Vysoká škola ekonomická v Praze

Diplomová práce

2018 Michal Tichý

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta podnikohospodářská

Studijní obor: Podniková ekonomika a management



Název diplomové práce:

Key Account Management a Manager: specifika na online a offline trhu

Autor diplomové práce: Michal Tichý

Vedoucí diplomové práce: Ing. David Říha, Ph.D., MBA

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma
„*Key Account Management a Manager: specifika na online a offline trhu*“
vypracoval/a samostatně s využitím literatury a informací,
na něž odkazuji.

V Praze dne 30. dubna 2018 Podpis

Poděkování:

Rád bych poděkoval mému vedoucímu práce, panu Ing. Davidu Říhovi, Ph.D., MBA za vedení této práce, za ochotu, trpělivost a za rady, které mi během psaní práce předával. Dovolte mi také poděkovat úplně všem, kteří mě podporovali ve studiu a při tvorbě této práce. Poděkování míří k mým kamarádům a spolupracovníkům. Speciální poděkování patří celé mé rodině, hlavně rodičům, bráchovi a přítelkyni. Ti mě totiž podporují neustále a já jsem jim strašně vděčný. Děkuji!

Název diplomové práce:

Key Account Management a Manager: specifika na online a offline trhu

Abstrakt:

V rámci konceptu Key Account Managementu existuje několik studií, které uvádějí rozdíly mezi strategickým a marketingovým přístupem ke KAM, v přístupu k zákazníkům, u faktorů účinnosti KAM či úspěšné implementace KAM. Stanovené hypotézy byly ověřovány pomocí kvantitativního výzkumu mezi zaměstnanci obchodních oddělení. V českém prostředí jsou si manažeři vědomi primárního cíle, a sice strategického směřování konceptu KAM. Marketingový přístup ke KAM, tedy plnění KPI's, považují za dílčí část strategického směřování KAM, nikoliv jako část klíčovou. Účinnost a implementaci KAM v českém prostředí nejvíce ovlivňují samotní manažeři zodpovědní za klíčové zákazníky. Manažeři vykazují nízkou úroveň neuroticismu, a zároveň vysokou míru extraverze. Jsou tedy komunikativní, aktivní, společenští a odolní vůči stresu a negativním emocím. Možná právě proto z výzkumu vyplývá, že v českém prostředí manažeři preferují úzkou spolupráci mezi dodavatelem a odběratelem, jelikož věří v přidanou hodnotu takové spolupráce. Všechny výše zmíněné závěry jsou dále posuzovány na online a offline trhu. Jednotlivé závěry závisí na zkušenostech manažerů, ale rozdíly mezi oběma trhy nejsou příliš patrné.

Klíčová slova:

Key Account Management, Trh rychloobrátkového zboží, Online vs. Offline Trh, Obchodní oddělení

Title of the Master´s Thesis:

Key Account Management and Manager: specifics of the online and offline market

Abstract:

Within the Key Account Management concept, there are several studies that show the differences between strategic and marketing approach to KAM, customer approach, KAM efficiency factors and successful implementation of KAM. The established hypotheses were verified using quantitative research among sales department staff. In the Czech ambient, managers are aware of the primary goal, namely the strategic direction of the KAM concept. The marketing approach to KAM, f.e. KPI's, is seen as a part of the strategic direction of KAM, but not as a primary part. The effectiveness and implementation of KAM in the Czech ambient is most affected by the managers responsible for key customers. Managers have a low level of neuroticism and a high level of extraversion. They are therefore communicative, active, sociable and resistant to stress and negative emotions. Perhaps this is the reason why it is suggested that in the Czech ambient, managers prefer close cooperation between supplier and buyer, as they believe in the added value of such cooperation. All the above-mentioned conclusions are further assessed on the online and offline market. The above conclusions depend on managers' experience but the differences between two markets are not very noticeable.

Key words:

Key Account Management, Fast Moving Consumer Goods, Online vs. Offline Market, Sales Department

OBSAH

ÚVOD **8**

1 KEY ACCOUNT MANAGEMENT **10**

1.1 OD PRODEJE KE KEY ACCOUNT MANAGEMENTU 10

1.2 KEY ACCOUNT MANAGEMENT ORIENTATION 11

1.3 IMPLEMENTACE KEY ACCOUNT MANAGEMENTU 12

1.4 ÚČINNOST KEY ACCOUNT MANAGEMENTU 13

2 KEY ACCOUNT MANAGER **15**

2.1 SDÍLENÍ HODNOT MEZI DVĚMA STRANAMI 15

2.2 NASTAVENÍ VZTAHŮ MEZI DVĚMA STRANAMI 16

3 KEY ACCOUNT MANAGEMENT V FMCG **20**

3.1 ČINNOSTI KEY ACCOUNT MANAGERA V FMCG 21

3.1.1 Profitabilita, P&L, Budget, Marže *21*

3.1.2 Promoce, Ceny *23*

3.1.3 Uzavírání smluv *24*

3.1.4 Category Management *24*

3.1.5 Trade Marketing *27*

3.1.6 Logistika *28*

3.1.7 Marketing *29*

3.1.8 Odlišný přístup k nákupčím *30*

3.2 SPECIFIKA OFFLINE ZÁKAZNÍKŮ 32

3.3 SPECIFIKA ONLINE ZÁKAZNÍKŮ 34

4 VÝZKUMNÝ DESIGN **38**

4.1 VÝZKUMNÝ PROBLÉM A CÍL VÝZKUMU 38

4.2 VÝZKUMNÉ OTÁZKY 39

4.3 VÝZKUMNÉ HYPOTÉZY 41

4.4 VÝZKUMNÉ METODY 41

5 VÝSLEDKY A INTERPRETACE **44**

5.1 DESKRIPCE VÝZKUMNÉHO SOUBORU 44

5.2 ANALÝZA ZÍSKANÝCH DAT 45

5.2.1 Obecné statistiky *45*

5.2.2 Vyhodnocení hypotéz *46*

6 LIMITY STUDIE **59**

7 DISKUZE **61**

ZÁVĚR **67**

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ A LITERATURY **69**

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK **76**

Úvod

Zákazníci, respektive odběratelé, jsou jiní než před dvaceti, deseti, pěti lety. Mají dostatek informací, recenzí, komentářů, popisů, fotografií, a svá rozhodnutí činí podle více aspektů. Dříve se při koupi mobilního telefonu rozhodovali mezi značkou Nokia, LG či Alcatel. Dnes poměřují výdrž baterie, displej, kapacitu, velikost, recenze, vzhled mobilu či umístění v žebříčku sestaveném „renomovanými“ vydavateli. Kvůli tomu musí prodejci znát produkt od A do Z, a zároveň musí znát klienta od A do Z (Limbeck, 2012). Musí s ním budovat dlouhotrvající vztah a vědět, v jaké oblasti mu mohou pomoci. I přesto, že Limbeckův popis zákazníka sedí na trh businessu s koncovým spotřebitelem, zkráceně B2C, lze z něj přenést paralely i do businessu s druhým businessem, tedy B2B.

Vztah dodavatele a odběratele je třeba neustále rozvíjet, nejen udržovat. Webster (1992) v této souvislosti zmiňuje dlouhotrvající vztah obou stran jako klíč ke štěstí a k rozvoji vzájemného businessu. Jak ale k tomuto štěstí přijít? Chovat se ke všem zákazníkům stejně nebo aplikovat na každého zákazníka individuální přístup? Celou záležitost obchodu v B2B je třeba řešit koncepčně s ohledem na budoucnost (Natti & Paloo, 2012). Koncepční rámec nabízí systém zvaný “Key Account Management“, zkráceně KAM. Jde o systém zaměřující se na klíčové zákazníky společnosti, kteří přinášejí do firmy většinu tržeb. Podle přispění ke stanovenému cíli (obrat, čistý obrat) jsou pak zákazníci odpovídajícím způsobem řešeni ve smyslu alokace zdrojů, lidských i finančních, či exkluzivity cen a speciálních akcí (McDonald & Woodburn, 2007).

Na konci 90. let dvacátého století byl KAM rozšířen do většiny B2B modelů v zahraničí (Cheverton, 2008). V ČR se tento způsob fungování obchodního oddělení objevuje se vstupem nadnárodních korporací. Do jaké míry je KAM v českém prostředí úspěšný, není úplně jasné. Zahraniční studie se v mnoha vysvětleních rozcházejí. Některé vysvětlují KAM jako strategický přístup, který musí být pochopen celou společností, zaměstnanci všech oddělení (Ojasalo, 2001; Reynolds, 2012; Ryals, 2012). Zároveň však jiné studie označují KAM jako marketingový přístup (McDonald, Millman a Rogers, 1997). Workman, Homburg & Jensen (2003) tvrdí, že nejdůležitějším aspektem pro KAM jsou manažeři zodpovědní za klíčové zákazníky a jejich úroveň soft a hard skills. Na druhou stranu, Natti a Paloo (2012) vyzdvihují důležitost zapojení top-managementu a řízení shora. Hughes a Weiss (2007) tvrdí, že těsnou spoluprací dodavatele a odběratele získá dodavatel něco mezi 10 % a 100 % hodnoty navíc oproti běžné, standardní spolupráci. Přidávají se k nim také Ritter a Ford (2004), kteří tvrdí, že samotný úspěšný, dlouhotrvající vztah dodavatele a odběratele je zdrojem cenných hodnot, které navyšují hodnotu businessu. Nicméně existuje studie zmiňující fakt, že dodavatel úzkou

spoluprací s odběratelem trpí, jelikož se jeho business stává nezdravým a rizikovým, protože znásobuje závislost na jednom odběrateli, kterého dodavatel zvýhodňuje (Homburg, Workman & Jensen, 2002). Je evidentní, že mezi zjištěními, které plynou z jednotlivých studií zmíněných výše, panují rozpory.

Právě proto je primárním cílem této práce ověřit závěry plynoucí ze zahraničních studií (Davies & Ryals, 2014; Homburg et al., 2002; Hughes & Weiss, 2007; McDonald et al., 1997; Natti & Paloo, 2012; Ojasalo, 2001; Reynolds, 2012; Ritter & Ford, 2004; Ryals, 2012; Tzempelikos & Gounaris, 2013; Weatherby, 2015; Workman et al., 2003) na vzorku občanů ČR pracujících v obchodních odděleních nadnárodních společností působících v České republice se zaměřením na obor FMCG. Díky tomuto výzkumu budou jasná zjištění z českého prostředí, která pomohou zkoumané problematice. Součástí výzkumu je také analýza osobnosti manažerů, kteří se starají o klíčové zákazníky, a dále analýza odlišných přístupů KAM v online a offline prostředí. Výzkum je realizován pomocí dotazníkového šetření distribuovaného online k zaměstnancům obchodních oddělení jednotlivých firem.

1 Key Account Management

1.1 Od prodeje ke Key Account Managementu

Každý člověk ve svém životě prodává. Prodávají všichni a ti, kteří si to neuvědomují, většinou odchází s „nepořízenou“, jelikož nejsou na prodej připraveni. Čím dříve si nutnost prodávání uvědomí, tím dříve budou úspěšní (Limbeck, 2012). Student prodává své znalosti u zkoušky, muž prodává své charisma ženě při prvním rande, absolvent prodává své zkušenosti u pohovoru, prodávají zkrátka všichni a všechno. Martin Limbeck (2012) ve své knize o hardsellingu tvrdí, že „prodávání není nic jiného než snaha přimět druhé k tomu, aby něco udělali“. Tuto myšlenku potvrzuje Keith Ferrazzi (2010) v knize o networkingu, kde tvrdí, jak důležité je budování pracovních vztahů, protože to danému člověku pomůže ve vyjednávání s nadřízeným, při řešení urgentních věcí s kolegou nebo třeba při komunikaci se státními autoritami ohledně legislativních záležitostí. Jaké vztahy je třeba udržovat mezi prodávajícím a kupujícím, na poli rychloobrátkového zboží (zkráceně FMCG) poté „supplierem“, tedy dodavatelem, a „buyerem“, tedy nákupčím?

Dlouhodobé vztahy mezi prodávajícím a kupujícím a potřebnost jejich budování, udržování a rozvíjení je široce popsána v mnoha knihách a odborných studiích (např. Webster, 1992). Jenže Key Account Managementu není jen čistý vztah mezi nakupujícím a kupujícím, nabídka, poptávka, prodej. Je to spíše strategická aliance umožňující širší spolupráci (Gosselin & Bauwen, 2006; Lambe & Spekman, 1997). V rámci této spolupráce obě strany dosahují zisků, které si vytyčili a které jsou oboustranné (Ivens & Pardo, 2007).

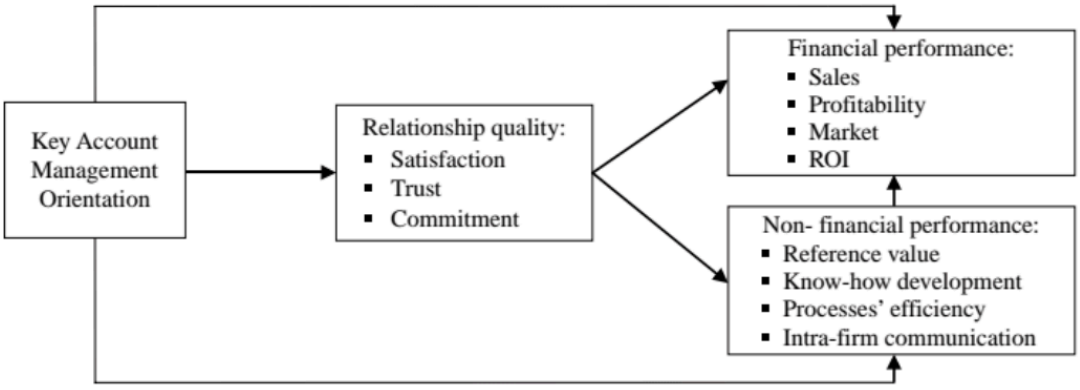
Mnoho dodavatelů má ve svém portfoliu zákazníky se silnou vyjednávací pozicí na trhu, kteří jsou zároveň velice nároční a vyžadují lepší péči či speciální zacházení (Homburg et al., 2002). Tito zákazníci totiž mají tendence úzce spolupracovat jen s omezeným portfoliem dodavatelů, kteří jsou spolehliví, okamžitě řeší nastalé problémy a vychází svému odběrateli vstříc v rámci svých možností (např. Dorsch, Swanson & Kelley, 1998). Tyto důvody mohou být těmi nejdůležitějšími pro vznik Key Account Managementu, tedy managementu ušitému jednotlivým klíčovým zákazníkům a jejich potřebám. Ojasalo (2001) píše, že Key Account Management, ve zkratce KAM, může být také označován jako Strategic Account Management, tedy systematický proces dodavatelů, kteří řízením vztahů se strategicky důležitými klienty v B2B, tedy v business to business sektoru, rozvíjí obchod a zvyšují hodnotu společnosti. McDonald a kol. (1997) označují Key Account Management jako marketingový přístup zaměřený na budování vztahů s důležitými zákazníky, kteří jsou vyselektováni

z databáze loajálních zákazníků na základě jejich obratu, velikosti, dlouhodobosti vztahu, potenciálu apod.

1.2 Key Account Management Orientation

Tzempelikos a Gounaris (2013) ve své studii navrhují propojit nasbírané poznatky z Key Account Managementu, vztahového marketingu (relationship marketing) a tržní orientace (market orientation) a vytvořit rámec zvaný KAMO neboli Key Account Management Orientation. KAMO je konstrukt spojující vícero aspektů ve společnosti, jež mají vliv na KAM. Takový konstrukt by pak měl pomoci brát KAM nejen jako techniku v obchodním oddělení, ale jako strategickou změnu, která se dotýká celé společnosti. Konstrukt by měl pomoci nezaměřovat se pouze na finanční cíle, ale také na ty nefinanční, které jsou ve vztahu k zákazníkovi stejně důležité. Jde o to, že KAMO kombinuje dvě větve, a sice hodnoty vztažené k přístupu a hodnoty vztažené k chování uvnitř společnosti. Součástí první větve je závazek top-managementu k implementaci KAM, vnitřní koordinace procesů mezi jednotlivými odděleními a proces orientace na zákazníka. V druhé větvi je potom spoluodpovědnost top-managementu za rozhodnutími, podpora KAM od jednotlivých oddělení a schopnost „customizovat“ zákazníky manažery v KAM.

Otázkou poté je, jak tyto větve ovlivňují finanční cíle a nefinanční cíle viz obrázek č.1. Tzempelikos a Gounaris (2013) zkoumali KAMO na celkem 304 společnostech, z nichž FMCG společnosti činily necelých 34 %. Ve svých závěrech uvádějí, že implementace KAMO zvyšuje míru spokojenosti, důvěry a angažovanosti zákazníka, což vede k plnění finančních i nefinančních cílů. Dále, že dosahování kvalitního vztahu mezi odběratelem a dodavatelem je prvním krokem k účinnému Key Account Managementu. Firmy, které mají KAMO jako součást jejich kultury častěji dosahují superiorních výsledků v businessu.



Obrázek 1: Rozpad KAMO (Tzempelikos & Gounaris, 2013)

1.3 Implementace Key Account Managementu

Key Account Management lze považovat za velice cennou změnu ve fungování dané společnosti, která přinesla do businessu benefity, ale také problémy. Chytří dodavatelé samozřejmě KAM zavádí, avšak spoustu implementací skončí neúspěchem a přístup KAM je radši odložen a zůstane v zapomnění (Ryals, 2012). Aby implementace KAM byla úspěšná, je třeba pečlivě zvážit některé faktory a ohlídat jejich rizikovost.

V prvním případě je třeba mít na paměti, že implementace KAM je hlavně organizační změnou nikoliv prodejní technikou. Je nutné nad touto změnou přemýšlet jako nad změnou způsobu obchodu, obchodování a businessu obecně. Důležité je, aby všichni ve firmě pochopili, že Key Account Management není jen technika v rámci sales oddělení, ale systém v rámci celé společnosti. Ostatní oddělení musí chápat a podporovat koncept KAM, například Operations a pracovníci customer service či supply planningu musí dát prioritu klíčovým klientům, proto „key accounts“ (Ryals, 2012).

Natti a Paloo (2012) píší, že dalším aspektem nutným pro úspěšnou implementaci KAM je podpora top-managementu a podpůrný management systém. Se systémem souvisí jasné cíle, follow-up mechanismy či dostatečné zdroje k realizaci organizační změny. Od manažerů se poté očekává dostatečná dávka profesionálního chování, pochopení situace ve firmě odběratele či dobrá znalost odběratele a jeho hodnot. Dále musí top-management perfektně znát postup implementace KAM, jelikož na tom závisí efektivní výběr jednotlivých manažerů zodpovědných za klíčové zákazníky. Natti a Paloo (2012) dále zmiňují, že je třeba neustále hledat balanc mezi dostatečnou úrovní koordinace mezi jednotlivými odděleními, a zároveň potřebnou úrovní flexibility. Rovněž zdůrazňují, že je nutné zohlednit již zavedené fungující vztahy mezi dodavateli a odběrateli a implementací KAM je neporušit. Jejich porušení by vedlo k velké frustraci profesionálů, kteří se o tyto vztahy zasadili.

Důležitým předpokladem pro sukces obecně jsou kvalitní zaměstnanci a jejich výběr. Je třeba, aby zaměstnanci byli správně vybráni, pravidelně školeni a rozvíjeni. Dokonce je vhodné přiřadit zaměstnancům více funkcí navázaných k jednomu zákazníkovi, kterého mají na starosti. Taková komplexita posílí myšlenku KAM v celé společnosti a pomůže zaměstnancům ve vztahu k zákazníkovi vytvářet lepší výkony (McDonald & Woodburn, 2007). Podle hesla „Co je měřeno, to je managováno“ je velice důležité, aby tito zaměstnanci věděli, co bude měřeno, na co se mají zaměřit. Tradiční metriky používané v obchodě jsou zde ve většině případů k ničemu, protože pokud je cílem budovat dlouhodobý strategický vztah se zákazníkem, je třeba nenastavovat do cílů obrat za kvartál, jelikož ten pravděpodobně

vyžaduje krátkodobé zaměření a s tím související cíle, a to není v souladu s cílem vytváření dlouhodobých vztahů a obchodů (Ryals, 2012). Je třeba, aby byla nastavena taková kultura a struktura ve firmě, že bude docházet k podpoře sdílení vědomostí. To povede k samostatnému facilitování implementace KAM a pro top-management to bude o to jednodušší (Natti & Paloo, 2012).

V případě dlouhodobých vztahů se zákazníkem je zapotřebí prokazovat neustálé úsilí vložené do svých produktů a služeb, aby bylo patrné, že se takovýto vztah neustále zdokonaluje. Na neustálém posouvání hranic a zdokonalování stojí identita celé společnosti. Odběratelé, potažmo nákupčí, velice rádi vidí, že mají v portfoliu klíčového hráče na trhu, který přichází s novými technologiemi či myšlenkami, které zvyšují prestiž obou zúčastněných stran. Také díky inovacím dochází k lepšímu plnění potřeb odběratele (McDonald & Woodburn, 2007).

1.4 Účinnost Key Account Managementu

Key Account Management je hodnocen jako jedna z nejzásadnějších změn ve způsobu organizace marketingu, salesu a jejich vzájemné kooperace ve společnosti (Homburg et al., 2002). Jenže výsledky implementace tohoto managementu nejsou vždy jen pozitivní. Hughes a Weiss (2007) sice tvrdí, že kolaborativní styl vztahu s dodavatelem přinese odběrateli něco mezi 10 % a 100 % větší hodnoty. Nicméně další studie tvrdí, že dodavatelé těsnou spoluprací s odběratelem trpí a nejsou profitabilní (Homburg et al., 2002). Dokonce existuje studie popisující problém této profitability, a sice že odběratelé využívají výhod těsné spolupráce s dodavateli, tlačí je k nižším cenám produktů, a pro dodavatele se stává takovýto vztah vysoce nevýhodný, neprofitabilní. Je tedy Key Account Management účinný jen někde? A jaké jsou ty determinanty, které oddělují úspěšné firmy pracující s KAM od těch neúspěšných?

Workman a kol. (2003), vyjmenovávají ve své studii pět faktorů, které pozitivně ovlivňují účinnost Key Account Managementu. Tím prvním je „esprit de corps“ KAM týmu, což je pojem ze vztahového marketingu znamenající potřebu mít ve firmě zaměstnance, kteří jsou schopni realizovat blízký přístup k zákazníkům ušitý na míru jejich potřebám (Day, 2000). Druhým potom je dosah k marketingovým a obchodním zdrojům (spolupráce, součinnost, poskytnutí financí ze strany těchto týmů). Dalším faktorem je intenzita uskutečněných aktivit pro manažery zodpovědné za klíčové zákazníky, které dělají zaměstnanci společnosti navíc, aby podpořili zavedení KAM. Poté proaktivita dodavatele ve vztahu k odběrateli a posledním faktorem je zapojení manažerů z top-managementu do implementace KAM. Autoři zmiňují, že nejpřekvapivějším závěrem je fakt, že na účinnost KAM mají vliv „měkčí“ faktory jako třeba zapojení TOP managementu, „esprit de corps“ KAM týmu než třeba nastavení formálního

přístupu či jednotného systému. Zavedení různých pravidel, postupů, procesů nevede k ničemu dobrému. Jde o to, že s formalizací přichází spousta byrokracie a pokles flexibility, což vede k menší účinnosti KAM. To, že jsou manažeři nejednotní a každý má přístup ke svému zákazníkovi „ušitý na míru“, vede k větší účinnosti.

Davies a Ryals (2014), navazují na předchozí výzkumy uskutečněné například Birkinshawem či Workmanem a definují měřítka účinnosti KAM a postupy KAM. Tím prvním, a největším měřítkem účinnosti KAM, jsou sdílené investice, které ukazují udržitelný a viditelný závazek odběratele i dodavatele mít dlouhodobou úspěšnou spolupráci. Dalším je potom retence odběratelů, jelikož ztráta, byť jen jednoho z nich, by znamenala pokles výkonnosti. Pochopitelně s vnímanou výkonností vysoce souvisí čas, po který je KAM ve společnosti zaveden. Dlouhodobě zavedený KAM má čas získat legitimitu a dokázat top-managementu jeho výkonnost. Autoři dále zmiňují, že výsledky studie svědčí o tom, že společnosti jsou špatné v objektivním měření výkonnosti a účinnosti KAM. Co se týče budování vztahu se zákazníkem, zde hraje velkou roli seniorní management, pravidelný feedback, plánování a společné aktivity.

2 Key Account Manager

Vzhledem k implementaci managementu klíčových zákazníků musí být ve společnosti také schopní lidé, key account manažeři, kteří se o zákazníky budou starat a budou propojovat celou společnost (Davies & Ryals, 2014). Je dobré se zamyslet, jaké funkce jsou vyžadovány a jestli těmito manažery musí nutně být lidé z obchodu. Je třeba finančních, projektových, plánovacích a mezilidských zkušeností, které mohou mít i jiní lidé než jen ti z obchodu (Ryals, 2012).

