

# **Škoda Auto Vysoká škola o.p.s.**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: 6208T139 Globální podnikání a marketing

## **Analýza Key account managementu ve vybrané společnosti Diplomová práce**

**Bc. Alice Veverková**

Vedoucí práce: Mgr. Pavel Neseť, Ph.D.

Děkuji Mgr. Pavlovi Nesetovi, Ph. D. za vedení a cenné rady, které mi velmi pomohly při psaní diplomové práce, dále děkuji doc. Ing. Pavlovi Štrachovi, Ph.D., Ph.D. za jeho cenné připomínky i povzbuzení, které mi umožnily posunout se vpřed.

Panu Ing. Josefu Suskovi, za poskytnutí potřebných dat a informací a že jsem jeho společnost mohla použít jako klíčovou součást mé práce. Děkuji i zaměstnancům společnosti, za poskytnutí rozhovorů a přispění tak k dokončení mé práce.

Na závěr bych chtěla vyjádřit vděčnost mé rodině, za jejich neustálou podporu během celého mého studia.

## Obsah

Úvod.....	6
1 Key account management .....	7
1.1 Přínosy a rizika Key account managementu .....	8
1.2 Historický vývoj Key account managementu.....	11
1.3 Klíčoví zákazníci .....	13
2 Customer Relationship Management.....	27
2.1 Definice CRM.....	27
2.2 Prvky CRM.....	30
2.3 Rozdíl CRM a KAM.....	34
3 Charakteristika společnosti .....	38
3.1 Výrobky a služby .....	39
3.2 Podnikový informační systém .....	41
4 Analýza Key account managementu .....	43
4.1 Analýza péče o klíčové zákazníky.....	56
4.2 Strukturovaný rozhovor .....	57
4.3 Doporučení .....	73
Závěr .....	79
Seznam literatury .....	81
Seznam obrázků a tabulek.....	85
Seznam příloh .....	86

## **Seznam použitých zkratk a symbolů**

AOI	Automated Optical Inspection
B2B	Business-to-business
B2C	Business-to-customer
CRM	Customer Relationship Management
DMU	Decision Making Unit
DPS	Desky plošných spojů
ERP	Enterprise Resource Planning
IMP	Industrial Marketing and Purchasing
JIT	Just In Time
KAM	Key Account Management
OPT	Optimized Production Technology
PCB	Printed Circuit Board
SMD	Surface Mount Device
SMT	Surface Mount Technology
THT	Through-Hole Technology



## Úvod

Key account management je strategický přístup k řízení vztahu s klíčovými zákazníky, kteří mají zásadní vliv na úspěch mnoha společností. V současném dynamickém a velmi konkurenčním prostředí se KAM stává stále důležitějším prvkem pro společnosti, které chtějí udržet či prohloubit své konkurenční výhody a dosáhnout tak tržního růstu. S narůstající konkurencí a zákazníky, kteří jsou náročnější než kdy dříve, se stává strategický a pečlivý přístup k péči o klíčové zákazníky nepostradatelným pro úspěch podniku. V této souvislosti je téma Key account management aktuální pro podnikání na dnešních trzích. Hlavním cílem diplomové práce bylo provedení analýzy Key account managementu ve vybrané výrobní společnosti, působící na B2B trzích a navrhnutí možných řešení pro zlepšení jejího současného stavu v této problematice. Dílčí cíle zahrnovaly provedení literární rešerše, která je relevantní s tématem Key account managementu, identifikování současných i minulých klíčových zákazníků vybrané společnosti, provedení analýzy aktuální péče o klíčové zákazníky a návrh možných vylepšení.

Teoretická část se zaměřovala na seznámení s podstatnými body Key account managementu, jako je jeho definování z různých pohledů, náhled na jeho vývoj i současné trendy, jak lze identifikovat klíčové zákazníky, jaká by měla být péče o ně a jaké odpovědnosti by měl mít Key account manažer. Zároveň teoretická část stručně představila Customer relationship management, tedy budování vztahů se zákazníky.

V praktické části byla představena vybraná společnost, jaká je její specializace na B2B trzích, byli identifikováni klíčoví zákazníci společnosti v posledních šesti letech a byl zhodnocen jejich vývoj na podílu celkového ročního obratu dané společnosti. Následně byla provedena analýza současné péče o klíčové zákazníky pomocí strukturovaných rozhovorů, které zahrnovali zástupce z různých oddělení společnosti. Cílem bylo získání komplexního pohledu na postoj společnosti ke Key account managementu.

Na základě získaných odpovědí ze strukturovaných rozhovorů bylo vytvoření zhodnocení postoje společnosti k péči o klíčové zákazníky a následně navrženy doporučení pro možné vylepšení v dalších letech.

## 1 Key account management

Key account management (KAM) se více či méně dotýká všech firem, které podnikají na úrovni Business-to-business (B2B). Jedná se o takové obchodní vztahy, kdy dochází k obchodní činnosti mezi dvěma či více podnikajícími organizacemi. Společnosti, které prodávají dalším firmám, mají obvykle určité procento obchodních partnerů, kteří jsou velcí a silní, pro společnost významní – tito partneři jsou označováni jako klíčoví zákazníci.

Některé principy KAM lze zároveň využít i na úrovni Business-to-customer (B2C), kdy existuje obchodní vztah mezi firmou a koncovým zákazníkem. U B2C lze klíčové zákazníky charakterizovat jako takové zákazníky, kteří disponují vysokým čistým jměním a lze u nich očekávat pravidelnou obchodní spolupráci.

Společným rysem Key account managementu jak pro společnosti podnikající na B2B, tak i B2C úrovni obchodní činnosti je cíl vytvořit silné vztahy s těmito klíčovými zákazníky. Společnosti pomáhají svým partnerům dosáhnout jejich cílů, na oplátku chtějí, aby tito partneři ocenili snahu, hodnotu značky a služby, které jsou jim poskytovány navíc, na rozdíl od zákazníků, kteří pro danou společnost nejsou klíčovými. Celá tato snaha o získání a udržení vztahů s klíčovými zákazníky by měla vést k tomu, že společnost využívající KAM bude růst a postupně dosahovat svých předem vytyčených cílů (McDonald, Rogers, 2017).

Zkratka KAM, která vychází z anglických slov Key (klíč), Account (účet, zákazník) a Management (řízení), obvykle nebývá do českého jazyka překládána. V internetových zdrojích, někdy i v literatuře lze KAM najít jako management klíčových zákazníků, nicméně obvykle se používá původní – nepřekládaná verze. Místo KAM je možné dohledat ekvivalenty stejného nebo velmi podobného významu, jako je například large account management, major account management a další. Podstata je ale ve všech těchto případech stejná, vždy se jedná o hlavní, tedy klíčové zákazníky, kteří společnosti tvoří podstatný díl zisku, a díky tomu jsou pro ni nesmírně důležití. Obchodní společnosti jsou si toho vědomy, a proto těmto zákazníkům poskytují zvláštní péči a pozornost.

KAM lze tedy zjednodušeně charakterizovat jako proces, popřípadě strategii, kdy se společnosti zaměřují na identifikaci klíčových zákazníků, vybudování s nimi

pevného vztahu a jeho neustálého posilování. K tomu je potřeba, aby se společnosti snažily porozumět potřebám i cílům těchto klíčových zákazníků, jelikož hrají velkou roli v budoucnosti a úspěších podniku. Důležité proto je, aby byly poskytovány služby na vysoké úrovni, aby obě strany získaly výhody a zároveň aby byla spolupráce na dlouhodobé úrovni, což vede k maximalizaci přínosu pro všechny zúčastněné (Chlebovský, 2017).

McDonald a Rogers (2017) uvádějí příklad z osobního života. Dle nich má každý člověk desítky, možná i stovky známých, nicméně mít opravdu rád, milovat dokáže jen pár speciálních osob. Proto společnosti musí své obchodní zdroje, které nejsou neomezené, věnovat péči o právě ty klíčové – významné obchodní partnery. Pokud daná obchodní společnost není schopná pevně si vymezit a identifikovat své klíčové zákazníky, mohou se dostat do pasti tím, že do KAM zařadí příliš mnoho obchodních partnerů, kteří přitom ve skutečnosti nehrají tak velkou roli, aby mohli být pojmenováni právě jako klíčoví.

## 1.1 Přínosy a rizika Key account managementu

Key account management může pomoci některým společnostem získat významné potenciální výhody, které povedou k vyšším výnosům a ziskům. Nicméně existují společnosti, pro které Key account management může představovat spíše rizika než přínosy. Jedná se o společnosti, které nejsou schopny efektivně plánovat a strategicky přemýšlet. Pokud chce společnost začít ve svém podnikání aplikovat KAM, musí zvážit jak přínosy, které může získat, tak zároveň i rizika, která je naopak mohou značně oslabit (Whitby, 2022).

**Přínosy**, které je možné díky řízení klíčových vztahů získat, jsou hlavním důvodem, proč společnosti zahrnují KAM do svého podnikání. Hlavním přínosem je získání konkurenční výhody. K té dodavatel může dospět, pokud bude budovat pevné vztahy, což je hlavní podstatou KAM. Konkurenční výhoda může pozitivně ovlivnit přímo finanční výkonnost společností. Dalším důvodem k implementaci KAM je pro společnosti vidina úspor z rozsahu (Perada, 2019). Podrobněji popsání přínosy KAM:

- Porozumění zákazníkům – Díky budování dlouhodobých a pevných vztahů se zákazníci získávají dodavatelé výhodu v lepším porozumění zákaznických potřeb a přání. Téměř každý zákazník na B2B trzích potřebuje

nabídku, která je přizpůsobená jeho preferencím, proto, pokud dodavatel umí tyto požadavky efektivně splnit, nabývá výhodu oproti konkurenci (Perada, 2019).

- Snižování nákladů – Pokud dodavatel uskutečňuje velké množství obchodů s malým množstvím zákazníků, dochází ke zvyšování efektivity, a tím i snižování nákladů. Zároveň mohou být opakované obchody výrazně levnější, než je tomu v případě ojedinělých obchodních operací. Jedná se například o nákup materiálu ve větším množství, stroje, které jsou nastavené přímo na konkrétní výrobek – bez nutnosti změny nastavení a další (Buttle, Maklan, 2015).
- Loajalita zákazníků – Díky budování pevného vztahu, který je s každým klíčovým zákazníkem individuální, získávají dodavatelé loajalitu těchto zákazníků. Z toho pak plynou další výhody, jako je doporučování dodavatelské firmy okolí, dlouhodobá spolupráce, a především vyšší výnosy z obchodů s těmito zákazníky (Perada, 2019).
- Elektronická data a komunikace – Při dlouhodobých vztazích se obě strany snaží veškerou elektronickou komunikaci používanou pro sdílení dat zautomatizovat tak, aby vše probíhalo rychleji a efektivněji. Často dodavatel i zákazník přistoupí na sdílení interních dat, které se týkají jejich obchodních záležitostí (Buttle, Maklan, 2015).
- Profesionalita – Během obchodování s klíčovými zákazníky získávají jak dodavatel, tak zákazník více zkušeností, které během dlouhodobé spolupráce nabydou. Díky tomu jsou následně obě strany více profesionální a díky zkušenějším a proškoleným zaměstnancům vzniká v obchodní spolupráci méně chyb.
- Inovace – Těsná spolupráce mezi dodavatelem a zákazníkem může znamenat podílení se na vývoji a zdokonalování nabízeného zboží, popřípadě služeb. Strany se mohou podílet jak na financování, tak i na přímé účasti na vývoji. Inovace poté přináší vyšší míru konkurenceschopnosti pro obě strany (Perada, 2019).

Zavedení KAM s sebou může přinést i **rizika**, což si podnikatelé často neuvědomují. Je důležité se na tyto potenciální hrozby připravit a snažit se je eliminovat. Nejzásadnější rizika, která Burnett (2005) zmiňuje, jsou:

- **Závislost** – Podnik se při přijetí koncepce KAM stává více závislý na množství zákazníků, které je relativně malé, než kdyby klíčové zákazníky ve své podnikové politice neuznával. Z vyšší závislosti na menším počtu odběratelů samozřejmě plyne i to, že se podnik stává zranitelnějším.
- **Tlak** – Hrozba vzniká i z možnosti narůstajícího tlaku ze strany zákazníka. Pokud si zákazník uvědomuje důležitost své role u tohoto dodavatele, existuje riziko, že začne tlačit na cenu, což může vést i k poklesu ziskové marže.
- **Profesionalita partnerů** – Na první pohled je profesionalita obchodního partnera výhodou, nicméně každé vyjednávání se stává náročnější, a proto je vhodné profesionalitu zařadit i mezi rizika KAM. Profesionální partner si bude umět lépe prosadit své podmínky, které mohou být náročnější na uspokojení než v případě zákazníka, který ještě nemá dostatečné zkušenosti.
- **Opomenutí potenciálních klíčových zákazníků** – Pokud společnost veškerou svou pozornost upře pouze na zákazníky, kteří jsou klíčoví v daný moment, hrozí, že dojde k promarnění příležitosti. Dojde tak k opomenutí zákazníků, kteří zatím sice nejsou klíčovými, ale v budoucnu by se jimi mohli stát.
- **Možný nástup krize** – Společnosti, kterým se povede vybudovat pevný vztah se svými klíčovými zákazníky, často nabydou dojmu, že cíl je splněn. Nicméně jak v osobním životě, tak i zde platí, že se do vztahu musí investovat kontinuálně. Je potřeba stále sledovat výsledky a udržovat vztahy „svěží“. Burnett (2005) například zmiňuje občasnou změnu personálního obsazení v týmu, který s klíčovým zákazníkem komunikuje. Nicméně tato změna nesmí ohrozit kontinuitu vztahu a obchodů.

## 1.2 Historický vývoj Key account managementu

Literatura na vznik KAM nenahlíží jednotně. Wengler (2006) popisuje, že první fázi vývoje KAM lze datovat již do 50. a 60. let 20. století, kdy hlavní trhy v USA a v Evropě procházely významnými změnami. V tomto časovém horizontu docházelo k nasycení trhů, k rostoucí potřebě snižování nákladů, zároveň ale také zvyšování nároků od kupujících na kvalitu prodávaného zboží a nabízených služeb, a také hrozila nejistota dodávek v důsledku arabské ropné krize. Všechny tyto vyjmenované a mnoho dalších změn na trzích způsobilo změny myšlení u výrobců i obchodníků. Postupně si začali uvědomovat, že je nevyhnutelné přistoupit ke změnám – zlepšení kvality nabízeného zboží a služeb, zajistit spolehlivost dodávek, zvýšit svůj podíl na trhu a hlavně – budovat vztah se svými zákazníky.

Podle Wenglera (2006) lze vývoj KAM rozdělit na 3 fáze, a to na fázi zaváděcí, růstovou a pozdní růstovou.

**Zaváděcí fáze** – Od 60. let 20. století do roku 1984 je datována fáze zaváděcí. Její podstatou bylo šíření informací o novém marketingovém přístupu, který se týkal oblasti řízení vztahů s klíčovými zákazníky. Jednoduše řečeno, tento nový koncept se dostával do povědomí trhu. Zaváděcí fáze vyžadovala dlouhý čas na to, aby byla utvořena zcela nová koncepce KAM.

**Růstová fáze** – Fáze růstu probíhala o roku 1985 až do roku 1994. V tomto období se neoficiální informace a výzkumy spíše kvalitativního rázu začaly měnit na studie kvantitativní, které byly podloženy rozsáhlými daty. Nový marketingový přístup a myšlenka KAM byla již přijata, nicméně stále nebyla vnímána všemi zcela jednotně. Růstová fáze se tedy nadále zaměřovala především na zlepšení jednotného vnímání celého procesu KAM a do popředí se také dostalo téma využití diferenciací pro úspěch na trhu a získání náskoku před konkurencí.

**Pozdní fáze růstu** – Na základě změněného vnímání vztahu s klíčovými zákazníky a jeho řízení začaly společnosti získávat zkušenosti i v tomto směru. Během roku 1995, kdy začala pozdní fáze růstu, zařadilo již více než 50 % všech společností KAM do svých marketingových aktivit a strategického plánování. Ostatní společnosti budou dříve nebo později tento trend následovat. Říha (2021) se ve své publikaci také zmiňuje o nestejnorodém pojetí historie KAM a zaměřuje se na průzkum jednotlivých oblastí, které se přímo podílely a ovlivnily vznik a vývoj KAM.

Jde o oblasti nákupního chování zákazníku a dále o procesy spojené s nákupem, zásobováním i marketingem obchodních vztahů. Historický vývoj KAM rozděluje Říha (2021) podle milníků.

Za prvotní milník je označován vznik konceptu věnujícího se nákupním oddělením ve společnostech, v angličtině známém jako DMU – Decision Making Unit. Nedlouho po vzniku DMU se tento koncept začal zkoumat ve studiích, které analyzovaly, jak se DMU chová a jakou má strukturu v různých kontextech. Díky tomu bylo zjištěno, že ve společnostech, které jsou na straně kupujícího, existuje hierarchie a politické chování, které značně ovlivňují konečné rozhodnutí o uzavření obchodu. Tato skutečnost změnila vnímání manažerů, kteří si uvědomili, že je potřeba správně aplikovat takzvané soft selling, tedy nepřímé ovlivňování zákazníků.

Skupina Industrial Marketing and Purchasing (IMP) Group, představila v 80. letech IMP model, který lze považovat za druhý milník ve vývoji KAM. IMP model se zabýval vztahy mezi prodávajícím a kupujícím a procesu jejich interakce a zkoumal oba účastníky obchodu a celkovou atmosféru, která panuje uvnitř vztahu. Obchodní spolupráce byla považována za efektivní nástroj pro podporu jak ekonomického, tak i technologického fungování a kooperace začala být vnímána jako investice do budoucna. Zároveň se díky IMP modelu stal tok informací pohodlnějším a jednodušším.

Třetím historickým milníkem se stalo řízení marketingových vztahů, které bylo zaměřené na vztahy firmy a na to, jak vztahy uvnitř společnosti dokážou ovlivnit vztahy externí. Začal tedy být kladen důraz na podnikovou identitu, která byla součástí dlouhodobého plánování a zároveň se projevila i v konečných produktech a službách.

Jako poslední milník v historickém kontextu vývoje KAM je označován vznik potřeby, aby bylo plánování strategického marketingu co nejefektivnější. Bylo nutné najít takové nástroje, pomocí kterých by bylo možné měřit výkonnost jednotlivých rozhodnutí. Identifikace nástroje pro zjišťování, který zákazník je nejziskovější, a nástroje na rozbor klientských portfolií patří k nejvýznamnějším a tyto nástroje položily hlavní stavební kámen pro identifikaci klíčových zákazníků – tedy podstaty KAM (Říha, 2021).

V současnosti se do popředí v oblasti zvyšování efektivity KAM dostává online komunikace a celková digitalizace vztahu mezi kupujícím a dodavatelem. Ať už se jedná o zpřístupnění nákladové struktury dodavatelem jeho klíčovému zákazníkovi (Buttle, 2015), tak o využívání sociálních médií manažery za účelem práce s klíčovými zákazníky. Manažeři používají sociální média pro propagaci svých profesních zkušeností a ta mohou zároveň sloužit jako nástroj pro vyhledávání nových potenciálních klíčových zákazníků. Sociální média mohou pomoci odhalit, zda se opravdu jedná o společnosti, které by dodavatel chtěl získat za své klíčové zákazníky, a to díky informacím, které tento potenciální zákazník umísťuje na své síti. V případě vytipování potenciálního zákazníka může dodavatel přizpůsobit svůj sdílený obsah tak, aby při pokusu o navázání interakce zaujal druhou stranu, a tím získal možnost hlubší komunikace a představení své společnosti jako možného partnera. Eliminuje se tak nutnost oslovování pomocí telefonu, popřípadě e-mailu. I přesto, že je osobní setkání u manažerů stále považováno za nezbytné pro udržování a budování pevného vztahu, je v současnosti často velmi těžké osobní schůzky uskutečnit. Toto se děje především v rámci obchodní spolupráce mezi stranami, které od sebe dělí obrovské vzdálenosti. I proto se stále častěji společnosti uchylují k online schůzkám (Lacoste, 2016).

### **1.3 Klíčoví zákazníci**

Mezi firmami v minulosti nepanoval příliš velký zájem o identifikování vlastních klíčových zákazníků. Například z průzkumu zabývající se KAM, byla zjištěna znepokojivá odpověď ředitelů firem, kteří tvrdili, že jejich firmy mají dokonce až na dva tisíce klíčových zákazníků (Woodburn, McDonald 2011 in Říha, 2021). Z dnešního pohledu na KAM a na základě dostupných informací o něm se tato odpověď jeví jako holý nesmysl a poukazuje na nevědomost tehdejšího managementu. Dnes už je všeobecně známo, že klíčoví zákazníci tvoří pouze minimum z celkového počtu (Říha, 2021). Nízké povědomí o klíčových zákaznících a jejich identifikaci může být způsobeno slabým zastoupením počtu publikací, které se týkají této problematiky. Jak ve svém výzkumu uvádí Lautenschlager a Tzempelikos (2021), podíl relevantních publikací k počtu publikací v oblasti obchodu a ekonomiky, které se týkají KAM, je pouze 0,18 %. To naznačuje nedostatečné zastoupení KAM. Burnett (2005) upozorňuje na fakt, že každého



zákazníka je potřeba chápat jako samostatný tržní segment, a to stejné platí i pro zákazníky klíčové. Ke klíčovým zákazníkům by tedy měla společnost přistupovat jako k jednotlivým tržním segmentům, které jí nabízí potenciální příležitost ke splnění cílů. Zároveň může společnost na jednotlivé zákazníky uplatňovat takové strategie a schopnosti, které jsou navrženy speciálně pro ně, a díky tomu lze dosáhnout konkurenční výhody, tak jako je to běžné u jednotlivých tržních segmentů, kde má každý také svou vlastní strategii.

Pokud se společnost rozhodne implementovat KAM do své strategie, musí si uvědomit, že prvním stěžejním bodem je identifikace klíčových zákazníků (Kumar, Reinartz, 2018). Prvním krokem při identifikaci klíčového zákazníka je volba kritérií, na základě kterých se bude společnost rozhodovat. Kritéria lze rozdělit na dvě základní skupiny: kvantitativní (finanční) a kvalitativní (strategická). Je volbou samotné společnosti, jak bude k identifikaci klíčových zákazníků přistupovat. Může pro ni být podstatná velikost obchodního partnera, popřípadě takový zákazník, u kterého se domnívá, že ho nesmí ztratit, nebo že jí nabízí budoucí zisk. Případně může společnost za klíčového zákazníka označit takového obchodního partnera, u kterého se domnívá, že jí pomůže dosáhnout vytyčených cílů a otevře jí dveře k novým příležitostem. V neposlední řadě se jedná o otázku obratu a ziskovosti, která plyne ze spolupráce s konkrétními společnostmi (Cheverton, 2004). Právě zmiňovaný obrat bývá často nejpodstatnějším argumentem pro označení zákazníka jako klíčového. K takové identifikaci se běžně využívá takzvané Paretovo pravidlo.

**Paretovo pravidlo**, někdy označované i jako Paretův zákon, pravidlo nerovnováhy nebo pravidlo 80/20, už během roku 1897 objevil italský ekonom Vilfredo Pareto (1843–1923). Paretovo pravidlo zdůrazňuje, jak nerovnovážený může být vztah mezi příčinami a důsledky, které z nich vyplývají. Pro obchod je vhodnější příklad nerovnovážností mezi vstupy a následnými výstupy. Paretovo pravidlo vysvětluje nerovnováhu, která se nachází mezi příčinami a následky – často se vyskytují situace, kdy menšina úsilí (obchodních operací) přináší větší část úspěchu (zisku). Zjednodušeně lze Paretovo pravidlo definovat tak, že pouze 20 % obchodních operací (zákazníků) přináší společnosti 80 % obratu (Koch, 2008).

Paretovo pravidlo je jedna z nejzákladnějších možností, jak společnost může identifikovat své klíčové zákazníky. McDonald a kolektiv (1997) zmiňují i další

kritéria, která společnosti mohou použít při identifikaci svých klíčových zákazníků, a tím je kromě objemu zakázek také právě ziskovost a takzvaný status zákazníka.

**Ziskovost** nebo také výnosnost, popřípadě rentabilita vyjadřuje, kolik konkrétní zákazník přináší společnosti procent v celkového objemu zisku. Tento údaj lze vyjádřit vzorcem:

$$\text{rentabilita} = \frac{\text{výnosy}}{\text{výnosy ze zákazníka } X} \times 100$$

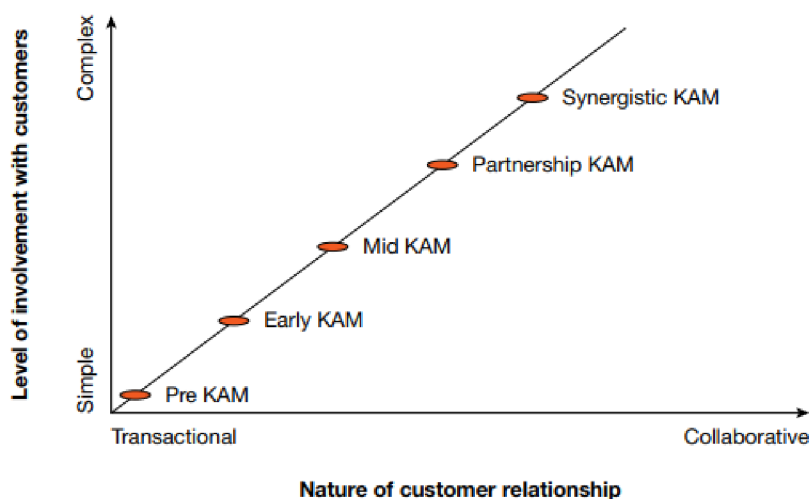
Toto kritérium je u managementu společností oblíbené nejen pro svoji jednoduchou měřitelnost, ale také protože lze jednoduše zjistit, jaké dopady pro společnost by měla ztráta zákazníka, u něhož byla výnosnost počítána.

