

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2016

Michaela Nováková



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra obchodu a cestovního ruchu

Bakalářská práce

Key Account Management ve vybrané obchodní firmě

Vypracoval: Michaela Nováková

Vedoucí práce: Ing. Bc. Alena Srbová, Ph.D.

České Budějovice 2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Michaela NOVÁKOVÁ**
Osobní číslo: **E13266**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Key Account Management ve vybrané obchodní firmě**
Zadávací katedra: **Katedra obchodu a cestovního ruchu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Zhodnocení procesu zavádění a realizace Key account managementu ve vybrané obchodní jednotce.

Metodický postup:

1. Studium teoretických východisek
2. Provedení terénního výzkumu
3. Zhodnocení výzkumu
4. Závěr a návrh doporučení

Rámcová osnova:

1. Úvod. 2. Literární rešerše. 3. Cíle a metody. 4. Analýza a syntéza poznatků z realizovaných průzkumů. 5. Závěr. 6. Seznam literatury. 7. Přílohy. 8. Resumé.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:

- Burnett, K. (2002).** *Klíčovní zákazníci a péče o ně: koncepce, metody a postupy, jak utvářet a řídit vztahy s klíčovými zákazníky = KCRM - key customer relationship management.* Praha: Computer Press.
- Bureš, I. a Řehulka, P. (2002).** *10 Zlatých pravidel péče o zákazníka, aneb, CRM v digitální věku.* Praha: Management Press.
- Dohnal, J. (2002).** *Řízení vztahů se zákazníky: procesy, pracovníci, technologie.* Praha: Grada Publishing.
- Lehtinen, J. (2007).** *Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníky: přínosy CRM pro firmy, upevňování a rozvoj vztahů, hodnota vztahu se zákazníkem, skutečná realizace orientace na zákazníka, moderní trendy v podnikatelském prostředí, příklady z praxe.* Praha: Grada Publishing.
- Cheverton P. (2012).** *Key account management: tools and techniques for achieving profitable key supplier status.* London, Philadelphia: Korgan page.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Bc. Alena Srbová, Ph.D.**
Katedra obchodu a cestovního ruchu

Datum zadání bakalářské práce: **16. ledna 2015**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2016**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (26)
370 05 České Budějovice


Ing. Viktor VOJTKO, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 9. února 2015

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci na téma Key Account Management ve vybrané obchodní firmě jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

České Budějovice, 15. 04. 2016

.....
Michaela Nováková

Poděkování

Ráda bych poděkovala především vedoucí své bakalářské práce, Ing. Bc. Aleně Srbové, Ph.D. za odborné vedení a pomoc při vytváření mé práce. Dále mé díky patří i Key account manažerovi z velkoobchodu Makro panu Jiřímu Hrubému za výpomoc a poskytnutí informací.

OBSAH

1	Úvod.....	3
2	Literární řešerše.....	4
2.1	Obchod.....	4
2.1.1	Obchodní podniky.....	4
2.1.2	Funkce obchodu.....	5
2.1.3	Velkoobchod.....	5
2.1.4	Maloobchod.....	7
2.2	Management.....	8
2.2.1	Pojetí managementu.....	8
2.2.2	Tři úrovně managementu.....	9
2.2.3	Typy manažerů v závislosti na úrovních managementu.....	10
2.2.4	Druhy managementu.....	11
2.3	Řízení vztahů se zákazníky (CRM).....	12
2.4	Key Account Management.....	15
2.4.1	Vývoj Key Account Managementu.....	15
2.4.2	Definice Key Account Managementu.....	15
2.4.3	Příprava na KAM.....	16
2.4.4	Systemy a procesy.....	17
2.4.5	Kritické faktory úspěchu.....	17
2.4.6	Identifikace klíčových zákazníků.....	18
2.4.7	Key Account Manager.....	19
2.4.8	Závěrem o Key Account Managementu.....	19
2.5	Marketingový výzkum.....	19
2.5.1	Klasifikace marketingového výzkumu.....	20
2.5.2	Hlavní části efektivního marketingového výzkumu.....	21
3	Cíl, hypotézy a metodika.....	22
3.1	Cíl práce.....	22
3.2	Hypotézy.....	22
3.3	Metodický postup.....	22
3.4	Makro Cash & Carry ČR.....	23
4	Vlastní práce.....	27
4.1	Plán výzkumu.....	27
4.2	Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	28

4.3	Zhodnocení hypotéz.....	34
4.4	Vyhodnocení řízeného hloubkového rozhovoru	35
4.5	Návrhy na zlepšení.....	41
5	Závěr.....	48
I	Summary and keywords	50
II	Seznam použitých zdrojů	52
III.	Seznam grafů, obrázků a tabulek	1
IV.	Seznam příloh	2
V.	Přílohy.....	3

1 Úvod

Tato bakalářská práce se zabývá Key account managementem a hlavním cílem této práce je zhodnocení procesu zavádění a realizace Key account managementu ve vybrané obchodní jednotce. V dnešní době existuje velké množství různých druhů managementu, avšak Key account management bývá velmi málo zmiňovaný. Toto téma bylo vybráno z několika důvodů. Jeden z důvodů pro zvolení tohoto tématu byla právě malá povědomost o tom, co je Key account management. Dalším důvodem byla možnost hlubšího prozkoumání tohoto tématu v prostředí konkrétní obchodní firmy.

První část, literární rešerše, bude vytvořena pomocí podrobného studia literárních publikací, odborných článků na internetu a odborných časopisů. Praktická část této práce bude vytvořena na základě znalostí získaných z výše zvolených zdrojů a bude se skládat z dotazníkového šetření a řízeného hloubkového rozhovoru s Key account manažerem vybrané obchodní firmy. Na konci této práce se bude nacházet seznam použitých zdrojů, grafů, tabulek a přílohy.

Na začátku literární rešerše se bude nacházet definice obchodu a samotné rozdělení obchodu na velkoobchod a maloobchod. V druhé části bude vymezen pojem management, popsány různé druhy managementu, manažerů a úrovně managementu. Další část bude soustředěná na řízení vztahů se zákazníky neboli CRM a poté na samotný Key account management, jako řízení vztahů s klíčovými zákazníky. Nejprve bude vysvětlovat tento pojem a poté jeho krátkou historii. Dále bude popisovat celý proces Key account managementu, jeho definici, proces zavádění nebo náplň práce Key account manažera. Poslední část literární rešerše se bude zabývat marketingovým výzkumem, rozdělením na kvantitativní a kvalitativní výzkum.

Praktická část se nejprve bude zaměřovat na stanovení cílů, hypotéz a metodického postupu. Vlastní práce se bude skládat z plánu výzkumu a poté z vyhodnocení dotazníkového šetření a řízeného hloubkového rozhovoru s Key account manažerem velkoobchodu Makro, České Budějovice. Závěrem této práce bude zhodnocení hypotéz a sepsání návrhů na zlepšení.

2 Literární rešerše

2.1 Obchod

Obchod je pro nás všechny něco zcela samozřejmého, protože s ním přicházíme neustále do kontaktu. S vývojem lidské společnosti jako takové, je od pradávna spojena i dělba práce. I přesto, že byli původní dělby práce jednoduché, s narůstajícími ekonomickými vazbami, vznikla potřeba nějakého prostředníka mezi těmito ekonomickými transakcemi a tak vznikl obchod (Pražská, 2002).

Obchod je definován jako nákup za účelem prodeje, a to v podmínkách tržního prostředí a konkurence.

Obchod jako činnost představuje velmi obsáhlý pojem. Obchodní činností se mohou zabývat i ekonomické subjekty, které mají jinou hlavní činnost, například výrobu. V takovém případě mají funkčně, časově i organizačně oddělen nákup a prodej. Obchod nepředstavuje pouze činnosti, při kterých se obchoduje se zbožím, ale můžeme sem zařadit také obchod s informacemi, energií či cennými papíry (Synek, 2006).

2.1.1 Obchodní podniky

Obchod v institucionálním pojetí představuje subjekty, které se zabývají převážně obchodní činností. Za obchodní instituce lze tedy pokládat takové subjekty, které nakupují fyzické zboží za účelem dalšího prodeje bez podstatné úpravy (Synek, 2006).

Podle předmětu obchodování můžeme rozlišit několik druhů obchodů:

1. Obchod spotřebním zbožím zahrnuje soubor zboží určený pro prodej konečnému individuálnímu spotřebiteli. Zákazníci jsou tedy občané. Obchod spotřebním zbožím provozují většinou jenom obchodní firmy.
2. Obchod zbožím pro další podnikání. Tento druh obchodu provozují nejen obchodní firmy, ale také i výrobní podniky, prostřednictvím svých organizačních útvarů nebo návaznými organizacemi pro prodej.
3. Vnitřní obchod neboli obchod na vnitřním trhu představuje obchod na celostátním a regionálním trhu.

4. Zahraniční obchod představuje jak vývoz neboli export, tak dovoz neboli import zboží přes hranice státu. Můžeme do něj zahrnout jak obchod spotřebním zbožím, tak i obchod zbožím pro další zpracování (Synek, 2006).

2.1.2 Funkce obchodu

Obecně lze charakterizovat tento soubor funkcí obchodu:

1. Přeměna výrobního neboli dodavatelského sortimentu na obchodní sortiment, který odpovídá potřebám a nákupním zvyklostem, které zákazníci mají. Obchod poté zajišťuje přiměřený rozsah sortimentu, jeho hloubku i šířku.
2. Překonání rozdílů mezi místem výroby, dodavatelem a místem prodeje zboží, tedy odběratelem. Obchod tedy zajišťuje nejen prodej zboží na potřebném místě, ale také dodávku na místo prodeje.
3. Překonání rozdílů mezi časem výroby a časem nákupu zboží. Obchod musí zajistit pohotovost prodeje nebo dodávek, proto musí udržovat určitou velikost zásob na skladě.
4. Zajištění množství a kvality prodaného zboží. Neznamena to však prohlídku a kontrolu všeho zboží, ale správný výběr dodavatele a rychlé vyřizování reklamací.
5. Prostřednictvím obchodu lze ovlivnit výrobu, a to jak sortiment, čas, místo a množství, tak i poptávku (marketing).
6. Zajištění racionálních cest pro zásobování s cílem snížit prodejní ceny ve vztahu k úrovním zásobování. O to se stará především logistika.
7. Včasné úhrady dodavatelům. Tato funkce má velký význam, zvláště v současné době, kvůli výrazné zadluženosti řady obchodních i výrobních subjektů (Pražská, 2002).

2.1.3 Velkoobchod

Velkoobchod lze charakterizovat jako podnik nakupující zboží ve velkém a také ve velkém prodávající maloobchodníkům, pohostinským zařízením nebo drobným výrobcům, a to bez podstatné změny. Ve většině případů velkoobchod zboží skladuje a rozváží odběratelům. Vyskytují se však i takové velkoobchody, které nemají vlastní skladování, sem můžeme zařadit dodávkový traťový velkoobchod (Synek, 2006).

Ve velkoobchodu probíhá mnoho činností, mezi hlavní a základní činnosti můžeme zařadit:

1. Přetváří úzký výrobní sortiment na široký spotřební sortiment
2. Vyrovnává časový nesoulad mezi výrobou a spotřebou, soustřeďuje a skladuje zásoby
3. Přebírá možné riziko, které je spojené s nákupem, dopravou a skladováním zboží
4. Podílí se na konečném dohotovování zboží (příkladem může být dozrávání ovoce)
5. Dále skladuje, dopravuje a financuje nebo poskytuje poradenské služby
(Donelly, 1997).

Druhy velkoobchodu

- Dodávkový (skladový) velkoobchod – dnes jde o nejpoužívanější systém velkoobchodu. Funguje na principu udržování zásob ve skladě a rozvážení zboží na základě objednávek zákazníků až „do domu“. Tyto velkoobchody mívají i vlastní autodopravu a to zejména velké společnosti. Součástí prodejních služeb může být i školení odběratelů či zajišťování propagačních akcí.
- Agenturní (traťový) velkoobchod – na rozdíl od dodávkového velkoobchodu nezajišťuje fyzický pohyb zboží přes svůj vlastní sklad, ale specializuje se na dodávky z výroby či od jiných velkých dodavatelů odběratelům, tedy maloobchodníkům nebo i velkoobchodníkům. Tento způsob se využívá převážně u velkých dodávek a pro větší odběratele (Cimlér, 2007).
- Samoobslužný velkoobchod – zvaný také Cash and Carry, který vznikl v USA. Odběr zboží je realizován zákazníky pomocí jejich vlastního auta. Zákazníci jsou především provozovatelé pohostinských zařízení, drobní výrobci či drobní maloobchodníci. Mezi velké výhody pro zákazníky nakupující ve velkoobchodu tohoto typu patří například okamžitá realizace objednávky, relativně levnější nákup v malých množstvích nebo úspory času při očekávání objednávky.
- Regálový velkoobchod – tento systém spočívá v tom, že se velkoobchodník dohodne s maloobchodníkem na tom, že maloobchodník bude na riziko velkoobchodníka prodávat ve vymezené části své prodejny jeho sortiment v regálech. Velkoobchodník pak sám zboží dodává, doplňuje a obměňuje. O výtěžek ze zboží se pak dělí. Výhodu z toho mají pak oba, maloobchodník zvyšuje atraktivitu své prodejny a velkoobchodník prodává své nové nebo i známé výrobky.
- Prodejní sklady (demigrosisté) – základním principem tohoto velkoobchodu je prodej současně pro živnostníky, maloobchodníky, velké firmy i pro konečného spotřebitele.

Náleží sem sklady paliv, stavebních materiálů nebo řeziva. Z velké části se tam prodává sortiment, který by se v síti prodejen obtížně prodával (Cimler, 2007).

2.1.4 Maloobchod

Maloobchod lze charakterizovat jako podnik nebo činnost zahrnující nákup zboží od velkoobchodu popřípadě od výrobce, a jeho prodej bez dalšího zpracování konečnému spotřebiteli. Maloobchod jako takový vytváří vhodné seskupení zboží a tím vytváří prodejní sortiment. Ať už co do druhů, množství zboží, jeho kvality nebo cen. Aby maloobchod správně fungoval, musí vytvářet pohotovou prodejní zásobu a hlavně vhodnou formu prodeje (Synek, 2006).

Druhy maloobchodních činností

Maloobchod realizovaný v síti prodejen

Takto organizovaný způsob maloobchodu se člení nejčastěji na potravinářský a nepotravinářský maloobchod.

- Potravinářský maloobchod – zabývá se obchodem převážně s potravinami. Řadí se sem však i prodejní jednotky, které obchodují i s určitým rozsahem nepotravin, a to zbožím denní a občasně potřeby. Řadíme sem smíšené prodejny, supermarkety nebo hypermarkety. Potravinářský maloobchod mívá většinou největší průměrné velikosti prodejen a nejmodernější informační i logistické systémy.
- Nepotravinářský maloobchod – představuje velmi širokou škálu sortimentu i provozních typů a oboje se neustále vyvíjí (Pražská, 2002).