Key Account Management musí být uskutečňován manažery, kteří mají perfektní komunikační a organizační schopnosti, jsou orientovaní na lidi, mají schopnost budování dlouhodobých vztahů, chápou jim svěřeného klienta, jeho business, jeho potřeby, klíčové oblasti, a jsou vášniví v práci, kterou vykonávají. Jednotlivé položky, pokud to lze takto říci, slouží jako identifikátory vhodných vlastností a dovedností, jež pomohou k nalezení vhodného manažera (Weatherby, 2015).

Organizační a komunikační schopnosti jsou zajisté nutností, nicméně jsou nutností téměř v jakékoliv práci vyžadující kvalifikaci. Raymond (2017), potvrzuje všechny výše zmíněné věci, avšak více do hloubky prochází fází pochopením klienta a budováním vztahů. Pochopení klienta, jeho potřeb, oblastí, kde ho „pálí bota“ a kde potřebuje od dodavatele pomoc, je naprostou nutností. On naopak dodavateli pomůže v oblastech, kde je nejistý on a kde už opravdu nemá kam ustupovat. Toto nutné minimum pomáhá v budování vztahů, což je velice důležité. Je zapotřebí si uvědomit, že u klienta bývají s pravidelností Top-to-Top meetingy, kde se potkávají vysocí manažeři z obou stran, a pokud si někdo svého zákazníka nehýčká, na tomto meetingu se to zajisté vytáhne.

2.1 Sdílení hodnot mezi dvěma stranami

Je evidentní, že celý přístup key account managementu směřuje k hodnotám. K jejich vytváření, plnění, vyměňování a jejich doručování. Ritter a Ford (2004) tvrdí, že dokonalý vztah dodavatele a odběratele může být sám o sobě zdrojem hodnot, které si obě strany vyměňují. Musí k němu přispět samotný key account manažer vyjasněním pozice se svým protějškem. Pardo, Henneberg, Mouzas a Naudé (2006) mluví ve své studii právě o pochopení důležitých hodnot pro obě strany. Vytváří pro tuto oblast model strategií hodnot s klíčovými zákazníky, anglicky Key account value strategies, zkráceně KAVS, jakožto strategie multi-modelu kombinující dva přístupy. Za prvé jde o obchodní a organizační model, který vyzdvihuje důležitost hodnot pro dodavatele. Za druhé jde o tradiční marketingový přístup, který se naopak zaměřuje hlavně na výměnu hodnot, či jejich sdílení, mezi oběma stranami.

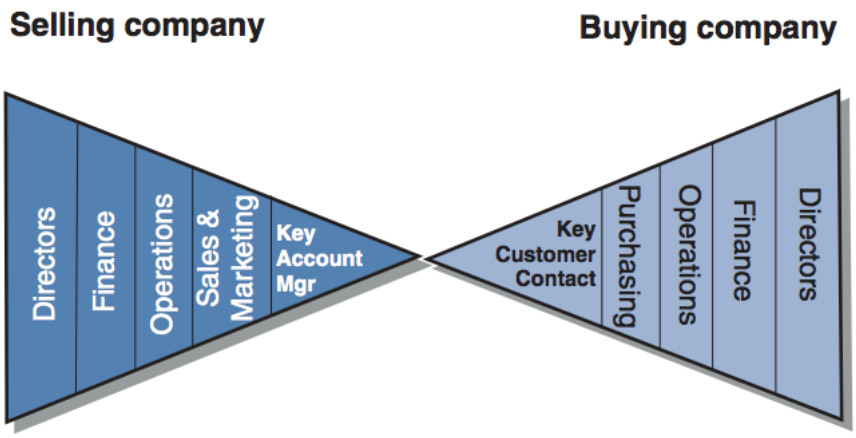
Reynolds (2012), zmiňuje ve svém článku pro Harvardskou obchodní školu, že je třeba, aby manažeři chápali požadavky, které jsou na ně kladené ve vztahu interním, tedy mezi jednotlivými odděleními, a ve vztahu externím, tedy na ose manažer – svěřený klient. Je zapotřebí, aby požadavky, které přijdou od klienta, byly adresně směrovány k lidem, kteří je mohou vyřešit. Myslí se tím například požadavek na silnější obalování palet fólií, který key account manažerovi pomůže vyřešit kolega z customer service. Ten zavolá do přepravní společnosti, zjedná nápravu a dá vědět zpět. Pokud požadavky nejsou adresné, bude trvat velice dlouho, než je někdo zpracuje a key account manažer si vyslechne nespokojenost s jeho prací jak od klienta, tak od svého nadřízeného. Tento příklad slouží k pochopení hodnoty, kterou manažer pro svého klienta vytvořil, jakožto i správné definování problému od klienta, který potřebuje jeho vyřešení – doručení hodnoty.

Pokud si manažer svého klienta hýčká a dělá pro něj 100 % práci, neznamená to, že ostatní oddělení ve společnosti to vidí stejně. Proto je nesmírně důležité si v pravidelných intervalech ověřovat u svého nadřízeného, ale i v ostatních odděleních, že je váš svěřený klient brán s důležitostí, která mu náleží a má odpovídající prioritu. Zde je dobré říci, že key account manažer tedy nebuduje vztahy jen ze společnosti ven směrem k svému klientovi, ale také ve společnosti uvnitř. Musí všechny přesvědčit, aby jeho klienta opečovávali se stejnou mírou, jako to dělá ten daný manažer (Raymond, 2017).

2.2 Nastavení vztahů mezi dvěma stranami

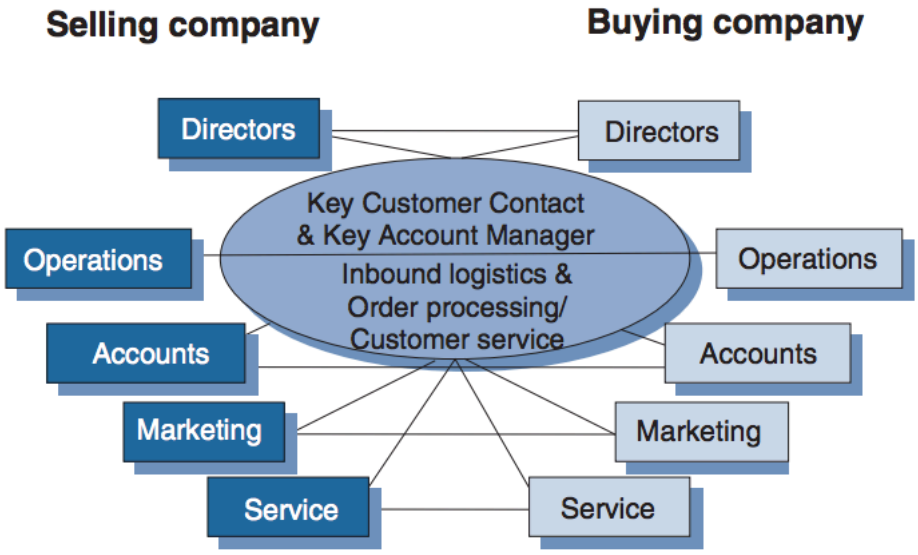
To, jak budou nastaveny vztahy mezi dodavatelem a odběratelem, závisí na tom, co od sebe vzájemně očekávají. Je třeba zmínit, že mezi oběma stranami jde o doručování hodnot, plnění očekávání, řešení problematických situací (Ivens & Pardo, 2017).

Nastavení vztahů může mít podobu základní „varianty“. Jak ukazuje obrázek č. 2 níže, manažer a nákupčí jsou ti, kteří jsou v pravidelném kontaktu a zbytek společnosti je spíše postavený za „nimi“, než aby byl navázán s odděleními protistrany „vedle“ key account manažera. Platí běžné obchodní podmínky. Manažer a nákupčí předpokládají, že jejich kontakt je jediný, přímý a nikdo ze společnosti tyto dvě osoby neobchází. Výhodou je jednoduchost, efektivita, lehkost kontroly, měření KPI’s. Nevýhodou pak je jednoduchost vztah ukončit, protože hlavním tahem je cena, nikoliv vztah jako takový. Dále pak složitý růst či nízká úroveň předávání informací (McDonald & Woodburn, 2007).



Obrázek 2: Základní varianta vztahu (McDonald & Woodburn, 2007)

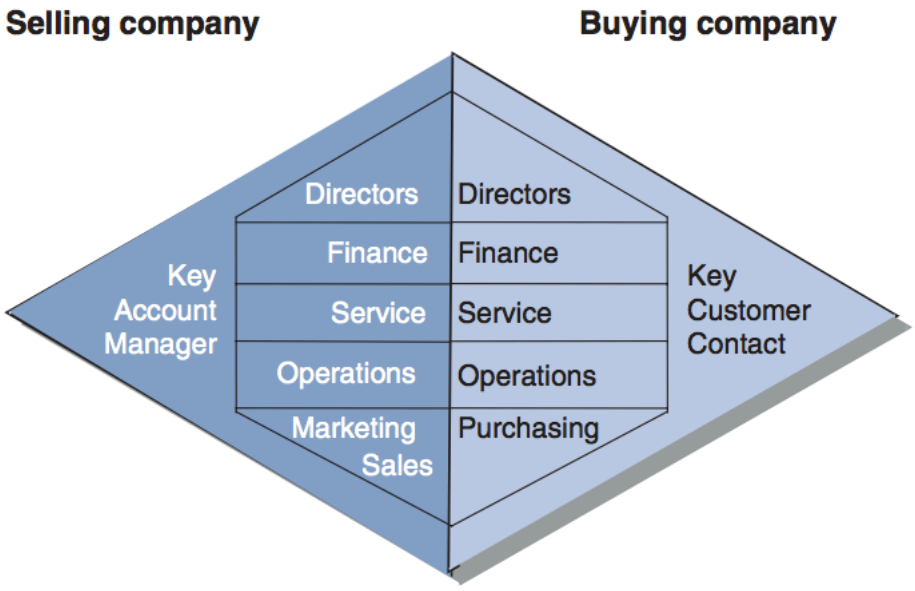
Další typ vztahu mezi nákupčím a dodavatelem se nazývá kooperativní. Na rozdíl od základního stylu, zde je mnohem užší spolupráce mezi manažerem a nákupčím. Zároveň je ve spolupráci zapojeno mnohem více lidí z obou společností, to se týká zejména customer service (Ivens & Pardo, 2017). Výhodou je, že ze vztahu je daleko složitější odejít. Jsou v něm zapojeny osoby, které mají o společném businessu daleko větší přehled. Na druhou stranu to znamená, že spolupráce stojí daleko více peněz. Náklady rostou. Je těžší tento vztah řídit, protože obsahuje více prostoru pro nedorozumění. Nejsou jasně definována propojení obou stran, tedy není jasné, kdo tomu velí, kdo má největší hlas, kdo má zodpovědnost, za jakou problematiku. Na druhou stranu se v tomto typu vztahu daleko více objevuje snaha o sociální kontakt (McDonald & Woodburn, 2007).



Obrázek 3: Kooperativní varianta vztahu (McDonald & Woodburn, 2007)

Následující typ lze označit jako vzájemně závislý, anglicky interdependent. Tento typ se od kooperativního liší jasným definováním zodpovědností, „managováním“ vztahu a neponecháváním věcí náhodě. Manažer i nákupčí jsou si jisti, že nenastane ohrožení vztahů kvůli nenadálé neřešené události či jiným excesům. Zároveň oba vědí o důležitosti vztahu pro obě strany. Jeden druhému věří. Obě společnosti jsou dobře provázány. Práce manažera zde nenaplňuje definici čistého salesu či základního typu vztahu, ale spíše jde o přesvědčování ostatních zaměstnanců společnosti, aby pro klienta udělali tu a tu práci, aby se spojili se svým protějškem a vyřešili ten a ten problém. Je důležité si uvědomit, že je třeba být realistický, nohama na zemi, nepřeceňovat vztah, protože pro nákupčího nikdy ten vztah není tak silný jako pro manažera. Společnosti v tomto vztahu neřeší jen krátkodobý horizont, ale koukají do střednědobé až dlouhodobé budoucnosti (McDonald & Woodburn, 2007).

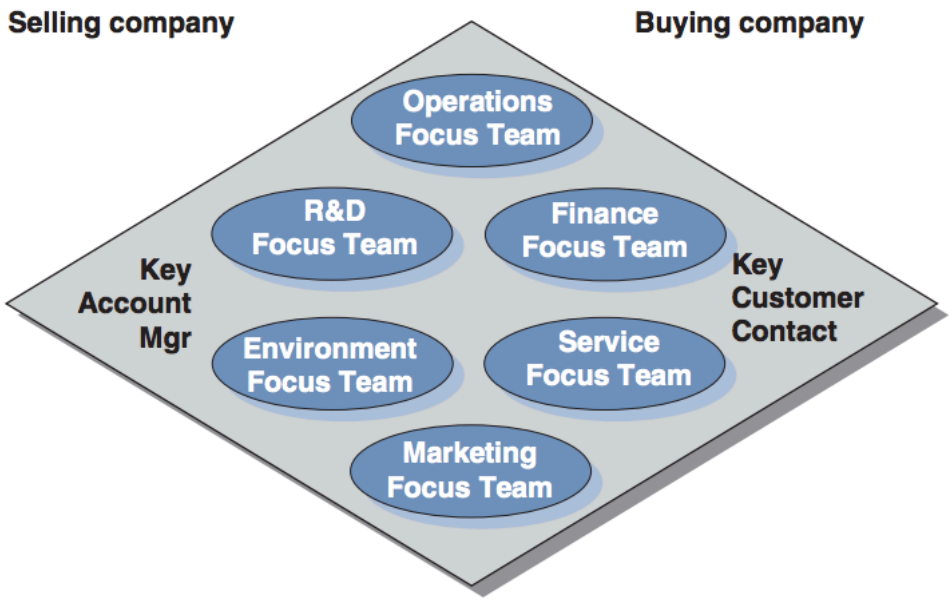
Tento vztah je jedním z těch nejpoužívanějších. Manažer s nákupčím si vzájemně vycházejí vstříc například ve splatnosti, cenách jednotlivých výrobků či ve frekvenci objednávek. Vše směřuje ke splnění cílů obou stran, například požadovanému obratu. Obě strany se snaží identifikovat potenciální příležitosti a vzájemně si vyhovět tak, aby příležitostí využily. Tento vztah je hodně o důvěře a vzájemném poznání. Poté dochází k vytváření hodnot, které upevňují dlouhodobý vztah. Vzájemně závislý vztah lze vidět na obrázku č. 4.



Obrázek 4: Interdependent varianta vztahu (McDonald & Woodburn, 2007)

Poslední variantou je integrované nastavení vztahů. Jeho uspořádání lze spatřit na obrázku č. 5. Je to jakási nadstavba předchozího, vzájemně závislého vztahu. V tomto

případě dvě společnosti jsou téměř spojeny v jednu. Tvoří hodnotu jako jedna společnost, i když mezi tím řeší odděleně své problémy. Na úrovni tohoto vztahu si jednotlivé týmy ani neuvědomují, kdo je jejich skutečný zaměstnavatel, a spíše řeší problémy ve prospěch svého týmu jako celku. Týmy provádějí rozhodnutí po koordinaci s ostatními týmy. Role manažera a nákupčího se zde dramaticky mění. V tomto typu vztahu mají oba spíše strategickou roli zajišťující, že vzájemný business obou společností se hýbe dopředu při plnění vytyčených cílů. Tento typ vztahu je charakteristický transparentností a otevřeností, což přispěje k vytvoření nové hodnoty podporující vzájemný vztah. Ve skutečnosti je procento takto fungujících společností velice malé. V FMCG například agentury pracují po velice dlouhou dobu se svým klientem téměř spojeni. Mohou však pracovat pouze s jedním klientem v jednom sektoru, což jim zabraňuje v možné diverzifikaci (McDonald & Woodburn, 2007).



Obrázek 5: Interdependent varianta vztahu (McDonald & Woodburn, 2007)

V této kapitole bylo možné spatřit všechny typy nastavení vztahů od toho nejzákladnějšího, při kterém nejde ani tak o vztah jako o krátkodobý obchod tažený dobrou cenou, po integrující vztah, který je velice málo využívaný, jelikož je v praxi téměř nereálný. Nejběžnější vzájemně závislý vztah kombinuje výhody kooperativního vztahu, ale dává procesům jasný řád, vedení a přidělení odpovědností. Manažer i nákupčí jsou na pomezí mezi strategickou rolí a operativním řešením vzniklých problémů. Obě společnosti jsou do vzájemného businessu vtaženy a jejich oddělení si navzájem vyměňují požadované dokumenty. Nemusí tedy nutně vše chodit jen přes manažera a nákupčího.

3 Key Account Management v FMCG

Spolupráce dodavatele rychloobrátkového zboží a odběratele, tedy řetězce jako například Globus, Kaufland či Tesco, má různou podobu dle jednotlivého zákazníka. U některých lze hovořit o té nejzákladnější spolupráci tažené cenou, u některých je kooperace hlubší a lze mluvit o vzájemně závislém vztahu. Podstatné je, že aplikace key account managementu v odvětví rychloobrátkového zboží je víceméně stejná jako u jiných odvětví. I zde platí důraz na vztahovost, měkké faktory, kvalitní manažery, vše, co bylo popsáno v kapitolách výše.

Český trh na poli rychloobrátkového zboží neskrývá z hlediska key account managementu žádné významné odchylky od toho evropského. Přesto je třeba mít na paměti, že spotřebitelé jsou v různých zemích různí, a ti čeští jsou hodně specifičtí. Lze tvrdit, že podle hesla „náš zákazník, náš pán“ kladou odběratelé důraz na trochu odlišné oblasti. Těmi oblastmi jsou hlavně promoce, jejich četnost, hloubka nabízené slevy, exkluzivní balíčky a podobně. Alespoň jednu věrnostní kartu používá 94 % zákazníků obchodů a z deseti věrnostních karet jich zákazník používá hned osm. Ve věrnostních kartách zákazníci vidí hlavně slevy, výhody, benefity (Mistoprodeje.cz, 2017).

Je jasné, že pokud je poptávka po slevách, musí být také jejich nabídka od obchodu. A slaví to úspěch. Výdaje českých spotřebitelů v maloobchodě neustále rostou. Nicméně s rostoucími výdaji roste také procento zboží, které se ve slevě prodá. Ve třetím kvartálu roku 2017 to bylo neskutečných 54 %, což řadí Česko v evropském kontextu na druhé místo (Nielsen, 2017). Větší procento má pochopitelně jen Slovensko s trhem velice podobným tomu českému. Ale co s tím? Kde se roztáčí ta spirála slev? Odběratel tlačí na dodavatele, že chce slevu? Dodavatel v rámci marketingových aktivit sám nabízí slevy a už se z toho nemůže dostat? I takové vyjednávání patří do vztahu manažera s nákupčím. Co dodává vyjednávací sílu nákupčím jsou privátní značky jednotlivých obchodů. Zde je třeba ale říci, že Česká republika má jedno z nejnižších čísel ohledně prodejů privátních značek. Skutečnost je taková, že díky slevám se prémiové produkty dostávají s cenou na úroveň privátních značek, čím smazávají jejich konkurenční výhodu (Nielsen, 2017).

V následujících kapitolách budou popsány činnosti key account manažera ve vztahu k nákupčímu tak, aby byly jasné oblasti, kterými se obě strany zabývají. Manažer totiž neřeší jen slevy a promoce, ale také trade marketing, category management, logistiku, a další věci spojené s hladkým prodejem zboží. Bude možné zjistit, že oblasti, kterými se manažer zaobírá a které musí řešit, jsou velice široké, a že jen zkušený manažer s dostatkem zkušeností na daném trhnu a daném oboru může dle tvrzení v kapitolách výše takovouto práci vykonávat.

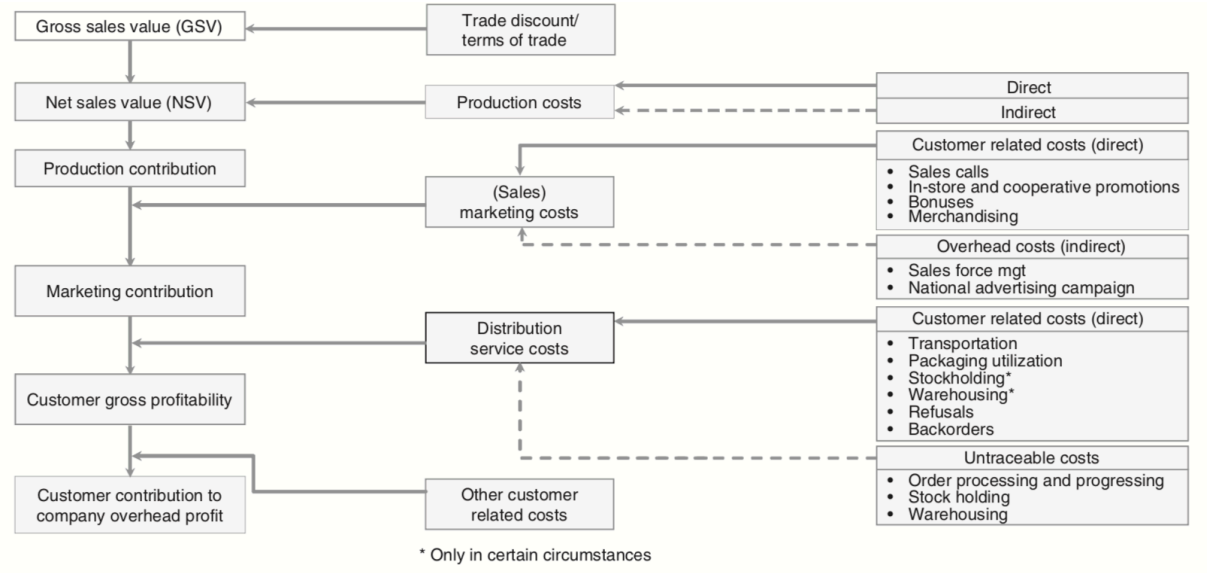
3.1 Činnosti Key Account Managera v FMCG

V mnoha studiích je zdůrazněna potřebnost pochopení systému Key Account Managementu nejen jako změny uvnitř sales oddělení, ale v celé společnosti. I proto je velice důležité, aby ostatní oddělení podporovaly sales oddělení a manažery zodpovědné za jednotlivé klíčové zákazníky v jejich krocích a poskytovaly jim součinnost. Role key account manažerů se v čase mění. Někteří manažeři jsou jako vizionáři uvažující, co bude za 5 let. Někteří stratégové plánující středně dlouhé období od dvou do pěti let. A někteří jsou operativci, kteří mají krátkodobé pohledy. A tak je potřeba k manažerům přistupovat při přidělování zákazníků. Dodavatel přidělí svému odběrateli manažera podle geografické lokality, zkušenosti s produkty společnosti, zkušenosti s firmou, podle typu člověka (vizionář, stratég, operativec) a historickému vývoji vztahů mezi dodavatelem a odběratelem (McDonald & Woodburn, 2007).

Je třeba říci, že z výzkumu KAMScope vyplývá, že samotní manažeři dávají největší porci svého času v práci na rozvoj vztahů interních i externích, operativu, tedy exekuci běžných záležitostí, a rozvoj strategie a vědění (McDonald & Woodburn, 2007). Až po těchto třech oblastech přichází na řadu prodej či řízení týmu. Jaké jsou oblasti, které musí key account manažer řešit?

3.1.1 Profitabilita, P&L, Budget, Marže

Snad nejdůležitější oblastí, kterou key account manažer sleduje, řídí a obstarává, je rozpočet svého zákazníka a jeho plnění. Pro hlídání rozpočtu mají manažeři připravené tabulky, kam vyplňují nejen příjem od zákazníka, ale hlavně náklady. Náklady na promoce, náklady na pokuty, náklady na slevové kupony a další. Do nákladů patří také obratové bonusy pro zákazníka, marketingové bonusy pro zákazníka a další bonusy. Manažer dostane přidělené peníze na zákazníka a musí umět naplánovat jejich čerpání. Díky obrázku č. 6 zobrazené níže lze efektivněji popsat proces řízení financí, profitability zákazníka. Tato tabulka má název profit and loss statement, tedy tabulka příjmů a výdajů (McDonald & Woodburn, 2007). Každá společnost ji má trochu upravenou svým potřebám, nicméně její důvod, konstrukce či proces zaznamenávání je pro všechny společnosti stejný. Tabulka na svém konci poskytuje ucelený pohled na profitabilitu zákazníka. To je velice důležité, protože zákazník může prodávat spoustu výrobků, bude důležitý, ale také bude mít velká procenta ze zisku, velké bonusy, a tím se stává pro společnost příliš drahý. I na to je potřeba myslet.



Obrázek 6: Podoba Profit and Loss tabulky (McDonald & Woodburn, 2007)

Z obrázku č. 6 lze vyčíst jako první údaj gross sales value (GSV) prezentovanou jako hrubé tržby, které se počítají z ceníkových cen a nejsou v nich zahrnuty obchodní slevy pro konkrétního zákazníka. Při zahrnutí těchto slev z ceníkových cen lze mluvit o Net Sales Value, tedy čistých tržbách. Po nich hrají roli náklady na výrobu produktů a marketingové náklady. Ty jsou velice důležité, protože právě ty bývají ve smlouvě zmíněny, a ty si musí manažer velice hlídat. Vstupují do nich náklady na promoce, vystavení v obchodě, merchandisery starající se o doplňování zboží v obchodě a vizibilitu, náklady na televizi s konkrétním zákazníkem a další. Je velice důležité tyto náklady dobře plánovat, protože jsou obrovské a musí přinést odpovídající protihodnoty. Při následujícím započítání nákladů na distribuci pro konkrétního zákazníka, tedy zásobu skladu, zavážení výrobků k zákazníkovi, řešení odmítnutí přijetí závozů, zpětných kompenzací, balení či copackingu, lze v tabulce přejít k hrubé profitabilitě zákazníka. Poté dochází k závěrečnému započítání ostatních nákladů na zákazníka a lze vidět konečný příspěvek zákazníka do zisku společnosti (McDonald & Woodburn, 2007).