**Status zákazníka** je další kritériem, a to kritériem kvalitativním, které není jednoduché měřit. Zjednodušeně lze status zákazníka popsat jako hodnotu, nakolik je zákazník pro společnost atraktivní. Jaká je jeho solventnost, zda je schopný splácet své závazky, jak dlouho figuruje na trhu, jakou má důvěryhodnost či pověst, jestli mají obě zúčastněné strany podobné vize a další. Pokud je zákazník na trhu známý a má dobrou pověst, znamená to pro společnost zvýšení důvěryhodnosti a potenciální přísun nových zákazníků, pro které je právě důvěryhodnost také podstatným kritériem pro uzavření obchodu.

### 1.3.1 Vývoj vztahu dodavatele a klíčových zákazníků

V marketingu je běžně využíván pojem životní cyklus, na základě kterého jsou následně navrhovány marketingové strategie, které se liší v souvislosti s jednotlivými etapami. Pojem životní cyklus je pravděpodobně nejčastěji spojován s životním cyklem výrobku. I v reálném světě je běžné vidět zrození, vývoj, zralost i úpadek, proto není nic neobvyklého, že se tento koncept rozšířil i na vztahy, a to i na ty obchodní (Brennan, Canning, McDowell, 2020). I v řízení klíčových účtů dochází k vývoji vztahu mezi zákazníkem a dodavatelem – model vývoje KAM viz Obr. 1. Za zrození lze považovat takzvanou Pre – KAM fázi (fáze před vztahem), kdy dochází k prvnímu kontaktu mezi zákazníkem a dodavatelem, zároveň do této fáze lze přiřadit i Early – KAM (rané stádium), kde už se ale vztah více vyvíjí. Do fáze vývoje spadá také Mid – KAM (střední stádium), u něž stále ještě dochází

k vývoji a vztah nedosahuje úrovně zralosti. Ke té dochází až během partnerského a synergického stádia Key account managementu. O konečné fázi, kterou je úpadek vztahu mezi stranami, se v rámci problematiky KAM mluví jako o Uncoupling KAM, kdy je spolupráce dvou obchodních subjektů „rozpuštěna“.



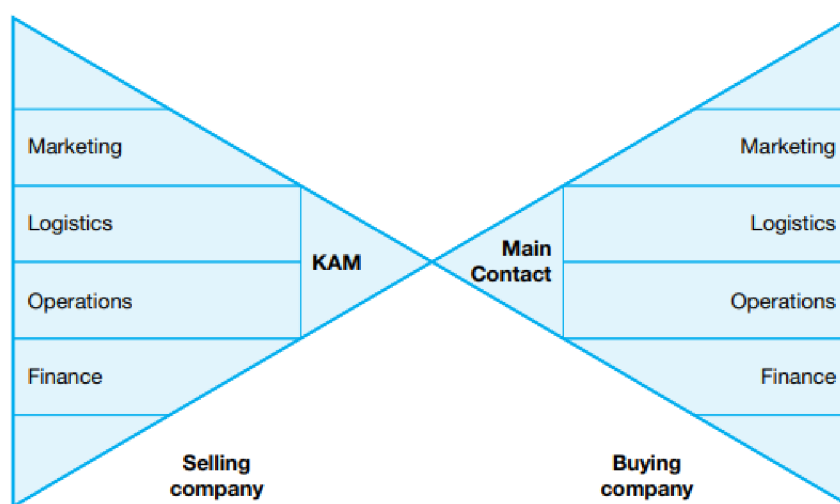
Zdroj: (Buttle a Maklan, 2015, str. 392)

Obr. 1 Model vývoje KAM

**Fáze před vztahem** (Pre – KAM), někdy označovaná také jako The Pre-Relationship stage je fáze vztahu, která se odehrává před samotným navázáním kontaktu. Zákazník se nachází v situaci, kdy má potřebu se porozhlížet po nových dodavatelích, ať už z důvodu chtěné změny či nespokojenosti, nebo z důvodu snížení závislosti na dodavateli původním. Jedná se vlastně do určité míry o fázi analytickou, kdy si zákazník zjišťuje nové dodavatelské možnosti. Tuto fázi lze nazvat vztahem až v momentě, kdy dojde k rozhodnutí o výběru nového dodavatele. Do této doby se nejedná o závazek žádné ze stran (Brennan, Canning, McDowell, 2020).

V **raném stádiu** (Early – KAM) se společnosti snaží o vzájemné poznání, nedisponují totiž ještě žádnými společnými zkušenostmi z pohledu spolupráce. Společnosti ani jejich zastupující zaměstnanci zatím příliš nevědí, jak spolu nejlépe spolupracovat a komunikovat. Obě strany musí věnovat mnoho času na sblížování se, aby došlo k získání důvěry a hlavně k dohodě, jak jejich spolupráce bude probíhat – ať už se jedná o technologickou stránku, nebo i o případné zamezení

rizik způsobených například velkou vzdáleností mezi nimi (Brennan, Canning, McDowell, 2020). V rané fázi dochází k obchodům menšího rozměru, zákazníkovi jde především o prověření spolehlivosti a vyzkoušení, jak bude spolupráce s potencionálním novým dodavatelem probíhat. Typicky jsou spolu v kontaktu pouze jednotlivci z každé společnosti – account manageri, jedná se o strukturu, která má tzv. podobu motýlka, jak je znázorněné na Obr. 2 (Buttle a Maklan, 2015).



Zdroj: (Buttle a Maklan, 2015, str. 354)

**Obr. 2** Struktura motýlek pro rané stádium KAM

Během **středního stádia (Mid – KAM)** se vztahy mezi dodavatelem a zákazníkem více prohlubují a stávají se pevnějšími. Pokud se dodavatel osvědčí, může se u zákazníka zapsat jako dodavatel preferovaný, i když ne pouze jediný (Zimmerman, Blythe, 2021). Čím více se vztahy upevňují, tím rychleji se střední fáze mění na partnerství.

**Partnerské stádium (Partnership – KAM)** se vyznačuje tím, že zákazník již považuje dodavatele za svůj strategický zdroj. Obě strany mezi sebou sdílí informace, aby při potřebě, například vzniku jakéhokoli problému, mohlo být vše vyřešeno v co nejkratší možné době. Mezi stranami existuje takový vztah, že zákazník může vyzvat svého dodavatele, aby mu byla zpřístupněná struktura nákladů, která se týká jejich obchodu. Ceny nekolísají, jsou stabilní. Zároveň, pokud dodavatel přichází s inovací, nejdříve ji nabídne právě klíčovému zákazníkovi, až poté ostatním (Buttle a Maklan, 2015).

**Stádium synergie (Synergistic – KAM)** je nejvyšší dosažitelné stádium ve vývoji vztahů s klíčovými zákazníky, k němuž dochází při synergii. Vztah mezi dodavatelem a zákazníkem lze nazvat symbiózou (Buttle a Maklan, 2015). Millman a Wilson (1995) ve svém článku zmiňují, že se v případě synergického vztahu strany již nepovažují za dvě samostatně smýšlející organizační jednotky, ale za součást jednoho subjektu, jenž dohromady vytváří větší hodnotu, která je pro obě části společná – tedy synergický efekt.

**Stádium rozpuštění (Uncoupling – KAM)** přichází při ukončení obchodní spolupráce. Pokud dojde k rozpuštění vztahů mezi dodavatelem a zákazníkem, nemusí to vždy znamenat selhání. I vztahy, které mají kratší dobu trvání, mohou být úspěšné a přinést oběma stranám výhody. Takové vztahy se ukončují v případě, když už ze vztahu nemohou plynout žádné další benefity. Existují však i případy, kdy je vztah mezi společnostmi ukončen kvůli neshodám. Pokud zákazník například zjistí, že je jeho dodavatel „prospěchářský“, například zvyšuje cenu bez obhajitelného důvodu nebo je dodavatelem i zákazníkova největšího konkurenta, popřípadě nedodrží sjednané dodávky – je důvěra narušena a zákazník již v partnerství pokračovat nechce (Buttle a Maklan, 2015).

### 1.3.2 Péče o klíčové zákazníky

Péče o klíčové zákazníky se oproti péči o zákazníky běžné zásadně liší. Společnosti si jsou vědomy, že o se o klíčové zákazníky musí nadstandardně starat a zajímat se o jejich potřeby a přání, aby byl naplněn plnohodnotný a dlouhodobý obchodní vztah, který přináší benefity pro obě strany. Kroky, které společnosti činí při péči o klíčové zákazníky jsou především v oblasti produktu a služeb, cenotvorby, platebních podmínek a v komunikaci.

**Produkt**, popřípadě **služba** jsou běžným zákazníkům nabízené v základní podobě, tedy běžně nabízené na trhu bez individuálních úprav. Pro klíčového zákazníka společnost produkt nebo službu přizpůsobí na míru, přesně podle jeho požadavku. Klíčový zákazník tak oproti běžnému zákazníkovi získá přidanou hodnotu (Hutt, Speh, 2021). Ze strany společnosti se jedná o maximální snahu vytvořit speciální nabídku, která poskytne nejvyšší možnou formu individualizace. V některých případech se při zásadní individualizaci musí produkt podstatně změnit/vylepšit a obě strany tak mezi sebou musí spolupracovat, aby bylo dosaženo oboustranné

spokojenosti. Na základě této spolupráce výrobce získá nové zkušenosti a inovační schopnosti, které může aplikovat i na jiné produkty, a díky tomu nabude výhodu v konkurenčním boji na trhu (Lošťáková, 2009). Přizpůsobení se zákazníkovi nemusí znamenat pouze vylepšení nebo upravení produktu. Výrobce může dosáhnout odlišnosti od konkurence i díky vyšší kvalitě produktů, jejich přizpůsobením nebo třeba jen drobnými změnami, popřípadě pomocí vyšší úrovně služeb, které jsou zákazníkovi nabízené. Všechny tyto přidané hodnoty zákazníkovi dodávají pocit, že je produkt, který získává, od konkurenčního produktu mnohem výhodnější. Díky tomu se dodavatelská společnost může dostat do pozice dodavatele, který je zákazníkem preferovaný (Burnett, 2005).

Zákazníci, kteří jsou pro společnost klíčoví, ve většině případů odebírají velké množství zboží. Pokud si to zákazník přeje, dodavatel přistoupí k dodávkám, které jsou dodávány častěji, ale v menším množství. Dodávky mohou být expedované na základě předem domluvených termínů, popřípadě na odvolávky. Zákazník tak může aplikovat strategii výroby JIT (Just In Time), OPT (Optimized Production Technology), systém KANBAN a další. Zákazník tudíž nemusí držet velké skladové zásoby, zároveň má dodavatel prostor k dlouhodobému plánování výroby (Lošťáková, 2009). Může se stát, že se zákazník dostane sám do problémů a potřebuje například expresní dodání nebo výrobu zboží. Dodavatelská společnost by u svých klíčových zákazníků měla být schopná reagovat a snažit se jim pomoci s vyřešením situace. Zákazník díky tomu uvidí snahu a opět dochází k upevňování vztahu. Pokud klíčový zákazník o pomoc požádá, ze strany dodavatele by měl být jasně viditelný pozitivní přístup a empatie, tím se zákazník bude cítit ještě více vítán a respektován (Maslavi, 2022),

Další benefit oproti běžným zákazníkům má klíčový zákazník v oblasti obalového materiálu. Dodavatelé jsou schopni se přizpůsobit odběratelským výrobním a manipulačním systémům, kdy je zboží expedováno v takových obalech, aby byly pro zákazníka vyhovující jak ve skladovacích prostorech, tak ve výrobě. Dodavatel se nemusí přizpůsobit pouze v druhu balení, ale také ve velikosti. Zároveň jsou někteří dodavatelé také schopni pomoci redukovat již využitý obalový materiál tak, že ho například po vyčištění znovu zpracují. Zákazník tudíž nemusí na své náklady materiál likvidovat (Lošťáková, 2009).

**Cena a platební podmínky** je další podstatná odlišnost u klíčových a běžných zákazníků. Společnost může využít cenu svého produktu jako hlavní diferenciaci nabídky oproti konkurenci. U běžných zákazníků nejsou ve většině případů společnosti ochotny o ceně licitovat, nicméně u zákazníků, kteří jsou klíčoví, je diskuse ohledně ceny standardní. Neznamená to však nutně, že bude mít klíčový zákazník nižší cenu. V určitých případech má cenu naopak vyšší. Pokud se zákazník může spolehnout na pravidelné dodávky, stálou kvalitu a stabilní vztahy, je ochoten si za tuto jistotu připlatit (Caramela, 2023). Pokud se společnost rozhodne pro dosažení a udržení konkurenční výhody pomocí nejnižších nákladů, je důležité, aby si vedení bylo jisté, kde lze nákladovou výhodu nejlépe uplatnit – kde se dá ušetřit tak, aby to neohrozilo kvalitu produktu. Pro podniky, které se zabývají výrobou, jsou typicky nepodstatnější nákladové faktory v oblasti operací, které se samotnou výrobou souvisí. Není výjimkou, že se společnosti zabývají náklady konkurence a zkoumají výrobek, který je ekvivalentem jejich vlastního výrobku. K rozboru konkurenčního výrobku často dochází tak, že společnost zakoupí kus, který následně rozebere a zkoumá jednotlivé části. Typický je tento přístup u společností, které působí v automobilovém průmyslu. Naopak pro společnosti, které podnikají v oblasti služeb, je typické, že hlavní podíl na nákladech představují zaměstnanci. Pokud se společnost chce zaměřit na snižování nákladů, je vhodné analyzovat, zda jsou zaměstnanci – tedy lidské zdroje, včetně jejich času věnovaného práci, plně využiti. Další variantou, kde lze snížit náklady, je nahrazení takových pracovních pozic, u kterých je možnost zautomatizování. V prvotní fázi sice podnik musí investovat, nicméně z dlouhodobého hlediska to vede právě k podstatnému snižování nákladů na pracovní sílu. Společnost si samozřejmě musí spočítat, zda se jí tento krok vyplatí a jaká je návratnost investice. Jak v sektoru služeb, tak i v sektoru výroby je klíčovým faktorem snižování nákladů pro zákazníka fakt, jakou míru důležitosti zákazník přisuzuje jednotlivým produktům výrobce, popřípadě jejich částem nebo službám poskytovatele. (Burnett, 2005).

Společnosti dále svým klíčovým zákazníkům velmi často poskytují množstevní slevy a zároveň nemají problém jim nastavit platební podmínky, které jsou pro ně výhodnější než pro zákazníky běžné. Jedná se například o dobu splatnosti faktur, která je mnohem delší než u nevýznamných zákazníků, u nichž jsou často

využívány nejkratší možné termíny splatnosti, popřípadě je požadovaná i platba předem.

Dále společnosti svým klíčovým zákazníkům velmi často poskytují množstevní slevy a zároveň nemají problém jim nastavit platební podmínky, které jsou pro ně výhodnější než pro zákazníky běžné. Jedná se například o dobu splatnosti faktur, která je mnohem delší než u nevýznamných zákazníků, u kterých jsou často využívány nejkratší možné termíny splatnosti, popřípadě je požadovaná i platba předem.

**Komunikace** je v Key account managementu typická tím, že dodavatel sám iniciuje udržování kontaktu se svými klíčovými zákazníky. Preferovaný je osobní kontakt, který pomáhá v budování dobrých vztahů. Zpravidla dodavatel navštěvuje zákazníka v místě jeho podnikání. U běžných zákazníků osobní kontakt ze strany dodavatele vyhledáván není a je nahrazován kontaktem skrz média (e-mail, telefon a další). Dodavatelé mohou pro významné zákazníky pořádat speciální akce, které mohou mít jak neformální, tak i formální povahu. Jedná se například o různé semináře, předváděcí akce, plesy nebo společenské večery. Množství pracovníků a zároveň i jejich postavení se také odvíjí od hodnoty zákazníka pro společnost. Pokud se jedná o zákazníka klíčového, komunikují s ním obvykle manažeři na vrcholových pozicích. V případě, že nastanou problémy nebo je zapotřebí řešit technickou spolupráci, jsou na jednání obvykle pozváni i vedoucí výroby, popřípadě vedoucí technického oddělení. Komunikace s klíčovými zákazníky je mnohem více otevřená v oblasti poskytování informací, a pokud se jedná o dlouhodobého zákazníka, probíhá i více neformálně (Lošťáková, 2009). Pro každého zákazníka, ať už se jedná o zákazníka klíčového nebo běžného, je důležitá srozumitelná a jasná komunikace. Je podstatné, aby se obě strany pochopily. Dodavatel by se tedy měl ujistit, že je zákazníkovi vše jasné, a to především, jedná-li se o komunikaci v cizím jazyce. Pokud nastane na straně dodavatele komplikace, zákazník ocení upřímnost a upozornění na možné problémy, které mohou nastat. Díky tomu se tak na ně může včas připravit a eliminovat hrozby ve svém podnikání (Maslavi, 2022). U klíčových zákazníků se společnosti snaží o to, aby se tito zákazníci cítili výjimečně. Proto je potřeba, aby nebyl v komunikaci používán přístup univerzální pro všechny zákazníky, ale je nutné přistupovat ke každému z nich jako k jednotlivci. Pokud je vztah již dobře rozvinutý, je vhodné volit i osobnější



komunikaci a aktivně se o zákazníka zajímat. Průběžně zjišťovat, jak se mu daří, zda je se spoluprací spokojen, popřípadě zda má nějaké návrhy nebo připomínky pro zlepšení (Caramela, 2023).

### **1.3.3 Key account manažer**

Pokud se společnost chce aktivně zabývat Key account managementem, musí věnovat pozornost výběru osob, které budou mít klíčové zákazníky na starosti – tedy key account manažerům. Manažer, který má na starosti klíčové zákazníky, se věnuje přímo obchodní – prodejní činnosti, nicméně je od něj vyžadována rovněž aktivní spoluúčast na vytváření marketingových strategií a plánů, a to nejen v jeho domovské firmě, tedy ve společnosti dodavatele, ale i na straně druhé – zákazníka. Kvůli náročnosti na psychiku i zkušenosti bývá tato pozice často jednou z nejlépe placených pozic ve společnosti (Burnett, 2005).

**Osobnost Key account manažera** se odráží v jeho schopnosti plánování a řízení, a to především v kontextu klíčových zákazníků. K tomu je potřeba, aby byl zkušený a měl praxi v projektovém managementu, uměl plánovat strategicky a měl koordinální schopnosti. Zároveň by manažer klíčových zákazníků měl být vnímán svým okolím jako leader, který dokáže motivovat celý svůj tým (Ryals, McDonald, 2008).

Říha (2021) dodává, že v optimální situaci by byl key account manažer osobností, která je všestranná a dokáže se orientovat v různých oblastech, od logistiky, celého procesu vývoje a výroby zboží až po finance, distribuci a další procesy, které souvisí s obchodem. Pokud se dokáže ve všech zmiňovaných oblastech orientovat a je schopen odpovědět na otázky zákazníka, lze říct, že jsou naplněny veškeré požadavky kladené na tuto pozici.

KAM manažer by měl dodržovat etické principy. Měl by tedy být poctivý, mít své zásady a držet se jich, ohleduplný vůči okolí, důsledný a podobně. Zároveň by jako manažer, který zastupuje svou firmu, měl být dostatečně reprezentující, cílevědomý, samostatně rozhodující a zodpovědný za svá rozhodnutí.

K tomu, aby byl klíčový zákazník spokojený, je potřeba, aby měl v manažera z dodavatelské společnosti plnou důvěru a znal jeho odhodlání. Díky tomu je pak možné získat pozitivní výsledky a zároveň výhody pro obě zúčastněné strany (Mungra, Yadav, 2020).

Tato pozice s sebou nese mnoho stresových situací. KAM manažer musí umět jednat i pod silným tlakem, například při konfrontaci ze strany nespokojených zákazníků. Musí tyto situace umět zvládat a být vůči nim v rámci možností co nejvíce odolný a pokusit se být diplomatický i v nepříjemných a vypjatých situacích (Říha, 2021).

Výzkum Pereira a kolektivu (2019) dokazuje, že manažeři projevují zájem o získávání informací o klíčových zákaznících od svých podřízených, kteří jakýmkoli způsobem komunikují právě s danou klíčovou společností. Díky tomu, že se manažeři zajímají a ptají, získávají následně podřízení pocit důležitosti vlastní práce, čímž prohlubují firemní kulturu, a zároveň manažer získává cenné informace o klíčových zákaznících. Přesto ale výzkum poukazuje na to, že si manažeři informace vzápětí tajně ověřují – a to u zdrojů mimo domovskou společnost, většinou přímo u managementu klíčového zákazníka.

Vztah společnosti s klíčovým zákazníkem mohou ohrozit různé překážky a problémy. Nejčastěji k tomu dochází v rámci dodávek – nedodržení slíbených termínů, popřípadě technické problémy ze strany dodavatele. Manažeři, kteří mají na starosti klíčové zákazníky, musí tyto překážky aktivně řešit a snažit se jim předejít, a to hlavně pomocí komunikace s managementem obchodního partnera. Jen tak je možné nenarušit dlouho budované vztahy. Manažer, který má na starosti klíčového zákazníka, by se měl pokusit zjistit, jak obchodní partner vnímá nastalou situaci a jak by ji bylo možné řešit, aby nevznikaly další související problémy jak pro prodávajícího, tak pro kupujícího.

Klíčoví zákazníci mohou v průběhu trvání obchodní spolupráce požadovat změny, ať už se jedná o technické parametry výrobku, tak o snížení ceny, popřípadě jiné specifické smluvní podmínky. Manažeři domovské společnosti, kteří jsou odpovědní za klíčového odběratele, hledají způsoby, jak některé jejich požadavky, které nejsou pro prodávajícího výhodné, poupravit tak, aby byly spokojeny obě strany. Často totiž kupující žádají takové podmínky, které pro ně nejsou nikterak podstatné. Opět je k tomu potřeba komunikace manažerů obou zúčastněných stran a snaha najít kompromis. Pokud se ani přes snahu najít společné řešení nepovede nalézt vhodné východisko, které by pro prodávajícího bylo atraktivní, ale naopak je pro něj řešení neatraktivní a nevýhodné (například možnost vzniku finančních problémů prodávajícímu při požadavcích na podstatné změny v produktech nebo příliš nízká

cena, kterou kupující požaduje), je někdy vhodnější tuto příležitost přenechat konkurenčním podnikům. Z výzkumu vyplývá, že pokud je požadovaná změna pro prodávajícího neakceptovatelná a nechce narušit vztah mezi ním a klíčovým zákazníkem, tak management prodávajícímu sdělí, že těmto podmínkám nelze vyhovět za požadovanou cenu, a navrhne cenu, která je vyšší s informací, že ta je pro prodávajícího limitní – je pro prodávajícího / výrobce již přijatelná a výhodná. Kupující, v tomto případě klíčový zákazník, pak buď cenu upraví na tu, která je akceptovatelná výrobcem, nebo uzavře obchod s jinou – konkurenční společností. Ani v jednom případě díky tomu nedojde k narušení dobrého vztahu (Pereira a kol., 2019).

Key account manažeři obvykle nemívají první kontakt s klientem. Ten nejdříve komunikuje s obchodním oddělením a následně si ho přebírá Key account manažer – samozřejmě jen v případě, pokud se jedná o klíčového zákazníka, popřípadě je u něj potenciál, že by se jím v budoucnu mohl stát. KA manažeři se starají o to, aby zákazníci firmy byli spokojeni a věrní službám nebo produktům, které jim společnost nabízí (Říha, 2021). Aby toho mohli dosáhnout, **hlavními odpovědnostmi KA manažera** jsou (Pražská, Jindra, 2002):

- Smlouvy s odběrateli – uzavírání obchodních smluv a s tím spojené vyjednávání obchodních podmínek.
- Prodejní aktivity – jedná se o podíl na realizaci a návrh aktivit spojených s podporou prodeje a kontrolu dodržování uzavřených smluv – zda je vše bez problému a smlouvy se oboustranně dodržují.
- Monitoring vývoje obchodu – analyzování prodejů – výkonnost prodejů a průběžné sledování celkového vývoje obchodu.
- Strategie – plánování obchodní a prodejní strategie včetně plánování výrobního portfolia.
- Klíčové aktivity – zajišťování aktivit u zákazníka, které jsou klíčové pro zvyšování tržeb i prodejních objemů.
- Zákaznické služby – komunikace se zákazníky, včetně vyřizování požadavků, potenciálních vývojů produktů, řešení stížností a další.

- Reporting – zajištění pravidelného stručného shrnutí podstatných událostí a obchodních výsledků.
- Finanční plán – aktivní spolupráce s nadřízenými na plánování finančního rozpočtu, včetně monitorování jeho dodržení a spravování.
- Analyzování potenciálu – zhodnocení a rozbor, jaký má firma potenciál v prodeji a marketingu.
- Individuální zákaznické strategie – odpovědnost za definování individuální strategie pro každého zákazníka.

Key account management lze shrnout jako strategii, týkající se společností v oblasti B2B. Tyto společnosti mají určité procento klíčových zákazníků, kteří jsou pro ně velmi důležití, proto se na ně společnosti zaměřují, aby s nimi vytvořily silné obchodní vztahy, a dosáhly tak společných cílů (Chlebovský, 2017). Hlavním cílem KAM je tedy budování a udržování dobrých vztahů, které následně přináší zlepšení v porozumění zákazníkům, zvyšování loajality, inovace a i případné snižování nákladů (Whitby, 2022). KAM s sebou nicméně může přinést i rizika, jako je silná závislost na malém počtu zákazníků, následný tlak na snižování cen od zákazníků, možnost opomenutí potenciálních klíčových zákazníků a další hrozby (Burnett, 2005). KAM prošel několika fázemi vývoje, od zavádění po pozdní růst. Jako nový marketingový přístup zaměřený na budování vztahů se zákazníky se začal šířit v 60. letech 20. století, a to postupně přes fázi růstovou až po adaptaci, která nastala kolem roku 1995 (Wengler, 2006). Další vývoj byl následně ovlivněn pochopením nákupního chování a modelem IMP, který zdokonalil strategii KAM (Říha, 2021). V současnosti je kladen rostoucí důraz na komunikaci online a digitalizaci obchodních vztahů. Online komunikace se stává stále důležitější, a to díky možnosti získat přístup k informacím o zákaznících a jejich potřebách a možnosti oslovování zákazníků a budování vztahů s nimi skrz media. I tak je ale osobní kontakt stále klíčový (Lacoste, 2016).