Dále můžeme členit prodejní jednotky na specializovaný a despecializovaný neboli univerzální maloobchod. Užší (specializovaný) rozsah sortimentu je typický nejen pro menší prodejny, ale také pro nepotravinářské obchodní řetězce.

Další možné členění maloobchodů, které zdůrazňuje specifikace sítě, je stánkový prodej a tržiště. Stánkový prodej je zvláštní forma maloobchodu a hlavní náplní činnosti je prodej na tržištích a trzích. Tržnice potom představuje budovu, kde obchodníci pomocí stánkového prodeje nabízejí svůj speciální sortiment (Pražská, 2002).

Maloobchod realizovaný mimo síť prodejen

Hlavními složkami maloobchodu realizovaného mimo prodejní síť jsou:

- Prodej v automatech – jedná se o takzvaný doplňkový prodej, často seskupení několika typů automatů. Funkčně jde o doplňkové stravování, tedy o studené a teplé nápoje či cukrovinky.
- Přímý prodej – základem je přímý kontakt výrobce se zákazníkem. Prodej je realizován prodejci, kteří přicházejí za zákazníkem domů. Prodejce je potom adresná osoba, která pravidelně udržuje kontakt se zákazníkem a vyřizuje i případné reklamace.
- Přímý marketing – tento způsob maloobchodní činnosti označuje různé druhy zásilkového a dodávkového obchodu, a to až přímo do bytu zákazníků. Zásilkový obchod lze nazvat „obchodem na dálku“. Zákazník vybírá zboží v katalogu a poté si ho písemně objednává (Pražská, 2002).

2.2 Management

2.2.1 Pojetí managementu

Pojem management je původně americký výraz. V současné době je však využíván i mezinárodně, aniž by byl překládán. Význam managementu má tři struktury. Je chápán jako proces řízení, řídicí pracovníci a poznatky o řízení (Blažek, 2011).

Význam slova management může být považován za ekvivalent českého slova řízení. Management lze tedy nazvat řízením v organizacích. Je to speciální případ řízení, který se vyznačuje řízením skupin a jednotlivců v uspořádaném ekonomicko-sociálním prostředí.

Existuje velké množství definic managementu, mezi jednu ze základních definic můžeme zařadit definici:

„Management lze chápat jako proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací.“

Na určení, z čeho všeho se management skládá, se nejčastěji užívá koncept manažerských funkcí. V současné době jsou manažerské funkce vymezeny jako: rozhodování, plánování, řízení implementace, kontrola, řízení lidí, komunikace (Blažek, 2011).

- Rozhodování – je proces, při kterém manažer nebo skupina manažerů vybírá nejlepší možnost z všech možností. Patří k nejvýznamnějším činnostem, které manažeři v celém managementu provádějí. Uplatňuje se při jakýchkoliv manažerských činnostech.
- Plánování – je takzvaným výchozím bodem, který předchází všem ostatním manažerským činnostem. Je tomu proto, že součástí plánování je také vymezení cílů a následné nalezení cest, s pomocí nichž těchto cílů dosáhneme. Plánování lze teda charakterizovat jako manažerskou aktivitu, která je zaměřená na budoucí vývoj organizace a určuje, čeho má být vlastně dosaženo.
- Řízení implementace – „Řízení znamená dosahovat výsledků prostřednictvím lidí a s jejich pomocí.“ Splnění řídicích záměrů organizace je jeden z nejdůležitějších úkolů manažerů. Implementace závisí na lidech, a to na jejich zájmu, nasazení, úsilí, pohotovosti či aktivitách. Existuje řada výrazů, které vystihují úlohu manažera – ovlivňování, usměrňování, podněcování, vedení nebo motivování lidí.
- Kontrola – kontrolní činnosti jsou využívány manažery úplně na všech úrovních řízení. Mluvíme o formách zpětné vazby, s jejíž pomocí mají manažeři získat objektivní představu o řízené realitě. Kontrola se dá definovat jako „kritické zhodnocení reality s ohledem na řídicí záměry.“ Kontrola může být jak vnitřní (interní), tak vnější (externí).
- Řízení lidí – lidé jsou klíčem k dosažení manažerského cíle. Aby úspěšně fungovala každá organizace, je třeba efektivně využít lidského potenciálu, který máme k dispozici. Je známo, že mezi základní faktory úspěchu patří schopnost získat lidské zdroje a využít je takovým způsobem, který nám napomůže k plnění cílů organizace.
- Komunikace – v poslední době se informační společnost postupně mění na komunikační. V organizaci lze na komunikaci pohlížet z různých úhlů a v různých souvislostech. Kdo komu je povinen předávat zprávy? Jakým způsobem k předání dochází? Je to ústně, písemně? Pomocí pošty nebo emailů? Jaká obecná pravidla komunikace jsou uplatňována? Je v zájmu organizace přistupovat ke komunikaci aktivně (Veber, 2009).

2.2.2 Tři úrovně managementu

Většina aktivit, které probíhají v organizaci, je realizována na třech úrovních. Každá tato úroveň vyžaduje rozdílné manažerské dovednosti. Rozlišujeme tyto tři úrovně: operační, technickou a strategickou.

- Operační úroveň – na této úrovni je všechna pozornost zaměřena na správné a efektivní provádění toho, co samotná organizace dělá či produkuje. Jako příklad lze uvést výrobní podnik, který pro svou výrobu musí zabezpečit přísun materiálu a kontrolu provádění jednotlivých operací. Hlavním úkolem manažerů na této úrovni je co nejlépe rozvrhnout dispoziční zdroje, aby bylo možné vyprodukovat požadované výstupy.
- Technická úroveň – v případě větších organizací, je třeba, aby byly činnosti realizované na operační úrovni koordinovány, aby se určovalo, které výrobky bude výhodné vyprodukovat. A právě k tomuto úkolu slouží technická úroveň. Lze tedy říci, že aby operační úroveň správně fungovala, je nutné, aby manažeři na technické úrovni měli jistotu, že mají správné materiály. Důležitější než toto je však to, aby produkty nacházely své spotřebitele.
- Strategická úroveň – v dnešní době fungují organizace v širším sociálním prostředí. Vůči tomuto prostředí mají i určitou zodpovědnost. Základem je, aby manažeři na strategické úrovni určili dlouhodobé cíle a směry, jakými se bude organizace vyvíjet, ale nesmí při tom narušit její vztahy se sociálním prostředím (Donnelly, 1997).

2.2.3 Typy manažerů v závislosti na úrovních managementu

Pro lepší pochopení jednotlivých úrovní managementu, je užitečné se zaměřit na manažerské aktivity probíhající na jednotlivých úrovních organizace (Donnelly, 1997).

Je možné se setkat s rozdělením na tři skupiny:

- První skupina jsou manažeři první linie, kam patří vedoucí pracovníci, kteří působí na nejnižším stupni řízení. Mezi příklady manažerů první linie, můžeme zařadit místy ve výrobním podniku, vedoucí prodejny v obchodě či vedoucího katedry na vysoké škole.
- Druhá skupina jsou střední manažeři, kteří operují mezi nejvyšším a nejnižším stupněm řízení organizace.
- Třetí a poslední skupina jsou vrcholoví manažeři neboli top management, kteří řídí organizaci a reprezentují ji navenek. Většinou ji reprezentují vůči vlastníkům, ale také vůči dalším subjektům, jako jsou například zákazníci, státy, banky nebo dodavatelé (Blažek, 2011).

2.2.4 Druhy managementu

Provozní (operační) management

Ve většině případů představuje nejnižší stupeň řídicí činnosti, tedy řízení dílčích procesů. Jedná se zejména o výrobní, technologické, ale i o pomocné a podpůrné procesy. V tomto řízení se nejčastěji angažují manažeři první linie. Jedná se například o mistry nebo stavbyvedoucí (Veber, 2009).

Produktový management

Jedná se o aktivity spojené s analýzami a vyhodnocováním portfolia produkce organizace. Dále pak o strategické rozhodnutí o zařazení nového výrobku/služby nebo zdokonalení stávající produkce. Lze tedy říci, že jde o činnosti od průzkumu trhu, vývoje, nákup materiálu, výroby, až po řešení obalů, distribučních cest a propagace (Veber, 2009).

Projektový management

Náplní tohoto managementu je navrhování a řízení projektů. Tato činnost má většinou strategickou podobu. Mezi nejvýznamnější oblasti tohoto managementu patří proces tvorby a vyhodnocování nákladů, výnosů, ale i rizik (Donnelly, 1997).

Management kvality

Tato oblast managementu je zaměřená na kvalitu produkce, v některých případech i na životní prostředí, bezpečnost práce či ochranu při práci (Veber, 2009).

Management rizika

Je to velmi moderní oblast managementu. Doporučuje manažerům, aby promítali do řídicí praxe také atribut rizika. Základem je především sledování rizikových situací a prevence před těmito situacemi (Veber, 2009).

Investiční management

V dnešní době je jednou z nejdůležitějších podnikových činností rozhodování o investicích. Tato rozhodnutí mívají pro organizaci dlouhodobý charakter. Investování je v praxi charakterizováno jako umístění volných vlastních i cizích zdrojů (Donnelly, 1997).

Category management

Jednoduše lze říci, že se jedná o proces spolupráce mezi dodavateli a distributory, při kterém jsou jednotlivé kategorie produktů definovány jako strategické obchodní jednotky. Jeho hlavním úkolem je přizpůsobení kategorie potřebám nakupujících. V praxi to znamená nabídnout spotřebiteli požadovaný sortiment za přijatelnou cenu (Veber, 2009).

2.3 Řízení vztahů se zákazníky (CRM)

Definice řízení vztahů se zákazníky

Řízení vztahů se zákazníky neboli Customer Relationship Management (dále jen „CRM“) je velmi rozsáhlá oblast řízení, kterou se v dnešní době zabývá většina organizací. V literatuře lze nalézt velké množství definic CRM. Jako příklad lze uvést tuto definici:

„CRM je interaktivní proces, jehož cílem je dosažení optimální rovnováhy mezi firemní investicí a uspokojením zákaznických potřeb. Optimum rovnováhy je determinováno maximálním ziskem obou stran.“ (Chlebovský, 2005)

Cílem celého CRM je vybudování stabilních, dlouhodobých a oboustranně prospěšných vztahů. Řešení CRM zahrnuje také všechny formy přímého marketingu neboli direct marketingu, ale hlavní důraz klade především na vytváření rozsáhlých věrnostních programů pro loajální klienty. Protože právě ti jsou z obchodního hlediska pro většinu firem tím největším přínosem (Bárta, Pátík & Postler, 2009).

V současné době každý podnik chápe, že zákazníci jsou zdrojem jeho existence. CRM lze tedy definovat jako proces pochopení zákaznických potřeb, a to jak v čase, tak z pohledu mnoha faktorů (Dohnal, 2002).

Mezi hlavní zásady CRM však patří hlavně vytvoření trvalého vztahu se zákazníkem, klesá důležitost jednotlivých nákupů zákazníka a zvyšuje se důležitost kvality vztahu, který firma se zákazníkem má (Bárta, Pátík & Postler, 2009).

Je nutné si uvědomit, že každý kontakt se zákazníkem, a to za všech okolností, prostřednictvím jakéhokoli zaměstnance, je součástí celkového obrazu, který zákazník bude o podniku mít a podle kterého bude podnik hodnotit (Dohnal, 2002).

Dále je také potřeba zdůraznit, že samotné zavedení CRM ve firmě, se neobejde bez těchto tři základních aspektů:

1. Nutnou podmínkou je změna myšlení všech zaměstnanců ve firmě.
2. Důležitá je i zpětná vazba, což znamená provádění měření dosažené úrovně celého procesu zavádění CRM.
3. Poslední nezbytnou potřebou je využívání moderních přístrojů a to hlavně v oblasti IT, které nám napomůžou k efektivnějšímu fungování vztahového marketingu.

Proto lze říci, že CRM stojí na čtyřech základních pilířích, které jsou:

- Lidé, zde jde především o aktivní účast všech zaměstnanců
- Procesy, především napomáhají k sjednocení procesů, jako jsou marketing, prodej a služby
- Technologie, přístroje a nástroje, které umožňují uplatnění moderního CRM, a to i při oslovení velkého počtu klientů
- Data, zde jde nejen o samotný sběr dat, ale také o možnosti jejich uchování, dalšího vyhledávání a jejich utřídění (Chlebovský, 2005).

Druhy a činnosti řízení vztahů se zákazníkem

Mezi nejzákladnější činnosti v řízení vztahů se zákazníkem lze zařadit:

- Sběr jak všech dat jak o klientech, tak o obchodních případech a posléze jejich uchování
- Poté se tato data propojují a analyzuje se chování klientů, jde především po propojování dat o produktech, zákaznících a obchodních případech
- V neposlední řadě je udržování pružného kontaktu s klientem, což je někdy považováno za to nejdůležitější

Podle těchto vyjmenovaných činností lze určit tyto tři druhy řízení vztahů se zákazníkem:

1. Operativní CRM – tento druh CRM se zabývá sběrem dat a poté uchováváním těchto dat
2. Analytický CRM – zabývá se propojením informací navzájem a díky tomu lze formulovat typické chování jednotlivých klientů

3. Kolaborativní CRM – jeho hlavní náplní je starost o pružné vztahy se zákazníkem a o jejich utužení (Parmová, 2004).

Fáze CRM

Je nutné si uvědomit, že uzavřením kontraktu se zákazníkem, náš vztah k zákazníkovi zdaleka nekončí. Ve většině případů je potřeba objednané produkty či služby dodat zákazníkovi, či mu následně poskytnout servis. Proto podnik při řízení a budování vztahů se zákazníky prochází těmito čtyřmi fázemi:

- V první fázi jde o oslovení zákazníka, podnik identifikuje a vybírá zákazníky. Vybírá pouze ty zákazníky, u kterých má smysl, aby jim své produkty a služby nabízel. První kontakt se zákazníkem bývá stěžejní a určuje, jak budou zákazníci na náš podnik reagovat. Jedná se o všechny standardní marketingové aktivity, které firma vytváří. Předpokladem pro fungování této fáze je důležitá dobře provedená segmentace trhu. Podnik si musí stanovit, kterému segmentu bude své produkty a služby nabízet.
- Druhá fáze je obchodní transakce, kdy podnik usiluje o kontrakt.
- Ve třetí fázi dochází k plnění objednávek, produkt či služba se dodává zákazníkovi. Patří sem vše, co se týká logistiky.
- Poslední fáze je zákaznický servis. Podnik poskytuje implementační a instalační aktivity a tím si buduje loajalitu klienta. Do této fáze patří především poskytování servisních aktivit, pokračuje se v nabízení komplementárních produktů a služeb a v neposlední řadě se posiluje loajalita klienta (Dohnal, 2002).