Při kontaktu manažera s nákupčím dochází k debatě nad investovanými penězi z obou stran. Obvykle se porovnávají příspěvky obou zúčastněných táborů, protože spolupráce musí být výhodná pro obě strany. Jedním z hlavních témat jsou slevy z ceníkových cen pro odběratele a následné promítnutí této slevy na regále obchodníka. V této souvislosti se řeší marže. Na obrázku č. 7 lze vidět vzorec pro výpočet takové marže. Ceny musí mít počítány bez daně z přidané hodnoty. Při řešení marží dochází k vnitřnímu střetu manažera, protože ten chce vidět slevu z ceníkové ceny promítnutou na regále, ale zároveň potřebuje od svého odběratele,

aby mu neničil značku a nenastavoval cenu moc nízko, ale v duchu trhu. Proto musí umět velice obratně vyjednávat a řešit takové situace. Odběratelé pochopitelně chtějí co největší marži, ale pokud ji dostanou, musí nabídnout dostatečné protivýkony jako třeba newsletter zdarma, exkluzivní místo pro produkty na prodejně a další výhody. Bez protivýkonů není opodstatněné slevu poskytovat. Marže je významným indikátorem a řeší se při každém setkání obou protistran.

$$Marže = \frac{Prodejní\ cena - Nákupní\ cena}{Prodejní\ cena} \times 100$$

Obrázek 7: Marže (autor)

3.1.2 Promoce, Ceny

Existují dva typy nastavování cen pro promoční aktivity. Prvním typem je nastavení předem snížením fakturované ceny pro omezený čas. Tento typ má nevýhodu nekontrolovanosti objednaného zboží. Zákazník po stanovený čas může objednávat za snížené ceny. Za to poskytuje protiplnění ve formě akčního letáku, exkluzivního vystavení a dalších výhod. Nicméně odběratel tím může objednat za snížené ceny i pro období, kdy už promoční akce nepoběží a tím se dostává do výhody. Částečně lze tuto záležitost řešit přidělením maximálního možného počtu výrobků, které odběrateli dodavatel dodá, tedy forecastováním, které bude řešeno v kapitole Logistika, ale není to vždy 100 %. Tato varianta je výhodná pro odběratele, méně však pro dodavatele.

Druhým typem je kompenzace prodaného zboží zpětně formou opravného daňového dokladu. Během akce zákazník objednává za běžné ceny. Poskytuje domluvené výhody dodavateli s tím, že zákazník po skončení akce na základě doložených prodaných kusů v rámci akce dostane od dodavatele kompenzaci. Tato varianta je výhodná pro dodavatele více než pro odběratele. Odběrateli krátkodobě ničí profitabilitu a marži, a proto není v jeho zájmu tento typ akce uskutečňovat. Dodavateli poskytuje výhodu v možnosti kontroly prodaných kusů, exekuce akce od odběratele a provedení analýzy akce.

V případě volby mechaniky slevy je nutné přihlížet k samotným zákazníkům a možnostem realizace. Lze volit například mezi procentuální slevou, multibuy mechanikami, tedy 2+1, 4+2, 6+4, dárky, soutěžemi nebo přidaným objemem za stejnou cenu. U všech mechanik je nutné, aby manažer propočítal předpokládané náklady. Také je velice důležité použité mechaniky analyzovat a tím zjistit nákupní chování spotřebitelů. Sathish a Naachimuthu (2011) píší, že více než dlouhodobá nízká sleva funguje hlubší sleva méně často.

Dále, že procentuální slevy a multibuye jsou výhodnější, protože nenutí spotřebitele zásobit se zbytečnými dárky či kupony, které stejně nevyužijí. Podle autorů studie je důležité, aby obchodník využil vystavení v obchodě k navýšení povědomí o probíhající slevě. Zároveň se doporučuje přidat ke slevě od dodavatele něco navíc z financí obchodníka, tím slevu ještě prohloubí a díky většímu zájmu zákazníků dosáhne většího výdělku.

3.1.3 Uzavírání smluv

V každé smlouvě jsou vytyčeny základní právní náležitosti, které jsou nutností. Nicméně smlouva obvykle obsahuje kolem sedmi oblastí, které jsou také předmětem vyjednávání. První oblastí jsou obecné slevy. Ty se týkají konkrétního zákazníka a jde zpravidla o slevy z ceníkové ceny pro konkrétního zákazníka. Dále smlouva obsahuje dobu splatnosti a slevu při okamžité platbě. Tato oblast je často předmětem dlouhého vyjednávání, protože dodavatel chce samozřejmě dobu co nejkratší, aby měl dobré cash flow. Ze stejného důvodu chce naopak odběratel dobu splatnosti co nejdelší, aby mohl nakupovat, ale platit až později. Dalšími oblastmi jsou logistické slevy, slevy orientované na sales či slevy orientované na služby. Jako poslední jsou potom dohody o promočních akcích a slevy poskytnuté při těchto akcích. Je třeba říci, že naprostá většina promočních akcí je ale domlouvána operativně, s konkrétně stanovenou slevou a je tedy variabilní. To se týká zejména menších zákazníků, kteří vymýšlejí akce „za pochodu“. Objem fixně domluvených marketingových akcí není tak velký a je typický spíše pro velké, nadnárodní společnosti (Trauzettel, 2017).

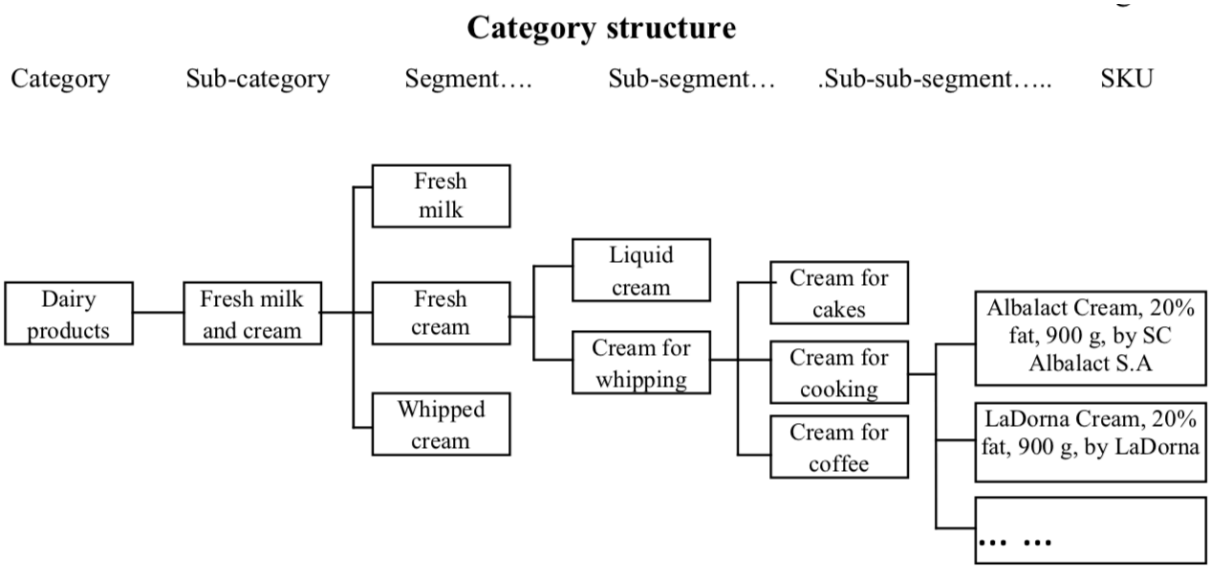
Je třeba říci, že odběratel, chcete-li obchodník, retailer, má velkou vyjednávací sílu ohledně kontraktů a podle toho také kontrakty vypadají. Jde o to, že retailer má velkou sílu upravovat drobné informace ve smlouvě jako počet marketingových akcí, dobu splatnosti či obratové bonusy. Dle toho také manažer volí oblasti vyjednávání, protože cítí, že tyto drobná ustanovení zásadním způsobem mění cenu zákazníka. To znamená prostý součet všech slev a výhod, které dodavatel obchodníkovi poskytne (Rey & Vergé, 2016).

3.1.4 Category Management

Také category management má co dočinění s doručováním hodnot zákazníkovi. V tomto případě ale jde ale spíše o koncového zákazníka, spotřebitele. Jedná se totiž o řízení jednotlivých kategorií výrobků jako strategických celků tak, aby bylo dosaženo stanovených cílů mezi dodavatelem a oběratelem. V praxi jde například o rozsáhlé analýzy určující výkonnost jednotlivých výrobků v obchodě a z nich vyplývající závěry jako rozmístění výrobků

po regále tak, aby se zvýšil celkový obrat. Zde je vidět, že kategorie jako třeba dětská výživa, kuchyňské pomůcky či přípravky do koupelny jsou řízeny jako celek, strategicky, aby prodávajícímu přinesly co největší tržby. Do výsledků analýz vstupuje spoustu metrik. Měří se podíl na trhu jednotlivého dodavatele v penězích a v objemu prodaných výrobků. Dále například service level, tedy procento nedodaných produktů při každé objednávce. Lze zmínit i dostupnost položky pro objednání, pokud není opakovaně v objednávce dodána, je vylistována z obchodu. A pochopitelně náklady a příjmy z jednotlivých dodavatelů, tedy zisk. Dále úroveň cash flow či různé návratnosti (Popa, Tanasescu & Barna, 2013).

Na obrázku č. 8 níže lze spatřit systém dělení jednotlivé kategorie na příkladu denních produktů, čerstvého mléka a smetany. Kategorie obsahuje jednotlivé podkategorie, ty poté segmenty, podsegmenty a SKU (produkty). Důležité je říci, že retailer (obchodník) rozlišuje čtyři druhy kategorií. Za prvé destinanční, která slouží k přivedení zákazníka. Jde o nejdůležitější kategorii, která „obsluhuje“ zákazníky díky tomu, že jim doručuje hodnoty, které vyžadují. Dává jim něco navíc, kvůli čemu do obchodu jdou. V případě dodavatele – odběratele jde o kategorii, kde je prostor pro budování strategického vztahu. Druhá kategorie je preferovaná kategorie, která slouží k budování image obchodníka. Pomáhá destinanční kategorii v budování hodnot pro zákazníky. Je to kategorie, která doručuje důležitá čísla jako zisk, cash flow, návratnost investic atd. Třetí je sezonní kategorie přivádějící sezonní zboží. V doručování čísel hraje až druhou roli, ale pomáhá zvyšovat image obchodníka, pokud je to třeba. No a čtvrtá je „hodící se“ kategorie, která slouží zákazníkům na rychlé nakupování, zboží denní spotřeby. Také hraje důležitou roli v doručování čísel (Popa et al., 2013).



Obrázek 8: Dělení kategorií na jednotlivé podsekce (Popa, Tanasescu & Barna, 2013)

Gooner, Morgan a Perreault (2011), píší, že čím větší snaha o užší spolupráci mezi dodavatelem a odběratelem na category managementu, tím lepší výsledky se dostavují. Každá kategorie je různá a vyžaduje speciální zacházení. Jde o to, že category management může poskytnout oběma stranám velké výhody. Ve své studii pánové dodávají, pochopitelnost velkého počtu dodavatelů, kteří budou mít velký zájem spolupracovat na kategorii s retailerem. Při category managementu jde o umístění výrobků v regálech a každá firma chce mít své výrobky v té nejexkluzivnější pozici, protože ta prodává nejvíce. Zde přichází úloha key account managera, aby se svým protějškem vyjednal onu úzkou spolupráci a získal pro svou společnost výhodu.

Je pochopitelné, že retailer většinou chce pomoc s kategorií od největšího dodavatele. Na druhou stranu, pokud oni sami mají ve svých týmech experty, většinou si do toho „nenechají mluvit“. Retaileři se nejdříve soustředí na strategické kategorie, které jim zajišťují obrat. Ví, že rozložení kategorie je pro dodavatele velice důležité a tím pádem žádají určité protivýkony. Mezi ně patří marketingové investice, obratové bonusy či povinnost zavádění nových produktů v pravidelných intervalech. Jak už bylo zmíněno výše, category management je hlavně o analýzách (Gooner et al., 2011).

Spolupráce key account manažera a category managera je velice důležitá. Řeší se jednotlivé podíly na trhu, které jsou určující pro poskytnutý prostor obchodníkem. Analyzuje se ziskovost jednotlivých položek, jejich prémiovost. Podle velikosti kategorie je přidělen prostor v obchodě, tedy kolik uliček kategorie zabere (Hong, Misra & Vilcassim, 2016). Platí, že prémiové položky jsou v regálu úplně nahoře, nejprodávanější výrobky v úrovni očí plus 30 stupňů nahoru, mínus 15 stupňů dolů při pohybu hlavy k regálu. Řeší se „face“ jednotlivých položek, což znamená, kolik místa dostane jednotlivý produkt na regále. Když má produkt 3 face, jsou 3 stejné výrobky vedle sebe, tedy 3x v regálu, až pak následuje další. Při zavádění nových produktů na trh se řeší, jestli dostane nový prostor nebo bude na úkor jiného produktu.

Vše výše zmíněné musí manažer následně řešit se svým nákupčím. Nákupčí hodně řeší profitabilitu jednotlivých produktů. Pokud má výrobek přidělené exkluzivní místo a neprodává se, musí pryč. Úlohou manažera je potom takové výrobky na regále udržet, zpravidla pomocí marketingových investic, tedy akcí a promocí. Zároveň manažer řeší prostor přidělený konkurenci, snaží se otevírat rozložení regálu, pokud s ním není spokojen, tedy pokud rozložení nereflektuje podíly na trhu. Téma category managementu přichází se zaváděním nových produktů na trh, které manažer musí do obchodu „vecpat“, jinak nesplní cíle od svého nadřízeného. Meetingy key account manažera a category managera jsou na týdenní bázi kvůli důležitosti tohoto oboru v prodeji.

3.1.5 Trade Marketing

Key account manažer využívá trade marketing k exekuci akcí, promocí či soutěží. V praxi to vypadá tak, že manažer dohodne všechny náležitosti s nákupčím, a poté předá informace trade marketingu, který začne konat. Z hlediska trade marketingu jde o komunikaci s dodavatelem hraček, jaká bude jejich cena, kolik jich firma potřebuje a kdy budou dodány. Dále jde o komunikaci s agenturou, která připravuje vizualizace balíčků, slevových kartiček, bannerů k umístění na obchodě a další věci. Poté zaměstnanci trade marketingu řeší vizualizaci stojanů umístěných na druhotných pozicích, jejich nabalení, vzhled, závoz na obchody či svoz zpět. Všechny tyto aktivity směřují k jednomu cíli. Trade marketing pomáhá zvyšovat poptávku po produktech společnosti díky exekuci promočních aktivit domluvených key account manažerem. Lze říci, že je to forma business-to-business marketingu. Trade marketing hraje velkou roli v rozvoji značky (The Economic Times, 2017).

The Economic Times, 2017, píší, že pro větší efektivitu by se trade marketing měl zaměřit na jasný plán promocí včetně data a času, kdy akce proběhne. Dále je důležité uskutečňovat promoce spolu s další společností, která dodá například dárek zdarma, tedy tzv. „cross-promoce“. Promoce by měly být kolem všech důležitých akcí jako Vánoce, Velikonoce a jiné. Je důležité plánovat v předstihu, soustředit se na cíl růstu značky než na plnění obratu, a správně komunikovat hodnotu produktu zákazníkovi.

Spolupráce mezi key account manažerem a trade marketingem je intenzivnější vždy na začátku plánovacího období, tedy fiskálního roku, kvartálu a jiného období, po které se manažer s nákupčím domlouvají na promočních akcích. Pokud je trade marketing dobře informován o nadcházejících událostech, je schopen sám vést exekuční práci nutnou pro úspěšné zprovoznění akce. I zde je naprosto nutné dobře předávat informace a vyjasnit si vzájemná očekávání. Je třeba říci, že v trade marketingu existují velké rozdíly mezi aplikací pro online a offline trh a pro jednotlivé kanály, tedy pharmu, moderní trh či drogistické řetězce. U offline trhu se jedná spíše o tvorbu stojanů, bannerů, bočnic palet. Pro online trh je to zejména organizace dárků či hraček, které se přidávají k produktům. Trade marketing je velice důležitý a nesmí být podceňován. Pokud se produkt firmy nedostane do atraktivních míst obchodu, nebude podporován, nebude nakupován a nikdy nesplní stanovený cíl. Příklad dobrého vystavení v obchodě lze vidět na obrázku č. 9 níže. To vše zajišťuje trade marketing poté, co má potvrzené rozmístění od key account manažera, který je velice důležitým prvkem v celém řetězu.



Obrázek 9: Příklad prezentace produktu (Pinterest)

3.1.6 Logistika

Spolupráce key account manažera s logistikou je minimální, pokud vše funguje tak, jak má. Pokud přicházejí problémy a je jich čím dál více, je manažer v oddělení logistiky snad nejvíce krát z pracovního dne. Ve spolupráci s customer service zjišťuje manažer hodnotu objednávek. To je velice důležité, jelikož mu to pomáhá predikovat, zda plní odhadovaný obrat. Všichni key account manažeři mají ve svých KPI's nastavenou hladinu obratu, kterou musí splnit, aby dostali bonusy, i proto je velice důležité objednávky sledovat. Samozřejmostí je analýza objednávaných položek, vyplňování hodnot do dalších tabulek důležitých pro sales directory. Je spoustu navazujících činností, které se bez objednávek neobejdou. Po vyhodnocení takových analýz poté manažer zpravidla diskutuje s nákupčím o výši objednávky a případných úpravách, problémech (Trauzettel, 2017).

Tak, jak si manažer hlídá objednávky, musí hlídat také tzv. „service level", o kterém byla řeč v kapitole category managementu. V praxi to znamená, že manažer musí sledovat stav nedodávek, protože musí mít informace pro svého nákupčího. Nedodané položky jsou velice citlivou záležitostí a předmětem sporů při jednání. Nejde jen o plnění smlouvy a závazků, ale také o případné poškození značky, pokud opakovaně nebude dostupná na regále v obchodě. Zároveň je tato hrozba ještě významnější, pokud je domluvena promoční akce, kdy se předpokládá zvýšený odběr produktů. Zpravidla je o nedodávkách manažer informován od oddělení logistiky sám. Nicméně nedodávkám se dá předejít sledováním reportů oznamujících dostupnost jednotlivých položek. Pak je na key account manažerovi, aby do promocí nedával výrobky ohrožení nedostupností a sám si nepřidělával problémy.

Největším nebezpečím je nedostatek informací či nesprávně předané informace, které poté vedou ke vzniku zbytečných problémů (Frankovič, Duljak & Šebalj, 2017).

Nedílnou součástí je také forecasting. Manažer musí odhadovat množství zboží, které si jeho zákazník odebere, aby mohli zaměstnanci logistiky plánovat výrobu a výrobní dávky. Je to obzvlášť důležité při domluvě o promoční aktivitě, kde zákazník odebere produkty „nad plán“. Manažer tedy musí dohodnutou akci dobře odhadnout. Pokud jí podcení, nebude mít zákazník zboží a bude problém. Pokud ji přecení, vzrostou náklady z výroby dávky a na skladě zůstanou ležet nevyužité výrobky, což zvyšuje náklady, a to je problém. Nicméně trh rychloobrátkového zboží je typický právě tím, že se produkty rychle točí a jejich hodnota není tak závratná. I proto lze občas forecast „ustřelit“. Objemy prodaného zboží v této oblasti jsou obrovské, proto odhadovat prodeje není žádná legrace. Pracuje se s nižšími maržemi, to znamená, že absolutní profit je relativně nízký. Avšak při dobrém odhadování a prodeji je kumulativní profit obrovský. Nicméně je třeba zmínit, že forecasting nikdy není 100 % přesný (Saurabh & Nishant, 2013). Nicméně pokud je průběžně vyhodnocován, lze se k stoprocentní hranici přiblížit (Rakičevič & Vujoševič, 2015).

Z odstavců výše je patrné, že manažer hlavně komunikuje s customer service, manažerem zodpovědným za plánování a manažerem zodpovědným za aktivity. V každé firmě jsou tyto pozice jinak popsány a jinak uchopeny. Je však důležité mít na paměti, že customer service je jedno z nejdůležitějších oddělení, které manažer potřebuje mít na své straně. Zaměstnanci „kasťáku“ fakturují, vystavují dobropisy, řeší objednávky, nedodávky, komunikují se skladem, přidělují množství objednaných položek danému zákazníkovi a je ve velkém zájmu manažera toto oddělení podporovat, jelikož se mu to vrátí. Tito lidé jsou v společnosti velice hýčkáni a dost často právě od zaměstnanců z obchodního oddělení.

3.1.7 Marketing

Je evidentní, že marketing prostupuje všemi výše zmíněnými činnostmi key account manažera. Pokud plánuje promoce, drží se období, kdy marketing plánuje brandové kampaně. Pokud manažer řeší s logistikou nové výrobky, vylistování starých výrobků, závozy, činí tak na základě informací od marketingu o zavedení nového výrobku na trh, jeho podpoře. Když manažer vyjednává s nákupčím, má zprávy od marketingu ohledně inovací, plánovaných akcí, podpory na daný rok, investic, strategii pro daného zákazníka, případné exkluzivitě u některých produktů a dále. Pokud manažer potřebuje pro zákazníka podklady jako informace o produktu, vlastnosti, složení, registrované známky, štítky, fotografie, má je od marketingu,

případně od logistiky, která je má od marketingu. Marketing a Sales musí spolu kooperovat, pomáhat si, řešit nastalé problémy společně. Bohužel tomu ne vždy tak skutečně je.

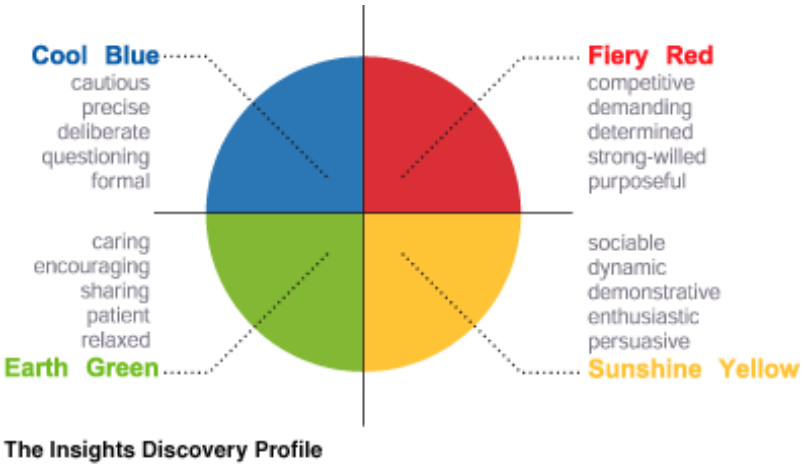
Benson Shapiro, 2002, píše o tom, že pokud marketing a sales nespolupracuje, strategie pro daného zákazníka není konzistentní a je slabá. Klíčem ke štěstí je vzájemná spolupráce. Problémem podle autora můžou být odlišné KPI's, které musí obě oddělení splnit. Dost často tyto měřítka jdou proti sobě a podceňují marketing a sales proti sobě. Elaine Wong, 2010, zmiňuje nesprávný přístup obou oddělení, který se dá popsat jako „rozděl a panuj". Navrhuje vytvoření společných KPI's jako nadřazených metrik oboum oddělením, a dále potom KPI's určeným jednotlivému oddělení. Společné ukazatele motivují obě oddělení spolupracovat, ty jednotlivé jim potom zachovávají jejich podstatu. Jde o to, že sales se spíše zaměřuje na plnění krátkodobých cílů, kvartál po kvartálu, zatímco marketing je spíše středně až dlouhodobý. I proto spojení některých metrik a vyčlenění těch specifických může situaci pomoci. Tento přístup se týká také rozpočtu a jeho přidělování. Hádky vznikají při situaci, kdo tu a onu akci zaplatí, kdo ty nové fotografie nechá vyrobit a vezme si je na svůj vrub. Je nutné spojení a spolupráce salesu a marketingu, jinak firma nebude úspěšná.

3.1.8 Odlišný přístup k nákupčím

Nákupčí v oblasti FMCG jsou různí. Někteří se zaměřují jen na čísla, bez tabulek nic nerozhodnou. Někteří během deseti minut jen „řvou" a dávají průchod svým emocím. Jiní si chtějí jen povídat, ale hlavně, aby se všichni měli rádi. No a konečně poslední typ, to jsou nákupčí, kteří chtějí být tou hvězdou, která vše vymyslela a vypadala dobře před šéfem. Nicméně je důležité říci, že nákupčí jsou nejdůležitějším kontaktem u odběratele. Jsou to lidé, se kterými domlouvá manažer promoce, řeší faktury, zalistování výrobků, zkrátka vše důležité a potřebné pro chod a dobrou spolupráci.