V minulosti nebyl brán příliš velký zřetel na identifikaci klíčových zákazníků, ta byla spíše přehlížená, což dokazuje neznalost tehdejšího managementu, který uváděl velmi vysoký počet klíčových zákazníků. Dnes je všeobecně přijato, že klíčových zákazníků má být pouze minimum (Říha, 2021). Při implementaci KAM je identifikace klíčových zákazníků základním krokem, společnosti si musí zvolit

kritéria, na základě kterých budou tyto zákaznicky hodnotit (Kumar, Reinartz, 2018). Nejběžnějšími kritérii jsou finanční a strategická. K identifikaci těch nejziskovějších zákazníků se běžně využívá Paretovo pravidlo (Koch, 2008). Dalšími kritérii mohou být ziskovost zákazníka, popřípadě jeho status, který vyjadřuje, jak atraktivní je pro společnost (McDonald a kolektiv, 1997). Každý vztah, stejně jako i ten obchodní, se v čase vyvíjí. V oblasti KAM vztah dodavatelů a jejich klíčových zákazníků prochází fázemi od zrodu až po jeho rozpuštění. Fáze zahrnují Pre-KAM a Early-KAM, které popisují prvotní kontakt a budování vzájemné důvěry, následuje Mid-KAM, kde dochází k prohlubování vztahů, až po Partnership-KAM, kde již zákazník považuje dodavatele za strategický zdroj. Vrcholnou fází je pak Synergistic-KAM, kde spolu partneři spolupracují na vytváření společných hodnot. Pokud dojde k ukončení vztahu, ať už z důvodu neshody, popřípadě ukončení vztahu v dobrém, jedná se o Uncoupling-KAM (Buttle a Maklan, 2015).

KAM spočívá v nadstandardní péči, jedná se o poskytování individuálního přístupu, přizpůsobování produktů, cen, platebních podmínek, a především o proaktivní komunikaci, která je upravena potřebám každého klíčového zákazníka tak, aby byly vztahy stále více prohlubovány a udržovány (Caramela, 2023; Hutt, Speh, 2021; Lošťáková, 2009). Zásadní roli v péči o klíčové zákaznicky hrají key account manažeři, ti mají v popisu práce jak komunikaci a péči o klíčové zákaznicky, tak uzavírání obchodních smluv, plánování strategií, analyzování a monitorování vývoje obchodních vztahů a řešení případných problémů tak, aby byl zákazník spokojen a zůstal i nadále loajální (Pražská, Jindra, 2002).

## 2 Customer Relationship Management

Slovní spojení Customer Relationship Management se poprvé začalo objevovat v počátcích 90. let a obvykle se pro tento pojem využívá zkratka CRM, která v překladu znamená řízení vztahů se zákazníky. Jak už překlad napovídá, jedná se stejně jako u KAM o oblast, která se přímo týká péče o zákazníky, nicméně jsou mezi nimi podstatné rozdíly, které budou popsány níže. Ve společnosti je pojem CRM vnímán z různých úhlů pohledů, buď jako softwarová aplikace, která má za úkol shromažďovat, analyzovat a využívat veškeré dostupné informace o zákaznících podniku, nebo jako druhý úhel pohledu – celkový přístup managementu, který je orientovaný na zákazníka (Buttle, Maklan, 2015).

### 2.1 Definice CRM

Jednotná definice CRM neexistuje. Například Shanthi (2019) vysvětluje CRM jako proces a nástroj, díky kterému je podnik schopen efektivně řídit a spravovat vztahy se svými zákazníky. Přesto, že CRM zahrnuje mnoho technologických prvků, nemělo by docházet k tomu, že bude chápán pouze jako technologický koncept. Společnosti realizují celistvý přístup, pomocí kterého získávají data o svých zákaznících, které následně mohou využívat. CRM shromažďuje mimo jiné informace o prodejích, trendech, které jsou na trzích aktuální, a úspěšnosti marketingové strategie společnosti. Díky tomu lze CRM definovat jako komplexní nástroj, pomocí kterého lze lépe porozumět zákazníkům, jejich potřebám a přáním, lépe je splnit, a tím i budovat pevné partnerské vztahy. Typickou oblastí, ve které je CRM plnohodnotně využíváno, jsou telekomunikace a finanční služby. V tomto odvětví společnosti CRM využívají k hodnocení spokojenosti svých zákazníků, k získávání zpětné vazby a jsou schopni jim na základě shromážděných dat poskytnout úpravu služeb na míru. Pokud je CRM využíváno správně, mohou společnosti se svými zákazníky vybudovat dlouhodobý vztah, který je prospěšný pro všechny zúčastněné strany.

I přes to, že se někteří přiklání k definování CRM jako k disciplinovanému procesu, který má za cíl budování a udržování vztahů se zákazníky s vidinou zisku, je nepředstavitelné, že by celý tento složitý proces mohl fungovat bez podpory informačních technologií a přesně navržených aplikací. Především ve firmách středních nebo velkých, kde je dat a informací velké množství, není možné CRM

vykonávat bez pomoci IT (Buttle, Maklan, 2015). Lošťáková (2017) upozorňuje na fakt, že některé společnosti chápou CRM velmi zúženě, popřípadě jej mají implementované pouze v izolovaných částech. To, že je CRM chápáno takto omezeně, může mít několik důvodů – nedostatečné povědomí o celkové a jasně vymezené roli CRM procesů v podniku, dále pak může být kladen příliš velký důraz na IT a budování vztahu se zákazníky je opomíjeno. Pokud společnosti začnou z jakýkoliv důvodů využívat CRM, musí samozřejmě počítat s tím, že jim vzrostou režijní náklady. I tak jsou ale tyto náklady oproti očekávanému přínosu nižší (Taušl Procházková, Jelínková, 2018).

Odlišný přístup těchto dvou úhlů pohledu – manažerské a technologické školy – je možné spojit díky tomu, že se na CRM lze dívat tak, že se skládá ze tří hlavních úrovní, kterými jsou úroveň strategická, operativní a analytická.

**Strategická úroveň** – jedná se o takovou úroveň, která se soustředí na zákaznickou strategii – její formulaci a plánování. Cílem je definovat takovou strategii, která pomůže najít, a hlavně udržet zákazníky.

**Operativní úroveň** – tato úroveň přenáší strategii, která byla zformulovaná v úrovni předešlé, do praxe. Zahrnuje jak technologie, tak i procesy orientované na zákazníka, které jsou nepostradatelné pro každodenní interakce, jako je prodej, marketing nebo zákaznický servis.

**Analytická úroveň** – společnosti skrz analytickou úroveň CRM mění data, která souvisí se zákazníky, na informace a poznatky, které jsou následně využitelné pro rozhodování ve strategiích a taktikách.

Díky definování CRM pomocí tří základních úrovní je možné zahrnout různé aspekty související s řízením vztahů se zákazníky, a tím lépe a především komplexněji porozumět celému CRM (Buttle, Maklan, 2015).

Lošťáková (2017) se věnuje jinému pohledu rozdělení CRM, a to na základě nových technologií a nástrojů, které se objevují, na CRM strategické, E-CRM, CRM společenské a marketing vztahů, které jsou na úrovni partnerství.

**CRM Strategické** – zaměřuje se na vytvoření vztahů se zákazníky, které začínají identifikací vize a stanovením si, jaké strategie bude podnik využívat. Z dlouhodobého hlediska by mělo strategické CRM vést ke dlouhodobému zvyšování hodnoty pro akcionáře.

**E-CRM** – zahrnuje obchodování a distribuci prostřednictvím elektronických kanálů.

**Marketing vztahů na úrovni partnerství** – Výrobce se spolu se svými partnery spojuje v alianci se společným cílem strategického zvyšování a vytváření hodnoty, která je pro zákazníky jedinečná.

**CRM společenské** – Společnost využívá sociální média a jiné marketingové techniky s hlavním cílem – získat pozornost zákazníků a vybudovat s nimi interaktivní vztahy.

CRM si z pohledu softwarového vývoje prošlo dlouhou cestou. Z počátku se používaly deníky, určené k zapisování dat o nákupech a jiných informacích o zákaznících. V současnosti jsou firmám k dispozici softwary a aplikace, které jsou přizpůsobené přímo pro jejich potřebu. Je přirozené, že pokud se podnik rozrůstá, je potřebné CRM softwary stále upravovat a udržovat v takovém stavu, aby byly vyhovující pro aktuální potřebu podniku. Společnosti si mohou vybírat z různých typů CRM softwarových řešení/systémů (Ashkok Kumar, Sreenivasa Murthy, 2021).

**Provozní CRM systém** má jako svůj hlavní účel shromáždit různé informace o zákazníkovi do jediného souboru, který bude pro společnost v budoucnu jednoduše využitelný. Zaměstnanci společnosti, která využívá provozní typ CRM systému, tak můžou shromáždit o zákazníkovi například následující informace: jeho kontaktní údaje, historii veškerých nákupů nebo i komunikaci, kterou zákazník se společností v minulosti měl. Zaměstnanec díky tomu může rychle reagovat na veškeré požadavky zákazníka, aniž by musel tyto informace složitě dohledávat. Provozní CRM je hojně využíván v oddělení prodeje, zákaznických služeb i marketingu.

**Automatizace prodeje** je řešení, které uchovává data o všech fázích prodeje – zaměstnanci díky tomu mohou například efektivněji plánovat hovory se zákazníky, popřípadě komunikovat elektronicky. Tento typ CRM je hojně využíván firmami, které mají velké množství zákazníků (například telekomunikace, energie a další). Pomáhá jim se správou zakázkových nabídek nebo s vyhledáváním potenciálních zákazníků.

**Automatizace marketingu** je proces, kdy je hlavní podstatou správa marketingových kampaní. U zákazníků je v současnosti ve velké oblibě využívání různých mediálních platforem, jako jsou sociální sítě, pro získávání informací.



System pro automatizaci marketingu pomůže zvolit podniku takový komunikační kanál, který bude vhodný a efektivní pro umístění reklamy.

Díky **automatizaci služeb** lze řešit zákaznické požadavky rychleji, zároveň se jedná o způsob úspory pracovního vytížení těch zaměstnanců, kteří řeší zákaznickou podporu. Společnosti využívají například inteligentní směřování, samoobslužné zákaznické portály, AI bots a další. Automatizace služeb je oblíbená u firem, které mají vysoký počet zákazníků, a to jak stávajících, tak potenciálních.

**Analytické systémy** dopomáhají k tomu, aby byly veškeré informace o zákaznících, které má společnost k dispozici, zkoumány z analytického úhlu. Podstatou je vytvořit marketingové a prodejní strategie, které by mohly posloužit ke zvyšování budoucích prodejů. Analytické systémy zkoumají data z databází a následně jsou například pomocí data miningu schopny vytvořit vzory a trendy, společnost má tak možnost podívat se na vytěžená data ze širšího pohledu, díky čemuž je možné vytvořit lepší dlouhodobé strategie.

**System pro správu kampaní** je kombinací systémů analytických a provozních. Tento systém je schopen ukládat data a zároveň analyzovat a sledovat veškeré kampaně, které společnost aplikuje. Lze tak využít efektivní cílení na konkrétní typy klientů, ať už se jedná o zasílání newsletteru, telefonické hovory se zákazníky, popřípadě o individuální nabídky pro konkrétní zákazníky (Ashkok Kumar, Sreenivasa Murthy, 2021).

## 2.2 Prvky CRM

Mezi nejdůležitější prvky, tedy stavební kameny úspěšného CRM, se řadí lidé, procesy a technologie, a to jak informační, tak komunikační. Na tyto tři prvky navazuje prvek čtvrtý – data / obsah, který přímo souvisí se všemi předchozími a propojuje je (Říha, 2021).

V rámci CRM jsou **lidé**, tedy zaměstnanci, nepostradatelní. Společnost by se měla aktivně věnovat vzdělávání jednotlivých zaměstnanců a zajímat se o jejich vedení. Na rozdíl od procesů i technologií jsou to právě zaměstnanci, kteří jsou podporou řízení vztahů se zákazníky, a to podporou zcela samostatnou a efektivní. Hlavní podstatou této pracovní pozice je hledat způsoby, jak může společnost vyhovět

přáním a potřebám zákazníka, a to vše díky správně zvolené komunikaci. Zaměstnavatelé tedy kladou velký důraz na výběr pracovníků a hledají u nich vlastnosti, jako jsou empatie, tedy umět se zaměřit na zákaznickovy potřeby a vcítit se do jeho role, a soutěživost, která je důležitá při porovnávání svých výsledků s ostatními. Zaměstnanec, pokud je soutěživý, je schopen podat lepší výkon a je motivovanější. Mezi další hledané vlastnosti patří rozhodnost – umět co nejrychleji reagovat na otázky a požadavky zákazníka, a umění improvizace, které je potřebné pro rychlé nalezení optimálního řešení konkrétní situace. V neposlední řadě kladou zaměstnavatelé důraz na spolupráci – týmová práce je nepostradatelná pro zefektivnění a zrychlení komunikace napříč společnostmi, zároveň slouží pro sdílení zkušeností s ostatními členy týmu, a na vedení v týmu – organizace práce v týmu, správná delegace práce, systematická komunikace, umění motivace.

**Technologie**, kterou si společnost zvolí, ovlivní následně rychlost a efektivitu procesů, které probíhají mezi společnostmi a zákazníky a díky kterým může zákazník společnost kontaktovat. Cílem prvku technologie je zajištění co nejrychlejšího splnění zákaznickova přání. Výsledek zároveň musí co nejpřesněji odpovídat vizi zákazníka. Podstatou technologií není pouze sdílení dat a informací, ale schopnost je snadno dohledat a analyzovat. Díky rozmachu technologie e-CRM, která ke komunikaci s okolím společnosti využívá internet, je získávání informací a dat od zákazníka, která souvisí právě s jeho potřebami, mnohem rychlejší a jednodušší.

V každém podnikatelském subjektu probíhají **procesy**, které na sebe navazují, a tudíž by měly být jasně definovány tak, aby byly funkční skrz celou společnost. Pokud má zákazník jakýkoliv požadavek, jsou to právě procesy, které následují po jeho kontaktování. Jedná se o sled konkrétních činností, které musí být vykonané uvnitř podniku, aby došlo k vyřízení zákaznickova požadavku. Pokud společnost tyto jednotlivé procesy nemá propojené, může to na zákazníka působit nesourodě a neprofesionálně. Typickým příkladem procesů, které přímo souvisí se zákazníkem, je marketing, obchod a služby. Marketing – hledání nových zákazníků, jejich oslovení, návrh marketingových aktivit, kampaní a další. Obchod – tento proces již zahrnuje přímou komunikaci se zákazníkem, řešení jeho individuálních potřeb a v neposlední řadě především samotné uzavírání obchodních smluv. Služby – poprodejní aktivity včetně řešení reklamací, záruk a servisu.

Informace o zákaznicích, tedy **data**, která společnost získává, jsou pro CRM nezbytná, jelikož díky nim může společnost pochopit zákaznickova přání a potřeby. Získaný obsah se může týkat základních informací o zákaznicích – tedy kontaktů (adresy, telefonní čísla, e-mailové adresy atd.) či interních dat o objednávkách, jejich historii, počtu prodejů, popřípadě výsledků jednotlivých kampaní. Všechna potřebná data musí být k dispozici zaměstnancům tak, aby společnost mohla co nejrychleji reagovat na požadavky zákazníků (Wessling, 2003).

### **CRM ve výrobních společnostech**

Ve společnostech, které se zabývají výrobou, je CRM často vnímáno jako nepotřebný nástroj, který pouze poskytuje kontakty a e-maily. Nicméně, pokud výrobní společnost přistoupí k CRM správným způsobem a efektivně jej využije, může jí to přinést velmi dobré výsledky. Využití ve výrobních podnicích lze rozdělit na oblasti stávajících zákazníků, budoucích zákazníků a konkurence.

U **stávajících zákazníků** (Farming) slouží CRM výhradně k péči o již existující zákazníky, se kterými má společnost obchodní vztah již zrealizovaný. CRM eviduje informace o sortimentu a objemu zakoupených výrobků. V tomto případě je primárním cílem CRM udržet nebo rozšířit vzájemnou vazbu mezi zákazníkem a dodavatelem. Jako efektivní se ukázalo spojení minulosti obchodního vztahu s jeho budoucností. Historické obchodní vztahy lze získat pomocí reportu, nazývaného jako zákaznická A4. Zákaznická A4 obsahuje report, který je stručný, velmi koncentrovaný a obsahuje zvolená data o realizovaných obchodech se zákazníkem. Report obsahuje hlavičku se základními informacemi o zákazníkovi, údaj, k jakému datu došlo k první spolupráci a výpis ročního objemu v měně, jakou si uživatel zvolí, a to i v grafickém znázornění. Dále může například obsahovat vývoj dodávek jednotlivých produktů, i zde je možné mít grafické znázornění a náhled do ujednaných objednávek, které nejsou zatím realizované. Často se v zákaznické A4 objevují i informace o platební morálce zákazníka a přehled o reklamacích, popřípadě zpožděných dodávkách. Jak bude zákaznická A4 vypadat, záleží na individuálním nastavení každé společnosti a v každém případě by měla být kdykoliv k dispozici. Report musí být aktuální, pokud tedy společnost využívá ERP (Enterprise Resource Planning), do češtiny překládáno jako plánování podnikových zdrojů, které je u výrobních společností zásadní, při jakékoli nové informaci týkající

se zákazníka zadané do tohoto systému se aktualizuje i zákaznická A4 (Flídr, 2023).

Systém ERP je software, který se vyznačuje svou komplexností v kombinování mnoha organizačních procesů a aktivit souvisejících s obchodem. ERP umožňuje propojení jednotlivých podnikových oddělení (organizačních útvarů), a to ve smyslu přenosu dat a informací. Díky tomu je možné efektivněji plánovat, spolupracovat a rozhodovat (Kalgaonkar, 2023). Software je tvořen čtyřmi základními okruhy, kterými jsou finance, marketing a prodej, personalistika a výroba s logistikou. Okruhy jsou mezi sebou propojené. Každý okruh obsahuje různé moduly, které jsou navrženy tak, aby byly schopny pokrýt požadavky jednotlivých oddělení. Okruh finance může například obsahovat moduly, jako jsou závazky a pohledávky, řízení hotovosti, dlouhodobý majetek a další. Finanční okruh má tedy na starosti správu veškerých finančních aktivit společnosti, rozpočet i účetnictví. Okruh pokrývající personalistiku zajišťuje evidenci o zaměstnancích a jejich pracovních výkazech, mzdy a dále například výlohy spojené s pracovními cestami. Výroba a logistika je největší a zároveň nejsložitější ze všech okruhů. Obsahuje moduly, jako jsou plánování výroby, nákup a zároveň příjem zboží, dopravu, sklady, řízení zásob i řízení projektů. Prodej a marketing je okruh, který pokrývá zajištění zpracování objednávek, tvorbu cen, řízení i plánování prodeje (Jacobs, 2011).

V současnosti si čím dál více firem uvědomuje, jaké benefity dokáže propojení obchodních procesů, lidí a technologií přinést. Společnosti tradičně k nákupům a implementaci systémů CRM a ERP přistupovaly odděleně. Nicméně pokud dojde k propojení těchto systémů, může společnost získat výhody, jakými je rychlejší uvedení nových produktů na trh, jelikož propojení CRM a ERP umožňuje rychlejší tok informací mezi operačními a obchodními procesy. Sdílení aktuálních informací o zákaznících zároveň dopomáhá k rychlejšímu rozhodování. Další výhodou je lepší cash flow, a to díky tomu, že integrace CRM a ERP pomáhá optimalizovat obchodní procesy od objednávky až po fakturaci a sledování plateb. Spojení CRM a ERP přináší také zvýšenou agilitu, ve smyslu vyšší flexibility a schopnosti reagovat na nové výzvy na trhu. Sdílení aktuálních informací mezi odděleními napomáhá k lepší adaptaci na nové trendy, zákaznické potřeby a reakci na konkurenci (Vše o průmyslu – Portál pro digitalizovanou výrobu, 2022).

V případě **budoucích zákazníků** vynakládají společnosti snahu o jejich získání. V této části CRM jsou uvedeny takové podniky, které by se v budoucnu mohly stát skutečnými, nejen potenciálními zákazníky. Jedná se tedy o databázi potenciálních zákazníků, která by měla obsahovat společnosti, které podnikají v identických nebo obdobných odvětvích jako zákazníci stávající. Je to vlastně seznam konkurentů našich stávajících zákazníků. Jako většina společností i již existující zákazníci sledují svou konkurenci – tedy potenciální zákazníky dané společnosti. Při udržování dobrých vztahů tudíž může firma od svých zákazníků získat cenné informace. Informace, které jsou o potenciálních zákaznících veřejně dostupné, slouží jako primární zdroj. Jejich vlastní webové stránky, obchodní rejstřík či články v časopisech mohou sloužit jako podklady pro přípravu na komunikaci s vedením těchto firem, pozvání na schůzku a další.

Nejen výrobní společnosti mohou využít CRM i ke shromažďování informací o **chování konkurence**. Každá společnost si chrání své informace, proto je velmi obtížné tato data získávat. Informace, které jsou veřejně dostupné, jako například webové stránky konkurence a informace získané z veletrhů či výstav, bývají často jedině, které jsou společnosti schopné získat a které lze ukládat do CRM systémů. Další možností je navázat na jednání s již stávajícími zákazníky, sledovat jejich strategii a souvislosti s ní a následně porovnávat, s jakými novinkami přichází konkurence. To je stěžejní bod, jak se společnost může připravit na strategii stávajících zákazníků, aby využila svůj potenciál, zvýšila svou konkurenceschopnost a aby zákazník nebyl nucen přejít ke konkurenci (Flídr, 2023).

### **2.3 Rozdíl CRM a KAM**

Pokud společnost využívá CRM, zaměřuje se na spravování vztahů s veškerými zákazníky společnosti. CRM pomáhá sledovat potřeby každého zákazníka společnosti. Cílem je snaha o zefektivnění a zlepšení celkové interakce se zákazníky, ať už se jedná o průběžné sledování veškerých transakcí a objednávek mezi zákazníkem a dodavatelem, analyzování preferencí jednotlivých zákazníků či komunikace, to vše za účelem zvýšení spokojenosti. CRM dále může společnosti pomoci docílit optimalizace procesů týkajících se marketingu, prodeje a jiných služeb, a to díky efektivnějšímu využití dat a informací o zákaznících, které softwarové CRM sdružují (Říha, 2021). Při implementaci KAM dochází také k zaměření na zákazníky, hlavním rozdílem oproti CRM je však fokus na klíčové zákazníky

společnosti, tedy na takové zákazníky, kteří jsou pro společnost významní a obvykle představují hlavní část tržeb. Pokud podnik využívá strategii KAM, klade si za cíl budovat a upevňovat s klíčovými zákazníky strategické vztahy, které budou pro obě strany přinášet hodnoty. Potřeby konkrétních klíčových zákazníků jsou uspokojovány s personalizovanou péčí, která je nad rámec péče, jež je poskytována zákazníkům běžným (Lošťáková, 2009).

Další podstatný rozdíl mezi CRM a KAM spočívá v komunikaci a budování vztahu. Hlavní rozdíl v komunikaci v CRM a KAM je především v jejím rozsahu. CRM se zaměřuje na správu vztahů se všemi zákazníky, komunikace je tedy mnohem širšího charakteru a zaměřuje se na zefektivnění kontaktu se širokou škálou zákazníků. Systémy CRM poskytují možnost správu komunikace zautomatizovat, a tím oslovovat velké množství zákazníků. CRM tudíž slouží k masové komunikaci. Zákazníci jsou obvykle rozděleni do skupin a pro každou skupinu může být zvoleno jiné sdělení. Lze tedy říci, že se i hladina personalizace v rámci CRM systému soustřeďuje na hromadnou úroveň. Podstatou CRM systémů je správa vztahů se všemi zákazníky, které má daná společnost ve svém portfoliu. Je tedy logické, že nemůže naplno rozvíjet se všemi zákazníky hlubší vztahy. CRM slouží ke shromažďování a organizování veškerých získaných informací o zákaznících, aby bylo možné pochopit chování a potřeby všech zákazníků společnosti. Vztah s běžnými zákazníky je budován na masové úrovni, často pomocí přístupu, který je standardizovaný, automatizovaný a zaměřený na podskupiny zákazníků. Zákazníci jsou obvykle oslovováni skrz e-maily, kampaně a jiné kanály, které jsou přizpůsobeny hromadnému oslovení. K osobnímu setkávání dochází jen v ojedinělých případech. Časová náročnost je při komunikaci a budování vztahů u CRM nižší, a to právě z důvodu automatizace procesů (Ashkok Kumar, Sreenivasa Murthy, 2021).

Naopak u KAM je komunikace hlubší, mnohem specifičtější a personalizovaná na konkrétního klíčového zákazníka, protože ten je společností vnímán jako jedinečný a plnohodnotný partner. Hlavní cíl u KAM spočívá v udržování a budování pevných vztahů s klíčovými zákazníky, s čímž je spojená nutnost porozumění jejich individuálním potřebám. Proto i komunikace s nimi vyžaduje přístup, který je ke každému zákazníkovi individuální. Individualita v tomto případě zahrnuje aktivní naslouchání a snahu o porozumění zákaznickým obchodním cílům. Dodavatel,

popřípadě přímo KA manažer by měl být v komunikaci proaktivní a snažit se o otevřený a častý dialog, aby byl schopen reagovat na potřeby zákazníka, které se mohou měnit, a zároveň být schopen okamžitě reagovat na potenciální problémy a nalézt jejich řešení. Pečlivé naslouchání a pochopení potřeb, cílů a očekávání zákazníka je základním pilířem k tomu, aby zákazník získal přidanou hodnotu. Při proaktivním řešení možných komplikací zákazník vidí ochotu dodavatele, a získává díky tomu k němu důvěru, na kterou je v KAM kladen velký důraz. Strategická spolupráce, partnerství, popřípadě řešení společných projektů potřebuje angažovanost obou stran, aby bylo možno dosáhnout stanovených cílů. Interakce je tedy častější než v případě CRM a zahrnuje pravidelné schůzky a společné plánování, což s sebou samozřejmě přináší i větší časovou náročnost. Obvykle schůzky zahrnují diskuse týkající se aktuálních potřeb, plánů a cílů. KA manažeři udržují pravidelný kontakt s klíčovými zákazníky i mimo osobní schůzky, kdy se skrz komunikační kanály řeší aktuální neodkladné situace, průběžné aktualizace informací o projektech, popřípadě dodávkách výrobků nebo služeb a jiné záležitosti (Lošťáková, 2009).