Pravidla ke správnému řízení vztahů se zákazníky

Vít Chlebovský (2005, str. 184) ve své knize Řízení vztahů se zákazníky sepsal sedm pravidel, jak postupovat ke správnému řízení vztahů se zákazníky.

Pravidlo 1. „Vaše nabídka musí zahrnout vaše know-how.“

Pravidlo 2. „Komunikace, důvěra a zodpovědnost jsou základními pilíři každodenní práce zaměstnanců v první linii.“

Pravidlo 3. „Nastavení firemní struktury a procesů musí reflektovat skutečnost, že firmu živí zákazníci.“

Pravidlo 4. „Důkladná analýza zabrání pozdějším škodám.“

Pravidlo 5. „Dobrá koncepce vzniká v postupných cyklických opakováních.“

Pravidlo 6. „Bez přesné zpětné vazby nevíte, na čem jste.“

Pravidlo 7. „Být tržní bez přívlastků už není moderní.“

2.4 Key Account Management

2.4.1 Vývoj Key Account Managementu

Postupem času docházelo k hospodářským a technologickým změnám. Tyto změny zapříčinily nutnost začlenění Key Account Managementu do chodu organizace. Kolem roku 1970 začaly společnosti jako Xerox a IBM jednat se svými významnými zákazníky jako s „klíčovými zákazníky.“ Od té doby se Key Account Management vyvíjí v reakci na nové technologie a masivní změny v globální ekonomice. Rostoucí povědomí o důležitosti těchto strategických účtů zákazníků postupně zvyšovalo propracovanost Key Account Managementu v praxi a její integraci do organizace. Rostoucí složitost a zrychlující se tempo změny na globálních i lokálních trzích nutily společnosti zaměřovat se na požadavky svých zákazníků. Díky vývoji nástrojů IT a okamžité dostupnosti informací a údajů, dostává Key Account Management úplně nový význam organizace řízení vztahů se zákazníky (Management centre Europe, 2013).

Key Account Management v dnešní době:

- Buduje strategické vztahy s významnými zákazníky
- Je centrálním, klíčovým bodem činnosti
- Poskytuje hodnotu pro zákazníky
- Probíhá v rámci celé organizace

(Management centre Europe, 2013)

2.4.2 Definice Key Account Managementu

Key Account Management (dále jen „KAM“) můžeme přeložit jako řízení vztahů s klíčovými zákazníky. Základní myšlenkou KAM je, že existují zákazníci, kteří jsou pro firmu klíčoví. Tito zákazníci přináší firmě velkou část tržeb nebo zisku a je třeba o ně pečovat více než o ostatní.

Cílem KAM je řešit operační problémy, držet si svou konkurenci pod kontrolou, udržet si stávající zákazníky, rozšířit podnikání o nový produkt a získat vedoucí postavení na trhu.

Mezi základní prvky KAM patří:

- Identifikace klíčových zákazníků
- Analýza klíčových zákazníků
- Výběr vhodných strategií
- Budování operativní způsobilosti

Pro samotné uvedení KAM se doporučuje následující postup:

- Určení klíčových zákazníků
- Přiřazení Key Account Managera
- Zmapování rozhodovacího procesu zákazníka
- Zmapování konkurence a zhodnocení nabídky očima zákazníka
- Určení konkurenční strategie
- Příprava akčního plánu pro získání nebo udržení zákazníka
- Rozvoj osobní vazby s klíčovými zákazníky

(D3Business Consulting, 2009)

Ke správnému zavedení KAM musí mít podnik dostatek volného času a snahu vybudovat vztah se svými zákazníky. Tato představa je v přímém rozporu s tím, co má řada firem na svém prvním místě. Spíše než aby se firmy soustředily na budování vztahů se zákazníky, mají tendenci vypracovávat prodejní plány. Je zřejmé, že vedení účtů pro významné klienty není jednoduchá záležitost. Kvalitní vztahy s důležitými klienty vyžadují plnou účast velkého počtu lidí. Každý, kdo se podílí na spolupráci s klientem, má vliv na vztah s ním (Maister, 1997).

Není to jen další prodejní technika. Při zavedení KAM dochází k hlubokým organizačním změnám. Příkladem může být řízení dodavatelského řetězce. Když se zavede v tomto řetězci KAM, musí dojít k úpravě dodavatelského řetězce a k jinému přístupu ke stavu zásob (Management centre Europe, 2013).

2.4.3 Příprava na KAM

Na KAM je velmi důležité se dopředu připravit. Nelze z ničeho nic aplikovat KAM, aniž bychom měli nějaké dovednosti či znalosti z této oblasti.

Dovednosti:

- Strategické plánování
- Obchodní a marketingové plánování
- Finanční porozumění
- Dynamika týmu a požadavky na vedení týmu
- Time management týmu
- Správa inovace a kreativita
- Komunikační sítě
- Strategické ovlivnění
- Řízení projektů
- Analytické monitorování a podávání zpráv dovedností
- Správa rozmanitosti a nejednoznačnost
- Schopnost pomoci zákazníkům rozvíjet jejich vlastní trhy
(Cheverton, 2012)

2.4.4 Systémy a procesy

Tyto systémy a procesy jsou důležité ke správnému fungování KAM. Bez nich by šel KAM jenom těžko aplikovat ve společnosti.

Informační systémy: KA ziskovost, plány data

Operační systémy: logistika, řízení dodavatelského řetězce

Komunikační systémy: E-mail, vnitřní/vnější, řízení znalostí (Cheverton, 2012)

2.4.5 Kritické faktory úspěchu

Kritické faktory úspěchu nám udávají pár typů, kterými je dobré se řídit, aby nám KAM dobře fungoval.

- KAM musí být obchodní proces napříč celou organizací, musí být podporován na nejvyšších místech
- Všichni členové týmu musí rozumět a sdílet účel a cíle KAM
- KAM tým musí chápat, proč se celý tento systém zavádí
- KAM tým musí mít ty správné dovednosti, aby mohl se zákazníkem spolupracovat
- Členové týmu musí mít dovednosti pro řízení projektů

- Zaměřit se na detail
- Je důležité mít systém pro měření pokroků a přínosů
- Napsat a snadno aktualizovat KAM plán

(Cheverton, 2012)

2.4.6 Identifikace klíčových zákazníků

Identifikace probíhá pomocí segmentace. Je důležité si uvědomit, že každý zákazník je jedinečný.

Segment trhu se dá definovat jako seskupení zákazníků s podobnými potřebami nákupu, postoje a chování.

Mezi výhody segmentace můžeme zařadit: lepší pochopení dynamiky trhu, příležitosti pro konkurenční výhodu, větší pochopení potřeb a postojů zákazníků (Cheverton, 2012).

Dále je nutné si uvědomit, že efektivní KAM vztahy jsou nevyhnutelně založené na chování, které vyplývá z postoje organizace. Zákazníci mohou identifikovat a vyhodnocovat postoj organizace pouze na základě toho, co vidí (Management centre Europe, 2013).

Základním pravidlem je, aby počet klíčových účtů byl na začátku nízký. Je jednodušší přidat nového zákazníka do seznamu, než snížit úroveň o jeden. Dále je zřejmé, že každá společnost si musí definovat klíčové zákazníky a vytváření klíčových účtů podle své vlastní strategie a držet se jí.

Ačkoli se strategie výběru a růstu klíčových účtů liší společnost od společnosti, je možno definovat základní principy výběru:

1. Zaměření na „cenu“: definovat, co cena znamená pro naše klíčové zákazníky a jak lze co nejlépe splnit jejich očekávání.
2. Je nutné si definovat možnosti podpory: musíte si být jistí, že jste schopni dodat úroveň podpory, která je požadována klíčovými klienty ve všech fázích. Myslete na přizpůsobení, přímý přístup k údajům ve skladu, rychlost dodávky a podobně.
3. Identifikace nákladů: zde je nutné definovat a vypočítat očekávaný výnos za řízení klíčových účtů. Globální rovnice nákladů / přínosů (Management centre Europe, 2013).

2.4.7 Key Account Manager

Stále rostoucí potřeba řízení vztahů s klíčovými zákazníky vedla k vytvoření systému Key Account Managerů, kteří jsou zodpovědní za celkový vztah firmy s klíčovými klienty (Maister, 1997).

Hlavní náplň práce Key Account Managera, zkráceně KAM, je starat se o klíčové zákazníky, tzv. Key Accounty společnosti, ve které pracuje. Zákazníci, se kterými spolupracuje, jsou vždy pro firmu velmi významní, ve většině případů se podílejí na velké části zisku firmy.

Mezi typické činnosti a pracovní náplň Key Account Managera patří, že:

- Udržuje a dále se snaží rozvíjet dlouhodobé vztahy s klíčovými zákazníky firmy
- Připravuje plány a vyjednáva obchodní podmínky spolupráce s klienty
- Nejenže plánuje prodej, ale má na starosti i vyjednávání marketingových akcí
- Podílí se na vytváření strategického plánu a hlavně dlouhodobých priorit pro klienta

(Jobs.cz, 1996-2015 LMC s. r. o.)

Ve velkých mezinárodních firmách může být struktura oddělení KAM členěna na: Junior KAM, KAM, Senior KAM a National KAM (Jobs.cz, 1996-2015 LMC s. r. o.).

Key Account Managers jsou neúčinnější, když se zaměřují na dlouhodobé budování a posilování vztahů se zákazníky. Velmi neefektivní je, když se tyto manažeři chovají jako prodejci, kteří se starají jenom o to, jak dostat další peníze od klientů (Maister, 1997).

2.4.8 Závěrem o Key Account Managementu

Nejdůležitější je si o Key Account Managementu uvědomit, že jsou to investiční činnosti pro všechny zúčastněné. I když je poměrně snadné definovat role a odpovědnosti Key Account Managerů, musíme nalézt způsob, jak přesvědčit a uklidnit ostatní členy týmu, že účast v tomto programu je platná, uznávaná činnost firmy, i když není zúčtovatelná (Maister, 1997).

2.5 Marketingový výzkum

Marketingový výzkum je velmi rychle se rozvíjející odvětví, které nabývá velkého významu. Informace a znalosti se stávají v dnešní době stále podstatnějším zdrojem, bez kterého nelze úspěšně budovat organizace. Dobře provedený marketingový výzkum umožňuje firmám,

aby měli dostatek informací v dobré kvalitě, a to za minimální náklady (Foret & Stávková, 2003).

Mezi základní definice marketingového výzkumu můžeme zařadit:

„Marketingový výzkum poskytuje informace pomáhající marketingovým manažerům rozpoznávat a reagovat na marketingové příležitosti a hrozby.“ (Foret & Stávková, 2003, str. 13)

„Marketingový výzkum zahrnuje plánování, sběr a analýzu dat, které jsou relevantní pro marketingové rozhodování a komunikaci výsledků této analýzy řídicím pracovníkům.“ (Foret & Stávková, 2003, str. 13)

Dále je nutné znát rozdíly mezi průzkumem trhu a marketingovým výzkumem. Zatímco průzkum trhu chápeme jako jednorázovou záležitost, která nám má pomáhat zjistit aktuální situaci na trhu, marketingový výzkum je dlouhodobější práce, kombinující hned několik výzkumných postupů (Foret & Stávková, 2003).

2.5.1 Klasifikace marketingového výzkumu

Základní význam má rozlišení výzkumu na primární a sekundární marketingový výzkum.

- Primární marketingový výzkum zahrnuje vlastní zjištění hodnot. Jedná se tedy o sběr informací v terénu, ať už je realizátoři provádějí sami nebo si najmou agenturu.
- Sekundární marketingový výzkum je další využití dat, které už jako primární výzkum zpracoval někdo před námi (Foret & Stávková, 2003).

Primární marketingový výzkum, který se provádí v terénu, se dále dělí na kvantitativní a kvalitativní výzkum.

- Kvantitativní výzkum zkoumá rozsáhlé soubory stovek a někdy i tisíců respondentů. Tím pomáhá získat velký a reprezentativní vzorek. Mezi základní techniky kvantitativního výzkumu lze zařadit pozorování, experiment a nejčastěji používané dotazníkové šetření. Mezi slabiny těchto výzkumů však patří časová i finanční náročnost.
- Kvalitativní výzkum naopak umožňuje poznat motivy chování lidí a vysvětlit jeho příčiny. Základní techniky kvalitativního výzkumu jsou individuální hloubkové

rozhovory, focus group, projektivní techniky, případové studie nebo etnografický výzkum (Foret & Stávková, 2003).

Tato bakalářská práce ve své praktické části bude používat výzkumnou metodu dotazníkové šetření a individuální hloubkový rozhovor.

Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření spočívá v tom, že se tazatel ptá na otázky a respondent mu odpovídá. Tyto odpovědi jsou zaznamenány různými způsoby podle toho, o jaký druh dotazníkového šetření jde. Podle formy komunikace lze rozdělit dotazníkové šetření na prováděné tváří tvář, telefonicky, písemně, anebo online. Dále lze rozdělit dotazníkové šetření podle způsobu zapojení cílové skupiny, a to na vyčerpávající šetření a výběrové šetření. Poslední rozdělení je podle typu dotazníku. Ten lze dělit na strukturovaný, polostrukturovaný a nestrukturovaný (Vojtko, 2014).

Individuální hloubkový rozhovor

Je považován za druhou nejčastěji používanou metodu kvalitativního výzkumu. Tazatel vede rozhovor s respondentem, většinou podle předem stanoveného schématu. Schéma se skládá z jednotlivých otázek, na které se poté při samotném rozhovoru respondenta ptáme (VýzkumySoukup.cz, 2009).

2.5.2 Hlavní části efektivního marketingového výzkumu

Efektivní marketingový výzkum lze stanovit jako proces, který se skládá z těchto pěti kroků:

1. Definování problému a cílů výzkumu
2. Sestavení plánu výzkumu
3. Shromáždění informací
4. Analýza informací
5. Prezentace výsledků

Každý konkrétní výzkum má svá specifika, která vyplývají z jedinečnosti každého problému. V průběhu každého výzkumu lze však rozlišit dvě hlavní etapy, a to etapu přípravy výzkumu a následně etapu jeho realizace (Foret & Stávková, 2003).

3 Cíl, hypotézy a metodika

3.1 Cíl práce

Cílem této práce je zhodnocení procesu zavádění a realizace Key account managementu ve vybrané obchodní jednotce. Pro tuto bakalářskou práci byla vybrána jako obchodní jednotka velkoobchod Makro v Českých Budějovicích.

3.2 Hypotézy

V rámci této bakalářské práce byly stanoveny 4 hypotézy, které byly poté na základně vyhodnocení dotazníků buď potvrzeny, nebo vyvráceny.

Hypotéza č. 1: Více jak 70 % dotazovaných odpovědělo, že nakupují ve velkoobchodu Makro v Českých Budějovicích déle než 5 let.

