsluhovaných regionů a jejich segmentů vyplývá, že zatímco změny relativních podílů jednotlivých segmentů na tvorbě obrátu a zisku se pro regiony České republiky, Slovenska i Polska přibližně shodovaly - viz. tabulky 14. 17. a 20. , v regionu Slovenska a Polska došlo v průběhu III. etapy u segmentu maloobchodních řetězců k získání nadprůměrných podílů na realizovaném obrátu i zisku.

V případě Slovenska se konkrétně segment maloobchodních řetězců ve III. etapě podílel na 16% celkového obrátu a 17% celkového zisku regionu – viz. grafy 17. a 18. .

V případě Polska došlo u tohoto zákaznického segmentu k získání ještě větších podílů, konkrétně 19% celkového obrátu a 27% celkového zisku regionu – viz. grafy 19. a 20. .

V případě regionu České republiky ve III. etapě segment maloobchodních řetězců proporcionálně nevybočil od ostatních segmentů, zaznamenal 7% podíl na celkovém obrátu a 6% na celkovém zisku regionu. Tento fakt je způsoben především tím, že další nový segment – prodejny mobilních operátorů, získal v průběhu III. etapy poměrně významný podíl na sledovaných ukazatelích, konkrétně 13% celkového obrátu a 11% celkového zisku regionu a tím neumožnil nadproporcionální nárůst podílu segmentu maloobchodních řetězců na celkových sledovaných ukazatelích.

Z těchto poznatků lze vyvodit závěr, že zatímco tradiční zákaznické segmenty z I. a II. etapy se ve III. etapě vyvíjejí z hlediska podílu na obrátu a zisku v jednotlivých regionech přibližně stejně, trh na Slovensku a v Polsku se začíná profilovat zřetelněji ve prospěch segmentu maloobchodních řetězců.

Důvodem tohoto jevu je skutečnost, že na rozdíl od ostatních obsluhovaných zákaznických segmentů pracuje segment maloobchodních řetězců s poměrně nižší marží u nabízeného zboží, což má za následek nižší maloobchodní cenu zboží společnosti C.P.A. CZECH s.r.o. a tím i jeho větší prodejnost.

Vzhledem k faktu, že tento jev, tedy relativní nárůst podílu segmentu maloobchodních řetězců v regionech Slovenska a Polska, probíhal dynamicky v průběhu celé III. etapy, měl by být reflektován v návrhu distribuční strategie společnosti C.P.A. CZECH s.r.o. pro tyto regiony.

7.2. Návrh distribuční strategie pro regiony Slovenska a Polska

Vzhledem k zjištěním uvedeným v kapitole 2. a jejich interpretaci v kapitole 3.1. se dá konstatovat, že vývoj obsluhovaného trhu a jeho zákaznických segmentů na Slovensku a v Polsku je velice obdobný. To zřejmě vyplývá z větší blízkosti obou ekonomik, nákupního chování a preferencí spotřebitelů. Z toho důvodu by bylo vhodné pro další rozvoj aktivit a posílení tržních podílů v těchto regionech navrhnout shodnou strategii.

Strategie první by měla být zaměřena na již zmíněný dynamicky se rozvíjející segment maloobchodních řetězců, strategie druhá pak na snížení nákladů obsluhy ostatních zákaznických segmentů, následné snížení prodejních cen a tím zvýšení cenové konkurenceschopnosti, což by v konečném důsledku mělo vést k zvýšení tržního podílu v těchto segmentech na úkor konkurenčních subjektů.

7.2.1. Navrhované strategie pro segment maloobchodních řetězců

Pro další rozvoj v segmentu maloobchodních řetězců navrhuji následující strategie :

- Implementaci systému generujícího automaticky sestavu typu a počtu zboží pro jednotlivé obchodní jednotky, vycházejícího z importovaných dat o prodeji těchto obchodních jednotek

Návrh této strategie vychází především z faktu, že zainteresovanost a angažovanost odpovědných zaměstnanců v segmentu maloobchodních řetězců je poměrně omezená, což je dáno zřejmě jejich povinností péče o další nabízené komodity. Důsledkem toho je skutečnost, že tito odpovědní pracovníci provádějí objednávání zboží nepravidelně, s určitým zpožděním a často intuitivně, bez zohlednění očekávaných tržních preferencí a trendů.

Protože ale existuje možnost, získat každodenní výstupy o prodeji jednotlivých obchodních jednotek a na jejich základě generovat automaticky objednávky zboží pro tyto obchodní jednotky, vycházející z nastavené šablony požadovaného naskladněného množství, lze tento stav poměrně snadno eliminovat. Tuto šablonu může samozřejmě odpovědný zaměstnanec průběžně modifikovat, tak aby odpovídala momentálním a očekávaným potřebám trhu.

