

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

Evidenčné číslo:104005/I//2019/36086129771156228

**Výroba a logistika v podmienkach riadenia vzťahov
so zákazníkmi**

Diplomová práca

2019

Bc. Vladimír Čirka

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

**Výroba a logistika v podmienkach riadenia vzťahov
so zákazníkmi**

Diplomová práca

Študijný program: manažment výroby a logistika

Študijný odbor: ekonomika a manažment podniku

Školiace pracovisko: Katedra manažmentu výroby a logistiky

Vedúci záverečnej práce: prof. Ing. Andrej Dupaľ, CSc.

Bratislava 2019

Bc. Vladimír Čirka

Pod'akovanie

Ďakujem pánovi prof. Ing. Andrejovi Dupal'ovi, CSc., vedúcemu diplomovej práce, za cenné rady a pripomienky, ktorými počas našich konzultácií prispel k vypracovaniu záverečnej práce.

Abstrakt

ČIRKA, Vladimír: *Výroba a logistika v podmienkach riadenia vzťahov so zákazníkmi*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu; Katedra manažmentu výroby a logistiky. – prof. Ing. Andrej Dupal', CSc. – Bratislava: FPM EU, 2019, 62 s.

Cieľom záverečnej práce je na základe zovšeobecnenia získaných poznatkov a analýzy súčasného stavu v spoločnosti ZF Slovakia, a.s. navrhnúť riešenia a možnosti zdokonaľovania v oblasti výroby a logistiky v podmienkach riadenia vzťahov so zákazníkmi.

Práca je rozčlenená do piatich kapitol, obsahuje štyri tabuľky a sedemnášť obrázkov. V prvej kapitole sú zhrnuté a definované teoretické pojmy potrebné k vypracovaniu záverečnej práce. Teoretické poznatky sú najmä z oblasti distribučnej logistiky, manažmentu výroby a riadenia vzťahov so zákazníkmi.

Druhá kapitola obsahuje hlavný cieľ záverečnej práce, na dosiahnutie ktorého je potrebné splniť uvedené čiastkové ciele. V tretej kapitole je uvedená metodika práce a metódy skúmania, pomocou ktorých sme transformovali získané poznatky do výsledkov.

Štvrtá kapitola dokumentuje súčasný stav v sledovanom subjekte, na základe ktorého sú vyvedené návrhy riešení. Tieto návrhy zdokonalenia súčasného stavu sú následne zhrnuté v záverečnej piatej kapitole.

Výsledkom aplikácie navrhnutých riešení je zdokonalenie riadenia vzťahov so zákazníkmi v oblasti komunikácie a ich spokojnosti.

Kľúčové slová:

riadenie vzťahov so zákazníkmi, CRM, spokojnosť zákazníka, distribučná logistika, výroba

Abstract

ČIRKA, Vladimír: *Production and Logistics in Customer Relationship Management Process*. – University of Economics in Bratislava, Faculty of Business Management; Department of Production and Logistics Management. – Thesis Supervisor: prof. Ing. Andrej Dupal', CSc. – Bratislava: FPM EU, 2019, 62 p.

The aim of this diploma thesis is to make suggestions for improvement in Production and Logistics in Customer Relationship Management Process in ZF Slovakia, a.s. based on analysis of a current situation and generalization of obtained knowledge.

The diploma work is split into five chapters, it contains four tables and seventeen pictures. In the first chapter, there are theoretical terms needed for the purposes of thesis summed up and defined. Theoretical terms are mainly related to the distribution logistics, production management and customer relationship management.

The second chapter contains the main aim, for which completion it is needed to achieve partial goals. In the third chapter, listed method of work and methods of research, which are used to transform obtained knowledge to results.

The fourth chapter illustrates the current situation of the surveyed company, on which basis the suggestions for solution are formed. These suggestions for improvement are summed up in the final fifth chapter.

The result of application of suggested solutions is improved customer relationship management in the sphere of communication and satisfaction.

Key words:

customer relationship management, CRM, customer's satisfaction, distribution logistics, production

Obsah

Úvod	9
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí.....	10
1.1 Logistika	10
1.1.1 Distribučná logistika	12
1.1.2 Obchodná logistika	14
1.1.3 Marketingová logistika	14
1.2 Manažment výroby	15
1.2.1 Povýrobné služby zákazníkom	17
1.2.2 Moderné trendy zdokonaľovania manažmentu výroby	17
1.3 Riadenie vzťahov so zákazníkmi.....	18
1.3.1 Zákazníci a sila vzťahov so zákazníkmi	19
1.3.2 Spokojnosť a lojalita zákazníkov	24
1.3.3 CRM.....	26
2 Cieľ práce	33
3 Metodika práce a metódy skúmania	34
3.1 Charakteristika objektu skúmania	34
3.2 Pracovný postup	34
3.3 Spôsob získavania údajov a ich zdroje	35
3.4 Metódy skúmania	35
4 Výsledky práce	37
4.1 Opis sledovaného subjektu	37
4.2 Zákazníci spoločnosti	39
4.2.1 Spokojnosť zákazníkov	42
4.3 Implementácia CRM systému	55
5 Diskusia.....	58
Záver	60

Zoznam použitej literatúry	61
---	-----------

Úvod

V súčasnosti podniky prenášajú centrum pozornosti zo samotného produktu či služby na zákazníka. Zákaznícky orientované podniky získavajú v rastúcom konkurenčnom prostredí výhodu, pretože dokážu okamžite reagovať na zmeny v správaní a preferenciách zákazníka. V konkurenčnom prostredí už nie je dôležitá iba kvalita produktu alebo služby, zákazník vyžaduje pridružené služby s pridanou hodnotou a vyberá si svojho dodávateľa na základe tzv. zákazníckeho servisu.

Prístup k zákazníkovi sa líši v závislosti od niekoľkých činiteľov, napr. od fázy vzájomného vzťahu, od dôležitosti zákazníka až po samostatnú charakteristiku zákazníka. Podnik si musí uvedomiť hodnotu každého zákazníka, dobre ho spoznať, na základe čoho stanoví stratégiu v riadení vzťahu s jednotlivými skupinami zákazníkov.

Cieľom diplomovej práce je na základe získaných informácií z dostupnej literatúry a z interných zdrojov v podniku analyzovať a zovšeobecniť súčasný stav v sledovanom subjekte a navrhnúť riešenia, možnosti zdokonaľovania výroby a logistiky v podmienkach riadenia vzťahov so zákazníkmi.

V prvej kapitole práce si zadefinujeme potrebné pojmy a väzby medzi nimi. Sústredíme sa najmä na distribučnú logistiku, manažment kvality zo strany uspokojenia zákazníckych potrieb a samotné riadenie vzťahov so zákazníkmi a CRM.

V druhej kapitole si stanovíme hlavný a čiastkové ciele práce diplomovej práce. Metódy použité k splneniu cieľov práce uvedieme a opíšeme v tretej kapitole.

Štvrtá kapitola práce obsahuje krátky opis sledovaného subjektu ZF Slovakia, a.s., vypracovanú analýzu súčasného stavu, ktorá speje k riešeniu spokojnosti kľúčových zákazníkov. Na základe analýzy sú vypracované návrhy na riešenie. V piatej kapitole sú zosumarizované výsledky v oblasti riešenia spokojnosti sledovanej skupiny zákazníkov.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Každý podnikateľský subjekt musí reagovať na podnety zo svojho okolia za účelom dlhodobej prosperity podniku, plnenia jeho cieľov a úspešnosti v konkurenčnom boji. Jedným z rozhodujúcich činiteľov vonkajšieho prostredia vplývajúcich na podnikové rozhodnutia sú zákazníci.

Práve zákazníci sú tí, ktorí platia za výrobky podniku a prinášajú mu ekonomické efekty. Preto má zameranie sa na zákazníka svoje opodstatnenie. V súčasnosti mnoho firiem nahrádza výrobu pre anonymného unifikovaného spotrebiteľa a prispôsobuje ju potrebám a požiadavkám svojich zákazníkov. Je taktiež zrejmé, že nie každý zákazník je pre podnik kľúčový, preto treba vyhodnotiť ich prínos a diferencovať prístup k riadeniu vzťahov k jednotlivým zákazníkom, resp. skupine zákazníkov.

Vo vzájomnom vzťahu riadenia vzťahov so zákazníkmi, výrobného manažmentu a logistiky sa v práci sústreďujeme najmä na distribučnú logistiku a plánovanie výroby z pohľadu splnenia požiadaviek zákazníkov. Prepojenie týchto pojmov si zhrnieme v nasledujúcich podkapitolách.

1.1 Logistika

Človek riešil úlohy s logistickými prvkami už od počiatku civilizácie. Slovo logistika je gréckeho pôvodu, zo slova „lego“, čo znamená myslieť, resp. od jeho odvodenia „logistikos“, teda logicky myslieť, výpočtom zistiť. Logistika bola v minulosti spájaná najmä s armádou, presnejšie presunom vojenských jednotiek, výberom vhodného terénu, skladovaním zásob a podobne.