Při aplikaci CRM je kladen důraz na marže, jelikož je pro společnost důležitý maximální zisk z každého individuálního obchodu. U KAM nejde společnosti o jednotlivé obchody a zisky z nich nabyté, ale spíše je kladen důraz na budování vztahu, který bude oboustranně hodnotný a dlouhodobý. Společnost raději opustí od tlaku na ziskovost z každého obchodu, protože ví, že z dlouhodobého hlediska je to pro ni výhodnější (Buttle, Maklan, 2015).

Nejdůležitějšími body z kapitoly CRM jsou jeho definování, jak jej lze chápat a zároveň aplikace CRM i do výrobních společností. Společnost zabývající se výrobou je totiž přímo součástí praktické části této práce. Shanthy (2019) definuje CRM jako proces a nástroj, díky kterému je možné efektivně řídit a spravovat vztah se zákazníky a v rámci kterého by CRM nemělo být chápáno pouze jako technologický koncept, ale jako nástroj, který komplexně pomáhá k lepšímu porozumění zákazníkům. Nicméně Buttle a Maklan (2015) upozorňují na fakt, že podpora informačních technologií je nezbytná, a to především v takovém prostředí, v kterém je třeba pracovat s velkým množstvím dat. Dle nich lze tyto dva odlišné úhly pohledu na CRM spojit díky třem hlavním úrovním: strategické, operativní a analytické. Strategická úroveň obsahuje plánování zákaznické strategie, tuto strategii lze

následně díky operativní úrovni přenášet do praxe pomocí technologií a procesů orientovaných na zákazníka. V závěru pak dochází k využívání dat o zákaznících jako informační podpory pro strategická rozhodnutí, a to právě pomocí úrovně analytické. Prvky, které jsou v CRM nejdůležitější, jsou lidé, procesy a technologie, všechny jsou propojeny s daty a obsahem. Lidé – zaměstnanci, jsou klíčoví pro správu vztahů se zákazníky, mimo jiné díky komunikaci. Technologie ovlivňují rychlost a efektivitu procesů, které poté zajišťují jednotnost při řešení požadavků zákazníků. Obsah a data o zákaznících pomáhají pochopit potřeby a přání zákazníků (Wessling, 2003).

Výrobní společnosti CRM často považují za nástroj, který je pro ně nepotřebný. Pokud je CRM využíváno výrobními společnostmi, zaměřuje se na stávající i budoucí zákazníky a konkurenci. U stávajících zákazníků lze využívat historická data a reporty, a to například díky tzv. zákaznické A4, která propojuje minulost a budoucnost. Aby byla data aktuální a využití CRM efektivní, je vhodné využívat propojení systému ERP právě spolu s CRM. (Flídr, 2023). Nejpodstatnější rozdíl mezi CRM a KAM spočívá v zaměření a komunikaci, kdy se CRM soustředí na správu vztahů se všemi zákazníky, komunikace je tedy masová (Ashkok Kumar, Sreenivasa Murthy, 2021). U KAM jde komunikace více do hloubky, je personalizovaná a jedná se především o budování strategických vztahů pouze s klíčovými zákazníky. Cílem CRM je maximalizace zisků z každého jednotlivého obchodu, u KAM je kladen důraz na budování vztahů a hodnot se zákazníky klíčovými (Buttle, Maklan, 2015).

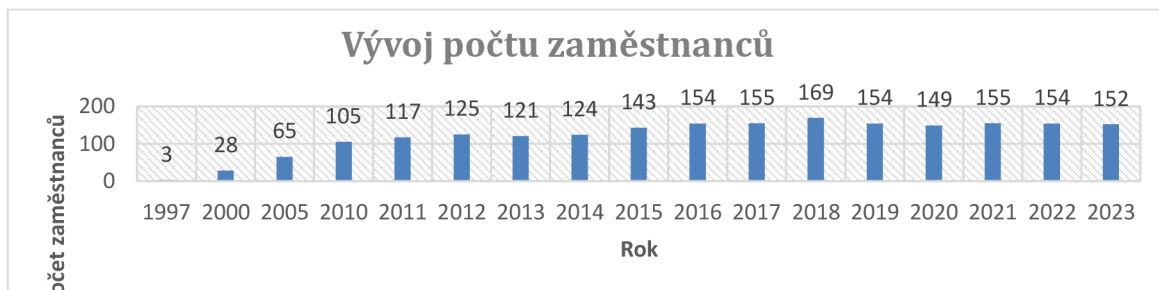


### 3 Charakteristika společnosti

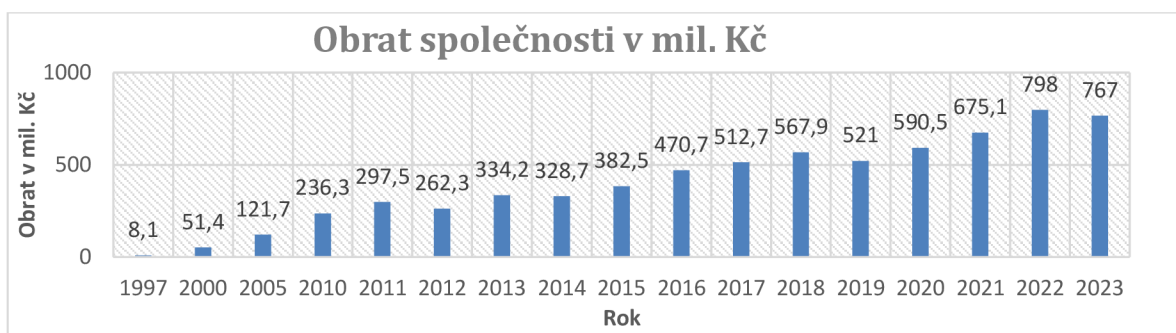
Společnost HOKAMI CZ vznikla roku 1997, kdy byla založena inženýrem Josefem Suskou a Milošem Sváčkem. Společnost zpočátku fungovala pouze s majiteli a jednou zaměstnankyní. Takto společnost fungovala po celý první rok, kdy se zaměřovala pouze na přeprodej holých, neosazených desek plošných spojů, které jsou známy pod zkratkou DPS, popřípadě pod hojně využívanou anglickou zkratkou PCB (Printed Circuit Board). Po uplynutí prvního roku na trhu, v němž se firmě velmi dařilo, se vedení rozhodlo k razantnímu kroku a byla uskutečněna značná investice na nákup strojů, které slouží k osazování SMD (Surface Mount Device) součástkami. V tuto chvíli tak mohla započít nová fáze společnosti, jež svým zákazníkům, kteří byli především ze Švýcarska, už nemusela nabízet jen holé, neosazené desky, ale desky, které jsou již osazené SMD součástkami. Díky tomu začaly společnosti přibývat zakázky a bylo nezbytné přijmout další zaměstnance do výroby. V roce 2000 došlo k rozhodnutí o další významné investici, která byla do této chvíle největší. Společnost koupila rozsáhlý pozemek v Liberci a vybudovala zde budovy jak pro výrobu, tak pro administrativu. V roce 2002 začala společnost využívat podnikový informační systém s názvem K2, který nahradil papírovou evidenci. Ve stejném roce přistoupila společnost na implementaci mezinárodní normy se zaměřením na management kvality ISO 9001 do své výroby. ISO 9001 je jednou z nerozšířenějších a ve světě neuznávanějších norem v oblasti kvality. Díky této implementaci získal podnik další nové zakázky od již existujících zákazníků a zároveň přibylo mnoho zakázek dalších, od zákazníků zcela nových. V roce 2007 HOKAMI CZ koupila nemovitost v Polsku a část výroby byla přesunuta tam, a to z důvodu navýšení výrobní kapacity a zároveň množství polských pracovníků. Během celého svého působení na trhu společnost pravidelně investuje do navyšování výrobních kapacit i modernizace výroby.

V současnosti dosahuje výrobní kapacita společnosti osazením 100 milionů SMD součástek a 6 milionů THT (Through-Hole Technology) součástek měsíčně a společnost provozuje výrobu jak v Polsku, tak v České republice. V tuto chvíli zabírá současná plocha, která slouží pro výrobu, přibližně 8 500 metrů čtverečních a zároveň je společnost připravena na budoucnost a má k dispozici dalších celkem 28 000 metrů čtverečních, a to v obou zemích. Tato rezerva poskytuje prostor a vynikající příležitost pro případné rozšíření, jak již tomu bylo v minulosti. Vlastníci

společnosti jsou stále stejní, nicméně již v roce 2003 proběhla změna v podílech, kdy z původního 50% podílu každého společníka vlastní nyní 80% podíl Ing. Josef Suska a 20% podíl Miloš Sváček.



Obr. 3 Vývoj počtu zaměstnanců



Obr. 4 Obrat společnosti

### 3.1 Výrobky a služby

Hlavním zaměřením společnosti je osazování desek plošných spojů – DPS, popřípadě PCB. Osazování DPS lze velmi zjednodušeně popsat jako proces instalace elektronických součástek, a to na nejčastěji laminátovou desku, DPS jsou zásadní součástí elektronických zařízení, jejich klíčovou úlohou je propojení a centralizace elektronických součástek do jednoho celku, který následně umožňuje jejich správnou funkci. DPS lze nalézt jak v běžných spotřebičích, v automobilovém průmyslu, v průmyslových strojích, telekomunikaci, ve zdravotní péči, ve vojenské oblasti, energetice a v mnoho dalších odvětvích (Sengupta, 2023).

Desky jsou osazovány součástkami THT (Through-hole technology), nebo součástkami SMD (Surface Mount Device). Princip THT technologie spočívá v tom, že součástky jsou opatřeny vývody, které procházejí otvory skrz DPS. Tyto vývody jsou poté ručně, popřípadě automatizovaně zapájeny na opačné straně desky. Jak už název napovídá, u SMD součástek dochází k osazování desek pouze na jejich

povrchu, nikoli skrz desku, jako je tomu u součástek THT. Celá sada technologie, při níž jsou osazovány SMD součástky se nazývá SMT – Surface Mount Technology (Preston, 2018).

HOKAMI CZ dodává svým zákazníkům produkty, které jsou zcela individuální, vyrobené a uzpůsobené na základě konkrétních požadavků zákazníka. Zákazník poskytne dokumentaci, podle které je pak následně možné produkt vyrobit, popřípadě je možnost zajistit i samotný vývoj produktu, pro konkrétního zákazníka. I v tom případě ale musí zákazník vznést požadavky, které má DPS splňovat, je proto důležitá vzájemná spolupráce. Standardní službou, kterou společnost poskytuje, je nákup materiálu, jelikož společnost díky získaným zkušenostem disponuje kontakty na dodavatele, kteří takové vstupní materiály poskytují v požadované kvalitě a ceně. Dále poskytuje společnost pájení součástek, a to buď manuálně, vlnou, selektivní vlnou, nebo metodou pájení reflow. Hlavní rozdíly jsou v použití odlišných metod během vytváření spojů na DPS a v jejich aplikaci. Společnost samozřejmě zajišťuje i kontrolu výrobků, ta se provádí buď vizuálně, popřípadě automatickou metodou AOI (Automated Optical Inspection), ta využívá optiku, která je schopna vyhodnotit potenciální chyby a vady. U některých druhů desek je zapotřebí také provádět finální testování, HOKAMI CZ svým zákazníkům nabízí vývoj i výrobu funkčních testerů, burning test, high voltage test a další. Nabízí možnost čištění, lakování desek, a to buď manuální nebo strojové, kompletní vývoj prototypů, popřípadě se na vývoji aktivně podílet se zákazníkem. Pro zákazníka umí společnost zajistit i holé, neosazené desky, které si následně zákazník osadí sám. V případě DPS, které jsou osazeny čipy, je společnost schopná čipy i naprogramovat. Dále má vymezené pracoviště, které se zabývá výrobou kabelů a kabelových svazků. Kompletace je další ze služeb, které HOKAMI CZ nabízí. Jedná se o integraci vyrobených DPS přímo do tomu určených plastových krytů. V neposlední řadě tato společnost svým zákazníkům také nabízí možnost objednávky síťotiskových šablon, nástrojů, které jsou využívány při aplikaci barev nebo jiných materiálů na DPS. HOKAMI CZ nabízí svým zákazníkům velmi široké spektrum výroby a služeb, týkající se oblasti elektroniky. Pokud má zákazník jakékoli přání, které se týká DPS, vždy se pokusí najít takové řešení, které jeho přání uspokojí.

### 3.2 Podnikový informační systém

Nejrozšířenějším podnikovým informačním systémem ve společnosti HOKAMI CZ je HELIOS iNuvio, který je využíván napříč celou společností již od roku 2012, kdy vystřídal systém K2. Jedná se ERP systém, primárně určen pro podniky o střední velikosti. HELIOS iNuvio je vyvíjen firmou Asseco Solutions, a.s., ta svým zákazníkům – podnikům poskytuje softwary a informační technologie, které slouží jako řešení pro řízení nejrůznějších podnikových procesů. Firma poskytuje několik druhů systému, na základě velikosti společnosti, která systém využívá. Jaké podnikové procesy bude HELIOS umět spravovat, záleží na zákazníkovi a jeho potřebách. HELIOS je modulární systém, který se skládá z různých modulů, což umožňuje společností zvolit právě ty moduly, které pro ně budou potřebné (HELIOS iNuvio, 2023). Společnost HOKAMI CZ využívá moduly programu Helios iNuvio s ohledem na specifické potřeby každého oddělení, a to zároveň v souladu s pravomocemi, které jsou jednotlivým oddělením, popřípadě přímo uživatelům přidělené. To znamená, že má každé oddělení přístup pouze k těm modulům, které jsou pro jeho činnost důležité a odpovídají jeho kompetencím. Díky omezeným přístupům k modulům programu je možné efektivně využívat funkcí softwaru. Každé oddělení, popřípadě zaměstnanec má zúžený přehled jednotlivých funkcí na takový obsah, který je pro jeho pracovní náplň relevantní. Zaměstnanci tak nejsou zahlceni zbytečnými moduly, což vede k jednoduššímu a zároveň efektivnějšímu pracovnímu online prostředí. Nemusí složitě hledat mezi daty, které pro ně nejsou podstatné, což usnadňuje a zrychluje jejich každodenní práci a zároveň snižuje možnost vytvořit chybu. HOKAMI využívá modul pro sklad, který obsahuje informace například o stavu skladu, příjemkách, výdejkách, očekávaných zásilkách, chybějící materiál ve výrobě, nepokryté výrobní příkazy a plán dopravy. Oddělení nákupu a prodeje má také svůj samostatný modul, ve kterém pracuje například s vydanými objednávkami a expedičními příkazy. Technické oddělení využívá modul technické přípravy výroby. Plánování výroby využívá mimo jiné modul řízení výroby a modul evidence výrobních operací, v němž je k dispozici možnost sledování aktuálních fází, ve kterých se nacházejí jednotlivé zakázky v průběhu výrobního procesu. Tento modul tak umožňuje zaměstnancům sledovat vývoj zakázek, a získat tak přehled o tom, jak daleko již byla konkrétní zakázka zpracovaná, jaké kroky z výrobního procesu už jsou ukončeny a jaké ještě zbývají.

Další velmi podstatnou výhodou při omezeném přístupu je ochrana citlivých dat a informací, k nimž by se bez zabezpečení mohly dostat neoprávněné osoby.

Helios iNuvio obsahuje i modul Obchodní partneři a CRM, ten však v současnosti není ve společnosti využíván.

Společnost dále aktivně využívá k plánování výroby softwarovou aplikaci, která byla vyvinuta a navržena přímo pro potřeby společnosti. Aplikace umožňuje zakázky, které jsou zaplánované k produkci, přímo promítnout do výroby, díky čemuž mají pracovníci aktuální přehled. Naopak oddělení logistiky – plánování výroby vidí v plánovací aplikaci aktuální stav zakázky a má přehled o průběhu zakázky ve výrobě, což umožňuje sledovat a monitorovat postup jednotlivých výrobních procesů. Aplikace poskytuje týmu logistiky přehledný pohled na aktuální stav zakázky, od počáteční fáze až po dokončení. Díky této informační platformě může oddělení logistiky efektivně reagovat na změny a přizpůsobovat své další kroky v souladu s aktuálním vývojem výroby.

## 4 Analýza Key account managementu

K identifikaci klíčových zákazníků společnosti HOKAMI CZ bylo vycházeno z Paretova pravidla, které říká, že 80 % obratu společnosti tvoří 20 % ze všech zákazníků. Po analyzování interních dat společnosti bylo však zjištěno, že 80 % z veškerého obratu tvoří méně než 20 % z celkového počtu zákazníků. Počet KA se v jednotlivých letech mění, nicméně se pohybuje v rozmezí 13-17 zákazníků. Takový počet KA s sebou nese rizika spojená s možnou ztrátou jednoho či více KA, v tom případě by došlo k radikálnímu poklesu ročního obratu společnosti. Zároveň se ale společnost může soustředit na menší počet zákazníků a díky tomu s nimi budovat pevné vztahy. Je důležité zdůraznit, že HOKAMI CZ má ve svém zákaznickém portfoliu relativně pestrou paletu zákazníků, kteří nefigurují pouze v jednom odvětví, může tak minimalizovat rizika, která jsou spojená s výkyvy poptávky právě na jednotlivých trzích.

Díky identifikaci zákazníků, kteří tvoří 80 % obratu společnosti, bylo zjištěno, jací obchodní partneři mají největší vliv na obchodní růst a zároveň úspěch společnosti. Díky tomu je možné lépe porozumět portfoliu zákazníků a následně zaměřit úsilí a zdroje společnosti na ty zákazníky, kteří přináší největší tržby a hodnotu podniku, aby byl tento trend u jednotlivých klíčových zákazníků i z dlouhodobého hlediska úspěšný a udržitelný, a pomohl tak společnosti HOKAMI CZ k dalšímu tržnímu růstu.

Mezi klíčovými zákazníky se objevují společnosti z oblasti zdravotnického průmyslu, automobilového průmyslu, průmyslové elektroniky, ale i z domácí elektroniky. Zákaznický základ klíčových zákazníků je tedy vcelku rozmanitý a zasahuje do více odvětví, to posiluje odolnost společnosti vůči změnám, které mohou na trhu nastat. Nejzásadnější roli hrají obchodní partneři ze zdravotnického průmyslu, kteří se mezi klíčovými zákazníky objevují nejčastěji, a kromě roku 2022 je právě společnost ze zdravotnického průmyslu v posledních 6 letech na prvním místě v ročních obratech. Společnosti ze zdravotnického odvětví tvoří pro společnost zásadní význam a HOKAMI CZ je na spolupráci s nimi hrdá.

Klíčoví zákazníci byli identifikováni z dat od roku 2018 do roku 2023, tedy během období posledních 6 let. Z celkového obratu každého roku bylo vypočítáno 80 %, které, jak bylo předem stanoveno generují právě klíčoví zákazníci. V roce 2018 byl celkový obrat společnosti 567,9 milionů Kč, 80 % tedy 454,3 milionů Kč tvoří celkem 15 zákazníků, seznam zákazníků je znázorněn na Tab 1. V roce 2019 byl celkový obrat společnosti HOKAMI CZ 521 milionů Kč, z toho 17 zákazníků (viz Tab. 2) vytvořilo 80% obrat – 416,8 milionů Kč. Během roku 2020 dosáhla společnost obratu 590,5 mil Kč, z toho 80 %, tedy 472,4 mil Kč vytvořilo 15 společností, jak je znázorněno na Tab. 3. V roce 2021 (viz Tab. 4) byl roční obrat 675,1 mil Kč, z toho 540,1 mil Kč, tedy 80 % vytvořilo 13 klíčových zákazníků. V roce 2022 bylo vytvořeno 14 zákazníky 80 % obratu (viz Tab. 5), tedy 638,4 mil Kč z celkového ročního obratu 798 mil Kč. Poslední sledovaný rok 2023 společnosti HOKAMI CZ vytvořilo celkem 17 klíčových zákazníků obrat 613,6 mil Kč, tedy 80 % z 767 mil Kč, jak je znázorněno na Tab. 6.

**Tab. 1 Klíčoví zákazníci v roce 2018**

2018				
Pořadí	Název	Roční obrat	Podíl na celk. obratu v %	Kumulativní součet %
1	Medical MM	89 492 066,36	15,8	15,8
2	POwer electronic DD	79 608 861,84	14,0	29,8
3	SS Průmyslová elektronika B	35 514 688,11	6,3	36,0
4	Automotive 21	33 684 123,09	5,9	42,0
5	Medical 11	31 921 422,53	5,6	47,6
6	SS Průmyslová elektronika A	29 526 168,85	5,2	52,8
7	LL A SE & Co. KG	27 817 747,79	4,9	57,7
8	Medical 3 Techn. Center	22 925 108,87	4,0	61,7
9	Spotřebka 22	21 281 730,38	3,7	65,5
10	Medical 2	21 253 459,08	3,7	69,2
11	Medical 1072	14 363 609,10	2,5	71,7
12	Automotive 7	12 885 384,31	2,3	74,0
13	Hračky	11 876 608,43	2,1	76,1
14	Home and garden 15	11 483 954,31	2,0	78,1
15	POWER 3	9 631 372,27	1,7	79,8
	<b>Celkem</b>	<b>453 266 305,32</b>	<b>79,8</b>	<b>79,8</b>

**Tab. 2 Klíčové zákazníky v roce 2019**

2019				
Pořadí	Název	Roční obrat v Kč	Podíl na celk. obratu v %	Kumulativní součet %
1	Medical MM	87 994 543,48	16,9	16,9
2	POwer electronic DD	72 476 712,67	13,9	30,8
3	Automotive 21	42 996 329,88	8,3	39,1
4	LL A SE & Co. KG	34 794 835,95	6,7	45,7
5	Spotřebka 22	25 284 640,12	4,9	50,6
6	SS Průmyslová elektronika A	24 912 961,56	4,8	55,4
7	Medical 2	18 813 284,74	3,6	59,0
8	Medical 3 Technology Center	16 021 436,76	3,1	62,1
9	Medical 11	15 559 032,17	3,0	65,0
10	SS Průmyslová elektronika B	15 192 451,94	2,9	68,0
11	Automotive 7	11 880 373,44	2,3	70,2
12	Hračky	11 003 356,70	2,1	72,3
13	POWER 3	10 679 457,57	2,0	74,4
14	Spotřebka 8	8 917 551,85	1,7	76,1
15	Spotřebka 2	8 200 555,40	1,6	77,7
16	Medical 9	6 349 509,41	1,2	78,9
17	Automotive 2	5 453 724,47	1,0	79,9
	<b>Celkem</b>	<b>416 530 758,11</b>	<b>79,9</b>	<b>79,9</b>

**Tab. 3 Klíčové zákazníky v roce 2020**

2020				
Pořadí	Název	Roční obrat v Kč	Podíl na celk. obratu v %	Kumulativní součet %
1	Medical MM	107 740 423,32	18,2	18,2
2	Medical 3 Tech. Center	74 207 942,88	12,6	30,8
3	POwer electronic DD	67 865 475,44	11,5	42,3
4	LL A SE & Co. KG	47 769 885,38	8,1	50,4
5	SS Průmyslová elektronika B	36 820 854,43	6,2	56,6
6	Medical 2	22 825 041,33	3,9	60,5
7	POWER 3	20 315 036,13	3,4	63,9
8	SS Průmyslová elektronika A	20 015 896,51	3,4	67,3
9	Medical 11	16 614 756,09	2,8	70,1
10	Spotřebka 22	12 987 743,84	2,2	72,3
11	Spotřebka 8	11 054 694,41	1,9	74,2
12	Hračky	9 190 338,95	1,6	75,8
13	Spotřebka 1124	8 497 732,87	1,4	77,2
14	Automotive 7	7 658 752,13	1,3	78,5
15	DOPRAVA	6 618 716,20	1,1	79,6
	<b>Celkem</b>	<b>470 183 289,91</b>	<b>79,6</b>	<b>79,6</b>

**Tab. 4 Klíčové zákazníky v roce 2021**

2021				
Pořadí	Název	Roční obrat v Kč	Podíl na celk. obratu v %	Kumulativní součet %
1	Medical MM	104 156 946,38	15,4	15,4
2	POwer electronic DD	100 876 046,74	14,9	30,4
3	LL A SE & Co. KG	81 675 107,59	12,1	42,5
4	DOPRAVA	51 231 797,10	7,6	50,1
5	SS Průmyslová elektronika A	34 003 216,35	5,0	55,1
6	Medical 2	32 163 351,78	4,8	59,9
7	Medical 3 Techn. Center	29 027 381,74	4,3	64,2
8	Spotřebka 8	26 712 060,97	4,0	68,1
9	Spotřebka 22	25 674 290,71	3,8	71,9
10	POWER 3	16 760 947,37	2,5	74,4
11	Medical 11	16 182 753,96	2,4	76,8
12	SS Průmyslová elektronika B	15 068 901,68	2,2	79,0
13	Automotive 7	10 162 796,62	1,5	80,5
	<b>Celkem</b>	<b>543 695 598,99</b>	<b>80,5</b>	<b>80,5</b>



**Tab. 5 Klíčové zákazníci v roce 2022**

2022				
Pořadí	Název	Roční obrat v Kč	Podíl na celk. obratu v %	Kumulativní součet %
1	POwer electronic DD	149 693 856,63	18,8	18,8
2	DOPRAVA	87 413 537,05	11,0	29,7
3	Medical MM	73 927 250,67	9,3	39,0
4	SS Průmyslová elektronika A	68 718 123,57	8,6	47,6
5	POWER 3	46 844 962,47	5,9	53,5
6	Medical 3 Tech. center	39 390 147,61	4,9	58,4
7	Spotřebka 22	30 375 969,94	3,8	62,2
8	Medical 2	29 430 517,63	3,7	65,9
9	Medical 11	21 526 795,44	2,7	68,6
10	SS Průmyslová elektronika B	21 364 557,22	2,7	71,3
11	LL A SE & Co. KG	19 488 262,46	2,4	73,7
12	Spotřebka 8	18 403 677,60	2,3	76,0
13	Automotive 2	17 024 456,34	2,1	78,1
14	Cleartext, s.r.o.	15 988 320,44	2,0	80,1
	<b>Celkem</b>	<b>639 590 435,07</b>	<b>80,1</b>	<b>80,1</b>

**Tab. 6 Klíčové zákazníci v roce 2023**

2023				
Pořadí	Název společnosti	Roční obrat	Podíl na celk. obratu v %	Kumulativní součet %
1	Medical MM	98 416 572,70	12,8	12,8
2	POwer electronic DD	97 670 055,15	12,7	25,6
3	DOPRAVA	83 152 513,41	10,8	36,4
4	SS Průmyslová elektronika A	56 884 607,52	7,4	43,8
5	POWER 3	38 265 509,28	5,0	48,8
6	Cleartext, s.r.o.	35 419 793,09	4,6	53,4
7	Spotřebka 1	32 583 520,45	4,2	57,7
8	LL A SE & Co. KG	32 428 206,82	4,2	61,9
9	Medical 2	28 115 164,96	3,7	65,6
10	Medical 4	26 903 120,50	3,5	69,1
11	SS Průmyslová elektronika B	18 493 118,26	2,4	71,5
12	Medical 3 Techn. Center	14 747 530,47	1,9	73,4
13	Spotřebka 2	12 927 584,88	1,7	75,1
14	Medical 7	12 757 683,06	1,7	76,8
15	Automotive 2	11 020 567,43	1,4	78,2
16	Medical 11	9 899 162,86	1,3	79,5
17	Doprava 3014	8 880 689,60	1,2	80,6
	<b>Celkem</b>	<b>618 565 400,44</b>	<b>80,6</b>	<b>80,6</b>

### Základní informace o jednotlivých klíčových zákaznicích

V rámci diplomové práce nejsou uváděné skutečné názvy zákazníků, ale fiktivní jména, tak aby bylo zachováno důvěrné zacházení s obchodními informacemi, a především se minimalizovalo riziko tlaku konkurence. Jak zdůraznil majitel společnosti HOKAMI CZ pan Ing. Josef Suska: „Práce je málo a konkurence shání informace všude kde se dá“.