Hypotéza č. 2: Více jak 80 % dotazovaných odpovědělo, že jsou velmi spokojeni se vztahem, který mají s velkoobchodem Makro v Českých Budějovicích.

Hypotéza č. 3: Více jak 80 % dotazovaných je spokojeno s kvalitou sortimentu ve velkoobchodě Makro v Českých Budějovicích.

Hypotéza č. 4: Více jak 85 % dotazovaných je spokojeno s komunikací mezi nimi a velkoobchodem Makro v Českých Budějovicích.

3.3 Metodický postup

Metodický postup bakalářské práce se skládá z těchto bodů:

1. Studium teoretických východisek
2. Průzkum formou dotazníkového šetření a řízeného hloubkového rozhovoru
3. Analýza získaných dat
4. Vyhodnocení dotazníkového šetření a řízeného hloubkového rozhovoru
5. Závěr

3.4 Makro Cash & Carry ČR

Makro Cash & Carry ČR (dále jen „Makro“) bylo založeno jako dceřiná společnost firmy SHV Makro. Zkratka SHV pochází z názvu Steenkolen Handels-Vereeniging. SHV je soukromá rodinná firma, která vznikla v roce 1896 v Nizozemsku a působí ve více než 50 zemích a zaměstnává více než 30.000 lidí.

Obrázek 1: Logo Makra Cash & Carry



Zdroj: Firmy.cz, 1996-2016

První obchodní dům Makro byl otevřen roku 1968 v Amsterdamu. Poté vznikaly další obchodní domy, nejdříve v Nizozemsku a poté i v dalších zemích Evropy. Přibližně v 80. letech 20. století se řetězec těchto velkoobchodů rozšířil do Severní a Jižní Ameriky a Asie. Později však byly tyto velkoobchody v Severní Americe zavřeny. V lednu 1998 převzala veškeré obchodní aktivity společnosti SHV Makro v Evropě firma Metro AG.

V současnosti v České republice obchodní řetězec Makro provozuje obchodní společnost Makro Cash & Carry ČR, s. r. o., a to od roku 2001. Jediným společníkem je společnost z Nizozemska, a to společnost METRO Cash & Carry International Holding B. V. (Makro, 2015a).

U nás v České republice se nachází třináct velkoobchodních center, které patří do sítě Makro. Všechna tato centra mají celkovou plochu přibližně 15.000 m², z toho prodejní plocha činí zhruba 9.700 m². Výjimkou jsou pouze Černý Most, Plzeň, Zlín a Liberec a také dvě pobočky Drive In v Jihlavě.

Centra Makro jsou zaměřena na velkoobchodní prodej velmi širokého sortimentu jak potravinářského, tak i nepotravinářského spotřebního zboží. V těchto centrech mohou však nakupovat pouze registrovaní podnikatelé, obchodníci a další subjekty, jako jsou nemocnice, školy nebo orgány státní správy. Pro tyto instituce jsou aktivním místem nákupů. Jejich

nákupům také odpovídá balení potravin. Většinou bývá více spotřebitelských balení ve fólii pro maloobchodníky a větší objemy pro gastronomii.

Podnikatelům, jak fyzickým, tak i právnickým osobám, se vystaví na základě jejich registrace zákaznické karty. Podnikatelé musí však předložit buď živnostenský list, nebo výpis z obchodního rejstříku. Tyto karty jim umožňují vstup nejen do všech prodejen Makro, ale i do celé sítě Makro/Metro i v dalších zemích světa. Každý zákazník si může zažádat o vystavení maximálně pěti karet evidovaných na jméno držitele. Pak už je na rozhodnutí zákazníka, kterým svým pěti zástupcům tyto karty vyhotoví (Makro, 2015a).

Makro může prodávat zboží za nejvýhodnější velkoobchodní ceny díky vysoké obrátce zboží, provozní výkonnosti, omezenému počtu prodejen, vyspělé logistice a přímým nákupům ve velkých objemech.

Makro má jistou koncepci, kterou se řídí. Patří do ní:

- Klasický cash & carry formát, což znamená zaplatit hotově a odnést, je to klasický samoobslužný velkoobchod pouze pro registrované zákazníky. Od roku 2008 byl rozšířen o nový distribuční kanál, a to o rozvážkovou službu Makro Distribuce. Všech 13 velkoobchodních center má vlastní distribuční platformu. Makro v Českých Budějovicích má od roku 2012 vlastní distribuční centrum, díky kterému zajišťuje vysokou kvalitu a zvýšenou kapacitu služby Makro Distribuce a může tak reagovat na aktuální potřeby svých zákazníků.
- Další znak koncepce je, že je vše pod jednou střechou – 33.000 položek z oblasti jak potravin, tak i spotřebního zboží.
- Vyznačují se vysokou kvalitou za nízké ceny
- Vlastní značky, u kterých garantují vysokou kvalitu za nejnižší ceny. Patří mezi ně Aro, Horeca, Select, Fine Food, Sigma, Rioba, H-line (Makro, 2015a).

Jak bylo již zmíněno, Makro má v České republice 13 prodejen. Jsou to:

- Brno
- České Budějovice
- Hradec Králové
- Olomouc
- Ostrava
- Plzeň

- Praha – Černý Most
- Praha – Stodůlky
- Průhonice
- Ústí nad Labem
- Zlín
- Liberec
- Jenišov u Karlových Varů

Sortiment Makra je velmi rozmanitý. V Makru je možné nalézt pod jednou střechou velmi bohatý sortiment za výhodné ceny a mnoho užitečných služeb. Je možné mezi něj zařadit: ovoce, zeleninu, masové výrobky a lahůdky, maso a drůbež, sortiment na objednávku, kancelářské produkty, BIO produkty, ryby a mořské plody, houby a bylinky, mléčné výrobky, pečivo, cukrovinky, zmrzliny a nanuky, hotová jídla a polotovary, dětskou výživu, koloniál, oleje a tuky, koření, kávu, čaj, kakao, slané pochutiny, nápoje a pivo, víno, lihoviny, tabák, krmiva pro zvířata, drogerii, elektro, IT příslušenství, gastro vybavení, domácí potřeby, pracovní oblečení a pomůcky (Makro, 2015b).

Makro má i své privátní značky. Patří mezi ně značky: ARO, H-Line, Horeca Select, Fine Life, Rioba, Sigma.

Makro, České Budějovice nabízí ve své prodejně široký sortiment potravinářského zboží, přes 30 000 artiklů. Mimo jiné nabízí i výrobky od místních lokálních dodavatelů. Mezi ně patří například:

- Čerstvé pečivo z pekáren Suchdol nad Lužnicí a Srnín
- Mléčné výrobky z Madety, představující kvalitu z jižních Čech
- Uzenářské výrobky od firmy Novák České Budějovice
- Lahůdky, saláty a pomazánky od firmy Laprod České Budějovice
- Kysané zelí z Roudného – což je zemědělský podnik Malše a. s.
- Čerstvé saláty z Jihočeské Zeleniny a. s. Vodňany
- Živé sladkovodní ryby z třeboňských rybníků – firma Fish Market Třeboň

(Makro, 2015c).

Otevírací doba je v Makru každý den od pondělí do pátku od 8:00 do 22:00 hodin. Makro v Českých Budějovicích také disponuje vlastní restaurací a čerpací stanicí. Restaurace Makro má otevírací dobu od pondělí do pátku od 8:30 do 18:00 a v sobotu od 9:00 do 16:00. Čerpací stanice má otevírací dobu od pondělí do soboty od 6:00 do 22:00 a v neděli od 7:00 do 22:00 (Makro, 2015c).

4 Vlastní práce

4.1 Plán výzkumu

V této bakalářské práci při řešení zadané problematiky na téma Key Account Management ve vybrané obchodní firmě bylo použito dotazníkové šetření a řízený hloubkový rozhovor.

Dotazník byl vytvořen pomocí programu Word 2013 v září 2015. Původně se dotazník skládal z 12 otázek. Po konzultaci s key account managerem Jiřím Hrubým z Makra jsem dotazník upravila. Nějaké otázky byly přepsány, aby byly lépe aplikovatelné na klíčové zákazníky, a některé byly z dotazníků vyřazené. V konečné verzi se dotazník skládal z devíti otázek, z toho 4 otázky se zaměřovaly na informace o klíčových zákaznících a zbylých 5 otázek se zaměřilo na spokojenost těchto zákazníků se službami Makra.

Před samotným sběrem dat proběhla pilotáž dotazníku. Tato pilotáž probíhala v říjnu 2015. Rodina a přátelé autorky dotazník vyplňovali a kontrolovali ho z hlediska správnosti a srozumitelnosti. Bylo rozesláno deset dotazníků a zpátky se jich vrátilo osm. Po jejich připomínkách byl dotazník dokončen do finální verze.

Dotazník byl poté zaslán panu Hrubému. Ten dotazníky rozeslal klíčovým zákazníkům a poté vyplněné dotazníky poslal nazpět.

Makro má celkem 40 klíčových zákazníků, ale dotazníky byly poslány pouze 30, protože zbylých 10 zákazníků o vyplňování dotazníků nemělo zájem. Z 30 odeslaných dotazníků se jich však nazpátek vrátilo pouze 15. Patnáct zákazníků, kteří dotazník nevyplnili, byli převážně velké společnosti jako jihočeské nemocnice, velké hotely a cateringové společnosti. Na otázku, proč dotazník nejsou ochotni vyplnit, odpověděly slovy, že nemají čas ani prostor dotazníky vyplňovat. Proto bylo dále zpracovááno pouze 15 dotazníků.

Dotazníky byly poté zpracovány pomocí programu Excel 2013 v březnu 2016, kdy byly údaje z dotazníků doplněné do tabulek a poté z tabulek vytvořeny grafy.

Řízený hloubkový rozhovor probíhal v kanceláři Makra Cash & Carry v Českých Budějovicích dne 21. října 2015 od 14 hodin, a to s panem Jiřím Hrubým. Pan Hrubý je na této pobočce Makra zaměstnán jako key account manager. Pan manažer byl velice ochotný a okamžitě mi odpovídal na otázky, které byly dopředu připraveny.

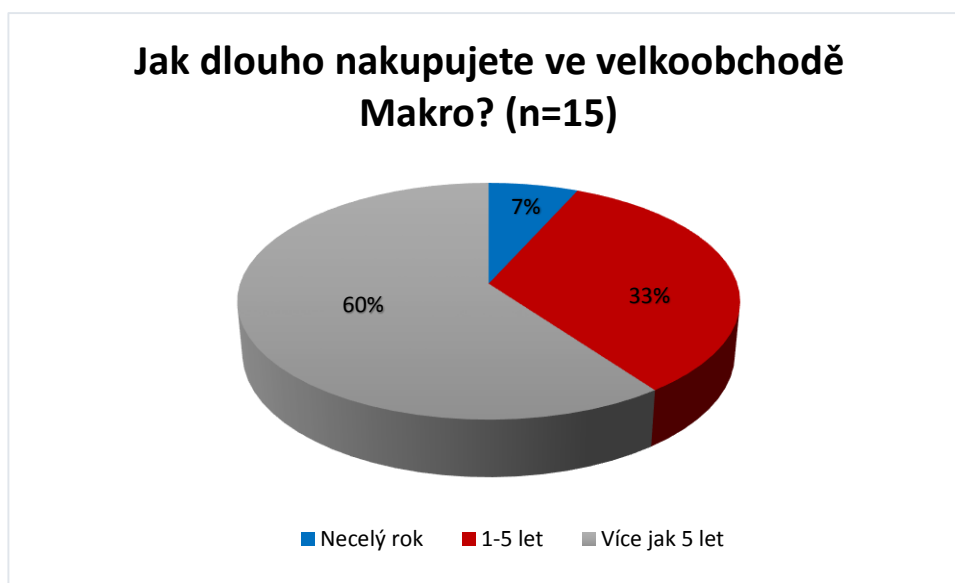
4.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

V této části práce jsou zpracované odpovědi na jednotlivé otázky z dotazníků. Výsledky jsou zde graficky znázorněny a zanalyzovány.

Otázka č. 1: Jak dlouho nakupujete ve velkoobchodu Makro?

Díky této otázce se získaly informace o tom, jak dlouho nakupují klíčoví zákazníci v Makru. Přes 60 % (9) respondentů odpovědělo, že je Makro jejich dodavatelem déle než 5 let. 33 % (5) respondentů odpovědělo, že jsou zákazníky Makra jeden rok až 5 let. Pouze 7 % (1) klíčových zákazníků nakupuje v Makru kratší dobu než jeden rok. Díky tomuto výsledku můžeme prohlásit, že většina klíčových zákazníků nakupuje v tomto velkoobchodě už mnoho let a stále rádi s Makrem spolupracují.

Graf č. 1: Jak dlouho nakupujete ve velkoobchodě Makro?

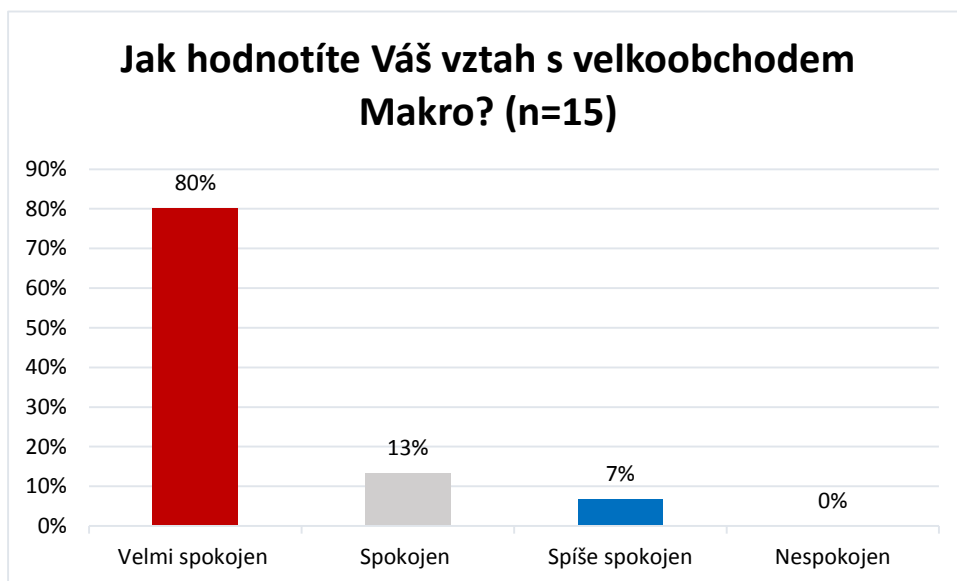


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 2: Jak hodnotíte Váš vztah s velkoobchodem Makro?