V 50. rokoch minulého storočia americké podniky aplikovali „vojenskú“ logistiku, ktorá sa už ako nová vedná disciplína prudko rozrastala do celého sveta. V súčasnosti sa pod pojmom logistika nájdu rôzne výklady, preto je treba pochopiť a zosúladiť termín s riešenou koncepciou.

„NATO definuje (zhodne s definíciou armády USA) logistiku v najširšom zmysle ako:

- a) vývoj, konštrukciu, akvizíciu, skladovanie, prepravu, distribúciu, technické zabezpečenie, odsuny a vyradovanie vojenskej techniky a materiálu,

- b) prepravu, odsuny a hospitalizáciu osôb,
- c) akvizíciu alebo výstavbu, údržbu, prevádzku a rušenie zariadení (nehnutelností, vojenských stavieb),
- d) akvizíciu alebo poskytovanie služieb.“¹

Podľa Hans-Christiana Pfohla pojem logistika predstavuje súhrn činností, ktorými sa vytvárajú, riadia, a kontrolujú všetky pohybové a skladovacie pochody. Súhrnom týchto činností majú byť efektívne preklenuté priestor a čas.²

Z vybraných definícií možno zhrnúť, že pojem logistika alternuje vzhľadom na skúmanú oblasť a jej potreby, spoločným znakom je riadenie pohybových a skladovacích činností. V práci budeme používať nasledujúcu definíciu:

„Logistikou z hľadiska výrobného podniku rozumieme systémové plánovanie, synchronizáciu, riadenie, realizáciu a kontrolu vonkajšieho a vnútorného materiálového toku a s ním spojeného informačného toku s tým cieľom, aby sme zabezpečili optimálny priebeh výrobného procesu. Je zameraná na uspokojovanie potrieb zákazníka ako na konečný efekt a tento sa snaží dosiahnuť s čo najväčšou pružnosťou, presnosťou a hospodárnosťou.“³

Pomocou logistiky sa spracovaný materiál v podobe tovarov presúva od dodávateľa cez výrobu až po odberateľa. Jej úlohou je optimalizácia pohybu materiálu počas celého presunu a integrácia podsystémov do uceleného systému, v ktorom sa koordinuje materiálový a informačný tok.

„Subjektmi podnikovej logistiky sú:

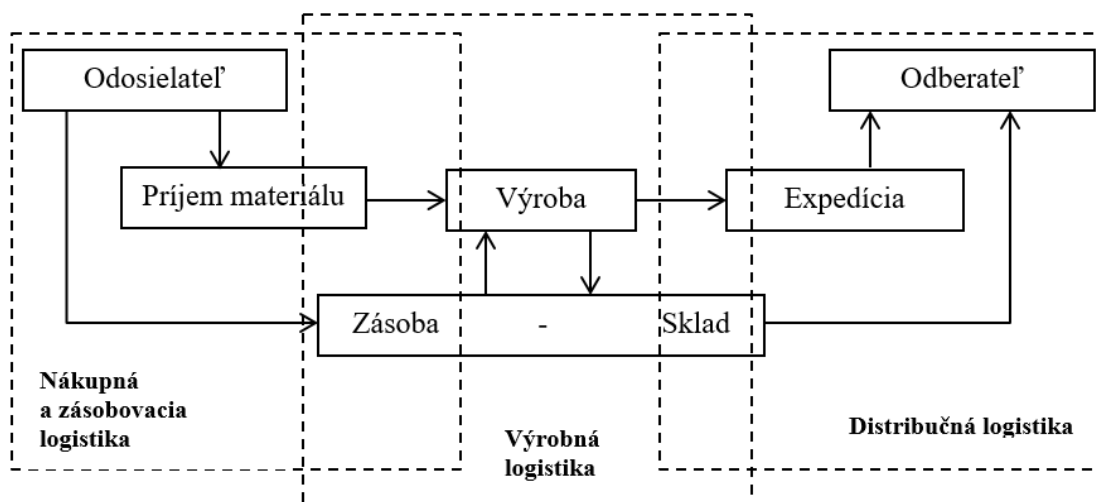
1. nákupná a zásobovacia logistika,
2. výrobná logistika,
3. distribučná logistika.“⁴

¹ ČAMBÁL, Miloš – CIBULKA, Viliam. Logistika výrobného podniku. 1. vyd. Bratislava : Vydavateľstvo STU, 2008. s. 8. ISBN 978-80-227-2904-8.

² DUPAL, Andrej – BREZINA, Ivan. Logistika v manažmente podniku. Bratislava : SPRINT, 2006. s. 9. ISBN 80-89085-38-5.

³ tamtiež, s. 11

⁴ tamtiež, s. 12



Obrázok 1 Subjekty podnikovej logistiky a ich rozhranie

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe: DUPAL, Andrej – BREZINA, Ivan. Logistika v manažmente podniku. Bratislava : SPRINT, 2006. s. 16,17. ISBN 80-89085-38-5.

Úlohou nákupnej a zásobovacej logistiky je zabezpečenie výrobného procesu potrebnými zdrojmi. Nákupná logistika obsahuje úlohy orientované na trh, zatiaľ čo obsahom zásobovacej logistiky je riadenie materiálových tokov. Medzi hlavné problémy, ktoré obstarávacia logistika rieši sú napríklad výber dodávateľa, minimalizácia nákupných a dopravných nákladov alebo otázka vhodnej obstarávacej stratégie.

„Výrobná logistika zahŕňa činnosti súvisiace s materiálovým a informačným tokom surovín, pomocných a výrobných materiálov od skladu vstupných materiálov po výrobu, od skladu polotovarov a nakupovaných dielov cez jednotlivé výrobné stupne, medzisklady, montáž až po sklad hotových výrobkov.“⁵ Rieši najmä otázky stratégie MAKE OR BUY, štrukturalizácie výroby z hľadiska logistiky, usporiadania fyzických a informačných tokov a pod.

1.1.1 Distribučná logistika

V diplomovej práci sa budeme podrobnejšie venovať poslednému subjektu logistiky, distribučnej logistike. Zaoberá sa najmä činnosťami spojených s fyzickým a informačným tokom prúdiacim zo skladu hotových výrobkov na trh. Distribučná logistika zahŕňa aktivity spojené so skladovaním, dopravou, balením a vybavovaním

⁵ DUPAL, Andrej – BREZINA, Ivan. Logistika v manažmente podniku. Bratislava : SPRINT, 2006. s. 14. ISBN 80-89085-38-5.

objednávok. Úlohou je dostať správny produkt na správne miesto v správnom čase, stave a množstve s optimálnymi nákladmi. Okrem klasických funkcií, ako napr. ponuka výrobkov v miestach predaja alebo výber výrobkov na základe želania spotrebiteľa, a koordinačných funkcií, distribúcia plní v súčasnosti aj moderné a inovačné funkcie. Predstavujú základný kameň diferenciácie v cene a kvalite.

Manažment dodávateľského reťazca predstavuje jeden z pomerne mladých prístupov k manažmentu podnikania. Integruje procesy obchodného charakteru od konečného užívateľa po dodávateľov poskytujúcich výrobky, služby a taktiež informácie s pridanou hodnotou. „Zahrňa nasledovné kľúčové procesy:

- a) manažment vzťahov so zákazníkmi,
- b) manažment zákazníckeho servisu,
- c) vybavovanie objednávok,
- d) manažment výroby,
- e) obstarávanie,
- f) vývoj a komercializácia produktov,
- g) spätné kanály.“⁶

„Distribučný kanál predstavuje súbor organizačných jednotiek, inštitúcií či agentúr vnútri či navonok daného podniku, ktoré vykonávajú funkcie podporujúce marketing daného produktu.“⁷

„Distribučné kanály by mali plniť nasledovné úlohy:

- a) výskum trhu – získavanie informácií nevyhnutných pre plánovanie a podporu predaja,
- b) podpora odbytu – vývoj a rozširovanie presvedčivých informácií o predávanom výrobku,
- c) získavanie kontaktov – vyhľadávanie potenciálnych odberateľov,
- d) transformácia – prispôsobovanie a vytváranie ponuky pre potreby zákazníka,
- e) rokovanie – dosahovanie dohody,

⁶ ČAMBÁL, Miloš – CIBULKA, Viliam. Logistika výrobného podniku. 1. vyd. Bratislava : Vydavateľstvo STU, 2008. s. 73. ISBN 978-80-227-2904-8.

⁷ DUPAL, Andrej – BREZINA, Ivan. Logistika v manažmente podniku. Bratislava : SPRINT, 2006. s. 284. ISBN 80-89085-38-5.