- Medical MM

Medical MM je uznávaná společnost se specializací na výrobu a distribuci zdravotnického vybavení a technologických řešení pro diagnostiku a léčbu. Na trhu společnost působí více než 30 let a řadí se mezi významné hráče na evropském trhu. Jejich produkty jsou navrženy s důrazem na technologický

pokrok a snahu zlepšit péči o pacienty. Společnost své výrobky distribuuje do více než stovky zemí po celém světě, lze tak říci, že má globální dosah.

- **POwer electronic DD**

Společnost POwer electronic DD je společnost, která se zaměřuje na výrobu v oblasti napájecích zdrojů a zdrojů energie, které se specializují na průmysl. POwer electronic DD je součástí asijské společnosti, která má stěžejní pozici v oblasti elektroniky. Pobočky a jednotlivé závody podniku lze nalézt po celém světě. Ve svém portfoliu má širokou škálu výrobků, například spínané zdroje, lineární a dalších zdrojů, včetně speciálních napájecích řešení. Jejich produkty jsou následně využívány v mnoha odvětvích, včetně zdravotnického průmyslu, v telekomunikacích, testovacích a měřících zařízeních a dalších oborech.

- **DOPRAVA**

Společnost „DOPRAVA“ je švýcarská společnost, která se specializuje na návrh, vývoj, výrobu a servis železničních vozidel. Založena byla v první polovině 20. století a od té doby se stala jedním z předních výrobců železničních vozidel na světě. DOPRAVA má ve svém portfoliu mnoho produktů, včetně osobních vlaků, metra, tramvají, regionálních vlaků, lokomotiv a speciálních vozidel pro nákladní přepravu. Její produkty jsou využívány ve více než 40 zemích po celém světě. DOPRAVA se mimo jiné zaměřuje také na udržitelnost a ekologickou odpovědnost, a to už během procesu výroby, tak zároveň v provozu vozidel.

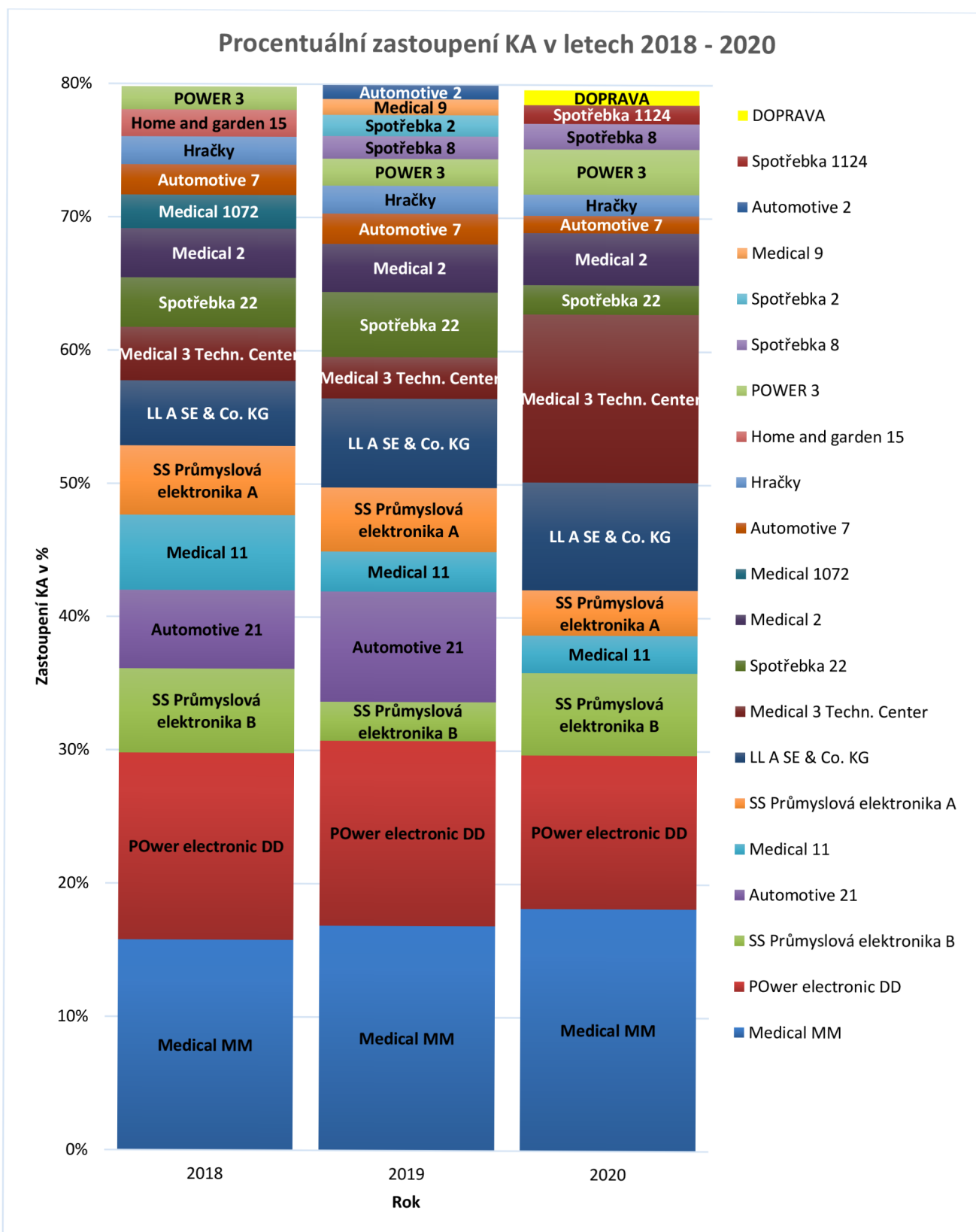
- **SS Průmyslová elektronika A, B**

Evropská technologická společnost se zákazníky po celém světě. Její hlavní specializací jsou produkty zajišťující řešení pro automatizaci procesů. Jejich produkty zahrnují například zařízení pro řízení teploty, tlaku, detekce plynu, pohybu či monitorování dat. Jak SS Průmyslová elektronika A, tak i SS Průmyslová elektronika B jsou součástí jedné mateřské společnosti, jde pouze o jednotlivé závody.

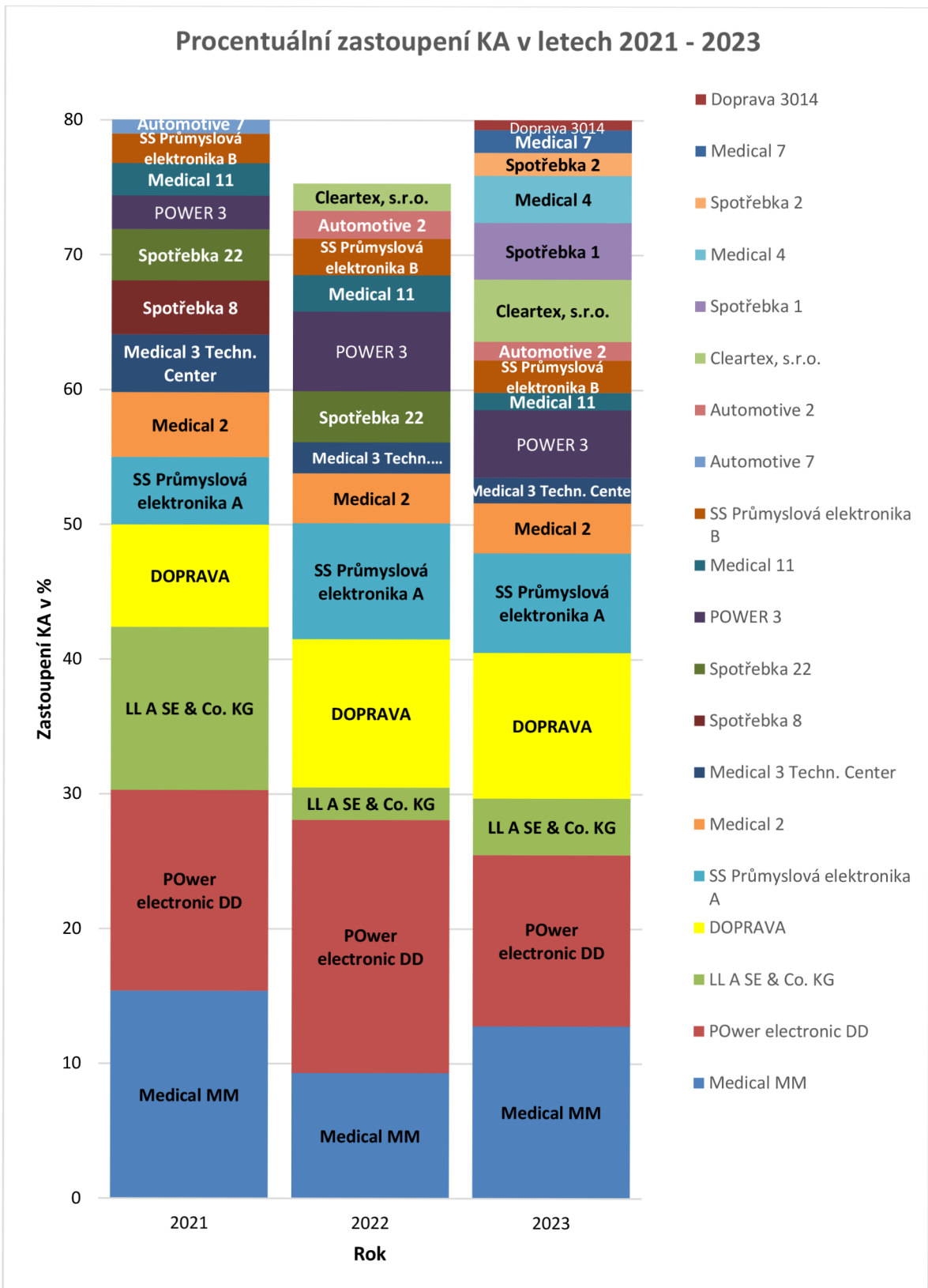
- **Cleartext**  
Cleartext je česká společnost sídlící v Liberci. Její hlavní specializací je vývoj a výroba průmyslové elektroniky pro různá odvětví, včetně průmyslu textilního, automobilového, biotechnologie a dalších průmyslových oborů. Jejich produkty a technologická řešení jsou navržena tak, aby splňovala specifické potřeby a požadavky. Mezi produkty, která společnost vyvíjí patří hardwarové komponenty, které jsou přímo integrované do strojů, jako například obrazové senzory, které jsou speciálně upravené pro konkrétní potřeby
- **LL A SE & Co. KG**  
LL A SE & Co. KG je renomovaná německá společnost s dlouholetými zkušenostmi v oblasti výroby čisticích zařízení a vybavení pro jiné účely. Své produkty dodává jak do oblastí stavebnictví a zemědělství, ale i do domácností. Působení společnosti a její distribuční síť sahá až do 80 zemí po celém světě.
- **Společnosti Automotive 2, 7, 21**  
Skupina společností s krycím názvem Automotive 2, 7, 21, které se objevují mezi klíčovými zákazníky, sdílí společné zaměření na automobilový průmyslu, jak už samotný název naznačuje. Jejich produkty jsou využívány v různých přídavných systémech a elektronických řídicích jednotkách. Jedná se například o bezpečnostní zařízení, navigační systémy a další asistenční funkce.
- **Skupina společností „Medical“**  
Společnosti nesoucí společný název Medical – Medical 2, 4, 7, 9, 11, 1072, 3085 a Medical 3 – Technology Center, jsou společnosti, které jsou obecně zaměřeny na výrobu produktů a poskytování služeb, které jsou využívány ve zdravotnickém průmyslu. Mezi produkty, které společnosti ze skupiny Medical nabízejí patří nejrůznější diagnostické technologie či produkty k zlepšení komfortu pacientů i zdravotníků a to jak v nemocnicích tak v domácí péči.

- Společnosti „Spotřebka“  
Krycí názvy „Spotřebka 1, 8, 22, 1124“, reprezentují společnosti, které mají ve svém výrobním portfoliu spotřební elektroniku, tedy takové výrobky, které jsou určeny pro běžné každodenní využití například v domácnostech. Výrobky, které mají za cíl usnadnit běžné každodenní rutinní činnosti, zvýšit pohodlí, nebo poskytnout svému uživateli zábavu.

Následující dva grafy na Obr. 5 a Obr. 6 slouží k poskytnutí lepší vizuální představy o zastoupení jednotlivých klíčových zákaznících, kteří se podíleli na 80 % z celkového ročního obrátu společnosti HOKAMI CZ v letech 2018–2023. Následná analýza se zaměřuje na vývoj podílu jednotlivých zákazníků, kteří pro společnost představují hlavní zdroj tržeb a jsou pro ni tedy klíčoví, díky ní je možné hlouběji nahlédnout do proměn vztahů mezi dodavatelskou společností, tedy HOKAMI CZ a jejími zákazníky.



Obr. 5 Procentuální zastoupení KA 2018–2020



Obr. 6 Procentuální zastoupení KA 2021–2023

Společnost Medical MM se v posledních šesti letech významně podílela na obratu HOKAMI CZ. Největší procentuální podíl měla většinu tohoto období, kdy pouze v roce 2022 nebyla procentuálně největším zákazníkem, ale umístila se na třetím místě, po společnostech POver Electronic DD a DOPRAVA. Ve zmiňovaném roce 2022, kdy její podíl na obratu činil 9,3 %, a v roce 2023, kdy byl podíl 12,8 %, měla jinak vždy procentuální zastoupení vyšší než 15 %, v roce 2020 dokonce 18,2 %. I přes to se v posledním sledovaném roce 2023 opět stala největším zákazníkem z hlediska podílu na ročním obratu. Tento fakt jen upevňuje význam společnosti Medical MM pro společnost a je tedy jasné, že představuje hlavní pilíř obchodních aktivit, jelikož byl její významný přínos k objemu objednávek klíčovým faktorem finanční stability a rozvoje společnosti.

POver Electronic DD si udržuje stabilní postavení na druhém místě v procentuálním zastoupení ročního obratu společnosti. Výjimky byly během sledovaného období pouze dvě, a to v roce 2020, kdy byla společnost třetím největším zákazníkem a v roce 2022, kdy se vyšplhala na první příčku, a to v celém sledovaném období s největším podílem na ročním obratu – 18,8 %.

SS Průmyslová elektronika B obsadila na začátku sledovaného období v roce 2018 třetí místo s podílem 6,3 %, v následujících letech došlo k významným změnám v procentuálním podílu na ročním obratu společnosti HOKAMI CZ. V roce 2019 podíl klesl na 2,9 %, což může značit určité výzvy, kterým společnost v daném období čelila. Nicméně v roce 2019 byl obrat opět nad 6 % a mezi ostatními klíčovými zákazníky se umístila na šesté pozici. Od roku 2020 až do roku 2023 se podílela na celkovém obratu v rozmezí 2,2 % až 2,7 %. I přes to se společnost vždy umístila mezi klíčovými zákazníky, kteří tvoří 80 % z celkového obratu. SS Průmyslová elektronika A se ve sledovaném období také vždy podle obratu umístila mezi klíčové zákazníky, kdy kromě roku 2019 a 2020 měla podíl vždy vyšší než 5 %. I přes to, že jsou organizačně oddělené pobočky, sdílejí společnou mateřskou společnost. Oba tyto subjekty jsou pro HOKAMI CZ velmi důležití a hrají klíčovou roli v obchodním úspěchu, jelikož jejich podíl na obratu přispívá ke konzistentním obchodním výsledkům.

U společnosti LL A SE & Co. KG se v průběhu let ukazuje různorodý vývoj vlivu na obrat společnosti HOKAMI CZ. Na začátku sledovaného období v roce 2018 začínala s podílem 4,9 %, což znamenalo sedmé místo mezi největšími zákazníky. V roce 2019 podíl na obratu stoupl na 6,7 %, což představovalo první signál

stoupajícího zájmu a aktivit spojených ve spolupráci s HOKAMI CZ. V roce 2020 byl podíl na ročním obratu už 8,1 % což naznačovalo upevnění vztahů a důležitost spolupráce. Nejvyšší podíl byl v roce 2021, kdy dosáhl vrcholu na 12,1 %. Nicméně v roce 2022 procentuální podíl na ročním obratu klesl na 2,4 %. Tento výrazný pokles mohl představovat pro ni nepříznivý vývoj na trhu, kterým společnost čelila, popřípadě změny ve vztazích. V posledním roce 2023 se podíl opět zvýšil, a to na 4,2 %, i když jde jen o nepatrné navýšení, může to znamenat potenciální zvýšení zakázek a obratu společnosti LL A SE & Co. KG na celkovém obratu společnosti HOKAMI CZ v následujících letech.

Zákazníci, kteří se specializují na spotřební elektroniku, se ve sledovaném období objevují pravidelně, i když ne s tak významným procentuálním zastoupením jako například zákazníci z medicínského odvětví. V roce 2018 se mezi klíčové zákazníky dostala pouze společnost Spotřebka 22 s podílem 3,7 % na celkovém ročním obratu. V roce 2019 se stejná společnost stala dle obratu již 5. nejvýznamnějším zákazníkem se 4,9 %. Zároveň se v roce 2019 mezi klíčové zákazníky dostaly další společnosti se stejným zaměřením, a to Spotřebka 8 s podílem na celkovém obratu 1,7 % a Spotřebka 2 s 1,6 %. I přes to, že tato procenta nejsou nijak zvlášť vysoká, značí to, že se trh se spotřebním zbožím ukazuje pro HOKAMI CZ jako jedna z možností růstu. V následujícím roce 2020 a 2021 se mezi klíčovými zákazníky předchozí společnosti již nevyskytují, i tak ale toto odvětví zastupují 3 klíčoví zákazníci – Spotřebka 22, která měla v roce 2020 2,2 % a v roce 2021 podíl 3,8 % na celkovém obratu, Spotřebka 8 s 1,9% podílem v roce 2020 a v roce 2021 se 4% podílem, dále pak Spotřebka 1124 s podílem 1,4 % v roce 2020, v roce 2021 se již mezi klíčovými zákazníky neobjevuje. Je otázkou, zda vymizení společností z roku 2018 a 2019 z klíčových zákazníků naznačuje snížení jejich vlastních zakázek, nebo špatné uchopení vztahu ze strany HOKAMI CZ. V roce 2022 Spotřebka 22 vykazuje stejný podíl jako v předchozím roce, a to 3,8 %, což je obrat přes 30 mil. Kč, a Spotřebka 8 s podílem 2,3 %. V posledním sledovaném roce ale ani jedna z těchto dvou společností již mezi klíčovými zákazníky nefiguruje. V posledním roce 2023 dochází opět ke stejné situaci jako v roce 2020, kdy došlo ke ztrátě klíčových společností z předchozích let. Rok 2023 dle interních dat ukazuje na návrat společnosti Spotřebka 2 mezi klíčové zákazníky, a to poprvé od roku 2019 s přibližně stejným podílem na celkovém obratu – 1,7 %, v roce 2019 to bylo 1,6 %.



Zároveň přibývá nový klíčový zákazník Spotřebka 1, který se v předchozích letech neobjevoval, s procentuálním podílem na celkovém obratu 4,2 %.

Procentuální zastoupení jednotlivých klíčových zákazníků, kteří se angažují ve zdravotnickém prostředí (kromě Medical MM, která je analyzovaná samostatně), na ročním obratu HOKAMI CZ lze považovat za zásadní ukazatel, který odráží strategický význam tohoto odvětví pro společnost. Během roku 2018 měla nejzásadnější podíl na obratu společnost Medical 3 Technology Center se 4 %, následovala Medical 2 s 3,7 % a Medical 1072 s 2,5 %. V roce 2019 se stále mezi klíčovými zákazníky objevily společnosti Medical 2 s 3,6 % a Medical 3 Technology Center s 3,1 %, zde nebyly zásadní změny v podílu. Vymizela pouze společnost Medical 1072, ale naopak přibyly dvě nové medicínské společnosti – Medical 11 s 3 % a Medical 9 s 1,2 %. V roce 2020 došlo k významnému nárůstu podílu na obratu u Medical 3 Techn. Center, a to na 12,6 %. Je pravděpodobné, že k tomuto skokovému nárůstu došlo v souvislosti s pandemií COVID-19, jelikož medicínské společnosti hrály během pandemie obrovskou roli a poskytovaly důležité produkty a služby, které byly nezbytné v boji s touto globální krizí. Podíl na obratu se u Medical 3 Tech. Center v roce 2022 propadl na 4,9 % a v roce 2023 na 1,9 %. Stabilně se objevovaly i společnosti Medical 2 – v roce 2020 – 3,9 %, 2021 – 4,8 %, 2022 – 3,7 % a 2023 – 3,7 % a Medical 11 – rok 2020 – 2,8 %, 2021 – 2,4 %, 2022 – 2,7 %, 2023 – 1,3 %. V posledním sledovaném roce 2023 se navíc mezi klíčovými zákazníky objevily Medical 4 s 3,5 % a Medical 7 s 1,7 %. Z dat je patrné, že medicínský sektor hraje klíčovou roli ve strategii společnosti, jeho stabilita a růst přispívají k celkovému úspěchu společnosti HOKAMI CZ. Tito zákazníci poskytují nejen stabilitu v obchodním portfoliu, ale také signalizují silné zapojení v medicínském průmyslu.

Ze sektoru automotive se mezi klíčovými zákazníky pohybují tři společnosti s fiktivními názvy Automotive 2, 7, 21, společnost DOPRAVA bude popsána samostatně. V průběhu let 2018 a 2019 měla společnost Automotive 21 relativně vysoký podíl na celkovém ročním obratu, v roce 2018 5,9 % a v roce 2019 8,3 %. Význam v portfoliu zákazníků byl znatelný a přispíval k finanční síle společnosti, nicméně v dalších letech se již mezi klíčovými zákazníky nevyskytuje. Automotive 7 se mezi klíčovými zákazníky objevuje celkem čtyřikrát, v roce 2018 a 2019 se stejným procentuálním podílem ku celkovému ročnímu obratu – 2,3 %, v roce 2020

s podílem 1,3 % a v roce 2021 s 1,5% podílem. V posledních dvou sledovaných letech se mezi klíčovými zákazníky tato společnost již nevyskytuje. Automotive 2 se poprvé zařadila mezi klíčové zákazníky s 1 % podílu celkového ročního obratu, následně se objevuje až v roce 2022 s podílem 2,1 % a v roce 2023 s podílem 1,4 %.

Za velmi významného zákazníka lze považovat společnost DOPRAVA, a to z důvodu nárůstu jejího podílu na ročním obratu společnosti HOKAMI CZ. V roce 2020 se sice poprvé objevuje mezi klíčovými zákazníky, kteří tvoří 80% podíl na celkovém obratu společnosti, nicméně je až na posledním místě pouze s 1,1% podílem. Následující rok její podíl již dosahoval 7,6 %, což je velmi výrazný nárůst a tato společnost se stala čtvrtým nejvýznamnějším zákazníkem. Od této doby stále její podíl rostl, v roce 2022 dosahoval 11 % a v posledním sledovaném roce 2023 její obrat dosahoval 10,8 %. Takový nárůst podílu na obratu společnosti je velmi významný. Je však otázkou, zda tento nárůst souvisí s faktory týkajícími se samotné společnosti DOPRAVA, jako například rozšíření jejich obchodních aktivit, popřípadě zvýšení trendu poptávky po zboží, které tato společnost nabízí. Za zvyšováním obratu však může stát i pevný vztah mezi zákazníkem a HOKAMI CZ, která by měla zhodnotit tuto situaci tak, aby stále docházelo k udržování a rozvoji dynamiky vztahu mezi nimi.