Na rozlišení nákupčích lze skvěle použít test osobnosti, který využívá poznatků od Carla Gustava Junga. Anglicky pojmenovaný „Insights Discovery Profile" je test, ve kterém jsou jednotlivé osobnosti přirovnány k barvám. Ti červení jsou agresivní, nároční nákupčí, kteří jdou hned do sporu. Věčně nemají čas, maximálně deset minut, při kterých své dodavatele řádně potrápí. Modří, to jsou analytici. Precizní, zvídaví nákupčí, u kterých dodavatelé nemají žádnou šanci, pakliže nejsou ozbrojeni vypovídajícími tabulkami, čísly a procenty. Zelení nákupčí jsou klidné osoby, které o svého dodavatele pečují. Prioritní pro ně není zisk, ani návratnost investice, ale aby byly spokojené obě strany, a aby vztah jen vzkvétal. Žlutí nákupčí jsou taková „sluníčka". Velice dynamičtí, energičtí, sociální a přesvědčiví. Chtějí, aby každá úspěšná

dohoda vypadala jako „osobní vítězství“ jejich strany. Všechny typy osobnosti lze vidět na obrázku č. 10 níže.



Obrázek 10: Typy osobností, barvy (Pinterest)

Vysvětlení Jungova rozdělení osobnosti podle barev a následnou implikaci na nákupčí lze vidět také z obrázku č. 11. Dittrich 2005, tvrdí, že toto rozdělení jednotlivých osobností vychází ze tří spojených funkcí mozku. Velký mozek, mezimozek, mozkový kmen a jejich fungování determinují psychickou mentalitu daného člověka. V obrázku č. 11 je také užitečné sledovat osy. Na ose x je kontrola vs. emoce, na ose y potom slovesa tázat se a říkat. Ti, co kontrolují a říkají, jsou driveři, červení nákupčí, s rychlými rozhodnutími a zaměřením se na výsledky. Ti, co kontrolují a ptají se, jsou zelení nákupčí, zaměření na vztahy, dávají si čas na rozhodnutí. Žlutí nákupčí jsou přes emoce a otázky, zatímco modří říkají a jsou citově založení.

Dittrich 2005, píše o přípravě na jednotlivé typy nákupčích jako o nutné podmínce pro to, aby byl manažer úspěšný. Jde o to, aby se manažer připravil na konkrétního nákupčího a působil na tu část mozku, kterou má nákupčí dominantní. Tím splní předpoklady pro akceptaci nákupčím. Červení nákupčí mají dominantní část mozku zvanou mezimozek, díky které jsou hodně emoční, průbojní, rychlí. Modří nákupčí jsou vedeni racionalitou a čísly, což způsobuje dominance velkého mozku. Zelení nákupčí a jejich dominantní kmenový mozek směřuje ke koordinaci, kooperaci, projevu sympatií. Žlutí nákupčí pak mají dominantní dvě části, a sice kmenový mozek a mezimozek. Proto jsou velice vztahoví, ale zároveň energičtí, aktivní.



Obrázek 11: Typy osobností, barvy (Pinterest)

3.2 Specifika offline zákazníků

Specifické činnosti u zákazníků v offline prostředí lze spatřit v odlišných kanálech. Stejně jako jsou odlišné kanálové strategie, tak i fungování manažerů v těchto kanálech je o něco jiné. Pro retail platí teze vyřčené v kapitolách výše. Retail zahrnuje giganty jako Tesco, Globus, Kaufland a další. To znamená, že je zdrojem velkého obratu pro všechny dodavatele. Zabírá velké procento celkového trhu v ČR a je velice důležitý. Zároveň lze říci, že retail tady bude pořád. I přes mohutný růst online trhu je retail jistotou pro velkou část společnosti. Budoucnost není jen online, ale spojení online a offline dohromady. V tom případě je ale problematika retailu o to bohatší, pokud manažer musí brát v úvahu i online části jednotlivých řetězců. V tu chvíli používá pro jednu část zákazníka offline zásady s adekvátním vyjednáváním, a pro druhou část upravené online zásady se všemi specifiky, které online nabízí. Odběratel používá tzv. „omnichannel“. Stručně to lze vysvětlit jako vícero kanálů, přes které obchodník prodává zákazníkům vytoužené zboží, s jedním logistickým systémem, jedním přístupem a strategií, propojeně (Markething.cz, 2016). Asi 43 % prodejů v obchodě může být ovlivněno samotným obchodníkem. Je proto důležité, aby se retail neustále inovoval, nezůstal v historii a šel naproti digitálním zákazníkům. Proto se využívají třeba chytré obrazovky, které se spojí s telefonem a přímo v obchodě poví zákazníkovi o produktu něco navíc. Využívají se přenosné scannery napojené na zákaznickou kartu dané osoby, která si sama může zboží oscannovat, dát to tašky, zaplatit a jít (WayIn, 2017). Příklad moderního propojení technologií s vystavením uvnitř obchodu lze vidět na obrázku č. 12.



Obrázek 12: Zapojení digitálu v in-store (WayIn, 2017)

Podobné chytání vlaku, které právě podniká retail, lze spatřit i na kanálu zvaném pharma. Jde o lékárny, ať už nezávislé nebo řetězcové. Manažer zde jedná hlavně s lékárenskými distributory, kteří distribuují výrobky do lékáren. Vyžaduje se odborná znalost medicínského prostředí a systému fungování. Ke složitosti totiž přispívají také produkty, které jsou hrazené státem a jsou jen na předpis. Větší byrokracie nutí manažery mít větší zkušenosti. I zde je trend spojit online a offline do jednoho omnichannelového fungování. E-shopy nevytvářejí jen velké řetězce, ale i malé lékárny. Snaží se nabízet zákazníkům lepší ceny, osobní odběr zdarma je samozřejmostí.

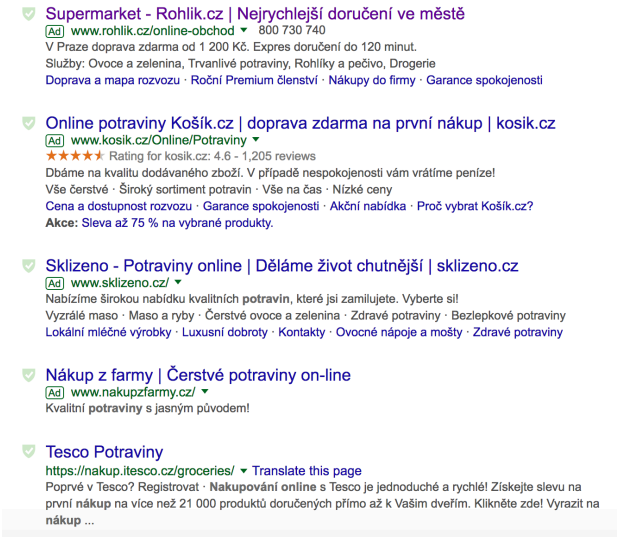
Posledním kanálem jsou drogistické řetězce. Sem spadají řetězcové drogerie jako DM, Teta, Rossmann, ale i ty malé, soukromé, nezávislé. Ty nezávislé už nejsou perspektivní, je jich velice málo a tvoří malé procento trhu. Řetězcových stále přibývá. Manažer zde vykonává podobnou práci jako u retailu. Problémem ale může být velké procento privátních značek, které ničí značky tradiční. Na tomto kanále většinou je zapotřebí většího promočního úsilí k vyrovnání odlivu zákazníků kvůli privátním značkám. Samotné drogistické řetězce výrazně změnily svojí cenovou image a nyní jsou brány jako dostupné, cenově konkurenceschopné. Pro drogerii či kosmetiku chodí 42 % spotřebitelů právě do specializované prodejny. Velkou konkurenci jim dělají hypermarkety s 30 % spotřebitelů. Dříve byly drogerie hodnoceny jako dražší, neatraktivní k návštěvě, nyní se časy mění (Mistoprodeje.cz, 2014).

Při shrnutí offline zákazníků je zapotřebí konstatovat, že ne všechny společnosti operují na všech kanálech. Rozhodnutí o vstupu na jednotlivé kanály je dáno strategií společnosti, samotným produktem, jeho povahou, charakteristickými znaky a využitím. Svět offline obchodů zde bude stále. Je ale zapotřebí, aby se přizpůsoboval digitalizaci a inovoval své obchody, jejich prostředí, rozložení a kompatibilitu s online světem. Je také evidentní, že v rámci těchto inovací sami obchodníci cítí příležitost v online trhu a postupně stavějí své

e-shopy, přehazují systém na omnichannel a snaží se jít tomuto trendu naproti. E-shop spustil Lidl, byť ne s potravinami, DM a Teta se chystají spouštět v roce 2018. Tesco svůj e-shop provozuje už dlouhou dobu.

3.3 Specifika online zákazníků

Český trh se vyvíjí a s ním i nákupní chování českých spotřebitelů, kteří jsou neustále „připojeni“. Stále online, 24 hodin denně. Trh s rychloobrátkovým zbožím na to musel reagovat. Už dávno není pravda, že nakoupit potraviny online může jen „blázen“. Zatímco v roce 2010 pouze 3 % českých spotřebitelů nakupovalo online, v roce 2016 je to už 15 % (Denik.cz, 2017). Podle studie agentury Nielsen z roku 2017 93 % spotřebitelů už někdy nakupovalo online, z nich ale jen 10 % potraviny online. Je to významný nárůst, ale stále je to méně, než by to mohlo být. Studie tvrdí, že obyčejná fotografie nemůže nahradit fyzický kontakt s potravinami a lidé stále mají nedůvěru. Nicméně Nielsen zdůrazňuje, že společnosti provozující prodej potravin online se zdokonalují a nabízejí takové služby, které tuto bariéru umazávají. Z obrázku č. 13 lze vidět, jak se klíčové slovo „potraviny online“ promítá do vyhledávání. Tuhý boj mezi Rohlik.cz, Kosik.cz, Tesco e-shopem a dalšími platformami. A i díky tomu nákupčí tlačí na své dodavatele při vyjednávání smluv a obchodních podmínek. Online obchodníci většinou žádají velkou marketingovou podporu a adekvátní spolupráci než jen obratové bonusy a podíly na zisku. V této rané fázi internetového nakupování potravin ještě stále obě strany sbírají procenta trhu. Mají preference jinde. I proto je spolupráce s online obchodníky jednodušší než s klasickými offline řetězci.



Obrázek 13: Přehled obchodníků s potravinami online, první strana (Google)

Největší problém, na který prodejci potravin online naráží, je nedostatečný popis produktu, nekvalitní fotografie, nepřehlednost a nedůvěra k e-shopu (Cambridge University). Ale to není problém jen obchodníků, odběratelů. Dodavatelé mají zájem na tom, aby jejich zákazník prodával. Proto manažer ve spolupráci s category managerem navrhuje rozložení dané kategorie, aby byla přehledná, jasná a jednoduchá. O navrhovaném řešení a jeho implementaci pak manažer vyjednává s nákupčím. Je velice důležité, aby produkty společnosti byly na první stránce, nejlépe úplně nahoře. Říká se, že co je na druhé stránce, to už je v prostoru, kam nikdo nechodí. Proto je velice důležité mít kategorii dobře uspořádanou a produkty viditelné na předních příčkách. Tyto příčky jsou často protivýkony od nákupčího za dohodnuté promoční akce (Cambridge University).

Fotografie online musí být přizpůsobeny mobilu i tabletu, nejen počítači. Počet přístupů na mobilu jsou vůbec největší mezi zmiňovanými platformami a je důležité, aby fotografie byly k přečtení, v dobrém rozlišení a velikosti. K tomu pomáhají tzv. „Mobile Ready Images“. Jejich pořízení je drahé, ale mají prokázaný efekt na zvýšené prodeje. Musí na nich být jasně viditelná značka, typ produktu, varianta produktu a přiblížený obrázek produktu (Cambridge University). Implementace nákupčím by měla být jednoduchá, je v jeho zájmu, aby produkty byly dobře viditelné. Příklad takové fotografie lze vidět na obrázku č. 14.



Obrázek 14: Mobile Ready Image Nutrilon (Nutriklub.cz)

Dalším aspektem, který drží návštěvníky e-shopu na detailu produktu o něco déle, je popis, tedy interaktivní popisy. Jen suchý text přiláká málo zákazníků a někdo ho skoro ani nečte. Pokud však popisek sám reaguje na podněty zadané zákazníkem, je to skvělý nástroj pro jeho přesvědčení o koupi produktu. Web Podnikatel.cz (2017) dále tvrdí, že je důležité nechat práci na zákazníkovi. Ten ovlivněn tímto vynaloženým úsilím spíše produkt koupí, než nekoupí. Zároveň tím spotřebitel sám sděluje informace ohledně podoby webu

prostřednictvím referencí, diskuzí a námětů ke zlepšení. Je třeba být zajímavější než konkurence, nepopisovat, ale vyprávět. Anglicky se takto bohatému popisu produktu říká „rich content“. Na obrázku č. 15 lze vidět, jak takový popisek vypadá. Při implementaci popisů se manažeři občas setkávají se s neochotou nákupčích takové věci do e-shopu přidávat, ale vyplatí se to.



Obrázek 15: Rich content, interaktivní obsah (Pilulka.cz, 2017)

Při domlouvání promočních akcí platí, že český spotřebitel má více času na rozhodnutí o koupi produktu, a proto jsou ve volbě mechanik velice důležitá data. Ty jsou předmětem vyjednávání a protivýkonů od odběratele za investice od dodavatele. Zajímavou možností jsou marketingové nástroje cross-sellingů a up-sellingů. Tedy, že k plenkám nabídne e-shop i kojenecké mléko v případě cross-sellingu. V případě up-sellingu místo levných plenek nabídne ty premiové. Tyto nástroje se dají kupovat a jsou úspěšné. Manažer místo vystavení v obchodě, což je zde nemožné, nakupuje bannery na úvodních stránkách, bannery v kategoriích, místa v cross a up-sellingu či místa v newsletteru, který chodí zaregistrovaným uživatelům. I zde je proto uvažovat nejen o promoční mechanice, ale hlavně o místě, které manažer nakoupí či co za něj vyjedná.

Na českém trhu platí, že „doprava zdarma“ a další kupony fungují. Zároveň, že je důležité nabízet akční produkty spolu s dárkem či hračkou. Je potřeba, aby e-shop svého zákazníka zaujal a poskytl mu výhodu oproti konkurenci. V případě internetového vyhledávání rozhoduje samozřejmě cena, ale poté všechny aspekty, které dělá e-shop pro zákazníka navíc. Dokonce je zapotřebí myslet na to, že v roce 2013 hrál velikou roli také osobní odběr. Bohužel, dopravu v tomto případě hradí dodavatel díky slevě na ceníkovou cenu produktu tak, aby se obchodník dostal na marži při započítání nákladů na logistiku, tedy i přepravu (Hospodářské noviny, 2013).

Při shrnutí je třeba říci, že se manažer při vyjednávání s nákupčím musí soustředit na odlišné věci než při vyjednávání pro offline obchod. Důležitá je podoba kategorie, její přehlednost, navigace. Dále umístění produktů společnosti na první straně, pokud možno úplně nahoře. Při detailu produktu je důležité vyjednat bohaté interaktivní popisky, fotografie přizpůsobené přístupům přes mobil a tablet, které prodávají. Je také potřeba se zamyslet, které bannery jsou nejvýhodnější pro danou promoční aktivitu a jestli budou předmětem protivýkonů od nákupčího. Jak velká je databáze pro rozesílání newsletterů a jestli má smysl do ní investovat. V neposlední řadě je třeba přemýšlet při volbě mechaniky. Jaká bude výhoda navíc pro e-shop, zdali dárek, kupon, výhodná cena a další alternativy. Podstatné je nepokřivení trhu a nulové poškození značky.

4 Výzkumný DESIGN

4.1 Výzkumný problém a cíl výzkumu

Koncept key account managementu existuje už od 50.let 20.století, nicméně jeho úplná aplikace v zahraničních firmách probíhá během 90.let 20.století (Cheverton, 2008). Dlouho nebylo jasné, jak koncept uchopit. Neshoda panovala především v přístupu k zákazníkům a plnění jejich individuálních potřeb. Je důležité ke každému zákazníkovi přistupovat stejně nebo odlišně? Je třeba upřednostnit zákazníky, kteří dělají více tržeb a jsou důležitější, nebo brát všechny rovným dílem? Dlouhodobý vztah je klíčem k rostoucímu businessu, nicméně jeho dlouhodobost závisela mimo jiné i na plnění individuálních potřeb (Webster, 1992). Key Account Managementem se začali do hloubky zabývat výzkumní pracovníci, jejichž studie mnohdy přináší protichůdné závěry viz níže.

Existují studie (Ojasalo, 2001; Ryals, 2012; Reynolds, 2012; Weatherby, 2015; Workman et al., 2003), které zmiňují plnění individuálních potřeb, strategický rámec konceptu KAM, potřebnost zkušených manažerů, kteří se budou o své klienty starat. Je zapotřebí zmínit nutný rozvoj těchto manažerů tak, aby posouvali vztah se zákazníkem výše a výše. Zároveň ty samé studie zmiňují potřebnost prohlubování povědomí o systému KAM napříč organizací tak, aby také zaměstnanci z jiných oddělení pochopili jeho strategickou důležitost pro udržitelný business. Zároveň existuje studie, která tvrdí, že kolaborativní styl vedení zákazníků, tedy úzká spolupráce, přinese něco mezi 10 % a 100 % navíc (Hughes & Weiss, 2007). Ritter a Ford (2004) považují samotný dlouhotrvající, úspěšný vztah dodavatele a odběratele za významnou hodnotu, která navyšuje hodnotu businessu.

Oproti tomu je třeba zmínit studie tvrdící, že KAM je spíše marketingovým přístupem, který je potřeba podpořit shora top-managementem a dostatečnými investicemi (Davies & Ryals, 2014; McDonald et al., 1997; Natti & Paloo, 2012). Top-management je ten, ze kterého vychází nasavení KAM jako marketingového přístupu pomocí nastavených cílů, anglicky KPI's. Manažeři zodpovědní za klíčové zákazníky pracují na dosažení těchto cílů a nejsou hlavními osobnostmi, kteří utváří koncept KAM. Je důležité říci, že rovněž existuje studie upozorňující na problém dodavatele, který těsnou spoluprací s odběratelem trpí, jelikož nemá čas se soustředit na jiné zákazníky, zvýhodňuje jen jednu skupinu těch nejvýznamnějších a tím se jeho business stává nezdravým a rizikovým (Homburg et al., 2002). Tato studie podporuje jednoduchý marketingový přístup založený na plnění KPI's a rovnoměrný přístup ke všem zákazníkům.

Ze dvou předešlých odstavců je patrný existující problém. Autoři studií se ve svých závěrech rozcházejí a tvrdí, že pro úspěšný KAM jsou zapotřebí různé aspekty, které obdržely různou úroveň důležitosti dle autora studie. Právě problematika protichůdných závěrů ze studií týkajících se KAM je impulzem k nastavení cíle této práce. Závěry ze zahraničních prostředí budou v rámci tohoto výzkumu ověřeny na českém vzorku zaměstnanců pracujících v obchodních odděleních firem se zaměřením na FMCG. Důraz zkoumaných oblastí vychází z protichůdných závěrů o strategickém versus marketingovém přístupu, o úzké versus běžné spolupráci se zákazníky, o aspektech ovlivňujících implementaci a následnou úspěšnost KAM, a o manažerech zodpovědných za klíčové zákazníky versus top-managementu. Pro doplnění je do výzkumu zařazen rozdíl mezi offline a online trhem vycházející z aktuálních potřeb a trendů na trhu.

4.2 Výzkumné otázky

Na základě výzkumného cíle byly stanoveny výzkumné otázky, ze kterých vychází nulové hypotézy:

1) Jak je chápán KAM zaměstnanci obchodních oddělení jednotlivých společností v českém prostředí? Jako marketingový nebo strategický přístup? Mají být ostatní oddělení podřízena systému KAM a vykonávat činnosti pro zákazníky dle jejich důležitosti?
    a. Výzkumná otázka vychází ze studií (McDonald et al., 1997; Ojasalo, 2001), které jdou svými závěry proti sobě a přisuzují KAM úplně jiný náhled. Součástí této otázky je také pohled na jednotlivá oddělení a jejich práci pro jednotlivé zákazníky. Jednotlivé studie se neshodují v pohledu na zapojení ostatních oddělení. Zatímco jedna tvrdí, že je potřeba určit rozumnou hranici integrace a flexibility, druhá tvrdí, že ostatní oddělení musí být oddány systému KAM (Natti & Paloo, 2012; Ryals, 2012). V rámci výzkumné otázky je také důležité vnímat rozložení času manažerů zodpovědných za klíčové zákazníky, a sice čas investovaný do operativních činností a do utváření strategie aplikované na konkrétního zákazníka. Z těchto otázek vychází hypotéza H0a, H0b a H0c.

2) Přináší úzká spolupráce dodavatele a odběratele v českém prostředí podniku hodnotu navíc anebo je zbytečnou zátěží? Jakou roli v této problematice hraje osobnost manažera?
    a. Výzkumná otázka vychází ze studií viz níže o jednotlivých aspektech spolupráce mezi dodavatelem a odběratelem, a sice investovaný čas do partnera, těsnost spolupráce, měkké prvky manažerů, jejich osobností a následný vliv na protistranu či celková hodnota spolupráce a její vliv na business. Jednotlivé studie se u těchto aspektů rozchází ve svých závěrech (Dorsch et al., 1998; Homburg et al., 2002; Hughes & Weiss, 2007; Ritter & Ford, 2004). Z těchto otázek vychází hypotéza H0d a H0e.

3) Jaké faktory jsou nejdůležitější při implementaci KAM v českém prostředí a ovlivňují úspěšnost tohoto konceptu?
    a. Výzkumná otázka ověřuje platnost jednotlivých závěrů studií, které se v pořadí faktorů rozcházejí. Největší rozdíl lze pozorovat u vlivu top-managementu versus jednotlivých manažerů zodpovědných za zákazníky na implementaci a účinnost KAM (Davies & Ryals, 2014; McDonald et al., 1997; Weatherby, 2015; Workman et al., 2003). Z této otázky vychází hypotéza H0f.

4) Existují rozdíly v přístupu k zákazníkům v českém prostředí, kteří operují na offline trhu oproti těm působícím na online? Jakou roli v této problematice hraje zkušenost manažerů zodpovědných za klíčové zákazníky?
    a. Tato výzkumná otázka doplňuje jednotlivé otázky výše o aktuální trend, a sice rozdíl mezi online a offline trhem. Velký důraz je kladen na spojení offline a online v FMCG, jelikož velké řetězce prodávající potraviny či drogerii, zavádí také internetové e-shopy a manažeři zodpovědní za takové zákazníky musí reagovat. Z těchto otázek vychází hypotéza H0g a H0h.

4.3 Výzkumné hypotézy

H0a: Neexistuje vztah mezi implementovaným KAM ve společnosti a vnímáním strategického přístupu ke KAM u zaměstnanců obchodních oddělení.

H0b: Neexistuje vztah mezi vnímáním KAM jako strategického přístupu a vnímáním KAM jako organizační změny v celé společnosti.

H0c: Neexistuje vztah mezi mírou vykonávání operativních činností ve společnosti a mírou spolupráce s oddělením logistiky u zaměstnanců obchodních oddělení.

H0d: Neexistuje vztah mezi vnímáním KAM jako strategického přístupu a vnímáním úzké spolupráce dodavatele a odběratele jako oboustranně výhodné u zaměstnanců obchodních oddělení.

H0e: Neexistuje vztah mezi mírou extraverze měřenou pomocí Big Five dotazníku a vnímáním úzké spolupráce dodavatele a odběratele jako oboustranně výhodné u zaměstnanců obchodních oddělení.

H0f: Neexistuje vztah mezi implementovaným KAM ve společnosti a vnímáním zapojení top-managementu do implementace a rozvíjení KAM jako klíčového faktoru ovlivňujícího účinnost KAM u zaměstnanců obchodních oddělení.

H0g: Neexistuje vztah mezi typem zákazníků (online, offline) a používanými mechanikami promočních aktivit.

H0h: Neexistuje vztah mezi mírou zkušeností zaměstnanců obchodních oddělení a vnímáním rozdílů mezi online a offline.

4.4 Výzkumné metody

Pro tento výzkum bylo použito kvantitativní metody, a sice dotazníkového šetření. V něm je možné odpovědět na otázky otevřené, ale i uzavřené. Distribuce dotazníku probíhala výhradně online zaměstnancům pracujícím v obchodním oddělení jednotlivých firem. Online kanálem pro distribuci dotazníku byl Facebook, firemní intranety a e-mail. Kontakty na zaměstnance pracující v obchodním oddělení pochází z e-mailové databáze autora. Z organizačních a časových důvodů nebyl použit náhodný výběr, avšak samovýběr a tzv. „snowball“, tedy nabalování respondentů skrze už dotázané osoby.