- f) marketingová logistika – doprava, skladovanie tovaru,
- g) financovanie – získanie a využitie finančných prostriedkov na úhradu odbytových nákladov,
- h) preberanie rizika – spojeného s realizáciou odbytových činností.“⁸

1.1.2 Obchodná logistika

Distribučná logistika je súčasťou obchodnej logistiky, ktorej úlohou je zabezpečenie spojenia dopytu s ponukou tak, aby boli zákazníkovi k dispozícii tovary a služby za podmienok podľa ich želania, v požadovanom čase a mieste. Podmienkami správneho fungovania obchodnej logistiky sú:

- a) trhové hospodárstvo s konkurenčnými vzťahmi, dynamika, koncentrácia obchodných činností,
- b) kvalitatívny a kvantitatívny rozvoj informačných prostriedkov a procesov – miniaturizácia hardvéru a zlacnenie softvéru,
- c) rozvoj techniky, technológie skladovania a manipulácie s tovarom – paletizácia, automatizácia, EAN kódy.⁹

1.1.3 Marketingová logistika

Jednou zo súčastí obchodnej logistiky je marketingová logistika. Základom marketingovej logistiky je servis, ktorý tvoria dodávková pohotovosť, spoľahlivosť a čas dodávky. Odberatelia sa rozhodujú pre istý tovar, resp. výkon na základe kvality a kvantity dodávkového servisu. Hlavným cieľom marketingovej logistiky je nájsť optimum medzi požiadavkami na úroveň servisu zo strany zákazníkov a minimalizáciou logistických nákladov. S marketingovou logistikou sa spájajú aj ďalšie činnosti, napr. reklama, distribučná stratégia a pod. Reklamné a logistické aktivity by mali byť zosúladené tak, aby bol vytvorený dopyt včas uspokojený. Zabezpečuje to zostavenie cieľov marketingovej logistiky top manažmentom a participáciou odborníkov ako súčasť podnikových cieľov. Cieľ odbytu pre marketingovú logistiku sa považuje za splnený, ak sa tovar dostane k zákazníkovi a je zaplatený.

⁸ VIESTOVÁ, Kristína. Distribúcia a logistika. 1. vyd. Bratislava: Alfa, 1993. s. 21. ISBN 80-05-01129-6.

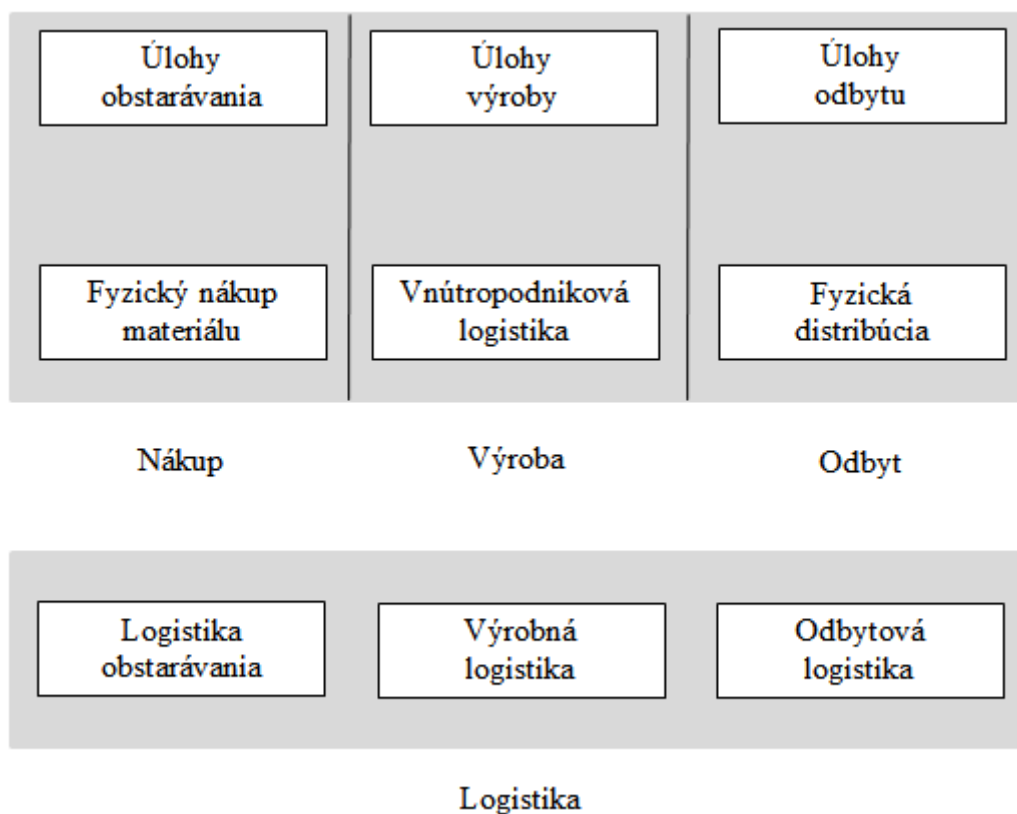
⁹ STERN, Juraj. Logistika v manažmente výroby. Bratislava: EKONÓM, 1996. s. 52. ISBN 80-225-0778-4.

1.2 Manažment výroby

Manažment výroby predstavuje v podniku inovačný impulz pre rozvoj výroby na zabezpečenie konkurencieschopných výrobkov a služieb pre zákazníkov. Predpokladom je zmena z tradičnej, rutinnej výroby na neustále inovujúcu výrobu. Podkladom pre inovácie sú meniace sa požiadavky trhu. Zahŕňa to nielen inováciu výroby, ale aj vstup na výhodné trhy, vytváranie nových trhov pre novovyvinuté výrobky a budovanie vzťahov.

Podnikateľská orientácia predstavuje širšie poňatie manažmentu výroby. Obsahuje celý výrobný systém, teda nielen samotnú výrobu, ale aj predvýrobné etapy, ktoré zahŕňajú možnosti zdokonaľovania výroby, a takisto povýrobné služby zákazníkom. Prepojenie týchto troch etáp zaručuje plnenie ekonomických, rozvojových, komerčných a iných podnikateľských funkcií.

Ak bližšie skúmame vzťah medzi logistikou a manažmentom výroby, môžeme podotknúť, že prierezová funkcia logistiky ovplyvňuje samotnú výrobu, ale aj nákup a odbyt. Logistické procesy premietnuté v jednotlivých úsekoch sú dodanie materiálu od dodávateľa do podniku (logistika obstarávania), následne do výroby a doprava medzi jednotlivými výrobnými úsekmi (výrobná logistika) a napokon distribúcia zákazníkovi (odbytová logistika). Logistika napomáha k presunu od tradičného manažmentu výroby k modernému, opačným smerom zase manažment výroby tvorí zázemie pre uplatnenie logistických koncepcií. Vzťah logistiky a manažmentu výroby je znázornený na nasledujúcom obrázku.



Obrázok 2 Vzťah logistiky a manažmentu výroby

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe: DUPAL, Andrej – BREZINA, Ivan. Logistika v manažmente podniku. Bratislava : SPRINT, 2006. s. 79. ISBN 80-89085-38-5.

„Od finálneho poslania výroby možno odvodiť hlavné funkcie manažmentu výroby:

- a) pre zákazníka zabezpečiť zvyšovanie úžitkových vlastností výrobkov za prijateľnú cenu,
- b) pre výrobcu zasa zvyšovanie ziskovosti ako zdroja ďalšieho rozvoja výroby.“¹⁰

Z prvej funkcie môžeme konštatovať, že vplyv zákazníka je dôležitý pri plánovaní výroby. Samozrejme na splnenie daných funkcií nestačí samotný manažment výroby, ale treba čerpať poznatky aj z iných manažérskych a ďalších špeciálnych disciplín, ako napríklad z inovačného manažmentu, znalostného manažmentu a pod.

¹⁰ DUPAL, Andrej – LEŠČIŠIN, Michal – STERN, Juraj. Manažment výroby. Bratislava: SPRINT, 2008. s. 10. ISBN 80-89085-00-6.

1.2.1 Povýrobné služby zákazníkom

V súčasnosti už nestačí uspokojovať zákazníka len samotným výrobkom. Povýrobné služby sa zväčša podieľajú až na polovici výnosov z výroby. Je to podmienené najmä tým, že výrobok sa predá v jednom momente, ale služby s ním spojené sa vykonávajú počas celej jeho životnosti. Služby zvyšujú pridanú hodnotu tovaru, čím sa zvyšuje prospech a spokojnosť zákazníka, a zároveň sa zvyšuje aj prospech výrobcu.

Povýrobné služby možno rozdeliť do troch väčších skupín. Prvou skupinou sú predpredajné služby. Slúžia na interakciu s potenciálnymi zákazníkmi, majú za úlohu zaujať ich pozornosť. Môže ísť o služby technickej povahy, teda informovanie zákazníkov o funkčných vlastnostiach výrobkov, alebo marketingovo-propagačnej povahy, ktoré pútajú pozornosť napríklad výhodnými finančnými a platobnými podmienkami, vzorkovníkmi a pod.