I přes to, že u společnosti POWER 3 nefigurují nijak vysoké podíly na celkovém ročním obratu společnosti HOKAMI CZ, její přítomnost, která je stabilní, a zároveň podíl vykazující růstový trend svědčí o dlouhodobé oddanosti a spolehlivosti této společnosti jako klíčového zákazníka. V prvním sledovaném roce se POWER 3 podílela na celkovém ročním obratu 1,7 %, v roce 2019 2 %, stabilně podíl rostl i následující roky – 2020 se podíl zvýšil na 3,4 %. I přes drobný pokles na 2,5 %, který nastal v roce 2021, se následující rok 2022 podíl významně zvýšil na 5,9 %, což představuje nejvyšší hodnotu za celé sledované období. I v roce 2023, kdy došlo k mírnému snížení podílu na 5 %, zůstává její podíl významný.

## 4.1 Analýza péče o klíčové zákazníky

Pomocí vyhodnocení strukturovaného rozhovoru, který byl proveden s panem Ing. Josefem Suskou a dalšími zaměstnanci – projektovou manažerkou, dvěma zaměstnanci z oddělení prodeje a obchodu, oddělení nákupu, manažerem logistiky a technickým manažerem, bude analyzován stav péče o klíčové zákazníky společnosti HOKAMI CZ. Strukturovaný rozhovor byl systematicky proveden napříč různými odděleními ve společnosti s cílem získání širšího povědomí o tom, jak různí zaměstnanci na KAM pohlížejí. Podstatou KAM je, že neovlivňuje pouze obchodní oddělení, ale má dopad na celou organizaci. Získání pestrého mixu názorů a postojů zaměstnanců vůči vnímání klíčových zákazníků pomůže k lepšímu porozumění a zda implementace KAM může přispět k celkovému úspěchu společnosti napříč funkcemi a odděleními.

Rozhovor byl proveden s následujícími:

- Ing. Josef Suska – většinový majitel společnosti, jednatel.
- Projektová manažerka – nákup přednostního materiálu, tzv. režim „KUKU“, vzorky, zákazník DOPRAVA.
- Zaměstnanci obchodního oddělení – komunikace se zákazníkem, pasivní prodej, zpracování objednávek a veškerých náležitostí s nimi spojených.
- Technický manažer – řešení veškerých technických záležitostí a postupů ve společnosti.
- Manažer logistiky – plánování výroby, kontrola plnění plánů, koordinace procesů ve výrobě, kontrola expedic.
- Nákupčí – zajišťování materiálu, komunikace a vyjednávání s dodavateli, vyhledávání cenových úspor.

## 4.2 Strukturovaný rozhovor

- Povědomí o klíčových zákaznicích ve společnosti

Na otázku: „*Máte jasně identifikované klíčové zákazníky ve své současné strategii?*“, se všichni z dotazovaných shodli na odpovědi, že klíčoví zákazníci jasně definovaní nejsou.

Nicméně jsou všeobecně předpokládáni, což bylo dokázáno na otázce: *Jací zákazníci si myslíte, že jsou klíčoví a z jakého důvodu si myslíte, že to jsou právě tito?* V odpovědích se vždy objevily společnosti, které jsou v posledních letech mezi pěti největšími zákazníky, co se podílu vůči ročnímu obratu týče – Medical MM, POver Electronics, DOPRAVA, SS Electronic A, B, LL A SE & Co. KG, a další. Lze tedy říci, že zaměstnanci napříč administrativním sektorem jsou si vědomí, jací zákazníci patří mezi ty klíčové. Důvodem označení těchto zákazníků za klíčové byl dle respondentů vždy obrat. Respondent z oddělení nákupu označil jako důvod počet zakázek, pro které nakupuje materiál, což rovněž úzce souvisí s objemem následného obratu.

Následovala otázka: „*Myslíte si, že by KA měli být jasně identifikovaní?*“. Zde se všichni kromě majitele společnosti a manažera logistiky shodli, že by klíčoví zákazníci měli být jasně identifikovaní, aby jim mohla být poskytnuta speciální péče. Pan majitel odpověděl, že ne, a to z prostého důvodu – vedení ví, jací zákazníci jsou pro společnost důležití, nicméně se nelze spoléhat pouze na ně: „*nikdo neví, co bude zítra*“. HOKAMI CZ si zakládá na tom, že všichni zákazníci jsou pro ni důležití a o všechny se stará s maximálním úsilím.

Ke zjištění, zda jsou si i zaměstnanci mimo administrativní sektor vědomi toho, kdo jsou KA, byla položena otázka: „*Uvědomují si i zaměstnanci mimo vedení – myšleno teamleadery jednotlivých výrobních oddělení, zaměstnanci ve výrobě – důležitost určitých zákazníků – těch klíčových?*“. Na tuto otázku nebyla jednotná odpověď. Zaměstnanci z výroby si spíše nejsou vědomi, kteří zákazníci jsou klíčoví. V oddělení nákupu si myslí, že si neuvědomují, projektová manažerka se domnívá, že si výroba, a to hlavně teamleadery uvědomují důležitost některých zákazníků – a to především u společnosti POver electronic DD, Medical MM a společnosti DOPRAVA. Lze se domnívat, že důvodem, proč zrovna tyto společnosti považují za důležité, a dochází tak k neúmyslné prioritizaci, jsou získané zkušenosti z historie,

kdy nastaly závažné komplikace v případě, že došlo k nedodržení termínů. Dalším důvodem může být opakující se výroba pro tyto zákazníky a velikost jejich zakázek. Manažer logistiky uvedl, že na základě svých získaných zkušeností s komunikací s teamleadery a pracovníky výroby může potvrdit, že si uvědomují důležitost především klíčových zákazníků DOPRAVA, POver electronic DD a Medical MM. Majitel odpověď doplnil i o informaci, že pro společnost není podstatné, aby pracovníci ve výrobě věděli, která zakázka je pro klíčového zákazníka. Je podstatné, aby ke všem zakázkám přistupovali stejně dobře. Avšak teamleadery a asistenti ve výrobě mají díky pravidelným poradám k dispozici více informací o konkrétních zakázkách, jsou tak schopni více pohlídat hladký průběh výrobního procesu. Zaměstnanci ve výrobě jsou však proškoleni, že k některým výrobkům musí být přistupováno s maximální opatrností a pozorností. Jedná se o ty výrobky, které jsou označeny písmenem S (medical sector), které indikuje jejich potenciální riziko pro lidské životy a jejich využití je následně především v medicínském sektoru, který zastává velké procento portfolia klíčových zákazníků.

Společnost HOKAMI CZ aktivně neoslovuje nové zákazníky, jako formu prezentace využívá účast na veletrzích Electronica v Mnichově, kde se může potenciálním zákazníkům představit. Noví zákazníci přicházejí postupně sami, často na základě doporučení od již existujících obchodních partnerů, se kterými spolupráce již proběhla nebo stále probíhá. Zároveň neprobíhá aktivní vyhledávání ani potenciálních klíčových zákazníků, z již existujících či nově příchozích zákazníků. Majitel pan Ing. Josef Suska dodává: „Pokud se objeví nový zákazník, i v případě, že by se mohl stát v budoucnu klíčovým, tak preferujeme trpělivý přístup a vyčkáme, nijak na něj netlačíme.“ Zároveň pan Ing. Suska objasnil, co společnost HOKAMI CZ zajímá u nových zákazníků. Nehodnotí se, zda by se mohli stát klíčovými. Společnost analyzuje nového zákazníka především z důvodu zjištění jeho solventnosti, zda je schopen splatit své závazky a eliminovat tak rizika neuhraditelné pohledávky. Dále se společnost zajímá, odkud zákazník pochází, na základě regionu původu pak k němu přistupuje individuálně, podle místních zvyklostí a očekávání. Dalším faktorem, který je sledován, je velikost společnosti. Očekává se jiná komunikace se společnostmi menšími, spíše rodinného charakteru, a naopak s velkými korporátními společnostmi. Různorodost v komunikačních postupech je tedy především závislá na velikosti zákazníka. V případě malých či středních firem rodinného charakteru je často možné komunikovat přímo

s majitelem, popřípadě s jedním konkrétním zaměstnancem, což umožňuje ústní dohodu a minimalizuje potřebu písemné dokumentace. U velkých společností, kde je do obchodu zapojeno více lidí, je vyšší pravděpodobnost komunikačního šumu, a tím i ztráty podstatných informací, a proto je nezbytné mít veškeré dohody a informace sepsané a zdokumentované.

S tím, že se aktivně nehledají potenciální klíčoví zákazníci ani mezi novými zákazníky, souvisí otázka: „*Myslíte, že ještě jiný zákazník by měl být společností považován za klíčového i přesto, že při obchodu s ním nedochází k tak velkému odbytu?*“ Pan majitel na tuto otázku odpověděl, že tohle pro něj, jako pro nejvyšší vedení, není podstatné. Jak je patrné z předchozích odpovědí, nijak se aktivně nesnaží z běžných zákazníků udělat klíčové. Projektová manažerka se domnívá, že se momentálně vyrábí vzorky pro zákazníky, u kterých si myslí, že by se v budoucnu klíčovými stát mohli, nicméně žádná zvýšená iniciativa ze společnosti HOKAMI CZ není, což koresponduje s odpovědí majitele. Zaměstnanec z oddělení nákupu si myslí, že mezi zákazníky, kteří sice nejsou na vedoucích pozicích, co se obratu týče, se objevují společnosti, které jsou na trhu známé a uznávané, měla by jim být tedy přizpůsobena komunikace už při tvorbě cenové nabídky. Pokud by se tito zákazníci v budoucnu stali klíčovými, znamenalo by to pro společnost zvýšení prestiže. V podstatě to stejné si myslí i technický manager, a to že mezi klíčové zákazníky by měly být zařazeny i společnosti s dobrou reputací, i přes to, že nevytváří zásadní obraty. Tito zákazníci mohou sloužit jako nositelé dobré reference pro HOKAMI CZ.

Vedení společnosti pravidelně sleduje, jak se mění podíl obratu jednotlivých zákazníků ku celkovému obratu společnosti, nicméně se tak děje spíše jen kvůli přehledu o zákaznickém portfoliu, nijak zásadně tyto informace strategii společnosti neovlivňují. Pan Ing. Josef Suska k tomu doplňuje, že pokud například dojde ke snížení podílu obratu u konkrétní společnosti, HOKAMI CZ se ve většině případů nesnaží kontaktovat zákazníka a zjistit příčinu úpadku.

Byla položena doplňující otázka týkající se zákazníka Medical Technology Center, který byl v roce 2020 na 2. místě, co se velikosti obratu týče, a to s podílem 12,6 %, v roce 2021 byl podíl 4 % a v roce 2023 pouze 1,9 %. Otázka zněla: „*Víte důvod, proč se u tohoto KA zákazníka tak rapidně propadl v posledních letech obrat?*“ Majitel odpověděl, že zrovna u tohoto zákazníka byla zjišťováno, proč k tomuto úpadku došlo, zda si nenašel jiného dodavatele. Nicméně důvodem bylo, že

zákazník prodává zboží, které se zaměřuje na vzduchotechniku používanou mimo jiné ve zdravotnictví. Jedná se zrovna o typ produktu, který byl ve velkém nakupován během boje s pandemií COVID-19. Po zvládnutí situace tak došlo k velkému poklesu jejich prodejů a tím i snížení objednávek u HOKAMI CZ.

- Komunikace s klíčovými zákazníky

Důležitou otázkou pro pochopení fungování péče o klíčové zákazníky ve společnosti byla: „*Kdo má na starosti péči o KA?*“ Na základě odpovědí bylo zjištěno, že ve společnosti není nikdo jmenován key account manažerem. Klíčoví zákazníci jsou rozděleni mezi obchodní oddělení, skládající se ze 4 zaměstnanců, již mají na starosti daily business aktivity. Klíčoví zákazníci jsou tedy rovnoměrně rozděleni spolu se zákazníky menšími. Toto rozdělení umožňuje efektivní pokrytí celého zákaznického portfolia tak, aby každý z oddělení řešil zákaznické požadavky v souladu se svými odbornými znalostmi a časovou dostupností. Jediná projektová manažerka má na starosti kromě vyřizování vzorkové výroby a přednostních materiálů i jednoho zákazníka, a to klíčového – společnost DOPRAVA, kdy veškerá komunikace a daily business aktivity s tímto zákazníkem jsou zcela v její kompetenci. I přes to, že tedy není přímo jmenována jako key account manažer, je její pracovní role s touto pozicí srovnatelná.

Na následující otázku „*Jak je školený management a zaměstnanci ohledně KAM – péče i klíčové zákazníky?*“ odpověděli shodně všichni respondenti, že zaměstnanci nejsou nijak proškolení. Majitel Ing. Josef Suska k této otázce doplnil, že i přes to, že nejsou zaměstnanci nijak speciálně proškoleni, je důležité, aby všichni zaměstnanci, a to především z obchodního oddělení, kterých se tato problematika týká nejvíce, jednali se všemi zákazníky stejně profesionálně – bez ohledu na to, zda se jedná o zákazníky menší, nebo klíčové. Je to zároveň důležitý aspekt již při přijímacím řízení, kdy je nezbytné vybírat takové zaměstnance, kteří budou schopni efektivně komunikovat a poskytovat vynikající péči všem zákazníkům, čímž se budou shodovat i se základním pilířem hodnot a strategií společnosti.

Díky rozhovoru se zaměstnanci z obchodního oddělení bylo zjištěno, „*jak funguje celkový proces při objednávání nového produktu*“. Z rozhovoru plyne, že postup je následující – Při objednávce nového produktu dochází k procesu, který začíná

poptávkou, většinou pomocí e-mailu či telefonu, v rámci které zákazník popíše, o jaký produkt má zájem. Následně je ze strany dodavatele provedeno nacenění tohoto produktu. Pokud zákazník nacenění akceptuje, je spojen s obchodním oddělením. Pokud zákazník nestanovil jasnou technickou specifikaci, musí být spojen s technickým oddělením a upřesnit detaily. Po potvrzení objednávky je zakázka zadaná do ERP systému Helios iNuvio a dále je zpracována dle interních postupů, které zahrnují práci technického oddělení na výrobní dokumentaci, oddělení nákupu, logistiky, kde je naplánovaná výroba, samotný výrobní proces a nakonec expedici zboží.

*Ke komunikaci se zákazníky* jsou využívány běžně dostupné komunikační platformy. Jak projektová manažerka, tak i zaměstnanci z obchodního oddělení se shodli, že k prvotnímu kontaktu je ve většině případů použit telefon, pak následuje e-mailová komunikace a další možnosti. Zaměstnanci se také víceméně shodli na frekvenci využívání jednotlivých nástrojů – převažuje e-mail, jelikož e-mailová komunikace tvoří minimálně 50 %. Na druhém místě z pohledu četnosti komunikace můžeme nalézt telefon, využívaný cca ve 25 % případů. Ostatní formy komunikace – osobní návštěvy či online meetingy skrz MS Teams tvoří cca 25 %. U klíčových zákazníků neexistuje preference způsobu komunikace, jedná se vždy o kombinaci výše zmíněných. Ve společnosti HOKAMI CZ je využíván ERP systém Helios iNuvio. I přes to, že tento podnikový systém nabízí rovněž možnost modulu CRM, tento modul ve společnosti využíván není a z rozhovoru plyne, že ani zaměstnancům tato možnost nechybí. Většina klíčových zákazníků pravidelně zasílá přehledy plánovaných odvolávek z rámcových smluv, a to ve formátu, který je daným zákazníkem běžně využíván. Většinou se jedná o výhledové tabulky, informace z nich jsou zpracovány v obchodním oddělení a následně v oddělení logistiky, kde dochází k naplánování výroby. Tento způsob odvolávání je typický pro společnosti LL A SE & Co. KG, P Ower Electronic DD, Spotřebka 22, SS Průmyslová elektronika A, B, Medical 3 – Technology Center a další. Medical MM, společnost, která je na prvních pozicích ve výši podílu z ročního obrátu společnosti HOKAMI CZ, využívá systém Kanban, který je součástí ERP systému SAP. Medical MM pomocí Kanbanu plánuje materiál a zásoby, potřebné pro vlastní výrobu a dodávané společností HOKAMI CZ. K těmto datům má přístup zaměstnanec z obchodního oddělení, který výhled následně zpracovává do ERP systému Helios iNuvio a opět



předává do oddělení logistiky ke zpracování. Společnost DOPRAVA ve své komunikaci a plánování dodávek využívá MS Teams, kde je k dispozici online tabulka s daty k jednotlivým zakázkám. Ty však projektová manažerka opět zanáší do Helios iNuvio, MS Teams tak slouží pouze jako způsob přenosu dat.

*„Pokud nastanou například nesrovnalosti v technických specifikacích, upřesněních, reklamacích a dalších, probíhá komunikace skrz obchodní oddělení, jako v běžných případech, popřípadě komunikují spolu zástupci např. z technického oddělení, jak HOKAMI CZ, tak zákazníka?“* Otázka byla položena pro pochopení procesu komunikace, zda jsou v kontaktu s klíčovými zákazníky i jiní zaměstnanci, kromě obchodního oddělení a vedení společnosti. Všichni, koho se tato otázka týkala – majitel, obchodní manažerka, zaměstnanci z obchodního oddělení – odpověděli ve výsledku totožně, a to, že záleží na situaci, která se má aktuálně vyřešit. Většina komunikace probíhá skrze obchodní oddělení, popřípadě projektovou manažerku. Pokud je řešená situace složitější, obchodní oddělení se obvykle postará o koordinaci komunikace mezi technickým oddělením a zákazníkem. Pro efektivní vyřešení problémů a spokojenost zákazníka je klíčová spolupráce mezi obchodním a technickým oddělením. Pouze v mimořádných situacích dochází přímo ke spojení techniků obou společností, avšak i v takových situacích je komunikace řízena skrz obchodní oddělení, které například naplánuje online meeting, popřípadě osobní schůzky, které jsou pečlivě organizovány za účelem vyjasnění technických otázek nebo řešení specifických problémů.

*„Jak společnost reaguje na potřeby a stížnosti zákazníků (například rychlost implementování změn – počet ks, termíny, produkt)?“* Na žádost zákazníka jsou změny implementovány v podstatě ihned, a to především pokud se jedná o závažný problém s výrobkem, například musí být vydána předělaná technická dokumentace, nebo objednání nových součástí, kdy je nutné pozastavit výrobu, dokud se situace nevyřeší. Co nejrychlejší vyřešení situace je v zájmu obou zúčastněných stran, aby byly maximálně eliminovány vícenáklady. Reakce se u běžných a klíčových zákazníků neliší, rychlost je podstatná u každé zakázky. Nicméně pokud se jedná o KA, lze říct, že o problému ví okamžitě všichni, kterých se zakázka týká. I pokud se jedná o méně závažné změny, jako například množství nebo termín dodávek, snaží se společnost reagovat co nejrychleji. Díky flexibilním výrobním a logistickým procesům je možné reagovat na změny v poptávce v co nejkratším možném čase. S touto odpovědí se ztotožňují jak majitel, tak projektová manažerka, manažer

logistiky i zástupci z obchodního oddělení. Manažer logistiky dále uvedl, že v případě nutnosti implementování změn nejsou nijak ovlivněné logistické procesy, a to právě z důvodu flexibilních logistických i výrobních procesů. Technický manažer si myslí, že při vyřizování potřeb nebo stížností zákazníků je u KA vyvíjena vyšší priorita. Dodává, že jeho postoj je však založen na subjektivním vnímání, neexistují žádná oficiální pravidla, která by stanovovala prioritu KA.

*„Pokud nastane problém/krize například v nedodržení termínu expedice, jak společnost reaguje?“* Projektová manažerka svou odpověď směřovala přímo na klíčového zákazníka DOPRAVA, kterého má na starosti. Pokud nastane problém například s expedicí pro společnost DOPRAVA, nastává velmi rychle proaktivní komunikace skrz celou společnost HOKAMI CZ a hledá se příčina a řešení. Zároveň je zákazník o nastalé situaci promptně informován. Pokud to je možné, snaží se společnost zákazníka informovat s dostatečným předstihem tak, aby i on se na situaci mohl připravit a měl čas přizpůsobit vlastní výrobní procesy.

*„Mají zaměstnanci daný postup, jak se zákazníkem o problému komunikovat?“* Všichni dotazovaní – projektová manažerka, obchodní oddělení i majitel odpověděli, že nejsou dané žádné standardy ani směrnice, jak o problému se zákazníkem komunikovat. Zaměstnanci dodávají, že je pouze v jejich kompetenci, jak danou situaci budou komunikovat. V případě potřeby se radí s vedením. Majitel dodává, že sice neexistuje jasně definovaný postup, nicméně vše vychází z firemní kultury. Je tedy podstatné vybrat na dané pozice vhodné zaměstnance, kteří situaci zvládnou správně komunikovat a se zákazníkem vyřešit. Zároveň je samozřejmostí vzájemná pomoc napříč společnostmi. Manažer logistiky ještě doplňuje možné řešení za logistiku, kdy v případě nutnosti dochází po dohodě s vedením k zavedení výjimečných víkendových, popřípadě nočních směn.

*„Jak zákazníci reagují na oznámení problému?“* Díky tomu, že HOKAMI CZ informuje zákazníky s dostatečným předstihem, většinou se podaří zákazníka udržet spokojeného a nevznikají mu možné komplikace spojené s výrobou. Například společnost DOPRAVA projevuje i přes komplikace důvěru a klid, a to především proto, že jsou problémy s dodávkami redukovány na minimum a zároveň je jasně patrný proaktivní přístup ze strany dodavatele. Medical MM, POWER 3 a POver electronic DD jsou velké společnosti, které mají dostatečné časové rezervy, tudíž v případě zpožděné expedice nehrozí v jejich plánované výrobě větší komplikace.

*„Existují opatření pro prevenci eliminovat problémy s klíčovými zákazníky?“*  
Odpověď je opět víceméně totožná u všech respondentů – ke všem zákazníkům se přistupuje i v tomto případě stejně. Avšak pokud se jedná o zakázky, u kterých obchodní oddělení ví, že by mohly ohrozit zákazníka, přistupují k nim s větší kontrolou – komunikace s nákupem, logistikou, zda nehrozí jakékoli riziko, a následně v ERP systému Helios iNuvio sledují, jak zakázka postupuje výrobou. Vše je v jejich kompetenci a zájmu, aby se eliminovaly možné potíže. Manažer logistiky uvedl, že při plánování výroby a následném průběhu zakázky pro KA ve výrobě je ze strany pracovníků logistiky celý proces velmi pečlivě sledován, aby zakázka procházela hladce a bez zádrhelů.

*„Jaká je stávající úroveň spokojenosti zákazníků, běžných ale především klíčových, a jak jejich spokojenost zjišťujete?“* Existuje několik způsobů, jak společnost zjišťuje spokojenost zákazníků – HOKAMI CZ zasílá pravidelně dotazník spokojenosti, a to především dlouhodobým, klíčovým zákazníkům. Nicméně z odpovědí je patrné, že se výsledky dotazníkového šetření nedostanou zpět k zaměstnancům, kteří s KA komunikují. Další možnost získání zpětné vazby jsou pravidelné audity, které si zákazníci nechávají na HOKAMI CZ, jakožto dodavatele, zpracovávat. Někteří klíčoví zákazníci posílají své vlastní zpracování hodnocení dodavatelů, jedná se například o společnosti Medical MM, POver electronic DD, LL A SE & Co. KG, Medical MM a DOPRAVA. V neposlední řadě je důležitým indikátorem spokojenosti i počet objednávek. Z informací získaných z výše uvedených metod zjišťování spokojenosti zákazníků je patrné, že zákazníci celkově projevují spokojenost se službami a výrobky poskytovanými společnostmi HOKAMI CZ. Manažer logistiky se domnívá, že úroveň spokojenosti zákazníků je pozitivní, a to především z jeho perspektivy, kdy má kontrolu nad splněnými zakázkami a ví, že ke zpoždění dochází jen opravdu minimálně.

*„Jak rychle a efektivně reagujete na zpětnou vazbu od KA ve srovnání s běžnými zákazníky?“* Majitel opět potvrzuje hodnoty společnosti a to, že ke každému zákazníkovi přistupuje s největším možným nasazením i co se problémů/stížností týče. Promptně je svolán meeting se všemi, kterých se záležitost týká, a tým společně hledá řešení. Projektová manažerka dodává, že se opravdu řeší každý zákazník, i ten sebemenší. Nicméně v případě, že se jedná o zákazníka klíčového, je samozřejmě úsilí o vyřešení situace ještě rychlejší a neodkladné.

- Hodnoty

Následující série otázek, které byly položeny majiteli společnosti, obchodnímu oddělení a projektové manažerce, se týkala hodnot a očekávání zákazníků. První otázka zněla: „*Jaké jsou hlavní potřeby a očekávání vašich klíčových zákazníků?*“ V odpovědích se opakovaly klíčové aspekty úspěšného obchodu, a to včasné a spolehlivé dodání, kvalita výrobků a odpovídající cena. Všechny tyto informace jsou zjišťovány z běžné komunikace.

„*Snaží se společnost jakýmkoliv způsobem překročit očekávání (mimo standardní produkty a služby) a tím i přidat hodnotu do vztahu s KA?*“ Ing. Josef Suska na tuto otázku odpověděl, že se v HOKAMI CZ snaží najít vhodné řešení v celkovém výrobním procesu, které by zároveň bylo pro zákazníka levnější. Vyzdvihl především oddělení nákupu, které má na starosti hledat levnější alternativy materiálu při zachování jeho kvality. Tím se zákazníkovi sníží cena a on v konečném prodeji získá vyšší marži. Tento proces probíhá i po odsouhlasené počáteční kalkulaci, zákazník tak může získat nižší cenu, než se kterou původně kalkuloval. Žádným zákazníkům, ani těm klíčovým, společnost aktivně nenabízí žádné slevy, a to ani slevy množstevní. Zároveň pro ně není v nabídce žádný specifický produkt ani služba – všichni zákazníci mají personalizovaný produkt.