Tato otázka měla zjistit, jak jsou klíčoví zákazníci spokojeni s jejich vztahem s velkoobchodem. V drtivé většině (80 %, 12) zákazníci odpověděli, že jsou velmi spokojeni s jejich vztahem s Makrem. Malé procento (13 %, 2) dotazovaných odpovědělo, že jsou spokojeni a pouze 7 % (1) respondentů odpovědělo, že jsou spíše spokojeni. Žádný dotazovaný neodpověděl, že by se vztahem s velkoobchodem nebyl spokojen.

Graf č. 2: Jak hodnotíte Váš vztah s velkoobchodem Makro?

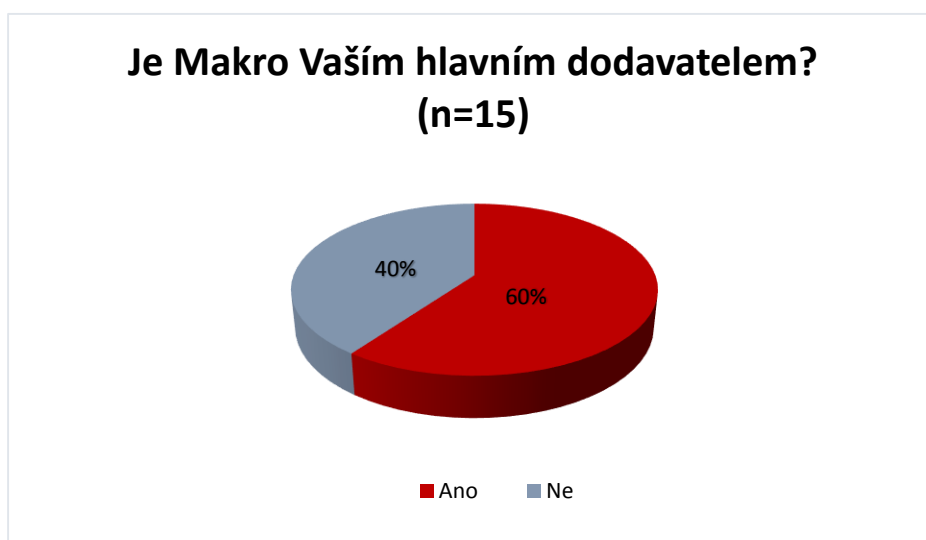


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 3: Je Makro Vaším hlavním dodavatelem?

Tato otázka měla zjistit, zda je Makro pro klíčové zákazníky hlavním dodavatelem nebo jestli mají jiného dodavatele, kterého považují za hlavního. Ukázalo se, že je to velmi vyrovnané. 60 % (9) dotazovaných považuje Makro za svého hlavního dodavatele a 40 % (6) považuje za hlavního dodavatele jiný velkoobchod.

Graf č. 3: Je Makro Vaším hlavním dodavatelem?

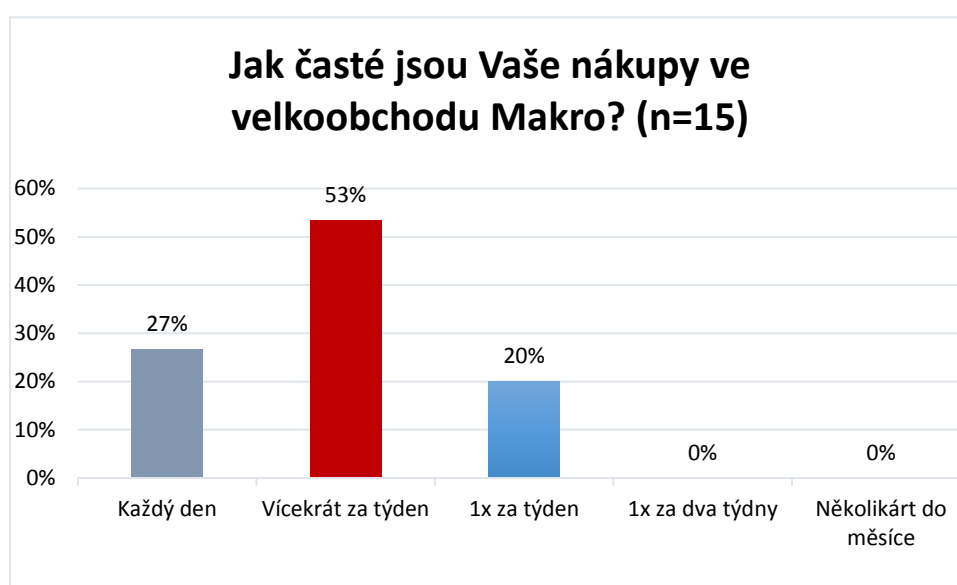


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 4: Jak časté jsou Vaše nákupy ve velkoobchodu Makro?

Touto otázkou bylo zjištěno, jak časté jsou nákupy dotazovaných zákazníků ve velkoobchodu Makro. Jelikož je těmto zákazníkům zboží dováženo, tato otázka byla tedy směřovaná na to, jak často je jim zboží zaváženo. Nejvíce 53 % (8) dotazovaných odpovědělo, že nakupují zboží přibližně 1x za týden. 27 % (4) dotazovaných nakupuje každý den a 20 % (3) zákazníků pouze jedenkrát za týden. Nákupy klíčových zákazníků jsou tedy velmi časté.

Graf č. 4: Jak časté jsou Vaše nákupy ve velkoobchodu Makro?

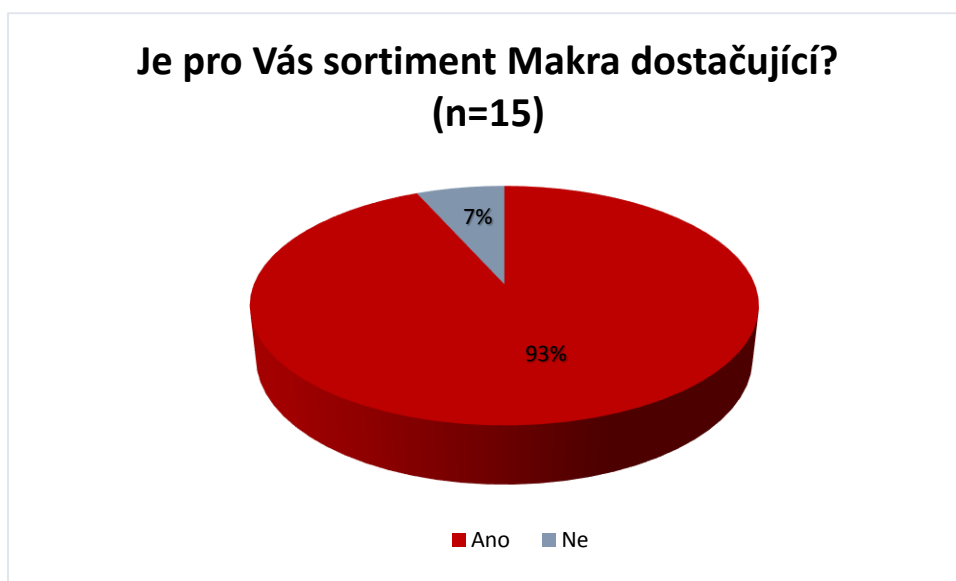


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 5: Je pro Vás sortiment Makra dostačující?

Díky této otázce byla možnost zjistit, jestli jsou klíčoví zákazníci spokojeni s množstvím sortimentu, který Makro nabízí. Většina dotazovaných (93 %, 14) odpověděla, že jsou spokojeni a množství sortimentu je pro ně dostačující. Pouze 7 % (1) odpovědělo, že pro ně sortiment dostačující není. Tito klíčoví zákazníci nejsou ve většině případů spokojeni s šířkou nabízeného sortimentu.

Graf č. 5: Je pro Vás sortiment Makra dostačující?



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 6: Jste spokojen/a s kvalitou sortimentu, který Makro nabízí?

Tato otázka měla zjistit, jak jsou klíčoví zákazníci spokojeni s kvalitou nabízeného zboží. Přes 93 % (14) dotazovaných je spokojeno s kvalitou sortimentu. Pouze 7 % (1) s kvalitou spokojeno není, a to hlavně díky malým nehodám, které se ojediněle přihodily při přepravě zboží.

Graf č. 5: Jste spokojen/a s kvalitou sortimentu, který Makro nabízí?

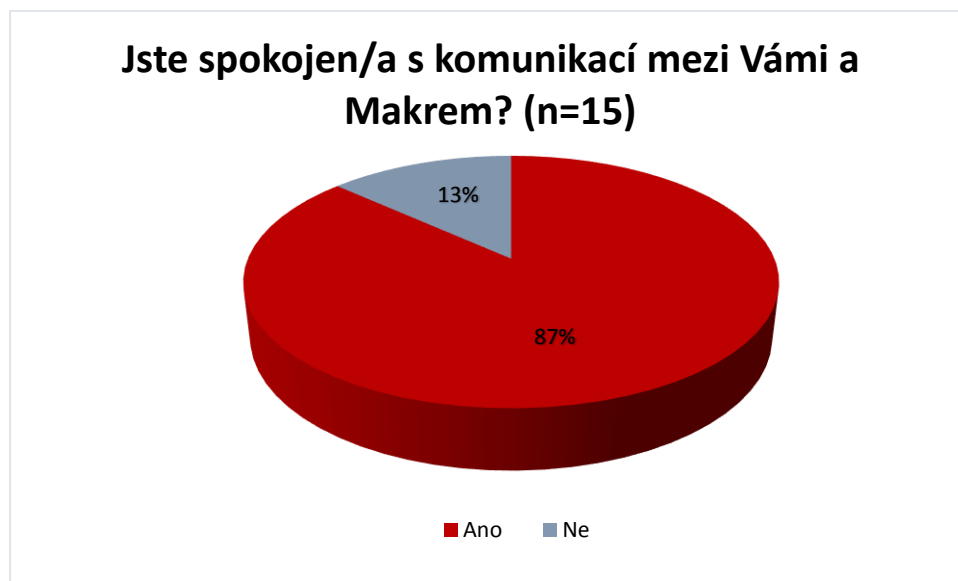


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 7: Jste spokojen/a s komunikací mezi Vámi a Makrem?

Tato otázka se zaměřovala na spokojenost klíčových zákazníků s komunikací mezi nimi a Makrem. 87 % (13) dotazovaných odpovědělo, že při komunikaci s Makrem nevznikají žádné problémy a vše probíhá v pořádku. Pouze 13 % (2) dotazovaných odpovědělo, že při jejich komunikaci s Makrem vznikají problémy, které však nejsou nijak velké, a nebrání tak v nákupu.

Graf č. 7: Jste spokojen/a s komunikací mezi Vámi a Makrem?

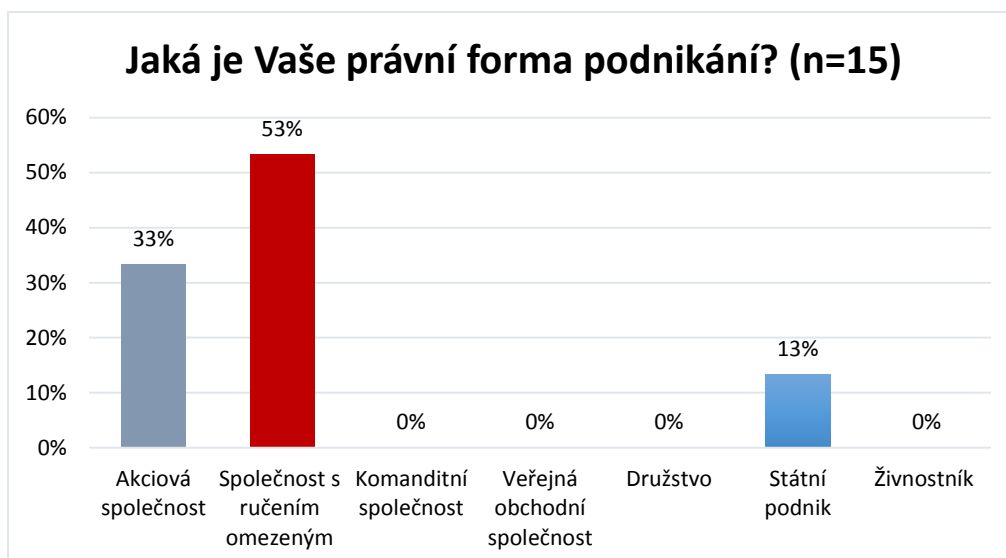


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 8: Jaká je Vaše právní forma podnikání?

Tato otázka nám roztřídila dotazované do skupin podle jejich právní formy podnikání. Více jak 50 % (8) dotazovaných má právní formu podnikání společnost s ručením omezeným. Přes 30 % (5) dotazovaných jsou akciové společnosti a pouze 13 % (2) jsou státní (národní) podniky.

Graf č. 8: Jaká je Vaše právní forma podnikání?

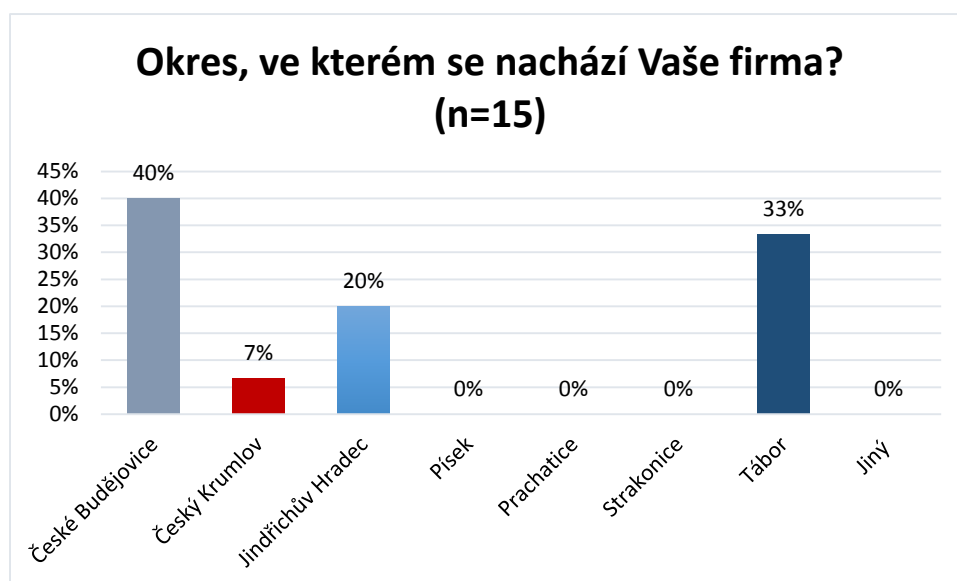


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 9: Označte prosím okres, ve kterém se nachází Vaše firma.

Díky této otázce bylo možné zjistit, z jakého okresu Jihočeského kraje jsou klíčoví zákazníci velkoobchodu Makro. Nejvíce 40 % (6) dotazovaných odpovědělo, že jejich společnost se nachází v Českých Budějovicích. Přes 30 % (5) dotazovaných provozuje svoji firmu v Táboře a 20 % (3) dotazovaných má společnost v Jindřichově Hradci.