Ďalšou skupinou služieb sú služby pri predaji. Okrem zdvorilostného a aktívneho prístupu k zákazníkovi ide o predvedenie účelu výrobku, rôzne edukačné a inštruktážne služby, doprava a inštalácia výrobku, ale aj modifikácia výrobku.

Poslednou skupinou sú popredajné služby, ktoré sú ideálne poskytované po celú dobu používania výrobku, vrátane jeho likvidácie na konci životného cyklu. Popredajné služby obsahujú rôzne druhy servisných služieb, spätnú logistiku a pod.

1.2.2 Moderné trendy zdokonaľovania manažmentu výroby

Tlaky z vonkajšieho prostredia podnecujú podniky k zdokonaľovaniu výroby, samotných výrobkov a ponúkaných služieb. K jedným z najnovších trendov zdokonaľovania manažmentu výroby patrí Just in Time (JIT), ktorý je v súčasnosti populárny najmä v automotive priemysle. JIT synchronizuje čiastkové procesy do neprerušovanej tvorby úžitkových hodnôt a pružne prispôsobuje výrobu požiadavkám zákazníkov. Mala by byť tak zabezpečená výroba bez zásob, chýb, časových strát a straty zákazníkov, čo znižuje náklady, zvyšuje kvalitu a využíva sa maximálny výrobný potenciál firmy.

Svoju základnú bázu má JIT v MRP systémoch. MRP I a MRP II, čiže plánovanie materiálových potrieb (Material Requirements Planning) a výrobných zdrojov (Manufacturing Resource Planning), majú spoločné rozvrhovanie výroby na jednotlivé

pracoviská. MRP II na rozdiel od I vychádza z celkových zdrojov, nie len z materiálových potrieb. Zahŕňa všetky procesy od prieskumu potrieb až po expedíciu výrobkov zákazníkom.

Ďalší trend zdokonaľovania manažmentu výroby pochádza z Japonska, ktorý poznáme pod názvom Kaizen. Vo voľnom preklade z japonského jazyka ide o neustále zlepšovanie. Zameriava sa na menšie, priebežné pokroky, čím sa snaží odstrániť odpor ľudí k veľkým zmenám. „Základným nástrojom Kaizenu je 5S:

- SEIRI (separácia) – cieľom je oddeliť potrebné veci od nepotrebných,
- SEITON (systemizácia) – zmyslom je dať veci, náradie na miesto, kde je najviac využívané,
- SEISO (čistenie) – ide o udržiavanie pracoviska a jeho okolia, ktoré by malo byť stále udržiavané, aby sa efektívnejšie vykonávala práca,
- SEIEKTSU (štandardizovanie) – neustále zlepšovanie a štandardizovanie práce,
- SHITSUKE (disciplína) – každý člen tímu musí byť zapojený do práce pre udržanie maximálnej možnej účinnosti a efektivity procesov.“¹¹

Posledným trendom, ktorý si predstavíme je lean production. V stručnosti zoštíhlenie výroby znamená odstránenie všetkého nepotrebného. To predstavuje skrátenie času, zmenšenie priestoru, zníženie chybovosti a výrobných nákladov. So štíhlou výrobou sa predpokladá aj štíhly manažment (lean management). Cieľom piatich princípov zavádzania lean manažmentu je splnenie zákazníckych požiadaviek, dosiahnutie ich spokojnosti.

1.3 Riadenie vzťahov so zákazníkmi

Každý podnikateľský subjekt je v určitej miere ovplyvnený subjektmi vo svojom okolí. Veľkú rolu v súčasnosti zohrávajú zákazníci, preto sa podniky odklňajú od produkčnej orientácie. V čoraz silnejšom boji o zákazníka sa tradičné prístupy v jeho starostlivosti javia ako nedostatočné, sú nahradené novými, medzi ktoré zaraďujeme aj riadenie vzťahov so zákazníkmi, známe takisto pod anglickým názvom Customer Relationship Management (CRM).

¹¹ EuroEkonom.sk. Praktická aplikácia Kaizen v konkrétnom podniku [elektronický zdroj]. Bratislava, 2015. [cit. 2018-11-06]. Dostupné na: <http://manazment-kvality.sk/kaizen/>

1.3.1 Zákazníci a sila vzťahov so zákazníkmi

Zákazníci a sila vzťahu so zákazníkom sú pre podnik veľmi dôležité. Silný vzťah so zákazníkom prispieva k budovaniu dobrej povesti, čo priťahuje ďalších potenciálnych zákazníkov, prispieva k rozširovaniu podielu na trhu a sťažuje ďalším možným konkurentom vstup na trh. Z pohľadu druhu zákazníkov rozdeľujeme podniky na:

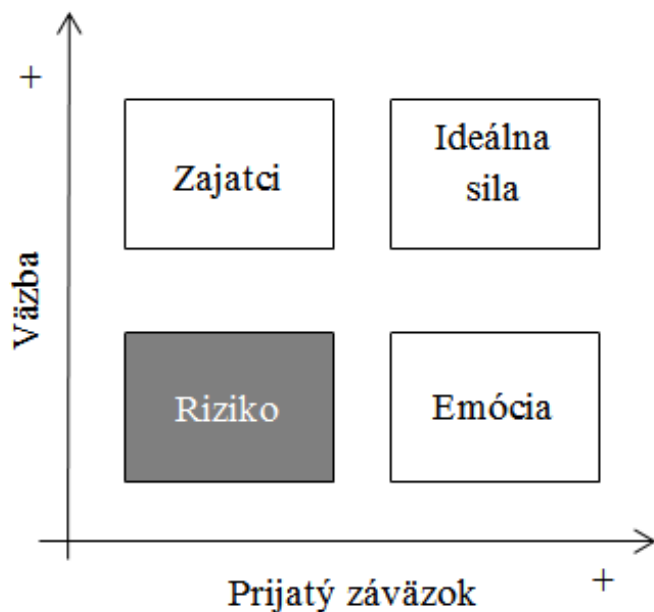
- B2B (business to business) – podniky ponúkajú svoje produkty a služby iným podnikom,
- B2C (business to customer) – spotrebiteľské podniky, to znamená, že svoje produkty a služby ponúka konečným spotrebiteľom,
- B2G (business to government) – poskytujú svoje produkty a služby štátnej správe.

„Zákazníci využívajú služby podniku z rôznych dôvodov, na základe čoho rozlišujeme tri skupiny zákazníkov s rôznymi úrovňami sily vzťahu so zákazníkmi:

- cenovo orientovaní zákazníci:
 - centrálnym bodom zákazníckeho vzťahu je cena, títo zákazníci sledujú, čo získajú a čo za túto hodnotu zaplatia,
- zákazníci s obmedzeniami:
 - majú hranice a prekážky, ktoré im bránia v zmene dodávateľa,
 - nemajú alternatívy alebo nie sú viazaní skôr uzavretými kontraktmi,
 - sú pasívni do takej miery, že sa ich správanie môže v obmedzenie zmeniť,
- emocionálne viazaní zákazníci:
 - vnímajú vzťah s dodávateľom ako výhodný a cítia sa v ňom dobre,
 - sú uspokojení po spoločenskej a medziľudskej stránke, cítia sa byť personálom dodávateľa rešpektovaní,
 - majú pocit, že dostávajú nadštandardnú alebo vynikajúcu úroveň služieb,
 - dlhodobo spolupracujú s dodávateľom na základe pocitu rodinnej príslušnosti.“¹²

¹² LEHTINEN, Jarmo R. Aktivni CRM – Řízení vztahů se zákazníky. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. s. 27. ISBN 978-80-247-1814-9.

Z vyššie uvedeného môžeme zhrnúť, že podniky si pripútavajú svojich zákazníkov ekonomickými výhodami predstavujúce nízke ceny, zľavy a pod. alebo vyvolaním spokojnosti a rešpektu napríklad kategorizáciou zákazníkov, z čoho plynú rôzne výhody. Môže sa stať, že zákazník nemá inú možnosť vo výbere dodávateľa, či už ide o monopolné postavenie podniku alebo zmluvné zaviazanie sa zákazníka. Alternatívy vyplývajúce zo sily vzťahu medzi zákazníkom a podnikom sú načrtnuté na nasledujúcom obrázku.



Obrázok 3 Sila vzťahu so zákazníkom

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe: LEHTINEN, Jarmo R. Aktívni CRM – Řízení vztahů se zákazníky. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. s. 33. ISBN 978-80-247-1814-9.

Zákazníci, ktorí sa nachádzajú v ľavom hornom kvadrante, čiže v oblasti „Zajatci“, majú tendenciu pri zmene podmienok zmeniť svojho dodávateľa. Zákazníci riadení emóciami nie sú pripútaní prostredníctvom zmluvy, čo znamená, že jednoduchšie zmenia podnik, ak ich súčasný dodávateľ napríklad poruší etické princípy. Rizikovní zákazníci nie sú zaviazaní zmluvou a podnik nie je schopný ich dlhodobo udržať svojimi aktivitami. Opačný protipól predstavuje skupina „Ideálna sila“.