„*Naopak jakou hodnotu nebo přínos přinášejí do HOKAMI CZ její klíčoví zákazníci?*“ Tím, že společnost aktivně neoslovuje nové zákazníky, jí její klíčoví zákazníci přinášejí především dobré jméno, mezi KA je totiž spousta společností, které jsou na trhu známé a uznávané. Pokud je HOKAMI CZ jejich dodavatelem, napovídá to o její spolehlivosti a kvalitě produkce, a tím se i zvyšuje její preference u nových zákazníků. Zároveň klíčoví zákazníci, popřípadě přímo zaměstnanci doporučují HOKAMI CZ jako spolehlivého dodavatele dále, čímž se rozrůstá zákaznické portfolio. V neposlední řadě, díky velkému množství objednávek od KA, pro které musí samozřejmě HOKAMI CZ nakupovat odpovídající velké množství materiálu, je schopna společnost u svých dodavatelů získat nižší ceny. Z toho vyplývá úspora u zakázek pro menší zákazníky, v nichž se objevuje stejný materiál, a tím i vyšší zisk pro HOKAMI CZ. Manažer logistiky dodal, že v případě KA dochází k dlouhodobému výhledu odvolávek, díky čemuž je i plánování a samotná výroba efektivnější.

„Můžete uvést konkrétní příklad situace, kdy se projevila důležitost KA pro společnost?“ Nejčastěji si společnost uvědomuje tuto důležitost při rozšíření zákaznického portfolia o nové zákazníky, kteří přicházejí na doporučení od klíčových zákazníků. Dále pak při velkosériové, popřípadě opakované výrobě se stále zdokonaluje výrobní proces, tak aby byla výroba co nejefektivnější. Díky nabití těchto zkušeností je pak i výroba pro malé zákazníky efektivnější. V neposlední řadě byla pořízena i nová technologie speciálně pro výrobu velkých zakázek klíčových zákazníků (Medical MM, POver electronic DD a další), která byla následně běžně využívána i pro zákazníky menší – tím se opět zvýšila efektivita a zároveň vzrostla konkurenceschopnost. Technický manažer uvedl, že každý zákazník přináší ve svých požadavcích novinky, na které společnost musí reagovat. Příkladem je například pořízení rentgenového systému pro kontrolu součástek, díky němuž je možné detekovat vady, aniž by musela být součástka rozmontována. Společnost tak stále získává nové zkušenosti a technologie.

- Péče a budování vztahu s KA

„S kým ze společnosti KA konkrétně jednáte?“

Majitel Ing. Josef Suska při komunikaci s KA navazuje kontakt napříč různými úrovněmi jejich organizace, a to například včetně technického oddělení či nákupu, a pokud je potřeba, nemá problém se spojit i se zástupcem výroby KA. Tato interakce závisí na konkrétní situaci a povaze dané zakázky. V jednodušších zakázkách není přímá interakce majitele nutná, u některých složitějších situací může být jeho angažovanost výrazná. Uznává, že tato praxe, kdy se zapojuje přímo majitel, nemusí být běžná u ostatních společností, avšak on si stále udržuje osobní zapojení do obchodních vztahů, což je v souladu s rodinným charakterem společnosti, i přes to, že odpovídá velikosti středního podniku.

Projektová manažerka uvedla, že komunikuje s obchodním a technickým oddělením i s oddělením nákupu. Opět záleží na povaze zakázky a situaci. Zaměstnanci obchodního oddělení HOKAMI CZ komunikují s KA komplexně napříč různými odděleními podniku, přičemž rozsah této komunikace se odvíjí od charakteru dané zakázky. Během řešení konkrétních situací dochází k interakci jak s oddělením nákupu, technickými specialisty či vyšším managementem, tak

například s oddělením logistiky. Technický manažer komunikuje s technickým oddělením a oddělením kvality KA.

*„Existují pravidelná setkání, průběžná komunikace s KA, která přímo souvisí s obchodními záležitostmi?“* Napříč všemi tázanými došlo ke shodě, že HOKAMI CZ nepoužívá žádný konkrétní plán nebo stanovené postupy, jak často řešit obchodní záležitosti, spoléhá se spíše na flexibilní přístup a reakci na aktuální potřeby a situace. S některými klíčovými zákazníky je obchodní oddělení v kontaktu téměř denně, a to i pokud se nejedná přímo o aktuální objednávky. Diskutují se například budoucí projekty, náhrady součástí a další relevantní záležitosti. Komunikace se zákazníky je opravdu založená na individuálním přístupu, bez pevně stanoveného rámce nebo harmonogramu. Nedochozí tak k pravidelnému jednání skrz naplánované schůzky. Technické oddělení je s KA v kontaktu také dle situace, například při řešení nového projektu, popřípadě problémů u již běžících zakázek.

*„Jak často se setkáváte s KA i mimo obchodní záležitosti? (Mimo řešení objednávek a podobně)“* Majitel odpověděl, že například se zástupci společnosti POver electronic DD byli v osobním kontaktu během roku 2024, tedy během čtyř měsíců, již dvakrát. Se společností SS průmyslová elektronika B se udržuje osobní kontakt velmi intenzivně, majitel odhaduje cca 20 osobních schůzek ročně. Se společností LL A SE & Co. KG však osobní schůzka neproběhla cca 1 rok. Majitel dodává, že i přes to, že se většinou jedná o pracovní schůzky, jsou tato setkání spojena i s udržováním a budováním dobrých vztahů. Velmi často jezdí zástupci společností na schůzku přímo do HOKAMI CZ a ve většině případů jezdí do Liberce už večer před, popřípadě ráno před schůzkou. Díky časovému prostoru je tak možné zajít se zástupci KA na večeri, popřípadě snídani. Zaměstnankyně z obchodního oddělení uvedla, že se společnostmi Spotřebka 22, 1124 a POWER 3 dochází k osobní schůzce jednou až dvakrát ročně. Na schůzkách se ale mimo jiné řeší i obchodní záležitosti. Projektová manažerka odpověděla ohledně svého zákazníka DOPRAVA, že dochází k osobní schůzce přibližně jednou za čtvrt roku, vždy se ale diskutuje i obchod. Zároveň však dodává, že s některými zástupci ze společnosti DOPRAVA si dokázala v průběhu spolupráce vybudovat tak pevný vztah, že pokud jsou v blízkosti sídla HOKAMI CZ, tedy Liberce, často ji sami zvou na přátelskou schůzku, která není za účelem obchodu. U některých klíčových zákazníků však

nedošlo k osobní schůzce ani jednou během uplynulého roku, což koresponduje s odpovědí majitele, který například zmiňoval společnost LL A SE & Co. KG.

Majiteli byla položena ještě doplňující otázka: „*Máte evidováno, kdy došlo k návštěvám, popřípadě online meetingům s jednotlivými KA?*“ Existují zápisy z jednotlivých schůzek a data lze dohledat v kalendářích, nicméně detailněji to sledováno není.

„*Myslíte, že se Hokami snaží aktivně budovat a udržovat pevné vztahy s KA?*“

Majitel odpověděl, že se snaží. S KA diskutují o možnostech zlepšení, samotná společnost HOKAMI CZ iniciuje návrhy, které by mohly optimalizovat produkty s cílem zvýšit jejich hodnotu pro zákazníka. Jedná se například o již zmiňované snižování nákladů na materiál, popřípadě hledání kvalitnějších alternativ za stejnou cenu. Pokud se jedná o snižování nákladů, HOKAMI CZ prodá produkt za cenu nižší, a zákazník tak získá vyšší marži při prodeji, popřípadě implementaci produktu do konečného výrobku. Také zaměstnanci z obchodního oddělení se domnívají, že se společnost snaží budovat vztahy s KA. Zmiňují například pravidelnou komunikaci, meetingy, osobní návštěvy, ale i vánoční dárky, které jsou jim každoročně zasílány. Dále pak zaměstnanci zmiňují i přidanou hodnotu, kterou společnost poskytuje díky svému know-how a poskytování poradenství ve zlepšování konečných produktů. Projektová manažerka zmiňuje budování a upevňování vztahů se společností DOPRAVA. Díky tomu, že tuto společnost má na starosti od prvotní komunikace, kdy se ještě o klíčového zákazníka nejednalo, má s ní vybudovaný velmi pevný vztah, a to i přes to, že mezi zástupci, se kterými je u dané společnosti v kontaktu, došlo k nepatrným změnám ve složení. Projektová manažerka se snaží této společnosti věnovat s maximální péčí a tento vztah dále prohlubovat, a především udržovat pro další obchodní spolupráce.

„*Myslíte si, že ke zvýšení obrátu společnosti DOPRAVA v posledních letech mohla pomoci i zvýšená komunikace a celková péče projektové manažerky?*“ Otázka byla směřována pouze na majitele, který potvrdil, že určitě z jedním hlavních důvodů je vynaložená péče a úsilí projektové manažerky. Zároveň však uvedl, že za zvýšením objednávek stojí celková spokojenost zákazníka s konečným produktem, za kterým stojí výroba, nákup materiálu, kvalita i cena, takže je vše celkově provázané.

*„Existují nějaké možnosti pro KA urychlit proces objednání – doručení? Například preferenční postupy?“* Zaměstnanci z obchodního oddělení upřesnili, že standardní doba dodání uvedená v nabídce je 6–8 týdnů. Na základě požadavku zákazníka je možné zvolit expresní výrobu. Ve společnosti existuje takzvaný „KUKU“ režim, který zajišťuje rychlejší získání součástí, a tím i možnost expresní výroby. Nicméně zákazník musí počítat s dodatečnými náklady. Projektová manažerka, která zajišťuje právě „KUKU“ režim, dodává, že pokud zákazník chce urychlit výrobu a materiál pro výrobu je připravený, vše záleží na individuální dohodě. Poukázala na možnost preferenčního postupu, skrze vedení, které se do realizace urychlení výroby zapojí. Následně vše záleží na aktuálním stavu výrobního plánu. Vždy se ale společnost snaží hledat řešení, jak zákazníkovi pomoci. Majitel zdůraznil, že se snaží vyhovět všem zákazníkům rovnoměrně. Pokud se jedná o akutní situaci a zároveň existuje možnost, jak s problémem pomoci, je vždy zákazníkovi vyhověno. Jak již bylo zmíněno, snaží se HOKAMI CZ vyjít vstříc při řešení akutní situace opravdu všem svým zákazníkům, avšak v případě řešení takové situace se zákazníkem klíčovým je vynaloženo úsilí ještě větší. Pokud by mělo dojít ke konfrontaci 2 zakázek v jeden den, popřípadě na jedné výrobní operaci, je upřednostněn KA. Běžného zákazníka by však odsunutí nemělo ohrozit, vždy se totiž vyrábí s časovou rezervou. Společnost HOKAMI CZ si je vědoma, že takovým chováním dochází k upevňování důvěry klíčových zákazníků a k podpoře jejich loajality k firmě.

*„Existují nějaké aktuální nebo plánované iniciativy zaměřené na zlepšení péče o zákazníky, především ty klíčové?“* V současnosti ani v blízké budoucnosti nejsou v plánu žádné konkrétní iniciativy zaměřené na péči o klíčové zákazníky. Nicméně projektová manažerka a zástupci z obchodního oddělení naznačili, že byla v rámci společnosti řešena otázka četnosti osobních návštěv u klíčových zákazníků.

*„Objevují se ve společnosti nějaké obavy nebo výzvy spojené s péčí o klíčové zákazníky?“* Majitel odpověděl, že se žádné větší obavy nevyskytují. Domnívá se, že jsou všichni zákazníci loajální. Pokud existují nepříznivé signály ohledně možnosti ztráty zákazníka, vedení je obeznámeno s tím, že mají jiné zákazníky, kteří by je mohli případně nahradit. Cílem je udržet současné zákazníky a zároveň



flexibilitu pro případné změny. Projektová manažerka vyjádřila názor, že se určitá obava spojená se ztrátou klíčových zákazníků vyskytovat může, nicméně obava není tak významná, aby byla iniciována tvorba řešení možné ztráty KA. Majitel dále upozorňuje na nutnost uvědomění si, že i přes to, že se někteří zákazníci nachází na předních pozicích, co se podílu na ročním obratu týče, nemusí být vždy společností vnímání jako klíčoví. Jedná se například o společnost POWER 3, která se v minulých dvou letech umístila na 5. místě z pohledu velikosti obratu (více než 5 %). Jedná se o společnost, jejíž velké obraty souvisely pouze s jedním produktem, respektive s velmi omezeným produktovým portfoliem. Vedení tudíž spolupráci se společností POWER 3 nepovažovalo výhledově za samozřejmou a tuto společnost ani nepovažovalo za klíčového zákazníka, a to z důvodu vysokého rizika ukončení výroby daného produktu. Již začátkem roku 2024 došlo k naplnění těchto předpokladů a spolupráce na daném produktu byla ukončena z důvodu zastavení výroby přímo u zákazníka.

- Vyhodnocení rozhovorů

Z výsledků rozhovorů vyplývá, že společnost nemá jasně definované klíčové zákazníky ve své současné strategii. Avšak zaměstnanci z administrativní oblasti mají povědomí o tom, jací zákazníci jsou pro společnost klíčoví. Každý respondent vyjmenoval ty největší KA, kteří představují největší podíly na celkovém obratu firmy. Zároveň byl obrat pro respondenty výchozím identifikátorem k určení KA. Kromě majitele Ing. Josefa Susky a manažera logistiky se ostatní shodují v názoru, že by klíčoví zákazníci měli být jasně identifikováni, aby jim mohla být poskytnuta speciální péče. Zaměstnanci z výrobního sektoru mají dle rozhovorů povědomí o KA výrazně omezené. Za klíčové považují jen zákazníky DOPRAVA, Medical MM a POver electronic DD. Majitel se však domnívá, že není nutné, aby tito zaměstnanci věděli, kteří zákazníci jsou pro firmu klíčoví. Podstatné je, aby zaměstnanci ke všem zakázkám přistupovali stejně odpovědně.

Společnost HOKAMI CZ vyznává pasivní přístup k získávání nových zákazníků a preferuje přístup trpělivého očekávání. Noví zákazníci obvykle přicházejí po doporučení od současných obchodních partnerů. Jedinou aktivitou pro sebe prezentaci je veletrh Electronica v Mnichově, kterého se společnost účastní jako vystavovatel. Tímto přístupem se tedy společnost spoléhá spíše na pozitivní

zpětnou vazbu a doporučení ze strany existujících zákazníků a vyhýbá se obchodním technikám, v rámci nichž by docházelo k přímému oslovování potenciálních zákazníků. Ve společnosti dochází k pravidelnému sledování podílu obrátu jednotlivých KA, ale tyto informace nejsou zásadním faktorem pro strategii společnosti.

Žádný zaměstnanec není explicitně jmenován do role key account manažera. Péče o klíčové zákazníky je rozdělena mezi obchodní oddělení a jeho 4 zaměstnance a dále pak mezi projektovou manažerku, která má na starosti jednoho klíčového zákazníka. Její pracovní role je tudíž velmi podobná key account manažerovi. Díky tomuto rozdělení je možné efektivně pokrýt celé zákaznické portfolio a zároveň přizpůsobit komunikaci podle odborných znalostí a časových možností zaměstnanců. Komunikace se zákazníky probíhá primárně skrz e-mail a telefon, využívány jsou však i online meetingy přes MS Teams a osobní schůzky, to však v celkovém součtu odpovídá cca 25 % z celé komunikace. Klíčoví zákazníci nemají žádný preferovaný způsob komunikace, vždy záleží na aktuální situaci a jedná se spíše o kombinaci všech prostředků.

V případě, že nastane jakýkoliv problém se zakázkou pro KA ze strany společnosti, HOKAMI CZ se snaží reagovat velmi rychle a být proaktivní. Vyřešení situace a informování zákazníka je v tomto směru klíčovým. Při řešení problému a komunikaci s KA mají zaměstnanci obchodního oddělení volnost, neřídí se žádnými standardy, a pokud si to situace žádá, radí se s vedením. Míra spokojenosti KA se zjišťuje pomocí dotazníků, výsledků zákaznických auditů a také podle počtu objednávek. Dotazníky spokojenosti KA jsou zasílány jednou ročně, nicméně zaměstnanci, kterých se konkrétní zákazníci týkají, informace o zpětné vazbě zpětně nedostávají. V případě stížností či požadavků KA se zaměstnanci HOKAMI CZ snaží situaci vyřešit co nejrychleji. Celkově je ale všemi zdůrazňováno, že se ke všem zákazníkům přistupuje s maximálním nasazením a zájmem o jejich spokojenost s tím, že v případě KA dochází k hledání řešení s ještě větší prioritou.

Za hlavní požadavky a očekávání KA byly označeny základní pilíře úspěšného obchodu, a to kvalita výrobku, včasné dodávky a cenová dostupnost. Tyto informace jsou získávány z pravidelné komunikace se zákazníky. HOKAMI CZ se snaží

aktivně překračovat očekávání zákazníků a do obchodního vztahu přidávat další hodnotu. Společnost aktivně hledá způsoby, jak vylepšit celkový výrobní proces, hledá levnější, ale stejně kvalitní varianty materiálu, což snižuje výslednou cenu produktu pro zákazníky a zvyšuje tím jejich marži. KA naopak přináší přidanou hodnotu HOKAMI CZ v budování dobrého jména společnosti, čímž zvyšují její reputaci, spokojení KA zároveň představují živou reklamu. KA často doporučují HOKAMI CZ dalším potenciálním zákazníkům, díky čemuž přinášejí nové obchodní příležitosti a pomáhají rozšiřovat zákaznické portfolio. V neposlední řadě může HOKAMI CZ díky velkému objemu objednávek od KA vyjednat výhodnější ceny u svých dodavatelů, a tím získat úspory a zároveň zvýšit svoji konkurenceschopnost. Ze spolupráce s KA získává společnost cenné poznatky a zkušenosti, které následně může využít při výrobě pro malé zákazníky. Zvyšuje se díky tomu celková kvalita i hodnota nabízených služeb.

Majitel společnosti, projektová manažerka i obchodní oddělení přichází do přímého kontaktu s KA na různých úrovních jejich organizace. Z rozhovorů bylo dále zjištěno, že se ve společnosti neuplatňuje pevně stanovený harmonogram pravidelných setkání s KA. Společnost se spoléhá spíše na flexibilní přístup a reakci na aktuální situace. Obchodní oddělení je s KA téměř v denním kontaktu, řeší se jak aktuální zakázky, tak i budoucí projekty, různé náhrady materiálů, ceny a další záležitosti, které jsou pro danou chvíli relevantní. Společnost reaguje flexibilně na potřeby svých KA, dokonce umí v případě nutnosti zařídit expresní výrobu. Četnost osobních schůzek se u různých KA výrazně liší. Nejčastěji dochází k osobním schůzkám se společností SS průmyslová elektronika B, s odhadem cca 20 schůzek ročně. S POver electronic DD proběhla osobní schůzka během posledních čtyř měsíců již dvakrát, se společnostmi Spotřebka 22, 1124 a POWER 3 dochází k osobní schůzce minimálně jednou až dvakrát ročně. Zároveň však bylo zjištěno, že se společností LL A SE & Co. KG nedošlo během uplynulého roku ani k jedné osobní schůzce. Schůzky jsou především obchodního charakteru, avšak ve většině případů jsou tyto schůzky spojeny i s budováním vztahů. Se zákazníky se často chodí před schůzkou na neformální večeři, popřípadě snídani. Zároveň bylo díky rozhovoru zjištěno, že se majitel Ing. Josef Suska osobně angažuje v obchodních vztazích, což je v souladu s rodinným charakterem společnosti.

V současné době ani v blízké budoucnosti nejsou v plánu žádné konkrétní iniciativy, které by byly zaměřené na zdokonalení péče o KA. Nicméně projektová manažerka i zástupci obchodního oddělení naznačili, že byla otázka zvýšení četnosti osobních návštěv u klíčových zákazníků již několikrát diskutována. Společnost si uvědomuje důležitost klíčových zákazníků, i tak ale ve vedení nefigurují větší obavy z jejich ztráty. Společnost věří v loajalitu svých KA a zároveň je připravena na případné změny, pokud by některý z KA ukončil s HOKAMI CZ spolupráci.

### 4.3 Doporučení

I přesto, že společnost neaplikuje formální strategii KAM a snaží se neupřednostňovat žádného zákazníka před ostatními, je **jasná identifikace klíčových zákazníků** důležitá z mnoha důvodů. Z rozhovoru plyne, že v administrativním sektoru panuje povědomí o klíčových zákaznících a všichni bez váhání označili 3 největší zákazníky z posledních let, je ale důležité, aby věděli i o dalších klíčových zákaznících. I přes to, že nejsou na první pohled tak zřetelně vidět, stále se díky svému podílu na obratu významně podílí na celkovém ročním obratu společnosti.

Díky identifikaci KA může společnost lépe alokovat své úsilí i zdroje přesně na ty zákazníky, kteří mají největší potenciál pro dlouhodobý růst a zisk, tím je možné zajistit zvýšení celkové efektivity podnikání. Pokud nastane například situace vysokého vytížení ve výrobě, kdy se společnost musí rozhodovat, jakého zákazníka upřednostní je tento přístup klíčový, tak aby došlo k optimalizaci využití svého úsilí i zdrojů, které nejsou neomezené, jak uvedl McDonald a Rogers (2017).

Jedním z nejzásadnějších pilířem pro uzavření opakovaných nákupů je vytvoření pevných vztahů se zákazníky. Pokud jsou KA identifikováni může společnost lépe porozumět jejich potřebám a preferencím, zároveň ví přesně na které zákazníky se má při prohlubování vztahů zaměřit. Vedení společnosti při identifikaci může vycházet z analýzy této práce, kdy byli za KA identifikováni společnosti, které se podílejí na 80 % z celkového ročního obratu, popřípadě vybrat například 10 největších, na které bude kladen největší důraz.

**Zpětnou vazbu** získává společnost HOKAMI CZ z dotazníků spokojenosti zákazníka, které každoročně posílá svým zákazníkům. Z rozhovorů však vyplívá,

že výsledky těchto dotazníků nejsou dále nijak prezentovány zainteresovaným osobám. Nedostatek sdílení těchto výsledků může být vnímáno jako vážný nedostatek. Zaměstnanci, kteří mají přímý kontakt s KA a jsou informováni o jejich zpětné vazbě mohou lépe porozumět jejich potřebám, zlepšit úroveň služeb a posilovat vztahy s klienty, což je podstatou KAM jak uvádí například Chlebovský (2017). Navrhovaným řešením je prezentování zpětné vazby především obchodnímu oddělení a zaměstnancům, kteří jsou s danými klíčovými zákazníky, jakkoliv zainteresovaní. Prezentace výsledků může být pojata jako meeting, který by měl obsahovat shrnutí výsledků, tedy klíčové poznatky, které byly získány z dotazníků, popřípadě zákaznických auditů, nebo hodnocení dodavatelů přímo od KA – hlavní připomínky, stížnosti, návrhy na zlepšení, ale i pozitivní ohlasy. Zpětné vazby by dále měly být analyzovány, zda se v nich neopakují připomínky od různých KA, díky nim je možné najít prostory pro potřebu změny, popřípadě zlepšení. Společnost by měla identifikovat priority, které mají největší vliv na spokojenost zákazníků a na které by měla být zaměřena její největší pozornost a zároveň navrhnout konkrétní kroky a opatření. V meetingu by neměla chybět ani otevřená diskuze, tak aby se zaměstnanci mohli podílet na identifikaci možných řešení pro zlepšení. Dále by měly být definovány konkrétní kroky a opatření, která se budou opírat o získané informace z hodnocení a zpětných vazeb KA. Včetně stanovení termínů a odpovědných osob pro konkrétní body. V závěru meetingu by měly být shrnuty všechny podstatné body.

I přesto, že společnost HOKAMI CZ přistupuje k prodeji spíše pasivně a preferuje trpělivý postoj, kdy vyčkává na nové objednávky ze strany zákazníků, by vedení mohlo zvažovat vyšší míru proaktivní **zainteresovanosti u budoucích plánech** KA. Zákazníkům se takový zájem jeví jako aktivní nabízení spolupráce, partnerství a dodavatelského know-how pro budoucí projekty i inovace a pomáhá tak podpořit dojem strategického partnera s dlouhodobými vizemi, který je schopen reagovat na budoucí výzvy a potřeby svých partnerů.

Díky takové proaktivní angažovanosti vzniká pevný základ pro další prohlubování obchodních vztahů, které jsou založeny na důvěře, spolupráci, komunikaci, a především vzájemného prospěchu.

Navzdory tomu, že společnost nemá přímo jmenovaného Key account manažera bylo by vhodné přistoupit k pravidelné analýze a sledování klíčových zákazníků.

Prodejní aktivity, monitoring vývoje obchodu, včetně analyzování prodejů, reporting i zákaznické služby sice spadají pod odpovědnosti KA manažera (Pražská, Jindra, 2002), v HOKAMI CZ však KA manažer nefiguruje, proto by mohli zaměstnanci z obchodního oddělení pravidelně, ideálně jednou za půl roku sestavit podrobný **report o vývoji jednotlivých klíčových zákaznících**. Report by měl obsahovat informace o obratu za sledované období, srovnání s obdobím minulým a hodnotu aktuálních a plánovaných objednávek. Důraz by měl být následně kladen na identifikaci případných změn a trendů, především týkajících se poklesu obratu. Na základě tohoto reportu, a to především v případě poklesu obratu, by se měla společnost zaměřit na analyzování příčin tohoto poklesu a hledat způsoby, jak těmto změnám efektivně čelit.