První část dotazníku je sestavena obecně na téma key account managementu. Odpovídající jsou dotazováni na povědomí KAM (Tzempelikos & Gounaris, 2013; Weatherby, 2015), účinnosti KAM (Davies & Ryals, 2014), jeho strategického přístupu (Ojasalo, 2001), a zároveň také marketingového přístupu (McDonald et al., 1997). Obsahem

jsou také okrajové otázky směřující k posouzení kvality key account manažera a benefitů plynoucích ze spolupráce mezi dodavatelem a odběratelem. Příkladem obecné otázky je dotaz na respondenty, o čem je KAM, a co ovlivňuje jeho účinnost.

Druhá část zjišťuje osobnost pracovníků v obchodním oddělení za pomoci zkrácené verze Big Five (BFI) dotazníku (Lang et al., 2011). Standardní, plná verze by neúměrně zatížila respondenty a prodloužila čas vyplnění dotazníku, proto je zvolena zkrácená verze, která je dostačující, jelikož byly potvrzeny její psychometrické vlastnosti. Obsahem této zkrácené verze je celkem 15 otázek, u kterých dotazovaní vybírají odpověď na pětistupňové Likertově škále. V rámci BFI bylo měřeno pět subškál, a sice otevřenost vůči zkušenosti, svědomitost, extraverze, přívětivost a neuroticismus. Tyto subškály byly dopočítány průměre jednotlivých položek, přičemž u některých položek bylo potřeba reverzní kódování. Příkladem otázky, kterou zahrnovala subškála neuroticismus, může být dotaz na respondenty, zda se považují za někoho, kdo snadno znervózní.

Třetí část se dotýká samotného obchodního oddělení, rozložení a náplně práce (Homburg et al., 2002; Hughes & Weiss, 2007; McDonald & Woodburn, 2007), spolupráce s ostatními odděleními versus spolupráce s top-managementem (Natti & Paloo, 2012). Příkladem dotazování ve třetí části je otázka pro respondenty, se kterým oddělením spolupracují nejvíce či kolik procent času v práci jim zabírají operativní činnosti. Okrajově jsou v této části zastoupeny otázky vyjednávání.

Čtvrtá a pátá část je věnována rozdílům mezi online a offline trhem. Podstatným aspektem čtvrté části je dotazování k tématu fungování na principu omnichannel a jeho použití ve firmách. Tématu omnichannel jsou věnovány jak otevřené, tak uzavřené otázky. Z obou části bude velice zajímavé srovnání používaných promočních mechanik či protivýkonů za promoční akce v online a offline prostředí. Takovým příkladem můžou být otázky pro respondenty, zda už řešili kolizi online a offline prostředí u zákazníka či jaké protivýkony poskytuje protistrana při promočních akcích. V poslední části jsou sesbírány demografické údaje tak, aby bylo možné odlišit mezi pohlavím, věkem, vzděláním, zkušenostmi v práci a velikostí firmy, kde dotyčný pracuje.

Výzkumná data byla popsána pomocí deskriptivních statistik. Pro ověření asociací mezi jednotlivými proměnnými byly použity kontingenční tabulky, a to konkrétně chí-kvadrát test ($\chi 2$). Pro určení míry těchto asociací bylo použito následujících koeficientů: Cramérovo V (V), Fí (ϕ) a Spearmanův koeficient pořadové korelace (rho). Dále při ověřování asociací u proměnných byl rovněž použit Spearmanův koeficient pořadové korelace. V poslední řadě při určování rozdílů mezi skupinami byly použity neparametrické metody: Kruskal-Wallisův

test či Mediánový test. Výsledná data byla zpracována za pomoci programu SPSS Statistics 24.0.0 (SPSS Inc., 2016). Pro stanovení statistické signifikance zjištěných výsledků (respektive zamítnutí nulové hypotézy H0) byla určena hladina spolehlivosti $\alpha<0,05$.

5 Výsledky a interpretace

5.1 Deskripce výzkumného souboru

Výzkumný soubor čítal 102 zúčastněných zaměstnanců obchodních oddělení jednotlivých firem. Žádný dotazník nebylo nutné vyřazovat. Data byla zpracována anonymně a účast v dotazníku byla dobrovolná. Tento soubor zahrnuje 55 mužů (53,9%) a 47 žen (46,1%). Toto rozložení vychází z pozice key account managera, kdy zastoupení mužů a žen je vyrovnané. Zastoupení mužů a žen závisí na produktech, které společnost prodává. Zároveň je klíčové, jaké pohlaví zaujímá protistrana, a i tam je to vyrovnané.

Při popisu věkového rozpětí je zapotřebí zmínit majoritu dotazovaných do 35 let. Naopak starší manažeři převážně na vysokých manažerských pozicích nebyli schopni z časových důvodů dotazník vyplnit. Respondentů do 25 let je 27 (26,5%), těch mezi 25 – 35 lety je 60 (58,8%), od 36 – 45 let pak 14 (13,7%), od 46 – 55 let je jeden dotazovaný (1%), starší osoby nebyly výzkumu zúčastněny. Pozice key account managera vyžaduje odborné vzdělání a kvalifikaci. Také proto je respondentů s vysokoškolským titulem 94 (92,2%), těch s maturitou 7 (6,9%) a pouze jediný se střední školou bez maturity (1%).

Součástí dotazníku byly otázky týkající se pracovních zkušeností na obchodní pozici. Mezi pracovními zkušenostmi a věkem respondentů existuje statisticky signifikantní korelace (rho = 0,697; p<0,001). 26 dotazovaných (25,5%) má pracovní zkušenosti do jednoho roku, dalších 26 (25,5%) jeden až dva roky, 35 tři až pět let (34,3%) a 15 dotazovaných (14,7%) má zkušenosti šest let a více. Tento ukazatel bude významnou proměnnou pro následné určování výsledků a daných vztahů stejně jako počet let v daném zaměstnání. Do jednoho roku je v daném zaměstnání 33 osob (32,4%), jeden až dva roky je na současné pozici 45 osob (44,1%), tři až pět let 20 osob (19,6%) a 6 let a více 4 osoby (3,9%). Tato doba je ovlivněna zejména nižším věkem respondentů, a proto je respondentů s 6 a více lety v současném zaměstnání jen 3,9 %. Korelace mezi věkem a počtem let v současném zaměstnání je statisticky významná (rho = 0,534; p<0,001). Zároveň je statisticky významný také vztah mezi zkušenostmi a počtem let v zaměstnání (rho = 0,736; p<0,001).

5.2 Analýza získaných dat

5.2.1 Obecné statistiky

Součástí obecných otázek o KAM byla otevřená otázka na vysvětlení KAM dle názoru dotazovaných. Zkratka je obecně známá, takže převážné většině nedělalo problém napsat key account management. Našlo se však 6 respondentů, kteří o zkratce ani o systému nic nevěděli. V převážné většině respondenti interpretují KAM jako řízení vztahů se zákazníky, budování vztahů dodavatele a odběratele či speciální zacházení s klíčovými zákazníky společnosti, o kterých musí mít daná osoba perfektní znalosti a přehled.

„Stará se o klíčové zákazníky společnosti – komunikace s nimi, budování společného vztahu, vyjednávání, bytí prostředníkem mezi zájmy společnosti a zájmy zákazníka, umění komunikovat a prosazovat zájmy zákazníka uvnitř vlastní společnosti směrem ke společnému vzkvétání obou stran.“ (Iva, 25 – 35 let, 3 – 5 let zkušeností)

Dotazovaní zároveň uváděli velice důležitý poznatek, a sice, že key account manager je prvním kontaktem pro klíčové zákazníky a musí adekvátně vystupovat, jednat a starat se o svého zákazníka. Je velice zajímavé, že sami respondenti si uvědomují, že přispívají k úspěchu firmy nemalou měrou. To lze přičítat správným postupům a informovanosti uvnitř společnosti.

„Prvotnym kontaktom pre klucovych zakaznikov. Osoba, ktora udrziava vztah so zákazníkom, podporuje aktivity zamerane na predaj, svojou pracou prispieva k uspechu firmy, zodpovedny za plynuly chod biznisu.“ (Martin, 25 – 35 let, do 1 roku zkušeností)

Key account management a budování strategických vztahů spolu nesporně souvisí. Z citace níže je patrné, že respondentka smýšlí po vzoru studií prosazujících strategický přístup KAM a úzkou spolupráci mezi dodavatelem a odběratelem viz teoretická část. Komplexní fungování tak, aby byl rozvíjen obchod se zákazníky, patří mezi definice KAM.

„Buduje stragické vztahy s nejvýznamnějšími zákazníky pro danou oblast obchodu. Key acc. manager je v úzkém vztahu s těmito klíčovými zákazníky a stará se o komplexní fungování všech podstatných i nepodstatných prvků, které se týkají obchodu se zákazníky.“ (Jana, pod 25 let, 1 – 2 roky zkušeností)

Součástí obecných nálezů jsou také poznatky ohledně online a offline kanálů. V rámci otevřené otázky v dotazníku respondenti vypisovali inovace, které se jim líbí na trhu offline. Nejvíce respondenti zmiňovali samoobslužné pokladny u všech řetězců a systém „Scan-n-GO“ řetězce Globus, kde si nakupující sami načítají nakoupené položky během nákupu na přenosném scanneru a v závěru jen zaplatí celkovou částku bez nutnosti zboží vyndávat na pás pokladny. Velice zajímavé jsou názory zmiňující řetězec Lidl a jeho re-modeling prodejen. Lidl byl zmiňován také v souvislosti se skvělým provedením letáků a zobrazováním akčních produktů.

V rámci online kanálu je možné používat monitoring trhu, který sleduje obrázky, ceny, popis a další atributy produktů dodavatele u vybraných odběratelů. Tento systém je nákladný, avšak přináší svoje výhody. Bohužel tento systém používá pouhých 12,6 % dotazovaných. Dalších 25,5 % dotazovaných nemá externí systém, ale hlídá si plnění atributů svépomocí. Zbylých 34,3 % nepoužívá žádný systém a 27,5 % neví. S plněním úprav, která požadují dodavatelé po odběratelích souvisí i poskytnutá protiplnění. 48 % dotazovaných nemá nastavena u svých zákazníků vůbec žádná protiplnění, která by zákazníkovi poskytla v případě dobrých výsledků v rámci systému, tedy správně implementovaných fotografií, popisu, zařazení v kategorii a dalších atributech.

V souvislosti s propojováním online a offline kanálů se na trhu FMCG výrazně začíná mluvit o způsobu fungování těchto dvou kanálů společně. Tesco či DM drogerie pracují jak na offline, tak na online trhu. Nicméně oba řeší kanály odděleně. V prostředí FMCG se mluví o propojení obou kanálů a jejich řešení najednou, jednotným způsobem s připraveným systémem pro oba kanály, omnichannelem. Tento termín ale více jak 60 % dotazovaných není známý. Příprava na propojení online a offline je tedy na počátku.

5.2.2 Vyhodnocení hypotéz

H0a: Neexistuje vztah mezi implementovaným KAM ve společnosti a vnímáním strategického přístupu ke KAM u zaměstnanců obchodních oddělení.

Při analýze odpovědí vyšlo najevo, že existuje vztah mezi implementací KAM ve firmě a vnímáním KAM jako strategického přístupu ($\chi2(6) = 26,158$; $p<0,001$), přičemž síla tohoto vztahu je silná ($V=0,358$). Nulovou hypotézu (H0a) je možné zamítnout. Jedinci, jejichž obchodní oddělení pracuje na principu KAM, častěji vnímají KAM jako strategický přístup. Tento výsledek může souviset se správnou implementací KAM v jednotlivých firmách

a důrazem na dlouhodobé, strategické činnosti. Respondenti jsou si tohoto záměru vědomi a nelze říci, že vnímají KAM jako pouhé plnění stanovených KPI's jako v marketingovém přístupu. O tom také svědčí následující zjištění. Neexistuje vztah mezi implementací KAM ve firmě a vnímáním KAM jako marketingového přístupu ($\chi2(6) = 5,453$; $p=0,487$).

H0b: Neexistuje vztah mezi vnímáním KAM jako strategického přístupu a vnímáním KAM jako organizační změny v celé společnosti.

Existuje vztah mezi vnímáním KAM jako strategického přístupu a vnímáním KAM jako organizační změny v celé společnosti ($\chi2(9) = 24,074$; $p<0,01$), přičemž síla tohoto vztahu je středně silná (rho=0,370). Nulovou hypotézu (H0b) je možné zamítnout. Respondenti vnímají KAM jako strategický přístup ve vztahu ke všem oddělením v jejich firmě, která jsou takovému přístupu přizpůsobena a chovají se podle něj. Tomuto tvrzení napovídají následující výsledky. Existuje vztah mezi vnímáním KAM jako strategického přístupu a tvrzením, že systému KAM jsou podřízena všechna oddělení, vnímají ho jako systém fungování celé organizace a činnosti takových oddělení jsou tomuto systému přizpůsobena dle ($\chi2(9) = 36,305$; $p<0,001$), přičemž síla tohoto vztahu je silná (rho=0,536). Je třeba říci, že u marketingového přístupu takovéto vztahy nebyly potvrzeny.

H0c: Neexistuje vztah mezi mírou vykonávání operativních činností ve společnosti a mírou spolupráce s oddělením logistiky u zaměstnanců obchodních oddělení.

Oddělení logistiky bylo vybráno záměrně kvůli objemu operativních činností, které pro key account managery v oboru FMCG generuje. Neexistuje vztah mezi mírou vykonávání operativních činností ve společnosti a mírou spolupráce s oddělením logistiky u zaměstnanců obchodních oddělení. Nulovou hypotézu (H0c) tedy nelze vyvrátit. Byla zjištěna statisticky signifikantní negativní asociace mezi mírou vykonávané operativní činnosti a frekvencí kontaktu/spolupráce s oddělením Trade Marketingu (rho= -0,204; $p<0,05$) a Category Managementu (rho= -0,205; $p<0,05$) viz tabulka č. 1. Tento vztah lze pochopit tak, že respondenti chápou domlouvání podmínek či realizace dílčích kroků vedoucích k úspěchu u druhotných vystavení, marketingových materiálů, promočních materiálů a dalších podkladů jako operativní činnosti k řešení s oddělením trade marketingu. Stejně tak u category managementu při řešení plánogramů, rozložení produktů na regálech, návrhů na listing či delisting mají respondenti stejný pocit, a i tyto činnosti řadí mezi operativní činnosti.

U ostatních oddělení včetně logistiky statisticky signifikantní vztah s operativními činnostmi zjištěn nebyl. Z tabulky č. 1 je zřejmé, že existuje pozitivní vztah mezi frekvencí

spolupráce s oddělením financí a logistiky (rho=0,633; p<0,001). Tedy manažeři, kteří spolupracují více s oddělením financí, tak spolupracují více i s oddělením logistiky. Toto propojení je logické a reflektuje procesy, které jsou zpravidla ve firmách nastavené. Při vyřizování objednávek, dobropisů, faktur či bonusů key account manageři navštěvují customer service, který je podřízen logistice, ale také finance, které mají schvalovací pravomoce a mají do problematiky větší náhled. Naopak lze zmínit statisticky signifikantní negativní vztahy mezi oddělením Financí a Brand Marketingem (rho = -0,406; p<0,01), respektive Digital Marketingem (rho = -0,227; p<0,05). Tento vztah lze zčásti vysvětlit korporátním bojem o peníze, kdy jednotlivá oddělení Marketingu požadují stále větší částky na marketingové aktivity, které ale v oddělení Financí nevyvolávají stejné nadšení. I proto key account manageři mezi těmito dvěma odděleními neradi přebíhávají.

Tabulka 1: Vzájemná korelace operativní činnosti vs. jednotlivá oddělení (autor)

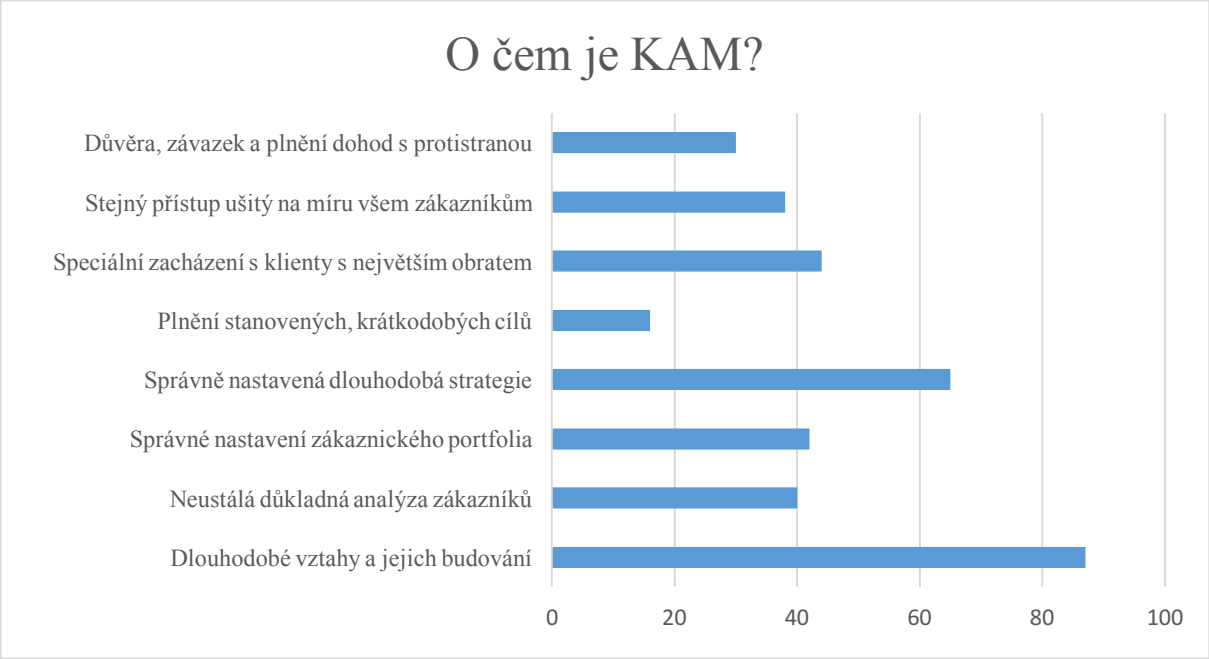
	Operativní činnosti	Brand Marketing	Trade (Shopper) Marketing	Digital Marketing	Category Management	Logistika	Finance	HR
Operativní činnosti	1.000							
Brand Marketing	-.141	1.000						
Trade (Shopper) Marketing	***-.204****	***.510****	1.000					
Digital Marketing	-.172	***.287****	.174	1.000				
Category Management	***-.205****	***.271****	***.484****	.055	1.000			
Logistika	.082	-.174	.152	***-.313****	***.221****	1.000		
Finance	.024	***-.406****	-.043	***-.227****	.013	***.633****	1.000	
HR	-.142	.044	-.058	.187	-.108	.062	***.222****	1.000
* Korelace na hladině významnosti p < 0.05								
** Korelace na hladině významnosti p < 0,01								

Je zapotřebí zmínit provázanost jednotlivých oddělení, které mají souvislost s oblastí marketingu, a mezi kterými se key account manageři často pohybují. Statisticky signifikantní pozitivní asociace vyvolávají vazby mezi Category Managementem a Brand Marketingem (rho = 0,271; p<0,01), respektive Trade Marketingem a Category Managementem (rho = 0,484; p<0,01), kde je síla vztahu větší.

K nulové hypotéze (H0c) je třeba dodat, že nebyl zjištěn statisticky signifikantní vztah mezi vnímáním KAM jako strategického přístupu, respektive marketingového přístupu, a mírou vykonávání operativních činností. Nelze tedy potvrdit, že má ten či onen přístup ke KAM na míru operativních činností nějaký vliv, ať už pozitivní či negativní.

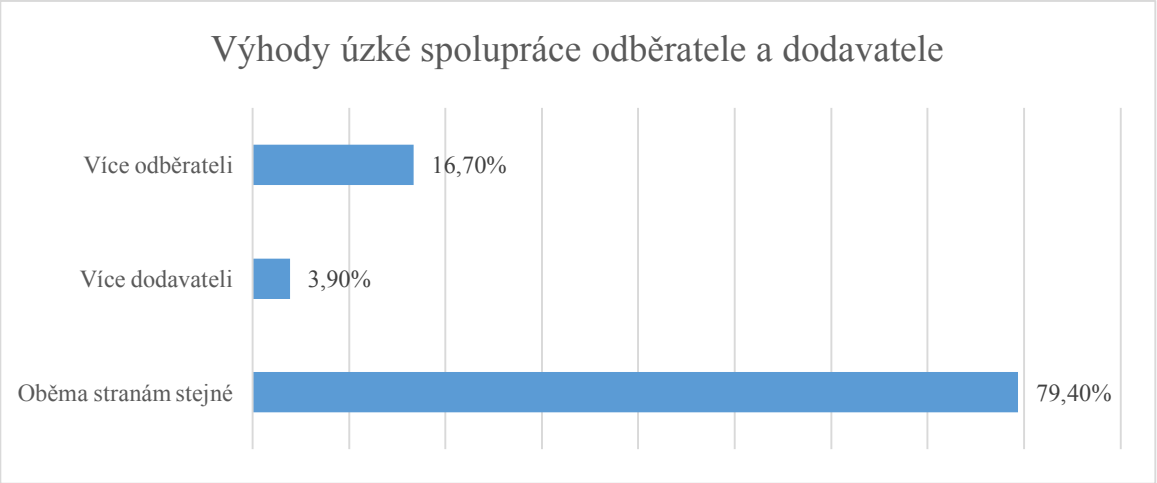
H0d: Neexistuje vztah mezi vnímáním KAM jako strategického přístupu a vnímáním úzké spolupráce dodavatele a odběratele jako oboustranně výhodné u zaměstnanců obchodních oddělení.

Nulovou hypotézu (H0d) nebylo možné vyvrátit. Nebyl zjištěn statisticky významný vztah mezi vnímáním KAM jako strategického přístupu a vnímáním úzké spolupráce dodavatele a odběratele jako oboustranně výhodné ($\chi 2(6) = 11{,}170$; $p=0{,}083$). V rámci strategického přístupu ke KAM lze zmínit závěry z grafu č. 1. Respondenti jsou si dobře vědomi, že dlouhodobost vztahu, jeho budování a dlouhodobá strategie jsou hlavními pilíři KAM, nicméně dlouhodobost nelze dávat do souvislosti s přístupem k zákazníkovi. Rozdíl mezi stejným přístupem ušitým na míru všem zákazníků a speciálním zacházení s klienty s největším obratem není veliký. Obě možnosti jsou velice vyrovnané a svědčí o tom, že vzorek respondentů (N=102) rozdíl v přístupech k zákazníkovi nevnímá.



Graf 1: O čem je KAM? (autor)

Z grafu č. 2 lze vyčíst, že respondenti v 79,40 % případů tvrdí, že úzká spolupráce dodavatele a odběratele přináší oběma stranám jasné, nesporné výhody. V 16,70 % přisuzují více výhod odběrateli. Důvodem mohou být tvrdá vyjednávání a podmínky na hranici výhodnosti odsuzující dodavatele k nízkým maržím a nespokojenosti. Necelá 4 % se přiklání na stranu dodavatelů. Je evidentní, že úzká spolupráce je dle respondentů výhodná pro obě strany. Nicméně nelze dávat do souvislosti strategický přístup ke KAM a oboustrannou výhodnost vzájemné spolupráce. Tedy není možné očekávat vztah v zacházení se zákazníky a oboustrannou výhodností spolupráce dodavatele a odběratele.



Graf 2: Výhody úzké spolupráce odběratele a dodavatele (autor)

H0e: Neexistuje vztah mezi mírou extraverze měřenou pomocí Big Five dotazníku a vnímáním úzké spolupráce dodavatele a odběratele jako oboustranně výhodné u zaměstnanců obchodních oddělení.

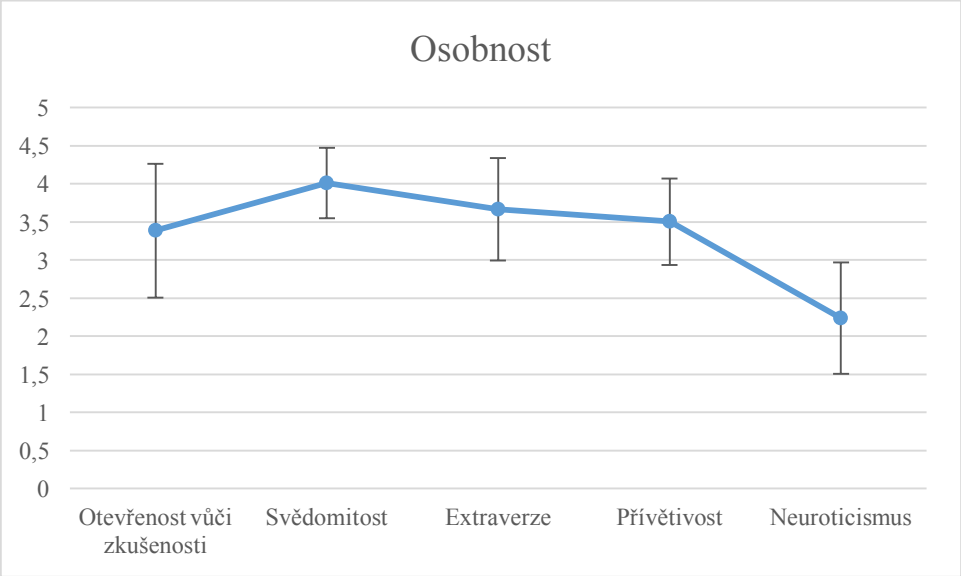
Bylo zjištěno, že se mediány subškály extraverze statisticky významně neliší (p=0,312) u osob vnímajících úzkou spolupráci jako vzájemně výhodnou, výhodnou pouze pro dodavatele či výhodnou pouze pro odběratele. Na základě toho lze říci, že míra extraverze statisticky významně nesouvisí s vnímáním výhod, které přináší úzká spolupráce dodavatele a odběratele. Nulova hypotéza (H0e) tedy nebyla vyvrácena.