„Základom vytvárania vzťahov medzi podnikom a zákazníkom sú faktory, ktoré rozdeľujeme do deväť oblastí označovaných ako „9E“. Sú nimi:

- etika (ethics),

- estetika (esthetics),
- emócia (emotion),
- epika (epics),
- energia (energy),
- edukácia / vzdelanie (education),
- entuziazmus (enthusiasm),
- ekonómia (economy),
- efektívnosť (efficiency).“¹³

Použitie 9E sa prispôsobuje k oboru podnikania, je zahrnuté v strategickom, ale aj operatívnom plánovaní. Sú súčasťou troch základných síl pôsobiacich v zákazníckych vzťahoch a tieto sily sú používané v troch svetoch.

Prvou silou je ľudská sila. Z 9E v ľudskej sile zastáva významnú rolu energia ľudí pri výkone práce, schopnosť riešiť problémy. V ľudskej sile pôsobia taktiež entuziazmus a edukácia, ktorá je dôležitá pri spoznávaní svojich zákazníkov.

Ekonomická (alebo trhová) sila zahŕňa ekonomiu a efektívnosť. V rámci ekonomie sledujeme najmä konkurencieschopnosť, ktorá vzniká na základe ceny a prispôbovania výstupov zákazníkovo požiadavkám. Ak hovoríme o efektivite vo vzťahu so zákazníkom, tak rozlišujeme tri druhy efektivity: efektivita podniku, zákazníkova efektivita a efektivita vzťahu so zákazníkom.

Poslednou silou je sila značky. Je založená na štyroch faktoroch 9E: etika, emócia, epika, estetika. Sila značky pôsobí vo svete hodnôt, ktorý postupom času rastie na dôležitosti, pôsobiace faktory sa rýchlo menia a je zložité ich riadiť súčasne.

Vyššie spomenuté sily pôsobia v troch svetoch, a to vo svete hodnôt, ľudskom svete a vo svete ekonomickom. Manažment podniku sa nemôže orientovať na jednotlivé svety individuálne, ale brať ich spolu s okolím podniku ako integrovaný celok so vzájomnými väzbami.

Ľudský svet opisuje podnik ako subjekt, ktorý má nejaký účel, misiu. K naplneniu tejto misie napomáhajú energia, entuziazmus a edukácia. Energia a entuziazmus spolu úzko súvisia. Sú zdrojom motivácie a stimulácie zamestnancov k optimálnemu výkonu,

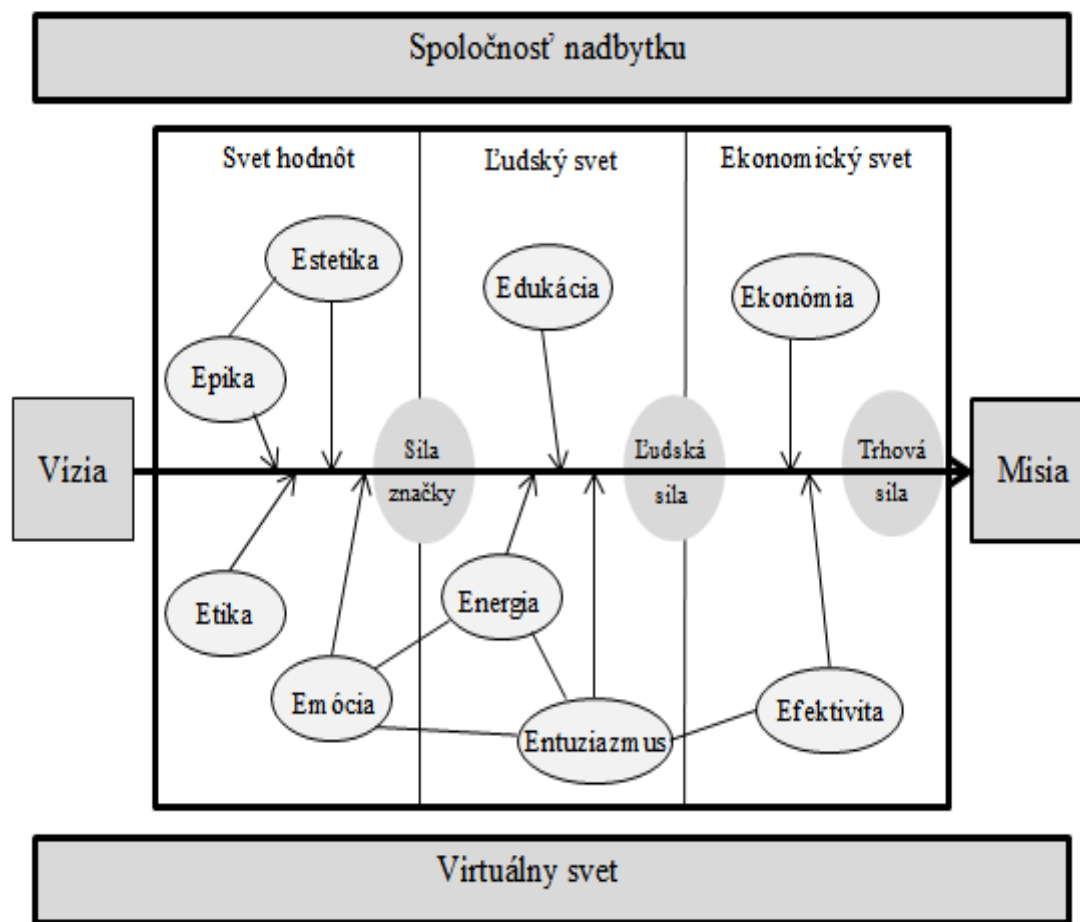
¹³ LEHTINEN, Jarmo R. Aktivni CRM – Řízení vztahů se zákazníky. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. s. 31. ISBN 978-80-247-1814-9.

k naplneniu poslania. Rovnako môžu byť motivovaní a stimulovaní aj zákazníci k spoluúčasti. Edukácia posilňuje vzťah so zákazníkmi vzájomným spoznávaním. Podnik spoznáva svojich zákazníkov, ich túžby a požiadavky a naopak umožňuje zákazníkovi bližšie spoznávať výrobky podniku a model spoločnosti.

Svet hodnôt obsahuje etiku. Etické princípy sa historicky menili, ale základom zostala pravdivosť. V súčasnosti sa do popredia dostáva plnenie ekologických zásad. Pri styku so zákazníkmi je dôležité, aby boli etické zásady viditeľné a skutočne realizované. Ďalším faktorom je estetika, ktorá môže mať subjektívny charakter, pretože každý zákazník môže krásu vnímať inak. Estetika sa vníma niekoľkými zmyslami, predovšetkým zrakom, ale takisto aj sluchom, čuchom a hmatom. Emócia predstavuje emotívne puto so zákazníkmi, vniknutie do jeho mysle a srdca a udržanie tohto stavu. Vytvoriť takéto puto je v konkurenčnom boji mnohokrát ťažké, najmä ak už majú zákazníci vzťah takéhoto charakteru vybudovaný s konkurenciou. Vzťah so zákazníkmi sa takisto posilňuje epikou – príbehmi o podniku. Príbehy „poľudšťujú“ podniky a dávajú zákazníkovi pocit, že sú ich súčasťou.

Jednou z vecí, ktorú rieši ekonómia v zákazníckych vzťahoch je cena a cenová konkurencia. Pri početnej konkurencii býva zväčša cena najvýraznejším spôsobom konkurencie, zato vo veľa prípadoch ide iba o krátkodobé dosiahnutie konkurenčnej výhody. Zákazník očakáva, že cena odpovedá pridanej hodnote, ktorú dostane. V rámci ekonomie podnik zaujíma podiel zákazníka na výstupoch. Druhým faktorom v ekonomickom svete je efektivita, pri ktorej sme už spomenuli trojdruhovú členenie. Efektivita zákazníckeho vzťahu vyjadruje ako môže byť vzťah riadený, aby bol obojstranne efektívny. Vyžaduje sa aktivita z oboch strán, odstránenie nadbytočných činností a využívanie technológií. Efektivita podniku vyjadruje transformáciu vstupov na výstupy tak, že žiadnou inou kombináciou vstupov nemožno dosiahnuť vyššie množstvo výstupov. Základom je pozitívny prístup zamestnancov. Efektivita zákazníka vyžaduje okrem znalosti zákazníckych procesov aj znalosti podnikových procesov.

Všetky spomenuté faktory a sily pôsobiace vo svete hodnôt, ľudskom a ekonomickom svete sú graficky znázornené na nasledujúcom diagrame. Ten zároveň zobrazuje podnik realizujúci svoju misiu v spoločnosti nadbytku a vo virtuálnom svete.