Náklady na navrhované opatření zahrnují pravidelný roční příspěvek zákazníkům segmentu maloobchodních řetězců na údržbu informačního systému a neměly by přesáhnout částku 3 000 EUR na zákazníka a rok, dále pak softwarový modul na straně společnosti C.P.A. CZECH s.r.o., umožňující import a automatické zpracování dat ve stávajícím používaném informačním systému. Náklady na jeho implementaci by neměly přesáhnout částku 1 000 EUR.

Výsledkem by měl být stav, kdy bude mít každá obchodní jednotka v tomto zákaznickém segmentu v každém okamžiku zajištěnu dostupnost nabízeného zboží, což by mělo vést k větší přitažlivosti pro zákazníky a k zvýšení realizovaných prodejů.

- Strategie exklusivních řad a sezónních kolekcí

Pro zvýšení atraktivity zákaznického segmentu maloobchodních řetězců pro koncové zákazníky navrhuji zařadit v případě některých komodit exklusivní řady a sezónní kolekce, jež by mohly tento zákaznický segment výrazněji odlišit od ostatních segmentů.

Možnost bezprostředního ovlivnění a rozhodování o nabízeném sortimentu v tomto zákaznickém segmentu ze strany společnosti C.P.A. CZECH s.r.o. by měla být využita k pravidelným obměnám sezónních a módních kolekcí a zařazení exklusivních produktových řad. Jednat by se mohlo například o produkty z kategorií pouzder, krytů, dekorativních přívěsků a popruhů na mobilní telefony. Všechny tyto komodity patří v poslední době k velmi vyhledávaným a exponovaným a větší míra angažování se na tomto poli by tomuto zákaznickému segmentu přinesla zvýšenou pozornost a zájem koncových zákazníků.

7.2.2. Navrhované strategie pro ostatní zákaznické segmenty

Ostatní obsluhované zákaznické segmenty, tedy segment maloobchodních prodejců mobilních telefonů, distributorů výpočetní techniky, specializovaných prodejců produktů pro datové přenosy, specializovaných prodejců souprav hands free a distributorů telekomunikační techniky sice v případě regionů Slovenska a Polska nezaznamenávají tak dynamický vývoj, jako segment maloobchodních řetězců, nicméně i přesto hrají důležitou roli pro postavení a fungování firmy na trhu.

Jako novou distribuční strategii pro tyto segmenty navrhuji změnu jejich obchodní obsluhy.

- Strategie přechodu obchodní obsluhy z formy osobního prodeje na automatizovaný systém B2B (business to business, uzavřená internetová aplikace pro zpracování elektronických objednávek umožňující individuální nastavení pro jednotlivé autorizované uživatele)

K tomuto opatření jsem se rozhodl na základě následujících faktů :

- Horší dopravní obslužnost a infrastruktura na Slovensku a v Polsku v porovnání s Českou republikou

Jak Slovensko tak Polsko jsou státy s odlišným geografickým uspořádáním, celkovou rozlohou i hustotou osídlení území v porovnání s Českou republikou. Tato skutečnost, podpořena výrazně nižší kvalitou dopravní infrastruktury, vede k vyšším přepravním nákladům a tím celkově vyšším nákladům na obchodní obsluhu ve formě osobního prodeje, což činí nabídku společnosti C.P.A. CZECH s.r.o. cenově méně konkurenceschopnou.

- Dostatečná znalost nabízeného sortimentu

Vzhledem k faktu, že od roku 2006 nedochází k výrazným změnám v nabízeném sortimentu co se používaných technologií a zásadních vlastností týče a stávající zákazníci těchto zákaznických segmentů byli ve formě specializovaných školení či osobního prodeje a konzultace s obchodním zástupcem proškolení, není nadále důraz na formu osobního prodeje odůvodněný.

Řešením by mohla být implementace virtuálního objednávkového systému B2B. Tento systém by měl umožnit následující :

- On-line zpřístupnění informačního systému společnosti C.P.A. CZECH s.r.o. všem obsluhovaným zákazníkům
- On-line informování zákazníků o nových produktech včetně navazujících dokumentů typu návod k použití, technický list, prohlášení o shodě, obrazové podklady v tiskové kvalitě atp., dostupnosti zboží a cenových změnách, žebříčcích nejprodávanějších produktů