Z následující tabulky č. 2 lze vyčíst jednotlivé průměry, standardní odchylky, medián a minimum s maximem. Je patrné, že svědomitost zaujímá nejvyšší průměr s minimální standardní odchylkou. Naopak nejmenší průměr patří neuroticismu. Je zapotřebí říci, že nikdo nedosáhl maximální hodnoty v rámci subškály extraverze a neuroticismu. Co se týče mediánu, ten je v rámci subškál poměrně vyrovnaný až na subškálu neuroticismu. Vzhledem k tomu, že se hodnota mediánu od průměru příliš neliší, je zřejmé, že se v souboru nevyskytovaly žádné extrémní hodnoty (tzv. outlieři).

Tabulka 2: Přehled výsledků jednotlivých subškál BFI (autor)

	Průměr	Standardní Odchylka	Medián	Min.	Max.
Otevřenost vůči zkušenosti	3,39	0,88	3,67	1,67	5
Svědomitost	4,01	0,47	4	2,33	5
Extraverze	3,66	0,67	3,67	1,33	4,67
Přívětivost	3,50	0,57	3,67	2	5
Neuroticismus	2,24	0,73	2	1	4,3

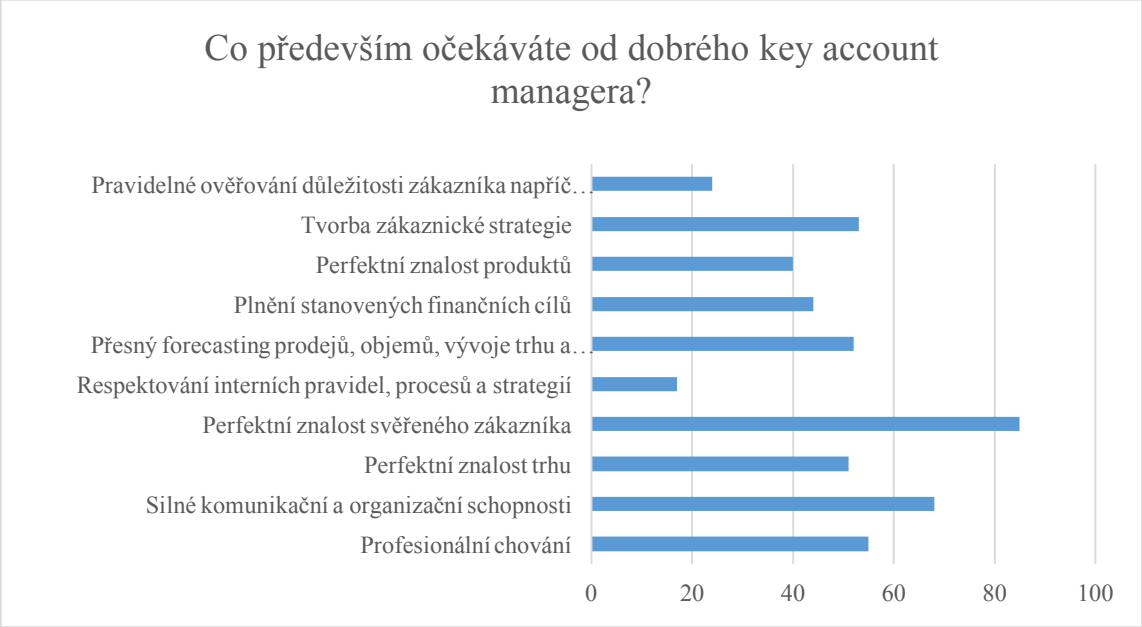
K analýze osobnosti respondentů, kteří pracují v obchodních odděleních lze využít graf č. 3 níže, přičemž na vertikální ose je zanesena škála průměrů. Je evidentní, že zaměstnanci pracující v obchodním oddělení dobře zvládají stres a snadno neznervózní, jelikož hodnoty neuroticismu jsou na nízké úrovni. Stejně tak lze říci, že zaměstnanci obchodních oddělení svou práci vykonávají důkladně a nemají sklony k lenosti díky vysokým hodnotám svědomitosti. Je zapotřebí zmínit, že test Big Five jako self-report metoda nemusí být vždy 100 % validní, nicméně v tomto případě neměli respondenti důvod se nadhodnocovat a výsledky lze považovat za validní. Vzhledem k povaze obchodní činnosti, kdy tvrdá vyjednávání doprovází agrese od protistrany, musí být zaměstnanci tomuto jednání uzpůsobeni. Možná právě proto respondenti vykazují nižší hodnoty přívětivosti. Co se týče subškály otevřenost vůči zkušenosti, zde by mohly být výsledky vyšší, ale není tomu tak. Respondenti nejsou tolik nakloněni novým experimentům, a to se odráží u dalších hypotéz spojených s rozdílem mezi novým kanálem online a klasickým offline.



Graf 3: Vyhodnocení subškál BFI v rámci osobnosti (autor)

Tuto hypotézu lze doplnit grafem č. 4, který ukazuje komplexní pohled na dobrého key account manažera dle dotazovaných. Je evidentní, že perfektní znalost svěřeného zákazníka a silné komunikační a organizační schopnosti mají navrch oproti ostatním. Dále následuje profesionální chování, tvorba zákaznické strategie a přesný forecasting prodejů a vývoje zákazníka. Je zajímavé, že zákaznická strategie, ač není úplně běžnou náplní práce key account managera, atakuje přední příčky. Profesionální chování je samozřejmostí. Forecasting s vývojem zákazníka má velký vliv na business celé společnosti, a proto je pochopitelné,

že je umístěn velice vysoko. Oproti tomu respektování interních pravidel je na posledním místě. Je k zamyšlení, zda toto pořadí a určení interních pravidel a procesů na poslední místo není jen přáním respondentů jakožto zaměstnanců obchodních oddělení, kteří by rádi dělali úkoly po svém, ale musí se držet nastavených procesů.



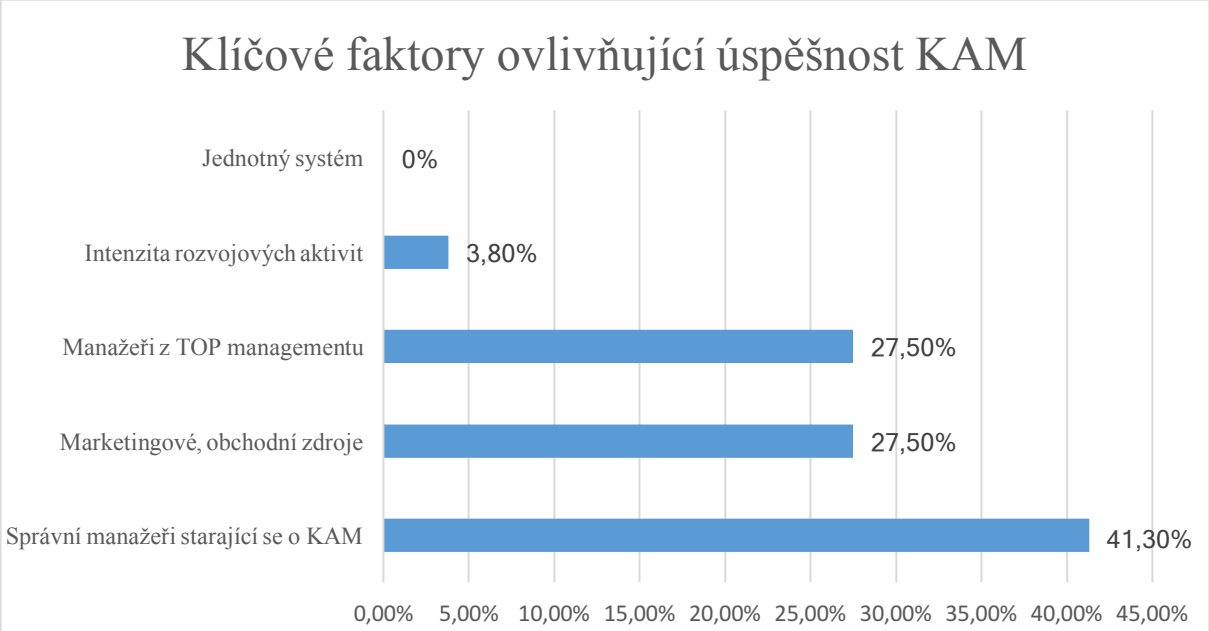
Graf 4: Hodnoty dobrého key account managera (autor)

H0f: Existuje vztah mezi implementovaným KAM ve společnosti a vnímáním zapojení top-managementu do implementace a rozvíjení KAM jako nejvíce klíčového faktoru ovlivňujícího účinnost KAM u zaměstnanců obchodních oddělení.

Neexistuje vztah mezi implementovaným KAM ve společnosti a klíčovými faktory ovlivňujícího účinnost KAM u zaměstnanců obchodních oddělení jako ($\chi 2(12) = 12{,}466$; $p=0{,}409$). Tyto závěry se shodují s představami autora. Výsledek lze také interpretovat tak, že respondenti nevnímají top-management jako nejvíce klíčový faktor v úspěšnosti KAM. Z grafu č. 5 je patrné, že stejně jako top-management také marketingové a obchodní zdroje nejsou tím nejvíce klíčovým faktorem ovlivňujícím úspěšnost KAM. Tím nejvíce klíčovým faktorem jsou správní manažeři starající se o jednotlivé zákazníky dle systému KAM. Nulovou hypotézu (H0f) je možné vyvrátit.

V rámci zkoumaného tématu je zapotřebí zmínit, že nebyl zjištěn statisticky signifikantní vztah mezi vnímáním KAM jako strategickým, respektive marketingovým přístupem a klíčovými faktory ovlivňujícími účinnost KAM. Takovýto výsledek lze interpretovat také tak, že ani u jednoho z přístupů není prokázán pozitivní či negativní vliv

na určení klíčových faktorů účinnosti KAM. Respondenti tedy klíčové faktory s jednotlivými přístupy nespojují. Jednotlivé přístupy nejsou brány jako berná mince k úspěšnosti implementace KAM. Převažují lidské zdroje, tedy lidé z top-managementu a přímo manažeři zodpovědní za jednotlivé zákazníky.



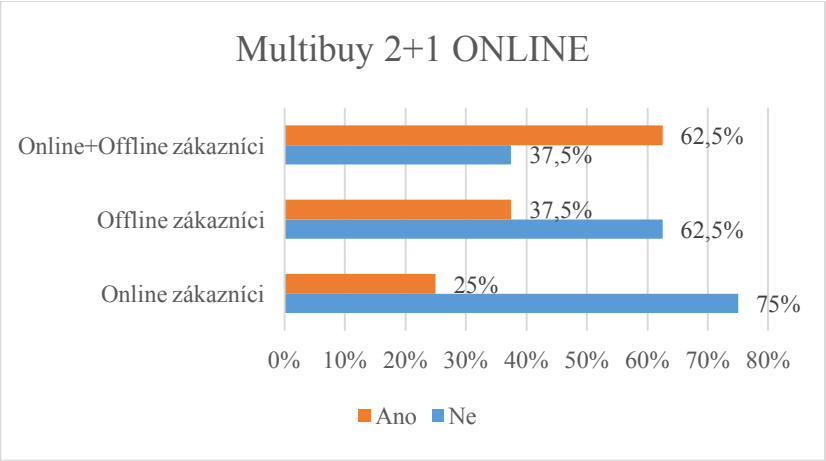
Graf 5: Klíčové faktory ovlivňující úspěšnost KAM (autor)

H0g: Neexistuje vztah mezi typem zákazníků (online, offline) a používanými mechanikami promočních aktivit.

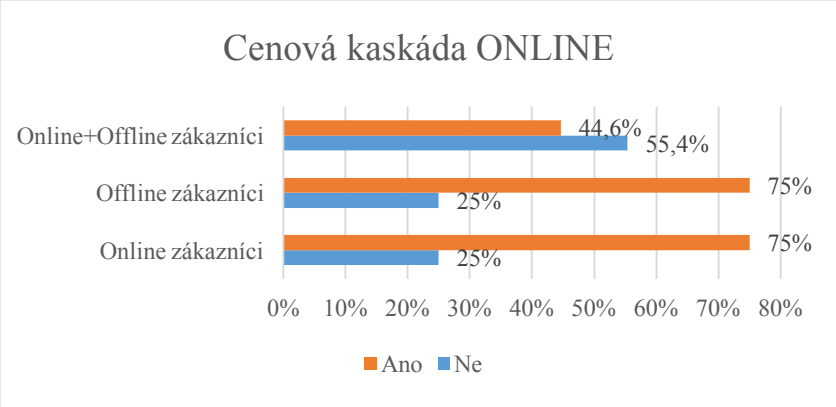
Neexistuje signifikantní vztah mezi typem deklarovaných zákazníků a všemi používanými mechanikami promočních aktivit. Nulovou hypotézu (H0g) se nepodařilo vyvrátit. Nicméně existuje pozitivní vztah mezi typem zákazníků a promoční mechanikou „Multibuy 2+1, 3+1“ a „Cenová kaskáda“, ale pouze na online trhu. Mechanika „Multibuy 2+1, 3+1“ vychází signifikantně ($\chi2(3) = 10{,}960$; $p<0{,}05$), přičemž síla tohoto vztahu je silná ($V=0{,}328$). Mechanika „Cenová kaskáda“ je statisticky významná ($\chi2(3) = 8{,}953$; $p<0{,}05$), přičemž síla tohoto vztahu je středně silná ($V=0{,}296$).

Obě mechaniky na online trhu a jejich výsledky lze spatřit v grafu č. 6, respektive grafu č. 7. Grafy vyjadřují vztah mezi mechanikou používanou na online trhu a typem deklarovaných zákazníků. Je zajímavé, že u mechaniky „Cenová kaskáda“ zákazníci, kteří operují na offline trhu, deklarují 75 % používání mechaniky na online trhu. Záporný výsledek u respondentů, kteří mají na starosti online a offline dohromady lze přičíst podvědomému rozředění používání

mechaniky na obou trzích tak, aby deklarovanou mechaniku měl pouze jeden zákazník, spíš ten operující online a nikoliv offline. U mechaniky „Multibuy 2+1, 3+1, …“



Graf 6: Klíčové faktory ovlivňující úspěšnost KAM (autor)

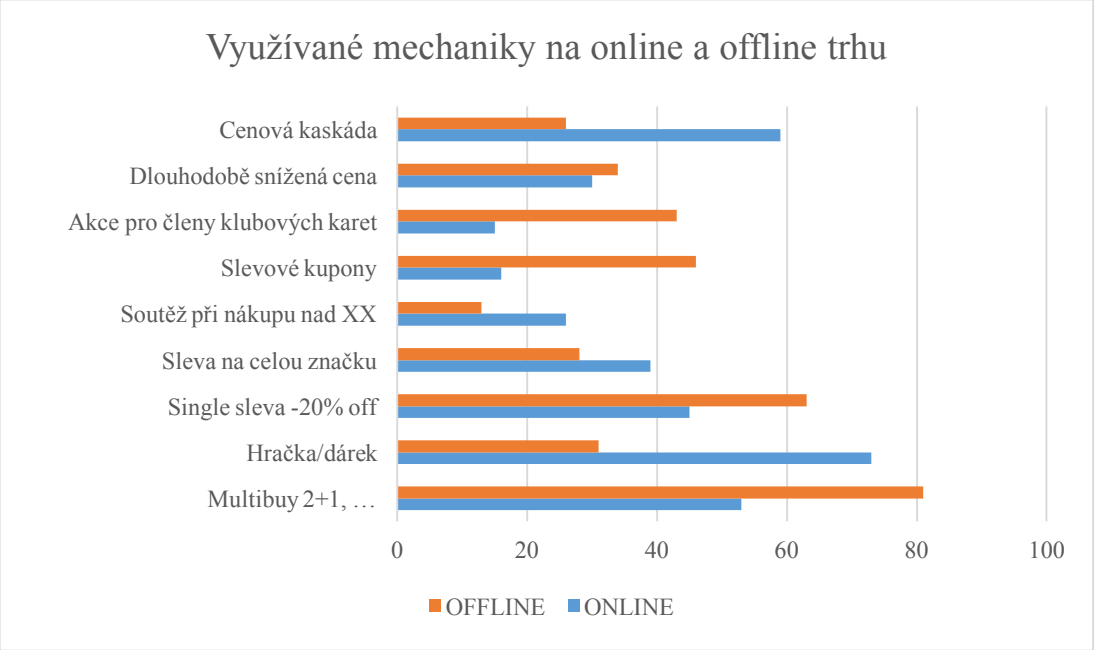


Graf 7: Klíčové faktory ovlivňující úspěšnost KAM (autor)

Zároveň bylo zjišťováno, zda rozdíly u používaných mechanik pro online a offline jsou statisticky signifikantní. V tomto ohledu vyšel signifikantní rozdíl u mechaniky „Multibuy 2+1, 3+1, …“ ($\chi 2(1) = 5{,}796$; $p<0{,}05$), přičemž síla rozdílu je slabá $\phi = 0{,}238$. A zároveň lze spatřit signifikantní rozdíl u mechaniky „Cenová kaskáda“ ($\chi 2(1) = 5{,}796$; $p<0{,}05$), přičemž síla rozdílu je taktéž slabá $\phi = 0{,}285$. První mechanika převažuje hlavně na offline trhu, i když autor práce čekal ještě větší převahu. Na online trhu jsou úspěšnější jiné mechaniky, které jsou většími „tahouny“. Takovým příkladem je právě druhá zmíněná mechanika, která motivuje zákazníky k odběru více kusů. Pro online trh, který má velké náklady s logistikou a odbavením objednávky, je cenová kaskáda velice výhodnou mechanikou, která navyšuje úspory z rozsahu a tlumí náklady.

Přestože lze velké rozdíly mezi online a offline spatřovat i u dalších promočních mechanik, kterými jsou například „Hračka/Dárek“ či „Slevové kupony“, nepodařilo se prokázat jejich signifikantní rozdíl. U první zmiňované mechaniky je vidět velkou hodnotu na online trhu, kde mohutně probíhá odměňování zákazníků při nákupu toho a toho produktu. Druhá mechanika má převahu na offline trhu. To lze přičítat už zavedené praxi a dlouhodobé historii využívání kuponů u velkých retailerů.

Vše názorně ilustruje graf č. 8, na kterém jsou vidět naměřené hodnoty online a offline u jednotlivých promočních mechanik. Za zmínku stojí velice vyrovnané používání mechaniky „Dlouhodobě snížená cena“, kterou na offline trhu praktikuje například DM Drogerie Markt. Pro online trh slouží jako takový tahák pro cenovku, takže trvale snížená cena je prakticky všude, například Rohlik.cz má takto označenou převážnou většinu produktů. Nicméně tuto praktiku zatím nelze hodnotit jako úspěšnou.



Graf 8: Klíčové faktory ovlivňující úspěšnost KAM (autor)

Je důležité zjistit, jaké mechaniky mezi sebou pracují v rámci jednoho trhu – offline či online. Z následující tabulky č. 3 lze postřehnout statisticky signifikantní negativní vztahy mezi soutěží při nákupu nad určitou hodnotu a single slevou na jeden kus ($\phi = -0{,}244$; $p<0{,}05$). To znamená, že na offline trhu respondenti při větším použití single slevy na jeden kus, tím méně používají slevu na celou značku. Obdobně poté čím více je užívaná mechanika multibuy, respektive hračka/dárek k nákupu zdarma, tím méně je užíváno akcí pro členy klubových karet

(ϕ = -0,253; p<0,05), respektive (ϕ = -0,219; p<0,05). Takové přidání akce do promoční mechaniky by nedávalo smysl, jelikož multibuyem či hračkou/dárkem osloví dodavatel celé spektrum. Akce pro členy klubových karet je výrazně omezená spolu, a s dalšími podmínkami, které vyžaduje dodavatel, komplikovanější. Naopak s větším nárůstem mechaniky akcí pro členy klubových karet respondenti používají také více slevových kuponů (ϕ = 0,304; p<0,01). Většinou se akce pro členy klubových karet spojují právě se slevovými kupony umístěnými v jednotlivých knížečkách pro klubové zákazníky, tento vztah dává logiku. Dlouhodobě snížená cena vyvolává statisticky signifikantní negativní vztah se slevou na celou značku a slevovými kupony, (ϕ = -0,342; p<0,01), respektive (ϕ = -0,223; p<0,05). Cenové kaskády potom logicky vyvolávají menší používání single slev, slevových kuponů a akcí pro členy klubových karet. Cenová kaskáda spolu se single slevou nedává logiku, ostatní dvě mechaniky by jen prohlubovaly uskutečněnou promoci, a proto jsou spolu s nárůstem mechaniky cenové kaskády nasazovány méně. Všechny vztahy je možné prohlédnout si v tabulce č. 3.

Tabulka 3: Přehled výsledků jednotlivých subškál BFI (autor)

OFFLINE TRH	Multibuy 2+1, …	Hračka/dárek	Single sleva -20% off	Sleva na celou značku	Soutěž při nákupu nad XX	Slevové kupony	Akce pro členy klubových karet	Dlouhodobě snížená cena	Cenová kaskáda
Multibuy 2+1, …	1								
Hračka/dárek	-.033	1							
Single sleva -20% off	-.001	-.094	1						
Sleva na celou značku	-.121	.071	-.104	1					
Soutěž při nákupu nad XX	.049	-.061	***-.244****	-.169	1				
Slevové kupony	-.172	-.171	-.098	.061	-.051	1			
Akce pro členy klubových karet	***-.253****	***-.219****	-.145	.098	.150	***.304****	1		
Dlouhodobě snížená cena	-.051	-.106	.043	***-.342****	-.146	***-.223****	-.140	1	
Cenová kaskáda	.075	-.044	***-.234****	-.057	-.021	***-.304****	***-.317****	-.080	1
* Korelace na hladině významnosti p < 0,05									
** Korelace na hladině významnosti p < 0,01									

U online trhu je třeba upozornit na vztah multibuy a single slevy, který je statisticky signifikantně pozitivní. Čím více key account manageři používají multibuy, tím více používají single slevu (ϕ = 0,459; p<0,01). To lze vysvětlit střídáním těchto dvou mechanik a ustálenou strategií, kdy key account manageři používají pro promoční aktivity tyto dvě akce a ostatním se nevěnují. K multibuyi se váží také tři negativní vztahy, a sice s akcí pro členy klubových

karet, dlouhodobě sníženou cenou a cenovou kaskádou. Poslední jmenovaná je jakýmsi konkurentem multibuye, jelikož také cílí na předzásobení zákazníků. První mechanika je pro omezený výběr ze segmentu a pracuje na jiném zůsobu fungování. Dlouhodobě snížená cena poté nelze s multibuyem fungovat kvůli prohlubování slevy. Možná právě proto jsou mezi těmito vazbami negativní vztahy viz tabulka č. 4. Single sleva kromě pozitivního vztahu s multibuyem nabízí stejné tři negativní vztahy jako multibuy. To jen potvrzuje tvrzení o odlišném principu fungování a povaze mechaniky. Zajímavé je, že čím více respondenti užívají cenovou kaskádu, tím méně používají slevu na celou značku. Všechny vztahy je možné prohlédnout si v tabulce č. 4.