Obrázok 4 Rámec vzťahov popisujúci súvislosti sily vzťahov

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe: LEHTINEN, Jarmo R. Aktivní CRM – Řízení vztahů se zákazníky. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. s. 35. ISBN 978-80-247-1814-9.

Dôležitú úlohu pri tvorbe a udržiavaní úspešného vzťahu so zákazníkom je komunikácia. Možno ju rozdeliť do dvoch dimenzií, ktoré by mali byť v obojsmernom súlade. „Tou prvou je obsah komunikácie, ktorý môžeme ďalej rozložiť na nasledujúce oblasti:

- funkčná: vlastnosti a špecifikácie diskutovaného produktu alebo služby,
- sociálno-organizačná: ukazuje na obecný význam produktu,
- situačná: je daná konkrétnou situáciou a okolnosťami komunikácie,
- emocionálna: aké emócie a asociácie produkt vyvoláva.

Druhou dimenziou je štýl komunikácie, ktorý možno považovať za:

- úkolovo orientovaný: býva jednoznačne úkolovo orientovaný a účelový,
- orientovaný na interakciu: základom komunikácie býva personifikácia a spoločenský štýl, označuje sa za najvhodnejší pre tvorbu dlhodobého vzťahu medzi zákazníkom a predávajúcim,
- osobne orientovaný: predávajúci kladie dôraz na vlastnú osobu (snaží sa prvoradne predat' vlastné schopnosti a sekundárne ponúkaný produkt).“¹⁴

Štýl sa považuje za náročnejší v otázke vzájomného zladenia v porovnaní s obsahom komunikácie. Ďalšími vplyvmi na komunikáciu sú kultúrne a národné vplyvy.

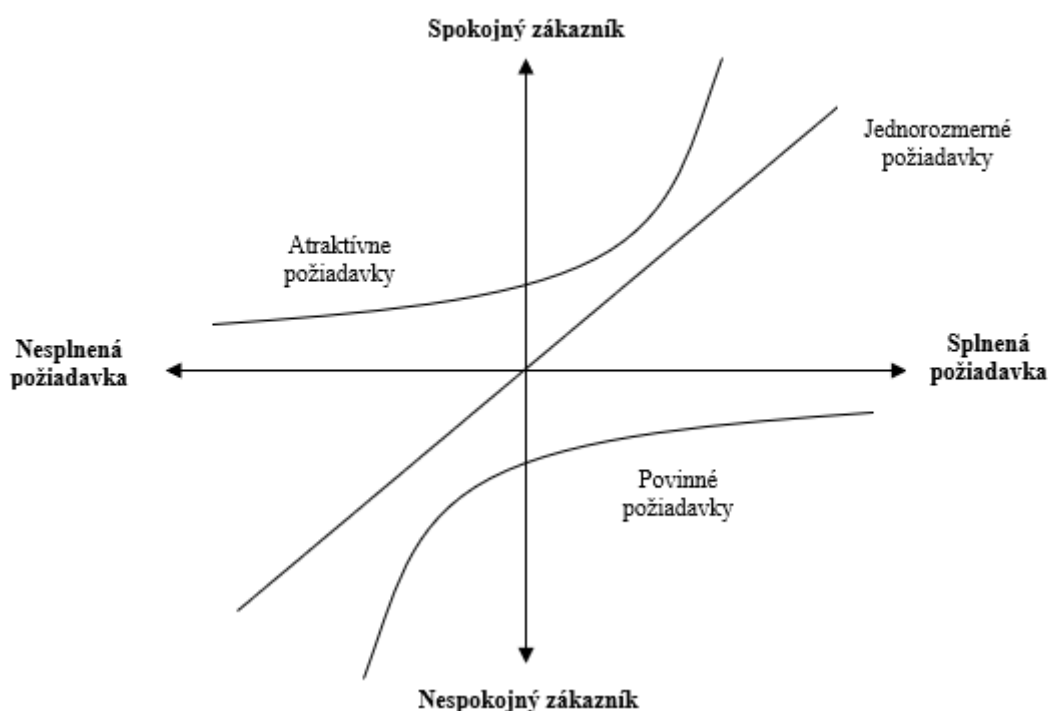
Úspešnosť dlhodobej spolupráce medzi dodávateľom a zákazníkom záleží aj od vzájomnej dôvery a zodpovednosti. Dôvera je budovaná hlavne na základe sympatie, kompetentnosti a spoľahlivosti, ale aj úprimnosti a orientácii na zákazníka.

1.3.2 Spokojnosť a lojalita zákazníkov

Za účelom udržania dlhodobého vzťahu so zákazníkom a podnietenie k opakovanému nákupu je dôležité spĺňať očakávania zákazníkov. Spokojnosť zákazníka sa neodvíja iba od samotného výrobku alebo služby, ale je podmienená aj dodatočnými sprievodnými službami. V súčasnej dobe sa spokojnosť zákazníka definuje ako konfrontácia zákazníkovej predstavy s charakteristikami výrobku (služby), ktorá vyúsťuje v súlad alebo rozpor. Príkladom metódy merania spokojnosti je model KANO. Táto metóda rozdeľuje požiadavky zákazníka do troch skupín:

- povinné požiadavky – základné kritéria produktu, nesplnenie povinných požiadaviek vyúsťuje vo veľkú nespokojnosť,
- jednorozmerné požiadavky – vzťah medzi splnením týchto požiadaviek a spokojnosťou zákazníka je lineárny: čím viac požiadaviek je splnených, tým je zákazník spokojnejší,
- atraktívne požiadavky – nadštandardné požiadavky, ktoré vedú k viac než proporcionálnemu nárastu spokojnosti zákazníka a zároveň ich nesplnenie nevedie k nespokojnosti.

¹⁴ CHLEBOVSKÝ, Vít. CRM – Řízení vztahů se zákazníky. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2005. s. 42. ISBN 80-251-0798-1.



Obrázok 5 Model spokojnosti zákazníkov (KANO)

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe: CHLEBOVSKÝ, Vít. CRM – Řízení vztahů se zákazníky. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2005. s. 49. ISBN 80-251-0798-1.

Z dlhodobého hľadiska zaznamenávajú podniky kumulatívnu spokojnosť zákazníkov, tzn. sledovanie spokojnosti pri po sebe idúcich interakciách podniku so zákazníkom. Hlavným dôvodom sledovania spokojnosti zákazníkov je dopad na finančné výsledky firmy.

Nemeckí špecialisti Gerhard Fuchs a Anne M. Schüller sú autormi metódy 5K, známou taktiež pod názvom Total Loyalty Marketing. Túto metódu definujú ako základ lojality zákazníkov vo vzťahu k podniku a jeho produktom. „Prvkami metódy 5K sú:

- komunikácia (Kommunikation) - ide o obojstranný dialóg medzi podnikom a jej zákazníkmi, podporu predaja, public relations a prispôsobenie komunikácie konkrétnemu zákazníkovi,
- kúpne náklady (Kosten des Kaufs) - zahŕňajú nielen priame náklady, tj predajnú cenu, ale aj variabilné náklady potrebné na získavanie informácií o organizácii a jej produktoch,

- kúpny úžitok (Käufer-Nutzen) - úžitok, ktorý vzniká spotrebiteľovi užívaním produktov organizácie a súvisiacimi doplnkovými službami, kľúčovým faktorom je kvalita výrobkov a služieb,
- kúpny proces (Kauf-Prozese) - základom je prívetivý prístup k zákazníkovi v priebehu nákupu, prispôsobovanie sa jeho potrebám a požiadavkám, nadväzovanie osobných vzťahov počas predaja a pružná predajná logistika,
- kultúra (Kultur) - organizácia sa vyznačuje prívetivou a ústretovou kultúrou i klímou dovnútra aj navonok, má dobré meno, chová sa eticky a spoločensky zodpovedne a je priaznivo hodnotená verejnosťou.¹⁵

Správnym zameraním a kombináciou 5K je podľa nemeckých autorov kľúčom k získavaniu a udržiavaniu lojálnych zákazníkov. Organizácie, ktoré zákazníckym prístupom dlhodobo udržiavajú spokojnosť zákazníka a jeho lojalitu, dávajú možnosť obidvom zúčastneným stranám profitovať zo vzájomného vzťahu.

1.3.3 CRM

CRM sa „ruka v ruke“ vyvíjalo s marketingom. Základným cieľom marketingu je získanie konkurenčnej výhody na trhu a následne jej dlhodobé udržanie. V súčasnosti sa môžeme stretnúť s tromi typmi marketingu: historický, klasický a moderný.

Podniky s historickým marketingom vyrábajú to, čo dokážu, nie to, čo vyžaduje trh. Takto orientované podniky iba s ťažkosťami prežívajú a absencia moderných marketingových procesov ich vedie k zániku.