Graf č. 9: Okres, ve kterém se nachází Vaše firma?



Zdroj: vlastní zpracování

4.3 Zhodnocení hypotéz

Hypotéza č. 1: Více jak 70 % dotazovaných odpovědělo, že nakupují ve velkoobchodu Makro Cash & Carry v Českých Budějovicích déle než 5 let.

K této hypotéze se vztahovala otázka č. 1, kde zákazníci odpovídali, jak dlouho nakupují ve velkoobchodě Makro. Klíčových zákazníků, kteří odpověděli, že nakupují v Makru déle, než 5 let bylo pouze 67 % (10), proto bude tato hypotéza zamítnuta.

Hypotéza č. 2: Více jak 80 % dotazovaných odpovědělo, že jsou velmi spokojeni se vztahem, který mají s velkoobchodem Makro Cash & Carry v Českých Budějovicích.

Podle výsledků dotazníkového šetření odpovědělo 80 % (12) dotazovaných, že jsou velmi spokojeni se vztahem, který mají s velkoobchodem Makro. Na základě těchto odpovědí lze tuto hypotézu potvrdit.

Hypotéza č. 3: Více jak 80 % dotazovaných je spokojeno s kvalitou sortimentu ve velkoobchodě Makro Cash & Carry v Českých Budějovicích.

V dotazníku byla uvedena otázka, jestli jsou klíčoví zákazníci spokojeni s kvalitou sortimentu, který velkoobchod Makro nabízí. Více jak 90 % (14) dotazovaných odpovědělo, že jsou s kvalitou spokojeni a nevidí zde žádný problém. Díky těmto odpovědím lze tuto hypotézu potvrdit.

Hypotéza č. 4: Více jak 85 % dotazovaných je spokojeno s komunikací mezi nimi a velkoobchodem Makro Cash & Carry v Českých Budějovicích.

Z otázky č. 7 zda jsou klíčoví zákazníci spokojeni s komunikací s velkoobchodem Makro, vyplývá, že 87 % (13) zákazníků je spokojeno a nemá žádný problém při komunikaci s velkoobchodem a jeho zaměstnanci. Na základě těchto odpovědí můžeme tuto hypotézu potvrdit.

4.4 Vyhodnocení řízeného hloubkového rozhovoru

Řízený hloubkový rozhovor s Key account manažerem z velkoobchodu Makro Cash & Carry, České Budějovice (dále jen „Makro“) probíhal v budově Makra. Pan key account manažer, Jiří Hrubý, byl kontaktován pomocí e-mailu a požádán o osobní schůzku. Velmi dobře se s ním komunikovalo a byl ochoten spolupracovat. Schůzka byla sjednána na 21. října 2015 od 14 hodin.

Klíčoví zákazníci Makra

Klíčoví zákazníci v Makru jsou ti, kteří jsou pro Makro strategicky nejvýhodnější, co se týče objemu, obratu, potenciálu a budoucnosti. U všech zákazníků je nutné znát nejdříve množství zboží, které u nich budou nakupovat. Podle tohoto kritéria se pro ně vytváří speciální cenové nabídky, které bývají velmi individuální.

Je důležité si uvědomit, že Makro neprodává pouze jeden výrobek, ale prodává kompletní sortiment pro zákazníka, který si v tomto velkoobchodě nakoupí. Je to tedy vše, co potřebuje a tím se stává partnerem Makra. Zákazník tím získá prostor, čas a cenu, která je pro něj výhodná.

Z 99 % jsou KAM zákazníci ti, kteří využívají delivery služby. To znamená, že většině klíčových zákazníků se dodává zboží až k nim do jejich provozovny. Tento princip se jim velice osvědčil, protože většině těchto zákazníků se dodává zboží velmi často. Tato služba může představovat velmi silnou konkurenční výhodu, protože i Makro musí sledovat svou konkurenci a snažit se ji předejít.

Obrázek č. 2: Distribuční centrum Makro, České Budějovice



Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek č. 3: Vozový park Delivery služeb Makro České Budějovice



Zdroj: vlastní zpracování

Co se týče cenových nabídek pro klíčové zákazníky, ve většině případů mají tito zákazníci fixní ceny na dva až tři měsíce. Vše záleží na tom, o jaké zboží se jedná. Po této době se znovu vytváří cenové nabídky. Někdy dochází k takzvanému výběrovému řízení. To probíhá, když si zákazník například objedná 150 televizí. Tato objednávka je předána nákupnímu oddělení, které pak vytvoří speciální nabídku na tuto neobvyklou objednávku.

Pro Makro je jednou z nejdůležitějších věcí mít dobře nastavený servis. Zákazníci si toho budou vážit a budou u nich spokojeni. Je pro ně však důležité, aby byli spokojeni všichni zákazníci, nejen zákazníci KAM. Nikdy totiž neví, jestli se z obchodního zástupce v hotelu, který u nich má obrát 10.000 korun, nestane obchodní zástupce v hotelu, který u nich bude mít obrát 1.000.000 korun.

Služby pro klíčové zákazníky

Makro o své klíčové zákazníky pečuje až v takové míře, že pokud poptávají zboží, které nemají zalistované, jsou schopni ho pro tohoto zákazníka zalistovat, i když tyto výrobky běžně neprodávají. To jen ukazuje, jakou péči těmto zákazníkům Makro věnuje.

Další službou pro zákazníky je poskytování informací o odebraném zboží. Díky této službě dochází k zpětným bonusům u dodavatele. Příkladem může být, když hotel nakupuje zboží od společnosti Mattoni, jednou za rok dostane zpětný bonus rovnou od Mattoni. Tento způsob spolupráce je pro Makro nejtransparentnější a velmi často ho využívají.

Makro pořádá pro klíčové zákazníky různé akce. Jedná se převážně o edukační zájezdy k jejich dodavatelům, např. do Tyrolska v Itálii, odkud jim dodávají jablka a šunku. Dále se jedná například o zájezdy na gastronomické akce světových kuchařských týmů nebo se jedná o návštěvy vinných sklepů atd.

Kdo jsou jejich klíčoví zákazníci?

Klíčoví zákazníci tvoří v Makru 30 % obratu celé distribuce. Zbýlých 70 % obratu tvoří ostatní zákazníci, o které se stará deset obchodních zástupců, o kterých je pojednááno níže.

Klíčoví zákazníci Makra jsou ve většině případech velké společnosti a organizace. Můžeme mezi ně zařadit:

- Velké vývařovny
- Jihočeské nemocnice
- Velké cateringové společnosti – at' už z oblasti Českých Budějovic, tak i například na Lipně
- Top hotely a restaurace – např. Grand hotel Zvon, Nautilus, Dvořák, Palcát, Budějovický Budvar (jídlna a Mastné krámy)
- Třeboňské lázně

...

Key account manager Jiří Hrubý

Key account manažer Jiří Hrubý pracuje v Makru přes 10 let. Na začátku své kariéry v tomto velkoobchodě pracoval jako obchodní zástupce. Byl u zrodu služby delivery. V té době byly hlavní náplní jeho práce delivery služby. Této práci se v Makru věnoval přes osm let. V průběhu svého působení na této pozici na sebe navázal velký počet zákazníků a vybudoval s nimi dobré vztahy. Tito zákazníci dosahovali čím dál větších obrátů a portfolio zákazníků pana Hrubého se rozrůstalo. Na této pozici ve většině případů jednal s managementem firem a dohlížel na dodavatelské podmínky. Dále byl pak zodpovědný za celkový delivery obrat a náklady. Náplní jeho práce bylo mimo jiné i řešit problémy s obchodními řediteli nebo řediteli hotelů a podobně. Zákazníkům, které měl na starosti, vytvářel ceny a poskytoval jim speciální bonusy.

Pracovní náplň key account manažera Makra

Díky velkému počtu svých zákazníků, se kterými si vybudoval dobré a pevné vztahy, přešel na pozici key account manažera, aby se mohl těmto zákazníkům více věnovat. Dalším důvodem

přechodu na tuto pozici bylo to, že když pracoval zároveň v distribuci a logistice, nemohl se svým klientům plně věnovat.

Na této pozici pracuje již dva roky. Pracuje převážně sám, stará se o své klíčové klienty a komunikuje s nimi. Je metodickým rádcem deseti obchodních zástupců. Co se týče komunikace s obchodními zástupci, ta probíhá na týdenních poradách. V ostatních případech s nimi běžně komunikuje přes e-maily nebo telefony. K velkým problémům při komunikaci nedochází, snaží se vždy podávat dostatečné a přesné informace, aby nedocházelo k nedorozuměním. Pokud už nějaké problémy nastanou, ve většině případů se řeší neprodleně hned po zjištění, aby byly co nejdříve odstraněny.

Práce key account manažera v Makru je velmi obsáhlá a časově náročná. Jedna z hlavních náplní jeho práce, je akvizovat nové zákazníky. To znamená posuzovat potencionální klíčové zákazníky podle obratu, objemu nákupu, lokálních lobby, budoucnosti a potenciálu, který pro Makro představují. Může se zdát neobvyklé, že posuzují potencionální zákazníky podle lokálních lobby, ale pro ně to znamená, že chtějí odběratele, kteří jim můžou otevřít dveře někam dál. Další náplní jeho práce je komunikace a jednání s nejvýznamnějšími představiteli z firem jejich klíčových zákazníků. S těmi pak pracuje na sepsání smlouvy. Před samotným sepsáním smlouvy s nimi nejdříve musí dohodnout na podmínkách obchodu, cenových nabídkách, anebo v některých případech, na zpětných bonusech.

Další náplní jeho práce je vedení záznamů o významných zákaznících, sledování rozvoje konkurenčních výrobků a služeb, oznamovat výsledky k vyššímu vedení nebo kontrolovat smlouvy s významnými klienty.

Všechny tyto činnosti vykonává sám, pouze při tvoření cenové nabídky mu pomáhá asistentka, a to převážně při zpracovávání podkladů. Dále je pak nedílnou součástí jeho práce komunikace s oddělením Key account managementu (dále jen „KAM“) v Praze.

Komunikace s ostatními odděleními probíhá bez větších problémů. Ostatní oddělení jsou panu Hrubému plně k dispozici, když potřebuje jejich pomoc. Pomoc je však oboustranná. Pan Hrubý se snaží ostatním oddělením ukazovat cestu přístupu ke KAM. Stává se, že se s ním účastní některých jednání atd.

Pan Hrubý před prací v Makru pracoval 15 let v oblasti gastronomie. To je pro jeho práci v dnešní době velkou výhodou. Dokáže velmi dobře poradit a pomoci svým klíčovým klientům z oblasti gastronomie. Buduje si tím s nimi pevný vztah a oni se na něj s důvěrou obrací, pokud řeší nějaké problémy anebo potřebují poradit. Také jim například pomáhá tím, že jim poskytuje

kontakty na své známé z oblasti gastronomie, když shánějí nějaké speciální vybavení nebo přístroje.

Zavedení a realizace key account managementu v Makru

Makro se od začátku své existence KAM nezabývalo, k tomu používat KAM se dopracovali až postupem času. V případě pana Hrubého to byl právě přestup z distribuce, kde vedení vyhodnotilo jako prioritu budování vztahů s klíčovými klienty, a tak se stal key account manažerem, kde se dnes může starat opravdu jenom o ty nejvýznamnější klienty. V poslední době se Marko snaží v KAM prorazit i na jiné trhy, jako jsou velké hotely, restaurace, vietnamští nebo čínští klienti.

Makro disponuje velkou spoustou specialistů, kteří se plně věnují klíčovým zákazníkům. Například mají specialistu na ovoce a zeleninu, bar, pub (restaurace) nebo na vína. Tito specialisté jezdí pomáhat u TOP klientů s prezentací výrobku nebo hledají řešení jejich problémů právě s pomocí Makra.

Práce obchodních zástupců

Co se týče obchodních zástupců, ti mají každý portfolio svých zákazníků. U těchto zákazníků mají roční a měsíční target, který se sleduje. U každého obchodního zástupce se kontroluje splnění jeho targetu.

Nedostatky a bariéry key account managementu v Makru

V současné době pan Hrubý neví o žádných nedostatcích nebo bariérách, které by v KAM v Makru rád změnil. Pokud nějaké nedostatky vzniknou, snaží se je vyřešit co nejdříve, aby nezpůsobily nějaké potíže. Co se týče komunikace se zákazníky, ani v této oblasti nevidí pan Hrubý nějaké nedostatky. Je totiž pravděpodobné, že kdyby komunikace nebyla v pořádku, klíčoví zákazníci by přestali v Makru nakupovat a tím by jim klesaly obraty. Proto si musí dávat pozor, aby byli klíčoví zákazníci spokojeni.

Jelikož je klíčovým zákazníkům zboží dovážené přímo do jejich společností, můžou vzniknout problémy s komunikací mezi nimi a řidiči z Makra. Na tuto otázku se pan Hrubý vyjádřil s tím, že je samozřejmé, že vznikají běžné problémy, jako je nedorozumění při objednávkách nebo přebírce zboží. Jsou to však velmi malé problémy, které se řeší s nejvyšší profesionalitou k plné spokojenosti zákazníka.

Budoucnost key account managementu v Makru

Podle slov pana Hrubého je KAM v Makru stále ve vývoji a pořád je co se učit a zlepšovat. A proto je důležité se této problematice důkladně věnovat. Do budoucna by chtěl zahrnout více obchodních zástupců do problematiky KAM a ukázat jim cestu, jak správně KAM provozovat a jaké má pro Makro výhody. Dalším plánem do budoucna je stále hrát fér hru vůči svým zákazníkům. Protože vztahy se zákazníky jsou vždy o důvěře, kterou nechce Makro nikdy vůči svým klientům ztratit (Hrubý, 2015).

4.5 Návrhy na zlepšení

Na základě řízeného hloubkového rozhovoru s key account manažerem Makra a dotazníkového šetření byly zpracovány tyto návrhy na zlepšení.

Makro dobře ví, jak získat své zákazníky, jak si je udržet a hlavně, jak o klíčové zákazníky pečovat. Proto je velmi těžké cokoliv navrhnout, co by se u nich dalo zlepšit. Jejich systém péče o klíčové zákazníky mají dobře propracovaný. Našly se však dva návrhy, které by napomohly Makru k lepšímu řízení vztahů s klíčovými zákazníky.

Nový asistent key account manažera

Jako první návrh na zlepšení komunikace a práce s klíčovými klienty, by bylo jiné personální rozdělení v oblasti řízení vztahů s klíčovými zákazníky. Pan Jiří Hrubý má na starosti všechny klíčové zákazníky sám, pomáhá mu pouze jeho asistentka. Key account management je velmi složitá část v řízení podniku, a proto je pan Hrubý velmi zaneprázdněn. Proto by byli přijati další pracovníci, kteří by mu pomáhali s komunikací se zákazníky a kterým by tak mohl delegovat mnohé úkoly. Tím by se mu nejen ulehčila práce, ale mohl by dále pracovat na rozvíjení key account managementu v Makru.