Tabulka 4: Přehled výsledků jednotlivých subškál BFI (autor)

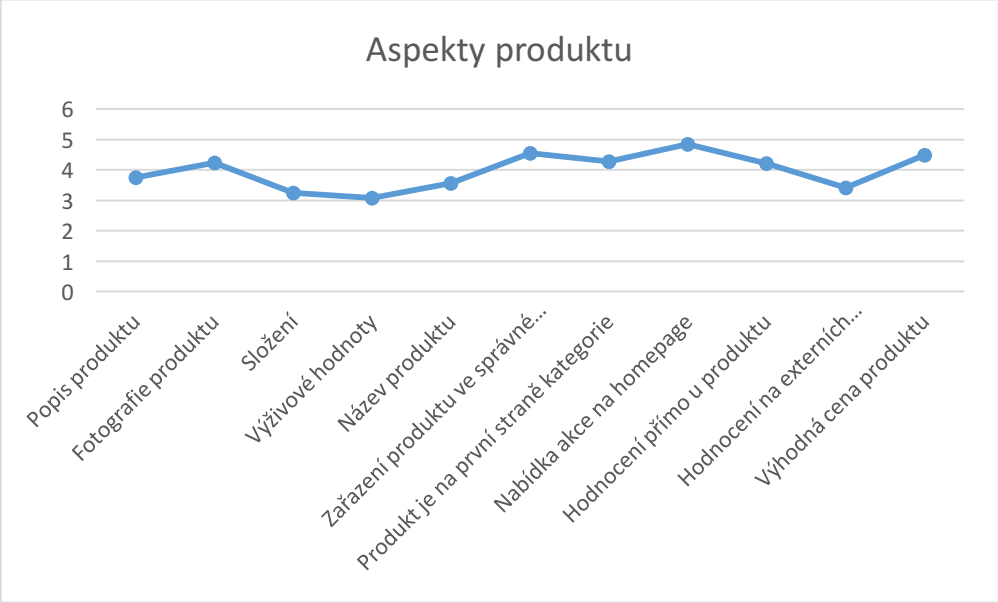
ONLINE TRH	Multibuy 2+1, …	Hračka/dárek	Single sleva -20% off	Sleva na celou značku	Soutěž při nákupu nad XX	Slevové kupony	Akce pro členy klubových karet	Dlouhodobě snížená cena	Cenová kaskáda
Multibuy 2+1, …	1								
Hračka/dárek	.003	1							
Single sleva -20% off	***.459****	-.097	1						
Sleva na celou značku	.191	-.086	.114	1					
Soutěž při nákupu nad XX	-.158	-.080	***-.203****	-.090	1				
Slevové kupony	-.179	-.146	-.112	-.173	.057	1			
Akce pro členy klubových karet	***-.266****	-.106	***-.202****	-.099	***-.243****	.049	1		
Dlouhodobě snížená cena	***-.284****	.025	***-.227****	-.109	.017	-.101	.096	1	
Cenová kaskáda	***-.304****	-.010	***-.441****	***-.350****	.180	-.014	-.094	-.059	1
* Korelace na hladině významnosti p < 0,05									
** Korelace na hladině významnosti p < 0,01									

H0h: Neexistuje vztah mezi mírou zkušeností zaměstnanců obchodních oddělení a vnímáním rozdílů mezi online a offline.

Existuje vztah mezi mezi mírou zkušeností zaměstnanců obchodních oddělení a vnímáním rozdílů mezi online a offline trhem ($\chi 2(6) = 12{,}805$; $p<0{,}05$), přičemž síla tohoto vztahu je středně silná ($V=0{,}251$). Nulovou hypotézu (H0h) je možné zamítnout. Navzdory silnému sbližování online a offline, čím zkušenější manažeři, tím větší rozdíl je vnímán mezi online a offline trhem. Tento výsledek je možné vztáhnout na dobu existence online trhu, která není nikterak závratná. O tomto trhu lze hovořit v souvislosti s desetiletým horizontem, přičemž rozvoj přichází v posledních třech letech. Zkušení manažeři své know-how nasbírali převážně na offline trhu a rozdíl mezi online a offline silně vnímají.

Na druhou stranu nebyl zjištěn statisticky signifikantní vztah mezi věkem respondentů a vnímáním rozdílů mezi online a offline. Z toho je patrné, že vnímání rozdílů mezi online a offline není podmíněné věkem, ale zkušenostmi a počtem let v zaměstnání. Zároveň existuje vztah mezi počtem let v současném zaměstnání a vnímáním rozdílů mezi online a offline kanálem ($\chi 2(6) = 12{,}835$; $p<0{,}05$), přičemž síla tohoto vztahu je středně silná ($V=0{,}251$). Tento vztah reprezentuje dlouhodobost zaměstnance v jedné společnosti, která je důležitým měřítkem pro adekvátnost prezentovaných výsledků, jelikož pokud je respondent dlouhou dobu ve stejném prostředí se stejnými podmínkami, minimalizuje riziko ovlivnění výsledků vnějšími vlivy.

Součástí hypotézy je i vyhodnocení klíčových atributů při prezentaci produktu online. Tyto atributy vnímají respondenti zčásti stejně a zčásti jinak než u offline trhu. Tímto je přispíváno k celkovému výsledku vnímání rozdílů mezi online a offline trhem. Jednotlivé aspekty lze vidět v grafu č. 9.



Graf 9: Aspekty produktu na online trhu (autor)

6 Limity studie

Tato výzkumná práce má určité limity, kterých si je autor vědom a popíše je níže spolu s možnostmi, jak v budoucnu takovým situacím předcházet.

První limit studie lze spatřit ve výzkumném souboru, který obsahuje celkem 102 dotazovaných, což je jakési minimum pro zkoumání jednostranných vztahů mezi jednotlivými proměnnými. Důvodů pro menší rozsáhlost vzorku je několik. Za prvé, dotazníkové šetření obsahovalo omezení tak, aby byl vzorek relevantní. Mezi tato omezení patří nutnost pracovat v obchodním oddělení jednotlivých firem s důrazem na oblast FMCG, tedy business s rychloobrátkovým zbožím. Takových osob v českém prostředí není mnoho. Získat větší množství dotazovaných je proto velmi komplikované. Další limit studie lze spatřit v místě bydliště dotazovaných osob. Společnosti zabývající se rychloobrátkovým zbožím sídlí ve většině případů v hlavním městě, v Praze. I proto nelze se 100 % jistotou říci, že výsledky vypovídají o českém prostředí. V budoucnu je zapotřebí rozšířit oblast zkoumání také mimo Prahu. Co se týče omezení, ty budou muset zůstat pro zachování relevance.

Pro výzkumnou práci byl použit samovýběr a tzv. „snowball“, tedy nabalování respondentů skrze už dotázané osoby. Tyto typy byly použity cíleně. Autor práce pracuje v obchodním oddělení mezinárodní firmy zaměřené na trh FMCG a má přehled o fungování tohoto trhu. Zaměstnanci takových firem prošli více společnostmi a znají se napříč většinou těchto společností. Právě proto lze samovýběr a následné rozšíření skrze síť dalších a dalších kontaktů považovat pro tuto práci za optimální. Z těchto důvodů nebyl použit náhodný výběr, což lze řadit mezi další limit studie. Nicméně takový způsob kvantitativního šetření nevybočuje z nastolené praxe. Dotazníky byly šířeny převážně online kanály, tedy sociálními sítěmi, e-mailovou korespondencí a firemními intranety. Do budoucna lze uvažovat o zapojení offline distribuce, tedy vytištění dotazníků a sběru přímo v konkrétních firmách. Nicméně bezpečnost a pracovní vytížení mohou být výraznými překážkami offline sběru.

Za limit studie lze označit délku připraveného dotazníku, který obsahoval šest bloků. Jejich vyplnění trvalo kolem 15 minut, což není výjimečně dlouhá doba ve sběru dat pro výzkumné projekty. Nicméně pro pracovně vytížené manažery představovala délka dotazníku významný blok při jeho vyplňování a závěrečné otázky mohly být zodpovězeny nepromyšleně za účelem rychle dotazník dokončit. Tento krok také vysvětluje věkové rozložení dotazovaných, kde majoritu zabírají ti do 35 let. Naopak starší manažeři na vysokých pozicích nebyli schopni, vzhledem ke svému časovému vytížení, dotazník vyplnit. Při úvaze o použití kvalitativních metod místo kvantitativních je zapotřebí zmínit pracovní vytížení jednotlivých

manažerů spolu s citlivými informacemi, které manažeři nemohou při rozhovoru zmínit. Právě proto bylo přistoupeno ke kvantitativnímu designu studie, nikoliv ke kvalitativnímu. Do budoucna by bylo vhodné zkoumanou oblast doplnit o hloubkové rozhovory, které poskytnou lepší náhled do dané problematiky.

7 Diskuze

Při odpovědi na první výzkumnou otázku lze konstatovat, že výzkum mezi respondenty pracujícími v obchodním oddělení firem zaměřených zejména na FMCG ukázal, že v českém prostředí zaměstnanci přilnuli ke strategickému přístupu ke KAM. Tento závěr je v souladu se zahraniční studií (Ojasalo, 2001) prosazující KAM jako systematický proces dodavatelů, kteří řízením vztahů se strategicky důležitými klienty přispívají k růstu obchodu a zvyšují hodnotu společnosti. V jejich rozhodování hrála roli uskutečněná implementace KAM ve společnosti, která statisticky významně ovlivňuje vnímání KAM jako strategického přístupu. Zkrátka, respondenti pracující v systému KAM častěji vnímají KAM jako strategický přístup. Zároveň je potřeba říci, že neexistuje statisticky významný vztah mezi implementací KAM ve firmě a vnímání KAM jako marketingového přístupu. Tento závěr se neshoduje se studií (McDonald et al., 1997) tvrdící, že KAM je spíše marketingovým přístupem zaměřeným na plnění KPI's a dalších důležitých ukazatelů. Výsledek předkládané studie lze interpretovat tak, že key account manageři jsou si vědomi svých strategických úkolů, které posouvají hodnotu společnosti vpřed a plnění KPI's a dalších důležitých ukazatelů vnímají jen jako součást KAM, nikoliv jako hlavní myšlenku.

V rámci první otázky lze zároveň říci, že existuje vztah mezi vnímáním KAM jako strategického přístupu a vnímáním KAM jako organizační změny v celé společnosti. Tímto jsou zaměstnanci v českém prostředí ve shodě se studií (Ryals, 2012) tvrdící, že KAM musí být chápána jako organizační změna v celé společnosti, nikoliv jen jako obchodní technika v rámci oddělení obchodu. Respondenti považují za důležité, že v rámci strategického přístupu musí být všechna oddělení podřízena KAM a musí vykonávat činnosti v souladu s tímto systémem a jejich požadavky. Je třeba brát v úvahu možné zkreslení, a sice že si key account manageři budou samozřejmě přát, aby všechna oddělení byla podřízena jim a konala podle jejich příkazů, nicméně toto nemůže být odhaleno takovým výzkumem a bylo by zapotřebí hlubšího prozkoumání dané problematiky. Studie (Naati & Paloo, 2012) upozorňující na potřebnou flexibilitu a dostatečnou úroveň koordinace mezi jednotlivými odděleními se nepotvrdila.

U třetí hypotézy H0c byla zkoumána otázka operativních činností a jejich zdrojů. Nebylo potvrzeno, že míra operativních činností statisticky významně závisí na oddělení logistiky, přestože se tak autor práce domníval, jelikož v rámci oddělení logistiky přichází, dle jeho zkušeností, nejvíce běžné administrativy. Na druhou stranu negativním vztahem bylo potvrzeno, že respondenti spolu s mírou operativní činnosti dávají do souvislosti Trade Marketing a Category Management. Tedy, čím více operativních činností, tím méně spolupráce

s těmito dvěma odděleními. Jak už bylo zmíněno přímo u hypotézy, tento výsledek závisí na pochopení spojení operativní činnosti, jelikož každý si pod tím může představit něco trochu jiného. Faktem tedy zůstává, že pro key account managery pracující v českém prostředí není operativní činností zařizování druhotných vystavení, marketingových materiálů, promočních materiálů, podkladů pro jednání o vystavení produktů a dalších věcech. Zároveň je potřeba říci, že byl zjištěn pozitivní vztah mezi oddělením logistiky a financí. V rámci tohoto jsou respondenti v souladu se studií (Tzempelikos & Gounaris, 2013) zmiňující právě provázání mezi logistikou a financemi. Tato provázanost, která mezi těmito odděleními panuje, je dána do kontextu s fakturami, opravnými daňovými doklady, bonusy, obraty či objednávkami. U těchto záležitostí probíhají schvalovací procesy, které jdou napříč logistikou do financí a zpět do oddělení obchodu. Je zajímavé, že existuje negativní vztah mezi oddělením marketingu a oddělením financí. To lze vysvětlit čerpáním peněz, požadavky marketingu, nevolí financí podporovat tato oddělení, která nepřináší okamžitý užitek. V rámci této problematiky je také třeba zmínit, že nebyl zjištěn signifikantní vztah mezi mírou operativních činností a oběma přístupy ke KAM. Tedy, první či druhý přístup nemá na operativní činnosti a jejich míru vliv.

Druhá otázka naráží na úzkou spolupráci dodavatele a odběratele ve vztahu k tvoření hodnoty podniku. Hypotéza H0d, která dávala do vztahu strategický přístup a úzkou spolupráci dodavatele a odběratele, nebyla potvrzena. Respondenti deklarují, že dlouhodobost vztahu, jeho budování a dlouhodobá strategie jsou ty nejdůležitější proměnné v rámci systému KAM, nicméně neříkají nic o přístupu ke KAM. Téměř 80 % dotazovaných deklaruje, že úzká spolupráce přináší oběma stranám jasné, nesporné výhody. Tím potvrzují studii (Hughes &Weiss, 2007; Reynolds, 2012), která deklaruje nárůst hodnoty mezi 10 % a 100 %, pokud obě strany spolupracují úzce. Pouhých 16 % dotazovaných tvrdí, že úzká spolupráce přináší více výhod odběrateli a dodavatel takovým vztahem trpí, tím potvrzují studii (Homburg, Workman & Jensen, 2002), která tvrdí to samé. Vysvětlení lze spatřit v tvrdých vyjednáváních o obchodních podmínkách, která neberou ohledy na délku spolupráce. Čím horší podmínky, tím méně výdělečný dodavatel je. Je třeba říci, že rozdíl mezi dvěma proměnnými, a sice stejným přístupem ke všem zákazníkům a speciálním přístupem k zákazníkům s největším obratem, není nikterak velký. Přesněji řečeno, obě možnosti mají velkou váhu, která je stejná. Tímto závěrem respondenti v českém prostředí potvrzují závěry z obou studií (Dorsch et al., 1998; Homburg et al., 2002), které se na toto téma vyjadřovaly.

V rámci druhé otázky byla stanovena hypotéza H0e, která dává do vztahu osobnost, konkrétně míru extraverze key account managera a úzkou spolupráci dodavatele a odběratele. V rámci osobnosti key account managera bylo vytvořeno pět subškál – otevřenost vůči

zkušenosti, svědomitost, extraverze, přívětivost a neuroticismus, které byly testovány pomocí zkráceného Big Five dotazníku (Lang et al., 2011), jehož jsou součástí. Autor práce očekával vztah mezi mírou extraverze, která zahrnuje společenskost, upovídanost, komunikativnost, a úzkou spoluprací dodavatele a odběratele, jelikož tyto atributy nejvíce působí na rozvoj vzájemných vztahů a blízkost kontaktu. Hypotéze H0e nebyla vyvrácena. Mediány subškály extraverze se statisticky významně neliší u všech možností výhodnosti úzké spolupráce. To lze přičíst zkušenostem nákupčích, protistran, které si většinou nepřipustí nikoho k tělu a na nějakou komunikativnost nedají. Stejně jako osobnost key account managera existuje i osobnost nákupčího, která byla popisována v kapitole typy nákupčích. Každá protistrana očekává od key account managera něco trochu jiného a je jinak tvrdá při dojednávání obchodních podmínek. Respondenti s nižší či vyšší extraverzí volí výhody pořád stejně, nezávisle na této osobnostní vlastnosti.

V rámci podotázky osobnost key account managera je zajímavá analýza všech pěti subškál. Je možné si udělat obrázek o tom, jací zaměstnanci pracují v obchodním oddělení. Jsou to lidé s vysokými hodnotami svědomitosti, extraverze a přívětivosti. To svědčí o tom, že to jsou lidé komunikativní, organizovaní, vyhledávající spolupráci, s dostatečnou sebekontrolou a vysokou emoční inteligencí. Zároveň jsou zaměstnanci otevření vůči zkušenostem, i když ne tak moc, s nízkou mírou neuroticismu. To svědčí o tom, že jsou to lidé pořád hodně originální a kreativní, ale už ne na tak vysoké úrovni. Práce zaměstnance v obchodním oddělení vyžaduje stále stejné postupy a procesy, fungující mechaniky, jednoduchá čísla a ukazatele. Možná právě proto nepotřebují tito zaměstnanci za každou cenu hledat originální cestu, kterou ještě nikdo nešel. Díky nízké míře neuroticismu jsou respondenti odolní proti negativním emocím, hněvu, vině, obavám. Tato potřeba vychází opět z podmínek určených protistranou, kdy nákupčí jsou velice zkušení lidé, kteří zkouší hrát všemožné hry brnkající na nervy. Sebekontrola a odolnost proti negativním emocím je pro dobrého zaměstnance obchodního oddělení téměř nejdůležitější. To vše potvrzují respondenti účastnící se tohoto výzkumu.

Třetí výzkumná otázka směřuje k faktorům ovlivňujícím implementaci systému KAM a jeho následnou úspěšnost. Existuje studie (Workman et al., 2003), která dává na první místo aspektů ovlivňujících systém KAM a jeho účinnost manažery zodpovědné za klíčové zákazníky. Zároveň ale existuje studie (Naati & Paloo, 2012) preferující zapojení top-managementu do implementace a rozvíjení KAM. A je třeba zmínit také studii (Davies & Ryals, 2014; Workman et al., 2003) zmiňující marketingové a obchodní zdroje spolu se sdílenými investicemi dodavatele a odběratele jako nejvíce klíčový aspekt pro systém KAM.

Autor práce předpokládal, že zapojení top-managementu není nejvíce klíčovým faktorem pro KAM, i když je velice důležité. Top-management může určovat směr celé společnosti včetně systému KAM, nicméně není tou primární entitou, která by systém KAM rozvíjela. Díky hypotéze H0f, která dávala do vztahu implementované KAM a top-management, se tento předpoklad potvrdil. Hypotéza H0f byla vyvrácena. Nejvíce klíčovým faktorem pro implementaci a úspěšnost KAM jsou dle respondentů v českém prostředí správní manažeři zodpovědní za klíčové zákazníky, pokud je ve společnosti implementován systém KAM. Tímto se výsledky shodují se studií Workmana a kol. (2003). Zároveň respondenti kladli velký důraz na lidské zdroje přímo v obchodním oddělením, včetně fungování týmu, rozdělení zákazníků, dostatek zkušeností jednotlivých osob či vyjednávání nejen externě ale i interně (Raymond, 2017; Weatherby, 2015).

Je zapotřebí říci, že respondenti jsou si vědomi důležitosti sdílených investic a interních marketingových a obchodních zdrojů, proto tomuto faktoru přiřadili stejnou důležitost jako zapojení top-managementu. Tento faktor nedopadl oproti pořadí v zahraničních studiích špatně. Je evidentní, že respondenti pracující v obchodním oddělení v českém prostředí moc dobře ví, jak těžké je získat peníze, které mohou použít pro vztah dodavatele a odběratele. Pokud nejsou dostupné obchodní zdroje, tlak vyvolaný při vyjednávání obchodních podmínek je obrovský, ničí vztah dodavatele a odběratele, a tím pádem také podrývá důvěru systému KAM. Marketingové zdroje pomohou při propagaci značek dodavatele, jelikož ne všechny promoční aktivity si key account manager může dovolit ze svých zdrojů na zákazníka. Právě proto jsou důležitou injekcí, která také mírní vyvolaný tlak ohrožující vzájemnou spolupráci.

Závěrem k třetí otázce je třeba říci, že nebyl zjištěn signifikantní vztah mezi strategickým, respektive marketingovým přístupem ke KAM, a klíčovými faktory ovlivňující účinnost KAM. To znamená, že respondenti nevážou klíčové faktory přímo na konkrétní druh systému, ale na systém jako takový. Nevážou klíčové faktory na dlouhodobou strategii ani na dělení zákazníků dle KPI's. Pokud funguje systém KAM v jejich společnosti, vnímají klíčový faktor jako manažery starající se o zákazníky.

Ve čtvrté výzkumné otázce je ponechán dostatečný prostor k analýze rozdílů mezi online a offline trhem, jelikož online versus offline začíná být velice aktuálním tématem k řešení. Bohužel ne všechny společnosti jsou připraveny na optimální nastavení online trhu. Vzhledem k jeho fungování online lze analyzovat spoustu dat. Existují webové platformy, které mohou dodavatelům hlídat správný popis, fotografii, cenu či dostupnost produktu. Pro odběratele působící na online trhu je implementace popisů, fotografií či listingu operativní záležitostí, která zabírá spoustu času a nic nepřidává. Právě proto mají dodavatelé skvělý

nástroj, kterým mohou odběratele motivovat v rámci protivýkonů za skvělé výsledky na platformách, které hlídají výše zmíněné atributy. Z výzkumu je patrné, že systém používá pouze 12,6 % respondentů. Zde vidí autor práce velký prostor pro zlepšení, jelikož odběratelé budou ochotněji provádět požadované úpravy, pokud budou mít odpovídající úplatu.

V rámci čtvrté výzkumné otázky byla stanovena hypotéza H0g, která dává do vztahu typ zákazníka a používané promoční mechaniky. Neexistuje statisticky významný vztah mezi typem deklarovaných zákazníků a všemi promočními mechanikami. Hypotézu H0g se nepodařilo vyvrátit. Z toho je patrné, že nelze potvrdit ani vyvrátit rozdíl v přístupu k online a offline od respondentů, zaměstnanců obchodních oddělení. To lze vysvětlit ještě stále velice čerstvým trhem online, jehož fungování ještě není jasné na 100 %. Existuje pozitivní vztah mezi typem zákazníků a mechanikami multibuy a cenová kaskáda, ale pouze na online trhu. První mechanika je typická pro offline trh a na online trhu není moc využívaná. Druhá naopak hraje velkou roli pro online trh, protože motivuje zákazníky k většímu nákupu, který je pro provozovatele e-shopů výhodnější. Je zajímavé, že u mechaniky cenová kaskáda respondenti zodpovědní za offline trh deklarují 75 % používání mechaniky na online trhu. To lze vysvětlit povědomím předaným od svých kolegů, respektive obecným monitoringem trhu, kdy key account manageři musí vědět, jaké mechaniky se používají na celém trhu online i offline.

Při analýze preferencí promočních mechanik u aktivit na offline a online trhu je třeba okomentovat vazby mezi mechanikami. U offline trhu je zajímavé rozdělení skupiny akce pro členy klubových karet, slevové kupony, které fungují spolu a jejich použití dává logiku, jelikož spojením těchto dvou mechanik dochází ke kompletnímu pokrytí vybraných segmentů. Tato skupina naopak negativně působí na ostatní mechaniky – multibuy, hračka/dárek či cenová kaskáda. Tyto mechaniky kompletně pokrývají záměr key account managerů motivovat své zákazníky ke koupi více produktů. Manažeři chtějí své zákazníky předzásobit velkým množstvím produktů, proto tyto mechaniky volí. Co se týče negativního vztahu mezi cenovou kaskádou a single slevou, je třeba říci to samé, tyto mechaniky jdou proti sobě, a proto je respondenti nevolí současně. Čím více je volena cenová kaskáda, tím méně je užívána single sleva. Další důvod může být v nákladech na promoční akci, kdy cenová kaskáda a sleva na celou značku patří mezi dražší mechaniky a key account manageři na obě zkrátka nemají dostupný budget.

Oproti tomu online trh nabízí trochu jiné srovnání promočních aktivit a jejich vztahů mezi sebou dle respondentů obchodních oddělení v českém prostředí. Mechanika multibuy pozitivně reaguje spolu se single slevou. Zde je třeba upozornit na pravidelné střídání těchto

mechanik a společně tvoří jednu celistvou skupinu. Oproti tomu, s mechanikou multibuy souvisí negativní vztah s akcí pro členy klubových karet, dlouhodobě sníženou cenou a cenovou kaskádou. Cenová kaskáda je alternativou pro multibuy, jelikož cílí na předzásobení zákazníků, ale nepoužívá se pravidelně s multibuy, jelikož je hodně nákladná, stejně jako multibuy. Dlouhodobě snížená cena jde proti multibuyi, jelikož je produkt dlouhodobě zlevněný, nelze přidávat do výhodné koupě 2+1 či 3+1 kvůli extrémnímu prohloubení slevy jedním či druhým směrem. Akce pro členy klubových karet je poté akcí pro omezenou skupinu vybraného segmentu.

Součástí čtvrté výzkumné otázky je role zkušenosti manažerů zodpovědných za klíčové zákazníky. Existuje vztah mezi mírou zkušeností zaměstnanců obchodních oddělení a vnímání rozdílů mezi online a offline trhem. Hypotéza H0h byla vyvrácena, a tím je potvrzeno, že zkušenost manažerů významně ovlivňuje rozdíl v přístupu k online a offline. Tento výsledek lze dát do kontextu s dobou existence online trhu. Tento, převážně mladý, trh láká spíše mladší manažery, kteří se k online trhu snaží přistupovat alternativním způsobem. Zkušení manažeři na online trh aplikují stejné metody jako na offline, což ne vždy může být ku prospěchu věci. Zároveň tito zkušení manažeři mají na starosti online i offline zákazníky a musí mezi oběma dělat rozdíly také kvůli jiným potřebám obou trhů. Nicméně je třeba říci, že nebyl zjištěn vztah mezi věkem respondentů a rozdílem mezi online a offline. Věk jako takový v rozdílech nehraje roli. Je třeba mít adekvátní zkušenost. Zároveň je třeba říci, že čím déle je zaměstnanec ve stejném prostředí jedné firmy, tím více vnímá rozdíl mezi online a offline. To je způsobeno pochopením přístupu k offline zákazníkům a vnímáním odlišného přístupu k online zákazníkům. Na respondenty nepůsobí vnější vlivy a jejich hodnocení se zdá býti jistější.