Základnou kostrou klasického marketingu je 4P: výrobok (Product), miesto (Place), cena (Price), propagácia (Promotion). Úlohou je vhodne namixovať jednotlivé zložky marketingového mixu za účelom dosiahnutia cieľov na jednotlivých trhoch. Svojou dlhodobou funkčnosťou je klasický marketing overený a v súčasnosti ho využíva početné množstvo podnikov. Avšak už sa sčasti považuje za prežitok a podniky s globálnymi ambíciami by sa mali vybrať treťou cestou, moderným marketingom.

„Moderný marketing sa výrazne orientuje na zákazníka. Možno ho zhrnúť do 3C:

- Customer benefits (prospech pre zákazníka),

¹⁵ Metóda 5K (Total Loyalty Marketing) [elektronický zdroj]. [cit. 2019-04-07]. Dostupné na internete: <https://managementmania.com/sk/metoda-5k-total-loyalty-marketing>

- Total Customer Cost (celkové náklady spojené s nákupom),
- Convenience (pohodlie zákazníka).“¹⁶

Cieľom moderného marketingu je obojstranná spokojnosť podmienená intenzívnou obojstrannou komunikáciou so zákazníkmi a predajom nielen samotného produktu, ale aj komplexnej služby. Dôležitá je taktiež obojstranná komunikácia medzi manažmentom a zamestnancami, tzv. interný marketing.

Vznik CRM podnietilo obmedzenie marketingového mixu v globálnom prostredí. Nemožnosť ovplyvňovať produkt a miesto, na rozdiel od neglobalizovaného prostredia, spôsobuje nefunkčnosť 4P. Riešením je flexibilita a stavebnicosť produktu, ktorý sa prispôsobuje na základe požiadaviek jednotlivých trhov. Práve CRM zabezpečuje rýchlu spätnú väzbu a aktualizáciu požiadaviek zákazníkov. Dôležitým prvkom pre funkčnosť CRM je znalostný manažment, ktorý je prostriedkom pre firemný rozvoj prostredníctvom zdieľania znalostného a intelektuálneho kapitálu.

„Customer Relationship Management je interaktívny proces, ktorého cieľom je dosiahnutie optimálnej rovnováhy medzi firemnou investíciou a uspokojením zákazníckych potrieb. Optimum rovnováhy je determinované maximálnym ziskom oboch strán.“¹⁷ Optimum sa dosahuje vytvorením a udržiavaním dlhodobých vzťahov so zákazníkmi. V modernom marketingu využívajúcim CRM rozumieme pod starostlivosťou o zákazníka neustálu aktualizáciu jeho potrieb, využívanie jeho znalostí a skúseností pri inováciách produktu, integráciu predaja, zákazníckeho servisu a marketingu a využívanie moderných nástrojov.

Pri zavádzaní CRM je potrebné prejsť od vnímania cieľu k vnímaniu účinku, od vnímania marketingu produktového ku zákazníckemu a produkt treba vnímať ako súčasť širšieho systému. Taktiež je nutná interakcia so zamestnancami a adaptovať ich na zákaznícky orientovaný smer, CRM treba pravidelne hodnotiť a ako už bolo spomenuté, vyžaduje sa prítomnosť moderných nástrojov, najmä z oblasti IT.

„Riadenie vzťahov so zákazníkmi je založené na štyroch základných pilieroch:

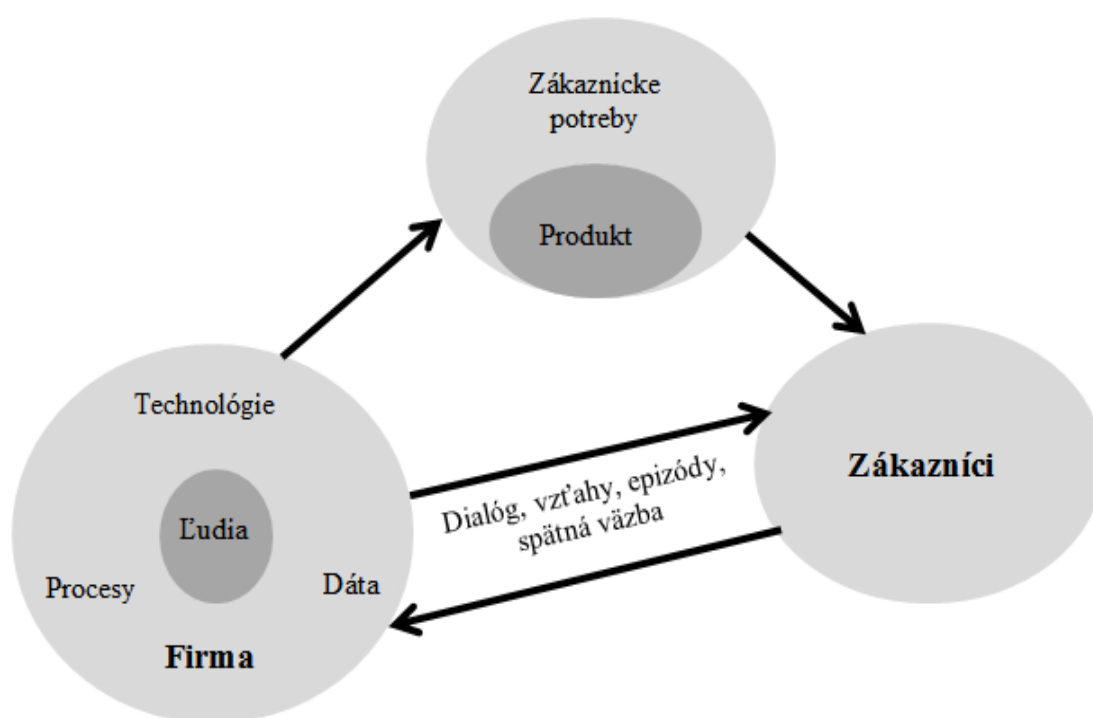
- Ľudia – aktívna účasť všetkých zamestnancov,

¹⁶ CHLEBOVSKÝ, Vít. CRM – Řízení vztahů se zákazníky. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2005. s. 12. ISBN 80-251-0798-1.

¹⁷ tamtiež, s. 23

- procesy – optimálne procesy zefektívňujú CRM, riadenie vzťahov so zákazníkmi zjednocuje procesy marketingu, predaja a služieb,
- technológie – nástroje umožňujúce uplatnenie moderného riadenia vzťahov so zákazníkmi i pri veľkom počte oslovených klientov,
- dáta – nielen zber dát, ale predovšetkým možnosti ich uchovávania, vyhľadávania, triedenia a analýzy závislosti vedú k plnohodnotnému CRM.¹⁸

Spomenuté piliere sú graficky znázornené na nasledujúcom obrázku. Obsahuje takisto obojsmernú komunikáciu na základe sledovania a riešenia zákazníckych potrieb. Epizóda predstavuje každú komunikáciu medzi partnermi počas celého trvania vzťahu.



Obrázok 6 Pilie CRM a ich väzba na zákazníkov a ich potreby

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe: CHLEBOVSKÝ, Vít. CRM – Řízení vztahů se zákazníky. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2005. s. 3. ISBN 80-251-0798-1.

¹⁸ CHLEBOVSKÝ, Vít. CRM – Řízení vztahů se zákazníky. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2005. s. 24. ISBN 80-251-0798-1.

Dáta a informačný systém sú podmienkou dobre fungujúceho CRM. Spôsoby zberu, spracovania, uchovávania a využívania informácií sa líšia, či už je to dané veľkosťou podniku, jeho predmetom podnikania, kapitálovej sily alebo iným faktorom.

Najstarším a v dnešnom svete ojedinelým spôsobom je papierová databáza vo forme kartotéky. Veľa podnikov využíva v súčasnosti tento spôsob ako až druhotný zber a uchovávanie údajov a uprednostňujú moderné technológie. Nevýhodou je nulová miera automatizácie a prácnosť. Príkladom sú lekárske kartotéky, v ktorých sú uchovávané zdravotné karty ich „zákazníkov“, pacientov.

Druhým spôsobom je riešenie prostredníctvom balíka programov Office alebo podobného typu. Umožňuje čiastočnú automatizáciu niektorých procesov. So znalosťou makier a iných podporných programov sa môže zvýšiť stupeň automatizácie. Výhodou je nízka cena obstarania, v súčasnosti sa tieto programy využívajú na každom počítači.

Tretím spôsobom sú programy pre spravovanie kontaktov a manažment času. Stupeň automatizácie je vyšší v porovnaní s predošlým spôsobom zabezpečený najmä automatizáciou korešpondenčných dokumentov. Zväčša nefungujú ako samostatná aplikácia, ale využívajú dáta z ostatných prepojených programov. Vyznačujú sa jednoduchosťou obsluhy a údržby, vhodné pre malé a stredné podniky, umožňujú zdieľaný prístup pre viacerých užívateľov, či už na serveri alebo na internej sieti. Ako príklad takéhoto systému môžeme uviesť Soft4Sale alebo ACT!