Nově by byl přijat jeden nový zaměstnanec. Mohl by být vybrán z řad stávajících obchodních zástupců. Bohužel tito zaměstnanci jsou hodně přetížení, a proto je lepší varianta přijmout nového. Zatím by se přijal jeden zaměstnanec a postupem času, pokud by to bylo potřeba, další.

Co se týče samotného přijímání nového zaměstnance na pozici asistenta key account manažera, je velmi důležité přijmout zaměstnance, který bude pro Makro přínosem a bude této problematice rozumět. Uchazeč by měl mít minimálně středoškolské vzdělání s maturitou v oboru ekonomie a obchodu, ale spíše by bylo lepší, kdyby měl vysokoškolské vzdělání v oboru. Měl by dobře ovládat anglický jazyk v psané i mluvené podobě. Mezi další požadavky určitě patří obchodní dovednosti, komunikační schopnosti, spolehlivost, flexibilita a chuť učit se novým věcem. Velikou výhodou by bylo, kdyby se uchazeč už v problematice key account managementu orientoval a měl popřípadě praxi v oboru.

Pokud by však praxi v oboru key account managementu neměl, není problém ho do této problematiky zaučit. V tomto případě by bylo nejvýhodnější zaplatit kurz key account managementu, kde by ho naučili základní problematiku, a získal by potřebné znalosti. Na trhu je velké množství společností, které tyto kurzy nabízejí. Byly vybrány tři společnosti,

u kterých by se mohl nový zaměstnanec vzdělat v této oblasti. Ty byly mezi sebou porovnány a poté se vybrala jedna, která bude nejvýhodnější z hlediska ceny a náplně kurzu.

První společnost, která nabízí tyto kurzy, je firma Gradua-CEGOS, s. r. o. Tato původem česká vzdělávací a poradenská společnost má bohaté zkušenosti ve vzdělávání dospělých. Její sídlo je v Praze, ale má regionální pobočky v Brně, Plzni, Hradci Králové a Českých Budějovicích. Kurz Key account management je zaměřen na uvědomění si, kdo jsou klíčoví zákazníci. Tento kurz je sestaven na základě zkušeností a znalostí velkého množství key account manažerů z celé Evropy (Gradua-CEGOS, s. r. o., 2015b).

Druhá společnost je firma FBE Praha, s. r. o. Tato společnost nabízí velké množství vzdělávacích kurzů pro firmy. V současné době mají k dispozici více než 20 interních lektorů, konzultantů a odborníků s praktickými zkušenostmi. Od roku 2009 se mimo jiné tato společnost podílí na vzdělávacích projektech v rámci fondů EU. Kurz key account managementu pořádá jak pro veřejnost, tak pro uzavřené skupiny (FBE, s. r. o., 2007).

Třetí společnost ICT Pro, s. r. o. pořádá jak kurzy a školení, tak konzultace ICT a soft skills. Tato společnost je na trhu od roku 1992. V této firmě se nachází velké množství špičkových vyškolených lektorů, kteří jsou ve většině případů držiteli mezinárodních certifikací (ICT PRO, s. r. o., 2011-2014).

Všechny tyto tři společnosti působí na trhu už velmi dlouho, a proto mají dobře propracované systémy kurzů a školení. Dále v příložené Tabulce č. 1 jsou všechny tři společnosti rozepsané a porovnané dle ceny kurzu, obsahu kurzu a termínů, v kterých kurzy probíhají.

Tabulka č. 1: Porovnání kurzů

Firmy	Název kurzu	Cena	Obsah kurzu	Termíny
Gradua-CEGOS, s. r. o.	Key Account Management	8 954,-	Role a poslání KAM, určení klíčových zákazníků a naplánování úspěchu, řízení vztahů s klíčovými zákazníky, strategie k úspěšnému ovlivnění rozhodovací skupiny, řízení strategických zákazníků	29. 11. 2016 - 30. 11. 2016 (program 9:00 - 16:00), nebo individuální dohoda
FBE Praha, s. r. o.	Key Account Management	pro veřejnost 13 310,-	Hodnota klíčových zákazníků, věcná a osobní analýza klíčového klienta, stanovení efektivní strategie obchodu s klíčovými klienty, analýza postavení firmy u klíčového klienta, péče o klíčové zákazníky	Doporučená délka 2 dny, vše záleží na individuální domluvě s firmou
		Na míru - ceny na základě dohody		
ICT Pro, s. r. o.	Key Account Management	7 139,-	Klíčový zákazník (charakteristiky, metody získání, identifikace, postavení klíčového zákazníka firmy, produktová analýza), firemní strategie (strategický plán prodeje), management (porozumění zákazníkovi, hodnoty pro zákazníka), komunikace se zákazníkem	Termíny: 31. 3. 2016, 4. 4. 2016, 28. 4. 2016, 2. 5. 2016

Zdroj: Gradua-CEGOS s. r. o., 2015a, *Rekvalifikační-kurzy.info*, 2009-2016, *Kurzy-výuka.cz*, 2016, vlastní zpracování

Po posouzení všech faktorů byla zvolena společnost Gradua-CEGOS, s. r. o. a její kurz Key Account Management. Tato společnost působí na trhu už velmi dlouho a má velmi dobré reference. Mezi její další klady patří, že má pobočku přímo v Českých Budějovicích, což můžeme považovat za výhodu. Tento kurz je postaven na znalostech a dovednostech přímo z praxe. Pomáhá zaměstnancům získat komplexní pohled na key account management a jeho fungování v praxi. Co se týče ceny, tento kurz stojí 8 954 Kč, což není v porovnání s ostatními dvěma společnostmi drahé. Z těchto důvodů je tento kurz od firmy Gradua-CEGOS, s. r. o. dobrou volbou.

Po zaškolení nového zaměstnance touto firmou by bylo vhodné, aby ho zaškolil ještě pan Hrubý a zasvětil ho do toho, jak funguje key account management ve velkoobchodě Makro.

Mobilní aplikace Moje Makro

Jako druhý návrh na zlepšení řízení vztahů s klíčovými zákazníky, by bylo vytvoření mobilní aplikace Moje Makro. V dnešní době je tento trend mobilních aplikací velmi rozšířený a vyznačuje se větším pohodlím pro zákazníka. Makro v roce 2012 představilo velké množství novinek, jako byla m-obednávka, sortiment online nebo mobilní web. Všechny tyto tři části však fungují každá odděleně a pro zákazníky to může být v některých případech matoucí. Větším přínosem by tedy bylo spojit tyto tři věci do jedné, a to do nové mobilní aplikace, kterou by mohli ovládat klienti jak přes své mobilní telefony, tak přes tablety.

Základ aplikace by spočíval v tom, že by na jedno otevření aplikace měl klient vše potřebné přehledně před sebou. Nejhlavnější částí této aplikace by byl účet, do kterého by se každý klient mohl pohodlně na svém mobilním telefonu nebo tabletu přihlásit. Po přihlášení přes jméno jeho společnosti a hesla by se dostal k účtu. V první řadě by zde měl informace o sobě, ale hlavně by zde viděl své objednávky a mohl přes tuto aplikaci i objednávat zboží, což by znamenalo velké zjednodušení v objednávacím systému. Dále by v aplikaci na svém účtu viděl historii objednávek a také své předešlé objednávky. Dále by zde byla možnost vytvořit si nákupní seznam. Tento seznam by byl velmi výhodný v tom, že by klient mohl dopředu navolit zboží, které nejčastěji nakupuje a poté při objednávce pouze nastavit množství, popřípadě nějaké zboží přidat. Mezi další funkce by patřila určitě možnost přímo přes tuto aplikaci komunikovat s pracovníky Makra v případě nějakých dotazů či nesrovnalostí. Další funkcí v sekci účtu klienta by byly informace o pořádaných akcích pro klienty.

Další informace, které by měl klient díky této aplikaci stále po ruce, by byly novinky v oblasti zboží a služeb Makra. Dále pak aktuální leták, popis celého sortimentu Makra a také informace a popis všech prodejen Makra s odkazem na Mapy.cz.

Dále byl pomocí Photoshopu načrtnut návrh, jak by aplikace mohla vypadat na mobilním zařízení a na tabletu. Jednalo se pouze o hrubý náčrt a mohl by se použít jako výchozí při řešení designu aplikace. Bylo vytvořeno jak základní menu při zapnutí aplikace, tak návrh účtu klienta. Dále byla vytvořena jednoduchá ikona, která by tuto aplikaci reprezentovala. Ikona by se skládala pouze z názvu Moje Makro, který celou aplikaci vystihuje.

Obrázek 4: Návrh mobilní aplikace



Zdroj: vlastní zpracování pomocí programu Photoshop

Obrázek 5: Návrh účtu v mobilní aplikaci



Zdroj: vlastní zpracování pomocí programu Photoshop

Obrázek č. 6: Ikona mobilní aplikace



Zdroj: vlastní zpracování pomocí programu Photoshop

Na samotné vytvoření mobilní aplikace je nejvýhodnější najmout firmu, která se vývojem aplikací zabývá. Protože je na trhu velké množství těchto firem, je důležité vybrat tu nejlepší. Byly proto zvoleny tři společnosti, které se podle zvolených parametrů zdály nejlepší, ty byly porovnány a následně vybrána pouze jedna firma. Mezi parametry pro rozhodování byly zvoleny reference, cena a celkový proces vytváření aplikace.

První společnost je eMan, s. r. o. Tato společnost je přední český poskytovatel mobilních aplikací a řešení a byla založena roku 2004. V roce 2010 se začala věnovat vývoji mobilních aplikací. Tvoří ji tým přibližně 60 lidí. Hlavním jejich motem je kvalita a spokojenost zákazníka s výsledkem (Eman.cz, 2016).

Druhá společnost je Ackee s. r. o. Tuto společnost založili 3 společníci, všichni absolventi ČVUT. V jejich týmu pracuje k dnešnímu datu 31 lidí. Jejich společnost byla založena v roce 2012 (Ackee.cz, 2016).

Třetí firma je Pixelspace. Tato společnost byla založena v roce 2008. Tým tvoří více než 20 lidí, kteří jsou profesionály ve svém oboru (Pixelspace, 2013-2015)

Tabulka č. 2: Porovnání firem zabývajících vývojem aplikací

Firmy	Cena	Klienti (reference)	Výhody
eMan s. r. o.	Podle náročnosti aplikace (od 30 000,-)	Česká pojišťovna, Allianz Pojišťovna, VZP, Škoda Auto, Česká pošta ...	Zkušenosti a know-how, kvalita a dodržování standardů, design a použitelnost, příznivé ceny, rychlost a flexibilita, nejnovější technologie, komplexní řešení, efektivita, osobní přístup
Ackee s. r. o.	Podle náročnosti aplikace (od 20 000,-)	Mooza, 360 Cities, Dáme Jídlo, Česko země příběhů	Mobilní aplikace pro jednotlivce i velké firmy, zaměstnanci vyučují vývoj mobilních aplikací na ČVUT, mladý efektivní tým
PixelSpace	Podle náročnosti aplikace (Od 20 000,-)	Vodafone, Čedok, T-Mobile, KB, Globus, Tesco, ČSOB, DPD ...	Spolehlivost a férové jednání, krásný nadčasový design, příznivé ceny, perfektní komunikace, full service agentura, garance kvality, zkušenosti

Zdroj: Eman.cz, 2016, Ackee.cz, 2016, PixelSpace, 2013-2016, vlastní zpracování

V Tabulce č. 2 je možné vidět srovnání těchto třech společností podle ceny, jejich klientů (referencí) a výhod, které klientovi poskytují. Po srovnání a posouzení byla zvolena společnost PixelSpace. A to hlavně kvůli jejich modernímu inovátorskému přístupu, přívětivým cenám, spoustě kladných referencí a celkovému postupu vytváření a spravování aplikace. Ke každému projektu přistupují individuálně a záleží jim na tom, aby byli zákazníci stoprocentně spokojeni.

Když je společnost, která aplikaci vytvoří vybrána, může se začít na jejím vývoji. Nejdříve je důležité mít kvalitní návrh aplikace. Poté analyzovat konkurenci, zhodnotit funkce aplikace a analyzovat její slabiny. Dále je jedna z nejdůležitějších věcí design. Je důležité, aby aplikace Makra zákazníky upoutala, byla dobře ovladatelná a přehledná. Pak bude probíhat samotné programování, které zcela zajistí zvolená společnost PixelSpace, vše však probíhá na základě konzultací. Poté probíhá testování aplikace, neboť hotový produkt musí být bez chyb. Když je vše v pořádku, bude moct být aplikace nabízena klientům.

5 Závěr

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo zanalyzování procesu zavádění a realizování Key account managementu v obchodní jednotce. Poté sepsání návrhů na zlepšení pro lepší fungování Key account managementu ve zvolené obchodní firmě s využitím dotazníkového šetření a řízeného hloubkového rozhovoru.

V literární rešerši byly popsány a vysvětleny základní pojmy, které souvisejí s touto problematikou. Na úvod jsou vysvětlovány pojmy, jako je obchod, obchodní podniky, funkce obchodu a jeho rozdělení na maloobchod a velkoobchod. Další část se zaměřuje na management, jeho pojetí, úrovně managementu a jeho druhy. V další části literární rešerše je vysvětleno, co znamená řízení vztahů se zákazníky neboli CRM. Hlavní částí literární rešerše je vysvětlení samotného Key Account Managementu (dále jen „KAM“). KAM je vysvětlován jako řízení vztahů s klíčovými zákazníky. Je zde popsána příprava na zavedení KAM ve firmě, systémy a procesy KAM, nezbytná identifikace klíčových zákazníků a v neposlední řadě popis práce Key Account Manažera. Poslední část literární rešerše se zaměřovala na marketingový výzkum a jeho formy.

Praktická část se zaměřovala na výzkum pomocí dotazníku, který vyplňovali klíčoví zákazníci zvolené obchodní firmy a řízeného hloubkového rozhovoru pro key account manažera ze zvolené firmy. Pro tuto bakalářskou práci byla zvolena obchodní jednotka velkoobchod Makro Cash & Carry v Českých Budějovicích. Zkoumaný velkoobchod Makro Cash & Carry (dále jen „Makro“) je zaměřen na prodej velmi širokého sortimentu jak potravinářského, tak i nepotravinářského spotřebního zboží. V tomto velkoobchodě mohou však nakupovat pouze registrovaní podnikatelé, obchodníci nebo orgány státní správy.

Spokojenost zákazníků s realizací KAM byla zkoumaná pomocí dotazníkového šetření. Dotazník se skládal z 9 otázek, které měli zjistit informace jak o klíčových zákaznících, tak o jejich spokojenosti s KAM v Makru. Dotazník vyplnilo celkem 15 dotazovaných. Údaje z dotazníků byly poté zanalyzovány a byly z nich vytvořeny grafy.