V rámci čtvrté otázky udávali respondenti jednotlivé aspekty produktu důležité pro online trh. Pro respondenty je velice důležitá nabídka akce na homepage. Pokud je produkt vystaven na homepage, má stejnou viditelnost a váhu jako umístění na první straně v offline letáku. Taktéž správné zařazení produktu do kategorie je velice důležité, stejně jako správné zobrazení výhodných cen. Tyto aspekty jsou stejné jako u ofline trhu a dávají smysl. Jsou důležité pro prodej produktu. U těchto aspektů je vidět obchodní myšlení dotazovaných, kteří dávají větší váhu vystavení a cenám než nutným podrobnostem u produktu. Rozdíl mezi offline trhem je ve větší důležitosti u názvu produktu, jeho popisu a fotografii produktu. Název je velice důležitý pro vyhledávání na webových stránkách, kdežto na offline není tolik důležitý, protože zákazník přichází do kontaktu s produktem napřímo. Fotografie produktu má stejné důvody jako název. Musí přilákat zákazníka, jelikož na online si produkt nemůže prohlédnout a rozhoduje se podle obrázku a popisu.

Závěr

Primárním cílem práce bylo ověřit závěry ze zahraničních studií (Davies & Ryals, 2014; Homburg et al., 2002; Hughes & Weiss, 2007; McDonald et al., 1997; Natti & Paloo, 2012; Ojasalo, 2001; Reynolds, 2012; Ritter & Ford, 2004; Ryals, 2012; Tzempelikos & Gounaris, 2013; Weatherby, 2015; Workman et al., 2003) na vzorku zaměstnanců obchodních oddělení v českém prostředí, a zároveň určit, které studie jsou v souladu se závěry respondentů. Sekundárním cílem práce bylo poskytnout náhled na rozdíl mezi online a offline trhem v FMCG odvětví vzhledem k nutnosti a aktuálnosti tohoto tématu v současné době. Nejzásadnějším zjištěním je fakt, že systém KAM je v českém prostředí vnímán jako strategický přístup, který klade důraz na strategicky důležité klienty. Ti budou schopni dlouhodobě přinášet vyšší a vyšší hodnotu do společnosti. Tento závěr je v souladu se studií od Ojasalo (2001), která tvrdí, že Key Account Management lze pojmenovat jako Strategic Account Management. Oproti tomu, respondenti nepovažují marketingový přístup jako hlavní systém implementovaného KAM, ale jako pouze dílčí část strategického přístupu díky KPI's, která z marketingového přístupu vycházejí podle studie McDonalda a kol. (1997). Tuto studii se tedy v českém prostředí nepodařilo potvrdit.

Je důležité říci, že systém KAM je v českém prostředí vnímán jako organizační změna v celé společnosti v souladu se studií Ryals (2012). Ta upozorňuje na nutnost takového vnímání. Všechna oddělení jsou systému KAM podřízena a chovají se podle něj. To spočívá v činnosti těchto oddělení tak, aby byly splněny požadavky zákazníka v odpovídajícím čase a kvalitě. Závěry ze studie Naati a Paloo (2012), která tvrdí, že je potřeba adekvátní flexibility a rovnoměrného rozložení, se nepotvrdily. Respondenti popisují výraznou převahu výhod, které plynou dodavateli i odběrateli z úzké spolupráce. Tím potvrzují studii (Hughes &Weiss, 2007; Reynolds, 2012), která deklaruje nárůst hodnoty mezi 10 % a 100 %, pokud obě strany spolupracují úzce, provázaně a systematicky. Pouhých 16 % dotazovaných tvrdí, že úzká spolupráce přináší více výhod odběrateli a dodavatel takovým vztahem trpí. Tím potvrzují studii (Homburg et al., 2002), která deklaruje to samé.

Nejvíce klíčovým faktorem ovlivňující implementaci a účinnost KAM jsou samotní manažeři zodpovědní za klíčové zákazníky. Potvrzují tak studii Workmana a kol. (2003). Na stejném, druhém místě je zapojení top-managementu a marketingové a obchodní zdroje. Všechny tři faktory jsou klíčové a velmi důležité. Nicméně lidské zdroje v podobě manažerů, kteří přímo ovlivňují chod systému, jsou nejdůležitější. Při zjišťování klíčových faktorů lze dát do souvislosti osobnost manažera. V obchodních odděleních působí lidé, kteří mají nízkou míru

neuroticismu. Jsou to zaměstnanci odolní vůči negativním emocím. Zároveň mají vysokou hodnotu extraverze. To znamená, že jsou komunikativní, společenští a snadno navazují vztahy. Všechny takové osobnostní rysy jsou důležité zejména ve vztahu k protistraně, nákupčím, kteří šíření negativních emocí jako součást vyjednávací taktiky často zkouší.

Při zkoumání rozdílů mezi online a offline bylo zjištěno, že vnímání rozdílů silně souvisí s mírou zkušeností daných manažerů. Věk není důležitý, ale nabyté zkušenosti a počet let v současném zaměstnání rozhodují o vnímání těchto rozdílů. Zároveň je vhodné říci, že na online trhu fungují mechaniky jako cenová kaskáda, hračka/dárek či dlouhodobě zlevněná cena. Je zajímavé, že v jednotlivých aspektech produktu se online a offline shodují až na nadpis produktu, jeho obrázek a popis. Na online trhu jsou tyto tři aspekty velice důležité a vyrovnávají nevýhodu nemožnosti produkt spatřit na vlastní oči, osahat a prozkoumat jako na offline trhu, kde tyto aspekty nejsou důležité.

Do budoucna je třeba tuto studii rozšířit o širší vzorek zaměstnanců v českém prostředí, kteří by poskytli ucelenější pohled do zkoumané problematiky. Zároveň bude třeba, aby větší prostor dostal online trh, který se stává stále aktuálnějším. Vzhledem k jeho neustálému vývoji bude nutné dnešní závěry zrevidovat a případně poskytnout nové, aktuálnější. Je na zvážení, zda ke kvantitativnímu výzkumu nepřidat i kvalitativní pro větší pochopení zkoumané problematiky, jelikož je hodně závislá na důkladném pochopení jednotlivých postojů a jejich následného provázání.

Seznam použitých zdrojů a literatury

Anand. (2017). Prediction: Top 10 Dominant Digital Marketing Trends In 2017. Získáno z https://www.digitaldoughnut.com/articles/2017/january/prediction-top-10-digital-marketing-trends

Česká tisková kancelář. (2017). A věrnostní kartu už máte? Český spotřebitel chce hlavně slevy a jednoduchost, ukázal průzkum. Získáno z https://zpravy.aktualne.cz/finance/nakupovani/a-vernostni-kartu-uz-mate-cesky-spotrebitel-chce-hlavne-slev/r~8b6b3146e9f611e6b0800025900fea04/?redirected=1515616939

Davies, I. A., & Ryals, L. J. (2014). The effectiveness of Key Account Management practices. *Industrial Marketing Management*, *43*(7), 1182–1194. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.06.007

Davis, A. (2014). Top 6 Account Management Skills to Build. Získáno z https://www.salesforce.com/blog/2014/12/6-attributes-key-account-manager-gp.html

Day, D. V. (2000). Leadership development: The Leadership Quarterly, 11(4), 581–613. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00061-8

Definition of „Trade Marketing". (2017). Získáno z https://economictimes.indiatimes.com/definition/trade-marketing

Dittrich, P. (2005). Barevná typologie klientů. Získáno z https://www.kursy.cz/33/barevna-typologie-klientu-uniqueidgOkE4NvrWuNcUZgmVdhWxL3IYN4YVPCtDDulZX7UDBY/

Dorsch, M. J., Swanson, S. R., & Kelley, S. W. (1998). The Role of Relationship Quality in the Stratification of Vendors as Perceived by Customers. Journal of the Academy of Marketing Science, 26(2), 128–142. https://doi.org/10.1177/0092070398262004

DotActiv Team. (2015). Online vs Offline's Impact on Category Management and Merchandising. Získáno z https://www.dotactiv.com/blog/online-vs-offlines-impact-on-category-management-and-merchandising

DRIVE IN-STORE REVENUE IN THE DIGITAL AGE. (2017). Získáno z https://www.wayin.com/experiences-archive/in-store-marketing/

Drogistické řetězce zlepšují svou cenovou image. (2014). Získáno z http://www.mistoprodeje.cz/clanky/pos-novinky/drogisticke-retezce-zlepsuji-svou-cenovou-image/

Ferrazzi, K., & Raz, T. (2010). Nikdy nejez sám: umění networkingu - jak budovat a rozvíjet pracovní vztahy. V Brně: Jan Melvil.

Franjković, J., Dujak, D., & Šebalj, D. (2017). PRICE PROMOTIONS - IMPLICATIONS FOR LOGISTICS AND CONSUMER BEHAVIOUR. *Proceedings Of International Scientific Conference Business Logistics In Modern Management*, 351-366.

Google (2018). Vyhledávání Google, první strana, klíčové slovo „potraviny online“ [Google.com]. Získáno z https://google.com

Gooner, R. A., Morgan, N. A., & Perreault, W. D. (2011). Is Retail Category Management Worth the Effort (and Does a Category Captain Help or Hinder)? *Journal of Marketing*, *75*(5), 18–33. https://doi.org/10.1509/jmkg.75.5.18

Gounaris, S., & Tzempelikos, N. (2013). Key Account Management Orientation and Its Implications: A Conceptual and Empirical Examination. *Journal of Business-to-Business Marketing*, *20*(1), 33–50. https://doi.org/10.1080/1051712X.2012.690173

Gričová, A. (2017). Obliba on-line supermarketů roste. Nakupuje zde přes 15 procent Čechů [Deník.cz]. Získáno z https://www.denik.cz/ekonomika/cesi-stale-vice-nakupuji-potraviny-na-internetu-20170724.html

Hawes, J. M., & Fleming, D. E. (2014). Recognizing Distributive or Integrative Negotiation Opportunities in Marketing Channels: The Conceptualization of Adaptive Negotiations. *Journal of Marketing Channels*, *21*(4), 279–287. https://doi.org/10.1080/1046669X.2014.905402

Henneberg, S. C., Pardo, C., Mouzas, S., & Naudé, P. (2009). Value dimensions and relationship postures in dyadic „Key Relationship Programmes". *Journal of Marketing Management*, *25*(5–6), 535–550. https://doi.org/10.1362/026725709X461849

HLAVNÍ VÝSLEDKY PRŮZKUMU RETAIL DIVE CONSUMER SURVEY. (2017). Získáno z http://www.mistoprodeje.cz/clanky/zahranicni-novinky/hlavni-vysledky-pruzkumu-retail-dive-consumer-survey/

Homburg, C., & Jensen, O. (2007). The Thought Worlds of Marketing and Sales: Which Differences Make a Difference? *Journal of Marketing*, *71*(3), 124–142. https://doi.org/10.1509/jmkg.71.3.124

Homburg, C., Workman, J. P., & Jensen, O. (2002). A Configurational Perspective on Key Account Management. *Journal of Marketing*, *66*(2), 38–60. https://doi.org/10.1509/jmkg.66.2.38.18471

Hong, S., Misra, K., & Vilcassim, N. J. (2016). The Perils of Category Management: The Effect of Product Assortment on Multicategory Purchase Incidence. *Journal of Marketing*, *80*(5), 34–52. https://doi.org/10.1509/jm.15.0060

Hughes, J., & Weiss, J. (2007). Simple Rules for Making Alliances Work. Harvard Business Review. Získáno z

http://www.eefam.gr/assets/files/library/libraryone/RulesForMakingAlliancesWork_15042016.pdf

Hrivňák, A. (2016). Retail in Detail: Budoucnost není jen v on-linu. Získáno z http://markething.cz/retail-in-detail-budoucnost-neni-jen-v-onlinu

Cheverton, P. (2008). Global account management: a complete action kit of tools and techniques for managing key global customers. London; Philadelphia: Kogan Page.

Ivens, B. S., Leischnig, A., Pardo, C., & Niersbach, B. (2017). Key account management as a firm capability. *Industrial Marketing Management*. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.09.026

Ivens, B. S., & Pardo, C. (2007). Are key account relationships different? Empirical results on supplier strategies and customer reactions. *Industrial Marketing Management*, *36*(4), 470–482. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.12.007

Knížek, M. (2013). Internetový srovnávač cen nabízí doručení do výdejních míst. Získáno z https://archiv.ihned.cz/c1-61453080-internetovy-srovnavac-cen-nabizi-doruceni-do-vydejnich-mist

Lang, F. R., John, D., Lüdtke, O., Schupp, J., & Wagner, G. G. (2011). Short assessment of the Big Five: robust across survey methods except telephone interviewing. Behavior Research Methods, 43(2), 548–567. https://doi.org/10.3758/s13428-011-0066-z

Lambe, C. J., & Spekman, R. E. (1997). Alliances, External Technology Acquisition, and Discontinuous Technological Change. Journal of Product Innovation Management, 14(2), 102–116. https://doi.org/10.1111/1540-5885.1420102

LaForge, R. W., Honeycutt, E. D., Ford, J. B., & Rao, C. P. (2013). Sales Training and Education: Sales Training: Executives' Research Needs. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, *15*(4), 67–71.

Limbeck, M. (2012). Jak myslí špičkový obchodník: co odlišuje ty nejlepší od průměrných. Praha: Grada.

McDonald, M., Millman, T., & Rogers, B. (1997). Key account management: Theory, practice and challenges. *Journal of Marketing Management*, *13*(8), 737–757. https://doi.org/10.1080/0267257X.1997.9964509

McDonald, M., & Woodburn, D. (2007). Key account management: the definitive guide (2nd ed). Amsterdam; Boston: Butterworth-Heinemann.

Millman, T., & Wilson, K. (1996). Developing key account management competences. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, *2*(2), 7–22. https://doi.org/10.1108/EUM0000000000018

Mobile Ready Hero Image Guidelines. (2017). Získáno z http://ecommerce.inclusivedesigntoolkit.com/

Mokshmar, P. (2013). FACTORS AFFECTING THE RETAIL OUTLET PREFERENCE: THE EFFECT OF SALES PROMOTION SCHEMES AMONG THE CUSTOMERS OF FMCG PRODUCTS. *Shodh Ganga Management Journal, 3*(1), 49-54.

Nätti, S., & Palo, T. (2012). Key account management in business-to-business expert organisations: an exploratory study on the implementation process. *The Service Industries Journal*, *32*(11), 1837–1852. https://doi.org/10.1080/02642069.2011.552975

Nor Azila Mohd., N., & Ahmad, K. (2014). INVESTIGATING THE RELATIONSHIP BETWEEN KEY ACCOUNT MANAGEMENT PERFORMANCE AND REPEAT ORDERS: DOES THE LENGTH OF THE RELATIONSHIP MATTER?. *Asian Academy Of Management Journal, 19*(2), 23-42.

Nutricia, a.s. (2018). Nutrilon. Produkty pro zdravé děti [Nutriklub.cz]. Získáno z https://www.nutriklub.cz/produkty

Ojasalo, J. (2001). Key account management at company and individ-ual levels in business-to-business relationships. Journal of Business &Industrial Marketing16, 199–218.

ONLINE NÁKUPY: ČEŠI NEJVÍCE NAKUPUJÍ SPOTŘEBNÍ ELEKTRONIKU. (2017). Získáno z http://www.nielsen.com/cz/cs/insights/news/2017/online-purchases-czechs-buy-most-consumer-electronics.html

Oubiña, J., Rubio, N., & Jesús Yagüe, M. (2006). Relationships of retail brand manufacturers with retailers. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, *16*(2), 257–275. https://doi.org/10.1080/09593960600572340

Pardo, C., Henneberg, S. C., Mouzas, S., & Naudè, P. (2006). Unpicking the meaning of value in key account management. *European Journal of Marketing*, *40*(11/12), 1360–1374. https://doi.org/10.1108/03090560610702858

Philippe Gosselin, D., & André Bauwen, G. (2006). Strategic account management: customer value creation through customer alignment. Journal of Business & Industrial Marketing, 21(6), 376–385. https://doi.org/10.1108/08858620610690137

Pilulka (2018). Pampers Premium Monthly Box S3 204ks [Pilulka.cz]. Získáno z https://www.pilulka.cz/pampers-premium-monthly-box-s3-204ks

Pinterest (2018). Fotografie, profil Tichý Michal [Pinterest.com]. Získáno z https://cz.pinterest.com

Popa, V., Tanasescu, D., & Barna, M. (2013). Doing category management for consumer and shopper journey. *Valahian Journal of Economic Studies, 4*(3), 23-32. Retrieved from https://search-proquest-com.ezproxy.is.cuni.cz/docview/1540957321?accountid=15618

Pressey, A. D., Gilchrist, A. J. P., & Lenney, P. (2014). Sales and marketing resistance to Key Account Management implementation: An ethnographic investigation. *Industrial Marketing Management*, *43*(7), 1157–1171. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.06.005

RAJESH, T., & ASOKAN, P. (2015). EFFECTS ON CONSUMER SALES PROMOTION: A MAJOR DEVELOPMENT IN FMCG SECTOR. *CLEAR International Journal Of Research In Commerce & Management, 6*(11), 35-36.

Rakicevic, Z., & Vujosevic, M. (2015). Focus forecasting in supply chain: The case study of fast moving consumer goods company in Serbia. *Serbian Journal of Management*, *10*(1), 3–17. https://doi.org/10.5937/sjm10-7075

Raymond, A. (2017a). 5 Essential Skills for Successful Key Account Management. Získáno z https://www.kapta.com/key-account-management/5-essential-skills-successful-key-account-management/

Raymond, A. (2017b). 6 Signs You're Doing a Good Job as a Key Account Manager. Získáno z https://www.kapta.com/key-account-management/6-signs-youre-good-job-key-account-manager/

Raymond, A. (2017c). What Key Account Managers Should Always Consider For Their Strategic Planning. Získáno z https://www.kapta.com/key-account-management/key-account-managers-always-consider-strategic-planning/

Reynolds, R. (2012). To Sell More, Focus on Existing Customers. Získáno z https://hbr.org/2012/07/to-sell-more-focus-on-existing?referral=03759&cm_vc=rr_item_page.bottom

Rippé, C. B., Weisfeld-Spolter, S., Dubinsky, A. J., Arndt, A. D., & Thakkar, M. (2016). Selling in an asymmetric retail world: perspectives from India, Russia, and the US on buyer–seller information differential, perceived adaptive selling, and purchase intention. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, *36*(4), 344–362. https://doi.org/10.1080/08853134.2016.1215923

Ritter, T., & Ford, D. (2004). Interactions between suppliers and customers in business markets. In H. Håkansson & A. Harrison (Ed.), Rethinking Marketing (s. 99–116). Chichester: John Wiley.

Rey, P., & Vergé, T. (2016). Secret contracting in multilateral relations.

Ryals, L. J. (2012). How to Succeed at Key Account Management. Získáno z https://hbr.org/2012/07/how-to-succeed-at-key-account

Sathish, M., & Naachimuthu, K. P. (2011). EFFECTIVENESS OF SALES PROMOTION IN FMCG RETAIL STORES IN COIMBATORE CITY. *Global Management Review, 5*(4), 84-95.

Saurabh, G., & Nishant, K. (2013). ACCURACY ASSESSMENT IN TIME SERIES SALES FORECASTING MODELS FOR FMCG SECTOR. *Global Management Review, 7*(4), 10-20.

Segetlija, Z., & Franjković, J. (2017). THE IMPORTANCE AND DEVELOPMENT FACTORS OF RETAIL BUSINESS LOGISTICS - THE CASE OF THE REPUBLIC OF CROATIA. *Proceedings Of International Scientific Conference Business Logistics In Modern Management*, 331-349.

Shapiro, B. (2002). Want a Happy Customer? Coordinate Sales and Marketing. Získáno z https://hbswk.hbs.edu/item/want-a-happy-customer-coordinate-sales-and-marketing

Sharma, A. (2016). What personal selling and sales management recommendations from developed markets are relevant in emerging markets? *Journal of Personal Selling & Sales Management*, *36*(2), 89–104. https://doi.org/10.1080/08853134.2016.1185951

Trauzettel, V. (2017). COMPETING MANUFACTURERS AND RETAILERS IN FOOD RETAILING: THE EFFECT CONTRACTUAL DESIGN ON SUPPLY CHAIN PERFORMANCE. *Proceedings Of International Scientific Conference Business Logistics In Modern Management*, 313-319.

TRŽBY MALOOBCHODU TÁHNE RŮST CENOVÉ HLADINY. (2017). Získáno z http://www.nielsen.com/cz/cs/insights/news/2017/retail-sales-are-rising-in-price-levels.html

Tzempelikos, N., & Gounaris, S. (2013). Approaching Key Account Management from a long-term perspective. *Journal of Strategic Marketing*, *21*(2), 179–198. https://doi.org/10.1080/0965254X.2012.752399

Tzempelikos, N., & Gounaris, S. (2015a). Key Account Management Orientation and its Impact on Company's Performance – An Empirical Study. In M. C. Dato-on (Ed.), *The Sustainable Global Marketplace* (s. 44–47). Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-10873-5_32

Tzempelikos, N., & Gounaris, S. (2015b). Linking key account management practices to performance outcomes. *Industrial Marketing Management*, *45*, 22–34. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.02.018

Uzo, U., & Adigwe, J. O. (2016). Cultural norms and cultural agents in buyer–seller negotiation processes and outcomes. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, *36*(2), 126–143. https://doi.org/10.1080/08853134.2016.1188707

Vesecký, Z. (2017). Zdokonalte popisky vašeho e-shopu tak, aby samy začaly prodávat. Získáno z https://www.podnikatel.cz/clanky/zdokonalte-popisky-vaseho-e-shopu-tak-aby-samy-zacaly-prodavat/

Wang, X. L., & Brennan, R. (2014). A framework for key account management and revenue management integration. *Industrial Marketing Management*, *43*(7), 1172–1181. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.06.006

Webster, F. E. (1992). The Changing Role of Marketing in the Corporation. Journal of Marketing, 56(4), 1. https://doi.org/10.2307/1251983

Weatherby, C. (2015). 5 Essential Skills for Account Managers. Získáno z https://www.linkedin.com/pulse/5-essential-skills-account-managers-craig-weatherby/

Wong, E. (2010). Sales And Marketing: Bridging The Divide. Získáno z https://www.forbes.com/2010/11/12/sales-marketing-bridging-divide-cooperation-elaine-wong-sales-leadership.html#6f874a412bae

Wong, H. F., Thoo, A. C., Muharam, F. M., & Sulaiman, Z. (2016). The mediation role of Key Account Management effectiveness on key account management practices and market performance. *The Social Sciences*, *11*(21), 5260–5264.

Workman, J. P., Homburg, C., & Jensen, O. (2003). Intraorganizational Determinants of Key Account Management Effectiveness. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *31*(1), 3–21. https://doi.org/10.1177/0092070302238599

Wu, J., & Gaytán, E. A. A. (2013). The role of online seller reviews and product price on buyers' willingness-to-pay: a risk perspective. *European Journal of Information Systems*, *22*(4), 416–433. https://doi.org/10.1057/ejis.2012.33

Seznam obrázků, grafů a tabulek

Obrázek 1: Rozpad KAMO (Tzempelikos & Gounaris, 2013) 11
Obrázek 2: Základní varianta vztahu (McDonald & Woodburn, 2007) 17
Obrázek 3: Kooperativní varianta vztahu (McDonald & Woodburn, 2007) 17
Obrázek 4: Interdependent varianta vztahu (McDonald & Woodburn, 2007) 18
Obrázek 5: Interdependent varianta vztahu (McDonald & Woodburn, 2007) 19
Obrázek 6: Podoba Profit and Loss tabulky (McDonald & Woodburn, 2007) 22
Obrázek 7: Marže (autor) 23
Obrázek 8: Dělení kategorií na jednotlivé podsekce (Popa, Tanasescu & Barna, 2013) 25
Obrázek 9: Příklad prezentace produktu (Pinterest) 28
Obrázek 10: Typy osobností, barvy (Pinterest) 31
Obrázek 11: Typy osobností, barvy (Pinterest) 32
Obrázek 12: Zapojení digitálu v in-store (WayIn, 2017) 33
Obrázek 13: Přehled obchodníků s potravinami online, první strana (Google) 34
Obrázek 14: Mobile Ready Image Nutrilon (Nutriklub.cz) 35
Obrázek 15: Rich content, interaktivní obsah (Pilulka.cz, 2017) 36

Graf 1: O čem je KAM? (autor) 49
Graf 2: Výhody úzké spolupráce odběratele a dodavatele (autor) 50
Graf 3: Vyhodnocení subškál BFI v rámci osobnosti (autor) 51
Graf 4: Hodnoty dobrého key account managera (autor) 52
Graf 5: Klíčové faktory ovlivňující úspěšnost KAM (autor) 53
Graf 6: Klíčové faktory ovlivňující úspěšnost KAM (autor) 54
Graf 7: Klíčové faktory ovlivňující úspěšnost KAM (autor) 54
Graf 8: Klíčové faktory ovlivňující úspěšnost KAM (autor) 55
Graf 9: Aspekty produktu na online trhu (autor) 58

Tabulka 1: Vzájemná korelace operativní činnosti vs. jednotlivá oddělení (autor) 48
Tabulka 2: Přehled výsledků jednotlivých subškál BFI (autor) 50
Tabulka 3: Přehled výsledků jednotlivých subškál BFI (autor) 56
Tabulka 4: Přehled výsledků jednotlivých subškál BFI (autor) 57