Výhodou tohoto řešení je skutečnost, že zákazník nepotřebuje při rozhodování o tvorbě objednávky asistenci obchodního zástupce, veškeré informace dostává k dispozici prostřednictvím B2B systému, on-line, což pro něj znamená značnou časovou úsporu, úsporu na hovorné atd. . Pro společnost C.P.A. CZECH s.r.o. je toto řešení vhodné zejména s ohledem na náklady, související s osobní formou prodeje, ale i formou prodeje s asistencí obchodního oddělení v centrále firmy. Tyto náklady, zahrnující již zmiňované přepravní náklady obchodních zástupců, dále pak náklady na hovorné při telefonickém odbavování objednávek, náklady na asistující zaměstnance obchodního oddělení v centrále firmy, vstupují do ceny nabízeného zboží a jeho cenu zvyšují. Vzhledem ke zmíněnému předpokladu, tedy dosažení dostatečné znalosti nabízeného sortimentu, by neměl přechod formy obchodní obsluhy z formy osobního prodeje na formu automatizovanou prostřednictvím aplikace B2B znamenat pro zákazníky překážku. Pro jeho větší podporu při implementaci by mohla být zákazníkům nabídnuta sleva ze základních cen na období např. 3 měsíců, v rozsahu 5-7%.

Náklady na vývoj a implementaci aplikace B2B by se měly pohybovat kolem částky 10 000 EUR.

Úspora nákladů v souvislosti s přechodem k formě obchodní obsluhy prostřednictvím B2B by se měla projevit ve snížení prodejních cen nabízeného zboží a tím zvýšení cenové konkurenceschopnosti a zvýšení tržních podílů v předmětných zákaznických segmentech.

Protože se ale jedná o poměrně radikální změnu a zásah do stávajícího systému a zároveň poměrně výraznou a nevratnou finanční investici, měl by být tento záměr nejprve konzultován s významnějšími zákazníky jednotlivých zákaznických segmentů, ve formě průzkumů a dotazníků pak komunikován plošně, s důrazem na představení výhod, plynoucích pro zákazníky. Výsledky těchto konzultací a průzkumů by měly být podkladem pro konečné rozhodnutí.

8. ZÁVĚR

Provádění důkladné segmentace stávajících i potenciálních zákazníků, stejně tak jako segmentace produktových řad a následné stanovování marketingových a obchodních strategií pro dané segmenty, bylo vždy jedním z hlavních nástrojů, jimiž se společnost C.P.A. CZECH s.r.o. snažila udržet dominantní postavení na daném trhu. Tato strategie umožnila společnosti C.P.A. CZECH s.r.o. dokonale pochopit potřeby jednotlivých segmentů zákazníků, stejně tak i nalézt segmenty výrobků, jež nebyly dosud na trhu nabízeny a jež by při nabídnutí správnou formou správnému segmentu zákazníků mohly přinést zajímavý podnikatelský profit. Díky této strategii se společnosti C.P.A. CZECH s.r.o. dařilo optimálně využívat své zdroje a svůj potenciál na trhu.

Důsledná segmentace obsluhovaných trhů pomáhá při rozhodování o volbě vhodných strategií. Pro účely této práce posloužila při návrhu dalších strategií společnosti C.P.A. Czech s.r.o. pro regiony Slovenska a Polska, kromě jiného i zaznamenáním trendů vývoje jednotlivých segmentů a ukazatelů jejich efektivity.

Vzhledem k tomu, na jak dynamicky rozvíjejícím se trhu společnost C.P.A. CZECH s.r.o. působí, bylo a je velmi důležité provádět analýzy vedoucí k aktualizování zákaznických a výrobních segmentů pravidelně.

Dalším prvkem, bez něhož by sebelépe provedená segmentace nebyla účinná, je stanovení adekvátního marketingového a komunikačního mixu a přizpůsobení strategie daným konkurenčním podmínkám. Ty se samozřejmě pro jednotlivé segmenty, s nimiž pracuje společnost C:P:A: CZECH s.r.o., výrazně liší. Zaměření a požadovaný rozsah této práce nicméně nedává prostor k tomu, aby byly popisované informace zasazeny do celkového kontextu a celý průběh popsán detailně ve všech navazujících aspektech.

SEZNAM LITERATURY

[1] www.marketingovenoviny.cz

[2] Porter, E.M. : Konkurenční výhoda, Victoria Publishing, 1. vydání, Praha 1993

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 – Vyobrazení vybraných produktů společnosti C.P.A. Czech s.r.o.

3 strany

Příloha č.1 – Vyobrazení vybraných produktů společnosti C.P.A. Czech s.r.o.

- Baterie pro mobilní telefon



- Nabíječ do automobilu



- Paměťová karta



- **Bezdrátová souprava Hands Free**



- **Souprava Hands Free do automobilu**



- **Pouzdro**



- Držák do vozu



- GPS navigace