Na základě vyplněných dotazníků bylo zjištěno, že klíčoví zákazníci Makra nakupují v tomto velkoobchodě z velké většiny déle jak 5 let, jde tedy o dlouhodobé zákazníky, kteří se do Makra stále vrací. Tito zákazníci jsou velmi spokojeni se svým vztahem s Makrem, a proto ho považují za svého dobrého partnera. Klíčoví zákazníci nakupují v tomto velkoobchodě vícekrát do týdne, a proto většina těchto zákazníků považuje Makro za svého

hlavního dodavatele. Co se týče sortimentu, zákazníci jsou spokojeni jak s jeho množstvím, tak s jeho kvalitou.

Pomocí řízeného hloubkového dotazníku s key account manažerem z Makra, byl zjištěn systém zavádění a realizace KAM právě v tomto velkoobchodě. Rozhovor byl veden s panem Jiřím Hrubým, key account manažerem v Makru v Českých Budějovicích. Pomocí tohoto rozhovoru byly zjištěny informace o klíčových zákaznících Makra a o službách, které jim Makro poskytuje. Dále pak o samotném panu Hrubém a obsahu jeho práce. Důležitou částí bylo také zanalyzování zavádění KAM. Mezi zajímavé informace určitě patřily nedostatky a bariéry KAM nebo představa o budoucím rozvoji tohoto managementu v Makru.

Na základě skutečností zjištěných pomocí dotazníkového šetření a řízeného hloubkového rozhovoru, byly zpracovány návrhy na zlepšení.

Jako první návrh bylo zvoleno přijetí nového asistenta Key Account Manažera. Tento asistent by pomáhal manažerovi s komunikací s klíčovými zákazníky a ulehčoval by tak práci panu Hrubému.

Druhým návrhem by bylo vytvoření nové mobilní aplikace Moje Makro. Pomocí této aplikace by zákazníci měli vše potřebné před sebou na svém mobilním telefonu nebo tabletu. Většina zákazníků by určitě ocenila jednoduchost a rychlost této aplikace, a uspořila by tak svůj čas.

Závěrem lze konstatovat, že Makro má dobře nastavený systém péče o klíčové zákazníky. Zákazníci jsou se službami Makra velmi spokojeni a rádi se tam vrací. V této oblasti stejně jako v jiných je vždy co zlepšovat a Makro na tom neustále pracuje.

I Summary and keywords

The main aim of the bachelor thesis was to analyse the process of implementation and realisation of Key account management in the business company. Further, to write improvement proposals for functioning of Key account management in the chosen trading company, considering the results of questionnaire research and controlled depth interview.

In the literal research were described and explained the basic points connected with this problematic. At the beginning are explained the expressions as the commerce, trading companies, commerce function and its allocation into the retail business and wholesale. The next part is concentrated on the Management, its concept, levels and types. In the next part of the literal research is explained what means the CRM – Customer relationship management. In the main part of the literal research is explained Key account management (further just KAM). KAM is explained as a leading of relationships with crucial customers. There is written a description for KAM implementation to the firm, systems and processes of KAM, indispensable identification of crucial customers and the last, but not least – the description of the Key account manager. The last part of the literal research is concentrated on the marketing research and its forms.

The practical part is concentrated on the questionnaire research which was filled for the Key Account Manager of the chosen firm by crucial customers of the chosen firm and controlled depth interview. For this bachelor thesis was chosen the business unit wholesale Makro Cash Carry in České Budějovice. The examined wholesale Makro Cash Carry (further just “Makro”) is concentrated on the sale of a wide assortment of food processing and non-food processing consumer goods. In this wholesale can buy things only registered entrepreneurs, traders or department of state administration.

The satisfaction of customers with the KAM realisation was examined by the questionnaire research. The questionnaire consisted from 9 questions that should find out information about crucial customers and their satisfaction with KAM in Makro. The questionnaire was filled by 15 respondents. The data from this questionnaire were analysed and graphs were created from them.

Based on the filled questionnaires, it was discovered that Makro crucial customers buy in this wholesale predominantly more than 5 years, they are also long-term customers which always go back to Makro. These customers are very satisfied with their relation to Makro and they

consider it for their good trading partner. Crucial customers buy in this shop usually a few times a week and that is the reason, why the majority think of Makro as the main supplier. They are also satisfied with the assortment and its quantity and quality.

With the help of a depth questionnaire with Makro Key account manager, was discovered the system of implementation and realisation KAM in this wholesale. The interview was done with Mr .Jiří Hrubý, who is the Key account management in Makro České Budějovice. With the help of this interview were discovered information about the crucial customers of Makro and its services, which are offered by Makro to customers. Further, it was discovered the working content of Mr. Jiří Hrubý, together with the information about himself. The important part was to analyse the implementation of KAM. Among the interesting information belong for sure the lack and barriers of KAM or the imagination about future development of this Management in Makro.

Based on the reality of the discovered information, the improvement proposals were processed, together with the questionnaire research and controlled depth interview. As the first proposal was chosen to accept a new Key Account Manager. This assistant would help the manager with communication with crucial customers and make the work for Mr. Hrubý easier.

The second proposal was the creation of the new mobile application Moje Makro. With the help of this application should customers have every needed information nearby on their mobile phones or tablet computers. The majority of customers would like the simplicity and speed of this application and the time would be saved for them.

Finally, it is possible to say, that Makro has a well set system of taking care of crucial customers. The customers are very satisfied with the services of Makro and they like returning there. In this branch is like in other branches always something to improve, and Macro is systematically working on it.

Key words: Trade, wholesale, Business Company, key account management, key account customers, key account manager, Makro Cash & Carry ČR

II Seznam použitých zdrojů

Publikace:

1. Blažek, L. (2011). *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada.
2. Cimler, P. (2007). *Retail management*. Praha: Management Press
3. Donnelly, James H. (1997). *Management*. Praha: Grada.
4. Pražská, L. (2002). *Obchodní podnikání: Retail management*. Praha: Management Press.
5. Dohnal, J. (2002). *Řízení vztahů se zákazníky: procesy, pracovníci, technologie*. Praha: Grada Publishing.
6. Cheverton P. (2012). *Key account management: tools and techniques for achieving profitable key supplier status*. London, Philadelphia: Korgan page.
7. Synek, M. (2006). *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck.
8. Chlebovský, V. (2005). *CRM: řízení vztahů se zákazníky*. Brno: Computer Press.
9. Veber, J. (2009). *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press.
10. Bárta V., Pátík, L. & Postler, M. (2009). *Retail marketing*. Praha: Management Press
11. Foret M. & Stávková J. (2003). *Marketingový výzkum*. Praha: Grada

Internetové zdroje:

12. Maister, D. (1997). *Key Account Management. David Maister*.
Dostupné na: <http://davidmaister.com/articles/key-account-management>
13. Management Centre Europe (2013). *Strategic Key Account Management*. Dostupné na:
<http://www.mce-ama.com/pdf-strategic-key-account-management>
14. Jobs.cz (1996-2015). *Key Account Manager*.
Dostupné na: <http://www.jobs.cz/poradna/profese/k/key-account-manager>
15. D3Business Consulting (2009). *Key Account Management: Řízení vztahů s klíčovými zákazníky*. Dostupné na: <http://www.d3bc.cz/uvodni-stranka/slovníkpojmu/key-account-management.html>
16. Makro (2015a). *O Makro Cash & Carry*. Dostupné na: <http://www.makro.cz/co-je-makro/makro-cash-carry>
17. Makro (2015b). *Sortiment*. Dostupné na: <https://sortiment.makro.cz/cs/>

18. Makro (2015c). *České Budějovice*.
Dostupné na: <http://www.makro.cz/prodejny/ceske-budejovice>
19. Gradua – CEGOS, s. r. o. (2015a). *Key account Management*. Dostupné na:
<http://www.gradua.cz/katalog-kurzu/prodej/key-account-management.html>
20. Gradua – CEGOS, s. r. o. (2015b). *O nás*. Dostupné na: <http://www.gradua.cz/katalog-kurzu/prodej/key-account-management.html>
21. FBE s. r. o. (2007). *O společnosti FBE*.
Dostupné na: <http://www.fbe.cz/index.php?t=cs&c=&p=aboutus.php>
22. ICT PRO s. r. o. (2011–2014). *Historie*.
Dostupné na: http://www.skoleni-ict.cz/ofirme_historie.aspx
23. Rekvalifikační-kurzy.info (2009-2016). *Key Account Management*. Dostupné na:
http://www.rekvalifikacni-kurzy.info/kurz-51858_key-account-management
24. Kurzy-vyuka.cz (2016). *Key Account Management*. Dostupné na: <http://www.kurzy-vyuka.cz/d-32889/key-account-management-kurz-praha-4>
25. Eman.cz (2016). *O nás*. Dostupné na: <http://www.eman.cz/o-nas/>
26. Ackee.cz (2016). *O nás*. Dostupné na: <https://www.ackee.cz/o-nas>
27. Pixelspace (2013-2015). *O nás*. Dostupné na: <http://vyvojmobilnichaplikaci.com/o-nas/>
28. VýzkumySoukup.cz (2009). *Individuální hloubkové rozhovory*. Dostupné na:
<http://www.vyzkumysoukup.cz/vyzkumne-metody/individualni-hloubkove-rozhovory/>
29. Vojtko, V. (2014). *Myšlenkové mapy k marketingovému výzkumu*. Dostupné na:
https://moodle.ef.jcu.cz/pluginfile.php/5847/mod_resource/content/3/MM%20k%20M%20V%202014.pdf.

Jiné:

30. Hrubý, J. (2015). *Key Account Management v Makro České Budějovice*. (M. Nováková, tazatel)

III. Seznam grafů, obrázků a tabulek

Grafy:

Graf č. 1: Jak dlouho nakupujete ve velkoobchodě Makro?	33
Graf č. 2: Jak hodnotíte Váš vztah s velkoobchodem Makro?	34
Graf č. 3: Je Makro vaším hlavním dodavatelem?	34
Graf č. 4: Jak časté jsou Vaše nákupy ve velkoobchodu Makro?	35
Graf č. 5: Je pro Vás sortiment nabízený Makrem dostačující?	36
Graf č. 6: Jste spokojen/a s kvalitou sortimentu, který Makro nabízí?	36
Graf č. 7: Jste spokojen/a s komunikací mezi Vámi a Makrem?	37
Graf č. 8: Jaká je Vaše právní forma podnikání?	38
Graf č. 9: Okres, ve kterém se nachází Vaše firma?	38

Obrázky:

Obrázek č. 1: Logo Makra Cash & Carry	28
Obrázek č. 2: Distribuční centrum Makro, České Budějovice	39
Obrázek č. 3: Vozový park Delivery služeb Makra České Budějovice	40
Obrázek č. 4: Návrh mobilní aplikace	50
Obrázek č. 5: Návrh účtu v mobilní aplikaci	50
Obrázek č. 6: Ikona mobilní aplikace	51

Tabulky:

Tabulka č. 1: Porovnání kurzů	48
Tabulka č. 2: Porovnání firem zabývajících se vývojem aplikací	52

IV. Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník

Příloha 2: Otázky pro individuální hloubkový rozhovor

V. Přílohy

Příloha 1: Dotazník

Vážený respondente/respondentko,

jsem studentkou Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích, obor Obchodní podnikání. Dovoluji si Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který slouží jako podklad pro moji bakalářskou práci, která nese název: **Key Account Management ve vybrané obchodní firmě**. Informace které získám, zpracuji a vyhodnotím do své bakalářské práce. Vyplnění dotazníku je zcela anonymní a zabere Vám maximálně 8 minut.

Předem děkuji za Váš čas a vyplnění dotazníku!

Michaela Nováková

Studentka 3. ročníku

m.n.padarov@seznam.cz

Není-li uvedeno jinak, označte, prosím, pouze jednu odpověď.

1. Jak dlouho nakupujete ve velkoobchodě Makro?
 - a) Necelý rok
 - b) 1-5 let
 - c) Více než 5 let

2. Jak hodnotíte Váš vztah s velkoobchodem Makro?
 - a) Velmi spokojen
 - b) Spokojen
 - c) Spíše nespokojen
 - d) Nespokojen

3. Je Makro vaším hlavním dodavatelem?
 - a) Ano
 - b) Ne

4. Jak časté jsou Vaše nákupy ve velkoobchodu Makro?
 - a) Každý den
 - b) Víckrát za týden
 - c) 1x za týden
 - d) 1x za dva týdny
 - e) Několikrát do měsíce

5. Je pro Vás sortiment nabízený Makrem dostačující? *(Pokud ne, jaký další sortiment v Makru, byste přivítal/a)*
 - a) Ano
 - b) Ne.....

6. Jste spokojen/a s kvalitou sortimentu, který Makro nabízí?

- a) Ano
- b) Ne

7. Jste spokojen/a s komunikací mezi Vámi a Makrem? *(Pokud odpovíte ne, napište, co Vám na komunikaci nevyhovuje)*

- a) Ano
- b) Ne.....

8. Jaká je Vaše právní forma podnikání?

- a) Akciová společnost
- b) Společnost s ručním omezeným
- c) Komanditní společnost
- d) Veřejná obchodní společnost
- e) Družstvo
- f) Státní podnik, Národní podnik
- g) Živnostník

9. Označte prosím okres, ve kterém se nachází Vaše firma:

České Budějovice

Český Krumlov

Jindřichův Hradec

Písek

Prachatice

Strakonice

Tábor

Jiný

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 2: Otázky pro individuální hloubkový rozhovor

1. Jak dlouho se zabýváte Key Account Managementem?
2. Jak dlouho pracujete na pozici Key Account Manager v Makru?
3. Pracujete sám nebo pod vámi pracuje skupina lidí?
4. Jestli ano, kolik lidí pod vámi pracuje? A jak s nimi komunikujete? Nastávají nějaké problémy v komunikaci s Vašimi spolupracovníky?
5. Jaké činnosti Vaše práce zahrnuje?
6. Na jakém principu funguje vaše spolupráce s ostatními odděleními ve velkoobchodě?
7. Mohl byste říci krátce něco o historii Makra, a co vedlo k tomu, že se Makro začalo zabývat Key Account Managementem? Jaké změny u Vás proběhly za poslední 2 roky?
8. Jak funguje celý proces Key Account Managementu v Makru?
9. Jak dlouho trval proces zavádění KAM?
10. Jak jste si vytipovali klíčové zákazníky a proč zrovna oni jsou pro Vás významní?
11. O jaké podnikatele se většinou jedná?
12. Jaké hlavní výhody pro Vás tyto podnikatelé mají?
13. Vidíte nějaké nedostatky nebo bariéry, které byste rád změnil nebo vylepšil?
14. Máte nějaké plány do budoucna v této oblasti v Makru?

Zdroj: vlastní zpracování