Společnost sice udržuje kontakt se svými KA, ale bez žádného **harmonogramu schůzek**, ani systematického přístupu ke správě těchto vztahů. Někteří KA, a to především ti menší tak mohou být opomíjeni nebo dokonce zcela vynechání, to může způsobit i případnou ztrátu obchodních příležitostí, popřípadě snížení spokojenosti těchto KA. Pokud by společnost začala aplikovat pevný systém správy vztahů se všemi KA, včetně těch menších, měla by nejprve jasně definovat své KA, jak bylo popsáno výše. Jaká bude frekvence návštěv jednotlivých KA by měla být individuálně přizpůsobena každému zákazníkovi, s ohledem na jejich potřeby, charakter jejich dosavadního obchodního vztahu, ale i geografickému umístění, kde může být obtížné provádět osobní návštěvy. Jak často budou návštěvy plánovány souvisí i na strategickém významu jednotlivých KA. Pokud by se jednalo o zákazníka, který má vysoký potenciál a představuje strategickou příležitost pro společnost HOKAMI CZ návštěvy mohou být plánovány jednou za měsíc až dva. Jedná se například o společnost DOPRAVA, která se v posledních čtyřech letech stala pro HOKAMI CZ jednou z nejdůležitějších. Zároveň zakázky pro ni patří k těm složitějším, může se tak řadit k typu zákazníka, který potřebuje pravidelnou pozornost a podporu, ve skutečnosti s ní však nejsou tak schůzky tak pravidelné. Dále společnosti POver electronic a Průmyslová elektronika SS jsou zákazníci, kteří vyžadují velmi časté schůzky. Dle Lošťákové (2009) může být komunikace s dlouhodobými zákazníky více přátelsky laděné a schůzky tak mohou probíhat v uvolněném duchu. U KA, který se dá nazvat jako stálý a stabilní, tedy obchodní vztah se více méně nemění a jeho potřeby jsou relativně konzistentní mohou být

osobní návštěvy plánovány každý kvartál, kdy kontakt mezi HOKAMI CZ i zákazníkem bude udržen a zároveň je možné zjistit, zda nejsou ze strany zákazníka plánovány větší změny. Mezi stále a stabilní zákazníky lze řadit například Medical MM i LL A SE & Co. KG. Například se společností LL A SE & Co. KG se HOKAMI CZ však v uplynulém roce nesešla ani jednou. Pro KA, kteří jsou sice menší a v současnosti nepředstavují tak vysoký podíl na celkovém ročním obratu, avšak mohou v budoucnu představovat potenciál pro rozvoj obchodní spolupráce, jedná se například o společnosti Medical 11, Medical 2 i Medical 3 Technology Center, mohou být návštěvy plánovány méně často, ku příkladu jednou za 3 až 6 měsíců. S ostatními KA, kteří se i minimálně podílí na 80 % celkového ročního obratu lze doporučit osobní kontakt po 6 měsících, minimálně však jednou ročně, i když s těmito zákazníky může být frekvence návštěv nižší, je stále důležité s nimi udržovat kontakt. K doporučené frekvenci je nutné zdůraznit, že někteří zákazníci mohou preferovat častější osobní schůzky, zatímco jiní mohou být spokojeni pouze s komunikací skrz email, popřípadě video meeting, proto je důležité zjistit jejich preference a přání. Dále je nutné uvážit efektivitu návštěv, pokud jsou osobní schůzky produktivní, není důvod snižovat četnost, naopak pokud nepřináší hodnotu ani zákazníkovi, ani HOKAMI CZ, je vhodnější jejich četnost omezit. Nicméně, pokud budou návštěvy dopředu naplánované a rozvržené lze tak zajistit neopomenutí žádného klíčového zákazníka, proto lze doporučit roční harmonogram, který lze samozřejmě v průběhu upravovat, tak aby všem zúčastněným vyhovoval.

Ve společnosti HOKAMI CZ se v současné době využívá systém ERP Helios iNuvio, který obsahuje již integrovaný modul pro CRM. Tento modul však v současnosti ve společnosti není aktivně využíván. V případě **zavedení využívání CRM modulu** do praxe by mohlo přinést společnosti poměrně širokou škálu výhod. Modul umožňuje centralizované a přehledné ukládání informací o jednotlivých zákaznících i konkurenci na jednom místě, včetně kontaktních údajů, historii objednávek i probíhající obchody, což představuje cenný zdroj pro plánování budoucích aktivit. Funkce evidence schůzek, včetně informací o jejich průběhu, četnosti a obsahu, pomáhá efektivně plánovat setkávání s KA, které navazuje na předchozí doporučení vytvoření harmonogramu schůzek. Modul dále obsahuje analytický nástroj pro správu poptávek jednotlivých zákazníků a následnou analýzu

jejich realizace, kromě strategického plánování a obchodního rozhodování by ta data mohla sloužit i k monitorování konverze poptávek na skutečné objednávky, a tedy i identifikaci oblastí pro zlepšení. Společnost, poskytující systém Helios iNuvio spolupracuje s oficiálními partnery, kteří nabízí další rozšíření CRM modulu, jako například podporu k vytváření dotazníků spokojenosti zákazníků, možnost sledování stavu rozpracovaných zakázek jednotlivých KA i monitorovat náklady a výnosy spojené s každou zakázkou k určitému datu. Díky propojení s klasickým Helioseem iNuvio zaměstnanci nemusí ručně přepisovat data, dochází tak k ušetření času a minimalizuje riziko chyb. Tím, že je celý systém integrován s Helios iNuvio jsou veškeré údaje okamžitě dostupné a synchronizované mezi jednotlivými moduly. Tato synchronizace poskytuje zaměstnancům spravovat a lépe sledovat vývoj jednotlivých zakázek, což jim umožňuje rychleji reagovat na potřeby zákazníků. Pokud by společnost přistoupila k využívání modulu CRM ve své běžné pracovní činnosti při správě KA, jedná se o tzv Farming, který poskytuje potřebná data o již stávajících zákaznících (Flídr, 2023). Výsledek je celkové zvýšení spokojenosti klientů, optimalizace obchodních procesů a v konečném důsledku i zvýšení produktivity a efektivity celého obchodního týmu. Majitel HOKAMI CZ v rozhovoru zmínil, že před navázáním obchodního vztahu, je u nového zákazníka mimo jiné zjišťována jeho platební schopnost, rozšíření CRM modul je propojen s Obchodním rejstříkem, ARES, Credit Chceck i Insolvenčním rejstříkem, lze tedy jednoduše prověřit zákazníky podnikajících na území České republiky.

V současné době se stává **implementace online** portálů stále oblíbenější a stávají se tak součástí digitálních strategií podniků, která může významně posílit vztahy se svými KA. Online portál zajišťuje dostupnost informací, které se týkají stavu objednávek, pokrytí materiálů, jak zakázka postupuje výrobou, termínech dodání a dalších relevantních datech souvisejících s konkrétním KA online. HOKAMI CZ by se tak stala více transparentní pro své zákazníky. Klíčovým zákazníkům takový transparentní přístup skrz portál umožní lépe plánovat svou výrobu, popřípadě přímo prodej, pokud se jedná o finální produkt, zároveň se může rozhodovat na základě informací, které jsou aktuální a nemusí je zjišťovat přes obchodní oddělení. Online portál dále může sloužit i jako jednoduchý prostředek pro získávání zpětné vazby, a vzniká tak možnost eliminování dotazníkového sběru spokojenosti KA. V takových online portálech je možná i rychlá komunikace skrz sdílení požadavků



zákazníků s obchodním oddělením HOKAMI CZ, to pak může rychle reagovat a řešit případné problémy, Lze shrnout, že poskytování pohodlného způsobu získávání informací a komunikace skrz online portál může hrát podstatnou roli v budování pevných vztahů s klíčovými zákazníky. Lošťáková (2009) ve své publikaci zmiňuje, že komunikace s KA by měla být o mnoho více otevřená v poskytování relevantních informací, což by online portál umožnil. Zákazníci oceňují transparentnost a jednoduchost, tím se zvyšuje jejich spokojenost a je pravděpodobnější, že budou chtít dále spolupracovat. Buttler a Maklan (2015) ve své publikaci potvrzují, že dodavatelé u svých dlouhodobých obchodních partnerů často přistupují na sdílení interních dat, které se týkají jejich obchodních záležitostí. HOKAMI CZ disponuje zaměstnancem, který má zkušenosti s vytvářením softwarovým řešením pro plánování výroby a dalších projektů. Pokud by tedy vedení uvažovalo o implementaci online portálu pro zákazníky, je rozumné uvažovat o možnosti, zda by ho její interní pracovník byl schopen vyvinout, tak aby splňoval veškeré požadavky. V případě, že by byl schopen vývoje, by mohla získat společnost výhody, včetně možnosti úspory nákladů na externího dodavatele a zároveň možnost flexibilnější přizpůsobení následným specifickým potřebám. Přesto je nezbytné provést analýzu, která by zahrnovala náročnost implementace a zda by výsledné přínosy převažovaly nad možnými riziky a nevýhodami.

## Závěr

Diplomová práce zkoumala problematiku Key account managementu, kdy z provedené literární rešerše vyplynulo, že pečlivá péče o klíčové zákazníky dokáže společnosti přinést značné výhody. Za nejpodstatnější výhody lze uvést zvýšenou loajalitu KA, růst obratu KA vůči celkovému ročnímu obratu společnosti, posílení konkurenční výhody a v neposlední řadě získávání nových cenných zkušeností a inovací, díky spolupráci s nimi. Cílem diplomové práce bylo empiricky analyzovat stav řízení vztahů s klíčovými zákazníky ve vybrané společnosti a navrhnout konkrétní zlepšení. Řešení tohoto cíle se opíralo o teoretickou diskusi a šetření za pomoci výzkumných rozhovorů.

Teoretická část se zaměřovala na seznámení čtenáře s klíčovými pojmy, jako je samotný Key account management, s charakteristikou klíčových zákazníků, jak je lze identifikovat a jak by o ně měly společnosti pečovat. Dále seznámila čtenáře s termínem Key account manažer, jaké jsou jeho odpovědnosti a jakými charakteristickými rysy by měl Key account manažer disponovat. V závěrečné části teoretického rámce byl představen pojem CRM – Customer relationship management, tedy strategický přístup k řízení a správě vztahů se zákazníky. Tato strategie byla zkoumána v kontextu možného využití i u společností, jenž se zaměřují na zakázkovou výrobu.

Na teoretickou část navazovala část praktická, v té byla představena společnost, na kterou byla provedená analýza současné situace Key account managementu. Společnosti, jež působí na B2B trzích v oblasti zakázkové výroby drobné elektroniky, byli identifikováni klíčoví zákazníci a následně bylo zkoumáno, jak se měnil jejich vývoj v jednotlivých letech. Součástí analýzy KAM ve vybrané společnosti byly strukturované rozhovory se 7 zaměstnanci, a to včetně majitele. Cílem bylo lépe porozumět, jak společnost vnímá danou problematiku. Z rozhovorů vyplynulo, že společnost nemá implementovanou strategii KAM, ani jasně identifikované své klíčové zákazníky. I přes to, si ale všichni z dotazovaných uvědomují důležitost některých zákazníků, kteří byli v této diplomové práci identifikováni jako klíčoví. Rozhovor dále zahrnoval otázky související se současnou péčí o zákazníky, zda existují rozdíly mezi KA a běžnými zákazníky. Byla také zkoumána frekvence osobních návštěv u KA, nebo kdo s KA komunikuje.

Tyto a další informace z rozhovoru poskytly komplexní pohled na problematiku péče o nejdůležitější obchodní partnery v dané společnosti.

Na základě zjištění z rozhovorů byla v závěrečné části praktického rámce formulována sada doporučení, která zahrnovala jasnou identifikaci KA, vytvoření harmonogramu schůzek s nimi, zvážení využívání CRM modulu v již existujícím ERP systému společnosti a další možnosti, které při implementaci zlepší současnou péči o KA. Navrhovaná opatření přispějí k posílení loajality a spokojenosti KA a současně otevřou nové příležitosti pro rozšíření obchodních vztahů. Tím by společnosti pomohla prohloubit svou konkurenční výhodu v dnešním dynamickém a velmi konkurenčním tržním prostředí.

## Seznam literatury

ASHOKKUMAR, J a SREENIVASA MURTHY, Kota. *Customer Relationship Management*. KY PUBLICATIONS, 2021. ISBN 9789387769977

BRENNAN, Ross; CANNING, Louise a Raymond MCDOWELL. *Business-to-Business Marketing*. 5th edition. SAGE, 2020. ISBN 9781529726213.

BURNETT, Ken. *Klíčoví zákazníci a péče o ně: koncepce, metody a postupy, jak utvářet a řídit vztahy s klíčovými zákazníky*. Business books (Computer Press). Praha: Computer Press, 2005. ISBN 8072266551.

BUTTLE, Francis a MAKLAN, Stan. *Customer relationship management: concepts and technologies*. Third edition. London: Routledge, Taylor & Francis Group, 2015. ISBN 978-1-138-78982-1.

CARAMELA, Sammi. *How to Connect With Customers*. Online. Businessnewdaily. 2023. Dostupné z: <https://www.businessnewdaily.com/10330-connect-with-customers.html>. [cit. 2024-01-22].

FLÍDR, Jiří. *Propojení výroby a informačních systémů v praxi*. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2023. ISBN 978-80-271-2459-6.

HELIOS iNuvio. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.helios.eu/helios-inuvio>. [cit. 2024-04-03].

HUTT, Michael D.; SPEH, Thomas W. *Business marketing management: B2B*. 12th edition. South-Western, Cengage Learning, 2017. ISBN 9780357039243

CHEVERTON, Peter. *Key Account Management: A Complete Action Kit of Tools and Techniques for Achieving Profitable Key Supplier Status*. 3rd edition. Kogan Page Publishers, 2004. ISBN 0749441690.

CHLEBOVSKÝ, Vít. *Management zákaznických řešení: jak efektivně tvořit a spravovat individualizovaná řešení zákaznických potřeb*. První vydání. Manažer. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0559-5.

JACOBS, F. Robert. *Manufacturing planning and control for supply chain management*. New York: McGraw-Hill, 2011. ISBN 9780071750318.

KALGAONKAR, Amol S. *ERP Revolution: Transforming the Future of Business: Unleashing the Path to Business Excellence and Competitive Advantage for the Digital Age*. Book Saga Publications, 2023. ISBN 9789395470650.

KOCH, Richard. *Pravidlo 80/20: umění dosáhnout co nejlepších výsledků s co nejmenším úsilím. 2.*, aktualizované vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 9788072611751.

KUMAR, Vineet; REINARTZ, Werner. *Customer relationship management: Concept, Strategy and Tools*, Springer-Verlag GmbH Germany, part of Springer Nature 2018.

LACOSTE, S., 2016. Perspectives on Social Media Ant its use by Key Account Managers. *Industrial Marketing Management*, 04, vol. 54, pp. 33 ProQuest Central. ISSN 00198501.

LAUTENSCHLAGER, C. and TZEMPELIKOS, N., 2021. Innovation in Key Account Management: Identification of Research Trends and Knowledge Gaps. *Journal of Business to Business Marketing*, 04, vol. 28, no. 2, pp. 149-167 ProQuest Central. ISSN 1051712X. DOI <https://doi.org/10.1080/1051712X.2021.1935469>.

LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky: [moderní strategie růstu výkonnosti podniku]*. Expert (Grada). Praha: Grada, 2009. ISBN 9788024731551.

LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu*. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 9788027104192.

MASLAVI, Saul. *Eight Tips For Providing Excellent Customer Service*. Online. Forbes, 2022. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2022/02/02/eight-tips-for-providing-excellent-customer-service/?sh=710a6a49259c>. [cit. 2024-01-22].

MCDONALD, Malcolm; MILLMAN, Tony and ROGERS, Beth. Key account management: Theory, practice and challenges. *Journal of Marketing Management.*, 1997, no. 13., s. 737–757.

MCDONALD, Malcolm and Beth ROGERS. *Malcolm McDonald on key account management*. Kogan Page, 2017. ISBN 9780749480776.

MILLMAN, T. and WILSON, K., 1995. From Key Account Selling to Key Account Management. *Journal of Marketing Practice*, vol. 1, no. 1, pp. 9-21 ProQuest Central. ISSN 13552538.

MUNGRA, Y. and YADAV, P.K., 2020. The Mediating Effect of Satisfaction on Trust-Commitment and Relational Outcomes in manufacturer–supplier Relationship. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 35, no. 2, pp. 219-230 ProQuest Central. ISSN 08858624. DOI <https://doi.org/10.1108/JBIM-09-2018-0268>.

PEDADA, Kiran. *Top 5 Benefits to Businesses from Key Account Management*. Online. *ISB Blog*. 2019. Dostupné z: <https://blogs.isb.edu/cbm/2019/12/10/top-5-benefits-to-businesses-from-key-account-management/>. [cit. 2023-12-03].

PEREIRA, G., et al, 2019. Top Managers' Role in Key Account Management. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 34, no. 5, pp. 977-993 ProQuest Central. ISSN 08858624. DOI <https://doi.org/10.1108/JBIM-08-2018-0243>.

PRAŽSKÁ, Lenka a JINDRA, Jiří. *Obchodní podnikání*. 2. přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-059-7.

PRESTON, W. J. *The difference between THT and SMT*. Online. In: *Www.harwin.com*. 2018. Dostupné z: <https://www.harwin.com/blog/the-difference-between-tht-and-smt/>. [cit. 2024-04-03].

RYALS, Lynette and MCDONALD, Malcolm. *Key Account Plans The practitioners' guide to profitable planning*. Elsevier, 2008. ISBN 978-0-7506-8367-8.

ŘÍHA, David. *Rozvoj obchodních a vyjednávacích dovedností: manuál pro start úspěšného obchodníka*. Praha: Grada, 2021. ISBN 9788027117253.

SENGUPTA, Ratan. *Printed circuit board(PCB) - the base of each Electronic Product*. Online. Blue Rose Publishers, 2023. Dostupné z: [https://www.google.cz/books/edition/Printed\\_circuit\\_board\\_PCB\\_the\\_base\\_of\\_e\\_a/gHXDEAAAQBAJ?hl=cs&gbpv=1](https://www.google.cz/books/edition/Printed_circuit_board_PCB_the_base_of_e_a/gHXDEAAAQBAJ?hl=cs&gbpv=1). [cit. 2024-04-03].

SHANTHI, R. *Customer relationship management*. MJP Publishers, 2019. ISBN 978-81-8094-194-8.

TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a JELÍNKOVÁ, Eva. *Podniková ekonomika – klíčové oblasti*. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-271-0689-9.

WENGLER, Stefan. *Key Account Management in Business-to-Business Markets. An Assessment of Its Economic Value*. Deutscher Universitäts-Verlag | GWV Fachverlage, 2006. ISBN 10 3-8350-0517-0.

WESSLING, Harry. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře*. Manažer. Praha: Grada, 2003. ISBN 8024705699.

WHITBY, R. David. *LUBRICANT MARKETING, SELLING, AND KEY ACCOUNT MANAGEMENT*. Online. CRC Press, 2022. ISBN 9781003318392. Dostupné z: <https://doi.org/10.1201/9781003318392>. [cit. 2023-11-27]

ZIMMERMAN, Alan a BLYTHE, Jim. *BUSINESS TO BUSINESS MARKETING MANAGEMENT: A Global Perspective*. 4th illustrated reprint edition. Routledge, Taylor & Francis Group, 2021. ISBN 9780367757922.

## Seznam obrázků a tabulek

### Seznam obrázků

Obr. 1 Model vývoje KAM.....	16
Obr. 2 Struktura motýlek pro rané stádium KAM .....	17
Obr. 3 Vývoj počtu zaměstnanců.....	39
Obr. 4 Obrat společnosti .....	39
Obr. 5 Procentuální zastoupení KA 2018–2020 .....	50
Obr. 6 Procentuální zastoupení KA 2021–2023 .....	51

### Seznam tabulek

Tab. 1 Klíčoví zákazníci v roce 2018.....	44
Tab. 2 Klíčoví zákazníci v roce 2019 .....	45
Tab. 3 Klíčoví zákazníci v roce 2020 .....	45
Tab. 4 Klíčoví zákazníci v roce 2021 .....	45
Tab. 5 Klíčoví zákazníci v roce 2022 .....	46
Tab. 6 Klíčoví zákazníci v roce 2023.....	46



## **Seznam příloh**

Příloha 1 Základní informace o společnosti.....	87
Příloha 2 Úspěchy společnosti .....	88

## **Příloha 1 Základní informace o společnosti**

<b>Název:</b>	HOKAMI CZ, s.r.o.
<b>Sídlo:</b>	Ampérova 464, Liberec XXIII-Doubí, 463 12 Liberec
<b>Datum vzniku a zápisu:</b>	3. září 1997
<b>Identifikační číslo:</b>	25024981
<b>Právní forma:</b>	Společnost s ručením omezeným
<b>Předmět podnikání:</b>	Zprostředkovatelská činnost v oblasti obchodu a služeb Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej (kromě zboží vyhr. v příl.1-3 zák.č.455/91sb. o živn. podnikání) výroba, instalace a opravy elektronických zařízení
<b>Statutární orgán:</b>	Jednatel  Ing. Josef Suska
<b>Společníci:</b>	Ing. Josef Suska  Obchodní podíl: 80 %  Miloš Sváček  Obchodní podíl: 20 %
<b>Základní kapitál:</b>	250 000 Kč

## Příloha 2 Úspěchy společnosti

- 2022 - Podnikatelský projekt roku 2022  
Ministerstvo průmyslu a obchodu (MPO) již od roku 2006 ve spolupráci s Agenturou pro podnikání a inovace (API) předávají ocenění projektům, které byly podpořeny evropskými strukturálními fondy a staly se úspěšnými. Společnost HOKAMI CZ se stala vítězem v kategorii Inovace.
- 2020 – Tichá firma roku  
Získání ocenění Tichá firma roku 2020 si HOKAMI CZ zasloužila díky svému postoji k osobám se sluchovým postižením. Dlouhodobě vytváří pracovní prostředí, které je vhodné pro neslyšící zaměstnance, které se snaží podporovat a motivovat, vytvářet jim vstřícné pracovní prostředí, ve kterém jsou respektováni. Společnost také dlouhodobě finančně podporuje příměstské tábory spolku Tichého světa v Liberci.
- 2019 – Diamanty českého byznysu  
HOKAMI CZ získala za Liberecký kraj druhé místo v ocenění Diamanty českého byznysu. Ceny se udělují na základě vyhodnocování ekonomických ukazatelů společností, což dokazuje vysokou úroveň ekonomického výkonu společnosti.
- 2018 – Ocenění Českých lídrů  
Společnost získala Ocenění Český lídr Libereckého kraje. Společnosti jsou v tomto projektu hodnoceny na základě ekonomických ukazatelů, které dostupné z účetních závěrek.
- 2017 - Českých 100 nejlepších  
Soutěž Českých 100 nejlepších si klade za cíl objevovat, vybírat a ocenit společnosti, registrované v České republice, které vynikají a dosahují mimořádných výsledků v různých oblastech ekonomických aktivit. Hlavním záměrem této soutěže je zdůraznit úspěchy a pozitivní přístup těchto subjektů k podnikání v ČR. HOKAMI CZ se v roce 2017 umístila v oborové kategorii Úspěch firem – Úspěch regionů.
- 2016 – Firma roku – Společnost získala 1. místo v regionální kategorii ocenění Firma roku za Liberecký kraj.

## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

<b>AUTOR</b>	Bc. Alice Veverková		
<b>STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE</b>	6208T139 Globální podnikání a marketing		
<b>NÁZEV PRÁCE</b>	Analýza Key account managementu ve vybrané společnosti		
<b>VEDOUCÍ PRÁCE</b>	Mgr. Pavel Neset, Ph.D.		
<b>KATEDRA</b>	KMM – Katedra marketingu a managementu	<b>ROK ODEVZDÁNÍ</b>	2024
<b>POČET STRAN</b>	88		
<b>POČET OBRÁZKŮ</b>	6		
<b>POČET TABULEK</b>	6		
<b>POČET PŘÍLOH</b>	2		
<b>STRUČNÝ POPIS</b>	<p>Diplomová práce je zaměřena na Key account management ve vybrané české společnosti, působící na trhu B2B. Cílem práce je analyzovat její současný stav řízení vztahů s klíčovými zákazníky a nalézt možnosti pro zlepšení.</p> <p>V praktické části jsou představeny podstatné informace týkající se Key account managementu a Customer relationship managementu.</p> <p>V teoretické části je představena vybraná společnost a jsou identifikováni její klíčoví zákazníci. Analýza současného stavu KAM je vytvořena pomocí strukturovaných rozhovorů provedených napříč společnostmi, následně je navrženo doporučení pro zlepšení stávajícího stavu.</p>		
<b>KLÍČOVÁ SLOVA</b>	Klíčový zákazník, péče o klíčové zákazníky, řízení vztahu s klíčovými zákazníky, budování obchodních vztahů se zákazníky, komunikace se zákazníky, výrobní společnost		

## ANNOTATION

<b>AUTHOR</b>	Bc. Alice Veverková		
<b>FIELD</b>	6208T139 Marketing Management in the Global Environment		
<b>THESIS TITLE</b>	Analysis of Key Account Management in a Selected Company		
<b>SUPERVISOR</b>	Mgr. Pavel Neset, Ph.D.		
<b>DEPARTMENT</b>	KMM – Department of Marketing and Management	<b>YEAR</b>	2024
<b>NUMBER OF PAGES</b>	88		
<b>NUMBER OF PICTURES</b>	6		
<b>NUMBER OF TABLES</b>	6		
<b>NUMBER OF APPENDICES</b>	2		
<b>SUMMARY</b>	<p>The thesis focuses on Key Account Management in a selected Czech company operating in the B2B market. The aim of the thesis is to analyze its current state of relationship management with key accounts and to find opportunities for improvement.</p> <p>In the practical part, essential information regarding Key Account Management and Customer Relationship Management is presented.</p> <p>The theoretical part introduces the selected company and identifies its key accounts. The research is conducted through structured interviews conducted across the company, followed by recommendations for improving the current state.</p>		
<b>KEY WORDS</b>	key account, key account management, customer relationship building, customer relationship management, customer communication, manufacturing company		