Najvyššou formou sú komplexné CRM e-systémy. Obsahujú štyri moduly automatizácie marketingových, predajných a servisných činností podporujúce riadenie vzťahov so zákazníkmi. Pomocou analytických nástrojov má podnik k dispozícii prehľad o vzoroch a trendoch v správaní zákazníka, dokáže zistiť jeho ziskovosť a potenciál. Systém budovaný na mieru je zväčša nákladný, je potrebné zaškoliť zamestnancov k správne mu používaniu tohto systému a vyžaduje trvalú údržbu.

CRM systém môžeme rozdeliť na tri časti:

- prevádzkový (operatívny) CRM,
- analytický CRM,

- kooperatívny CRM.¹⁹

Operatívna časť CRM zabezpečuje automatizáciu procesov v riadení vzťahov so zákazníkmi. Medzi tieto procesy patrí napríklad fakturácia, zákaznícky servis alebo riadenie predaja a marketingu.

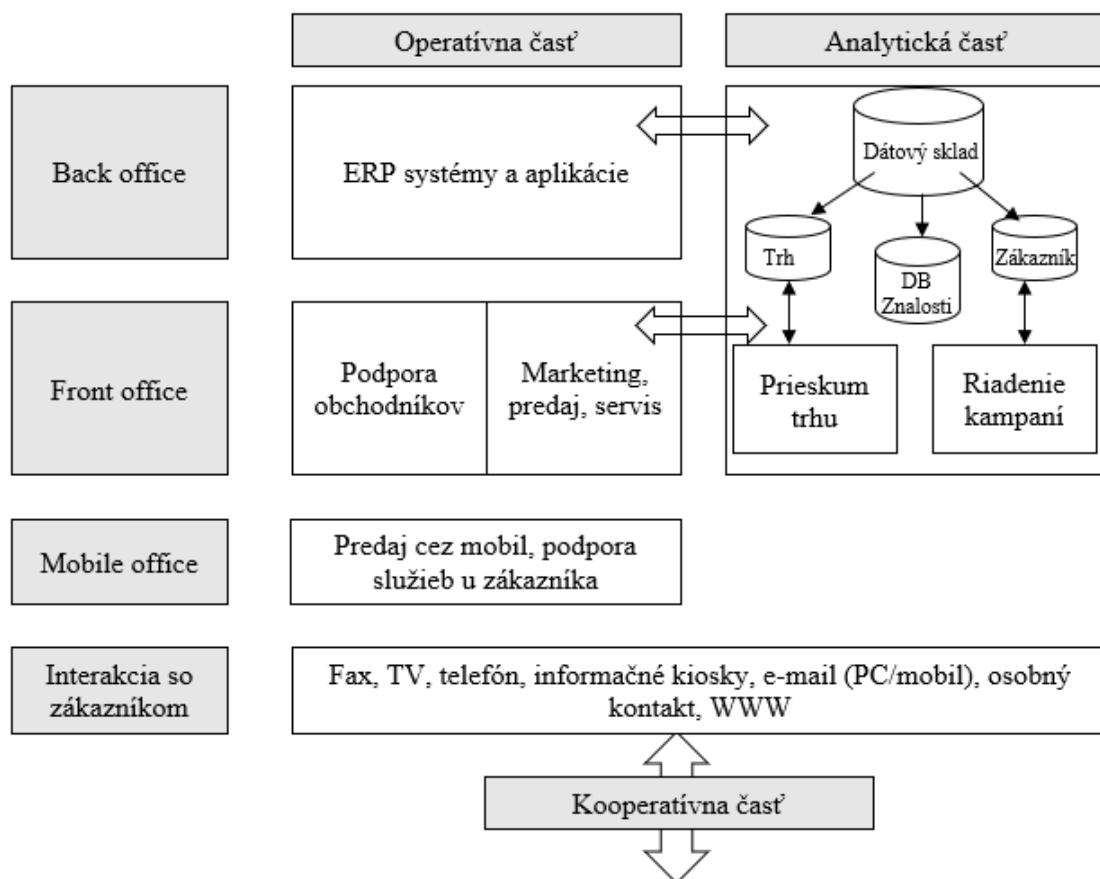
Analytická časť využíva dáta zozbierané spárovaným ERP systémom alebo operatívnou a kooperatívnou časťou CRM. Analytická časť CRM poskytuje funkciu analýzy dát, interpretácie a tvorby reportov, čím podporuje manažérske strategické rozhodnutia.

Hlavnou funkciou kooperatívnej časti je automatizácia komunikácie so zákazníkmi, či už stávajúcimi alebo potenciálnymi. Integruje CRM systém s rôznymi komunikačnými kanálmi, zaznamenáva a ukladá informačný tok medzi zákazníkom a podnikom. Súčasťou kooperatívnej časti je rozvoj kontaktných centier, využívanie virtuálnych agentov a automatických hlasových odpovedí.

So zavedením CRM systému sa predpokladá integrácia s podnikovým ERP systémom. Rozdiel medzi týmito systémami je v ich zameraní. Prostredníctvom ERP sa riadia a organizujú podnikové procesy, je zameraný na podnik ako taký. CRM so svojím zameraním na zákazníka predstavuje most medzi systémom podniku a zákazníkmi.

Architektúra komplexného CRM systému pozostávajúceho zo všetkých troch spomenutých častí je znázornená na nasledujúcom obrázku.

¹⁹ Čo je CRM a aké výhody firmám prináša? [elektronický zdroj]. [cit. 2019-04-09]. Dostupné na internete: <https://podnikam.sk/co-je-to-crm-a-ake-vyhody-prinasa-firmam/>



Obrázok 7 Architektúra CRM systému

Zdroj: vlastné spracovanie na základe: DOHNAL, Jan. Řízení vztahů se zákazníky: procesy, pracovníci, technologie. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, s. 60. ISBN 80-247-0401-3.

CRM systém môže byť implementovaný a riadený na vlastnom serveri alebo môže byť umiestnený na cloude. Miesto umiestnenia sa líši od veľkosti podniku, predmetu podnikania, rozsahu použitia CRM systému, charakteristiky cieľovej skupiny zákazníkov a pod. Výhody a nevýhody jednotlivých riešení sú uvedené v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 1 Výhody a nevýhody umiestnenia CRM systému na vlastnom serveri a cloude

Umiestnenie CRM	Výhody	Nevýhody
Vlastný server	Obmedzený prístup k dátam	Náklady na údržbu
	Náklady na softvér	Bezpečnosť
		Záloha
Cloud	Náklady na údržbu	Dáta zverené prevádzkovateľovi cloudového CRM
	Záloha	Náklady na cloudovú službu
	Bezpečnosť	
	Náklady na softvér	

Zdroj: vlastné spracovanie na základe: Hostované CRM alebo CRM v cloude [elektronický zdroj]. [cit. 2019-04-09]. Dostupné na internete: <http://www.crm.sk/hostovane-crm-alebo-crm-v-cloude/>

2 Cieľ práce

Hlavným cieľom diplomovej práce je na základe analýzy a zovšeobecnenia zhromaždeného teoretického súboru poznatkov v oblasti výroby a logistiky v podmienkach riadenia vzťahov so zákazníkmi, tiež praktických poznatkov v podniku ZF Slovakia, a.s., navrhnúť možnosti zdokonaľovania procesu v predmetnej oblasti.

K dosiahnutiu hlavného cieľa je potrebné splniť niekoľko čiastkových cieľov:

- naštudovať teoretické poznatky k danej problematike v domácej a zahraničnej literatúre,
- vymedziť a charakterizovať získané poznatky v skúmaných oblastiach: logistika, manažment výroby, riadenie vzťahov so zákazníkmi,
- charakterizovať spoločnosť ZF Slovakia, a.s.,
- analyzovať súčasný stav spoločnosti ZF Slovakia, a.s. v skúmanej problematike,
- analyzovať a skúmať informačné materiály poskytnuté sledovanou spoločnosťou,
- analyzovať slabé stránky spoločnosti vo vzťahu k riadeniu vzťahov so zákazníkmi,
- zosumarizovať výsledky skúmania a vypracovať návrh/y na zlepšenie súčasného stavu,
- ekonomicky interpretovať výsledky návrhov.

3 Metodika práce a metody skúmania

V tretej kapitole diplomovej práce v krátkosti charakterizujeme sledovaný subjekt, definujeme pracovný postup a metódy využité pri analýze súčasného stavu riadenia vzťahov so zákazníkmi v spoločnosti.

3.1 Charakteristika objektu skúmania

Skúmaným objektom je spoločnosť ZF Slovakia, a.s. so sídlom v Trnave. Predmetom podnikania je výroba modulov hnacieho ústrojenstva pre automobily, hlavným výrobným artiklom sú spojky. Trnavský závod je najväčším výrobcom spojok v rámci koncernu ZF, ktorý sa celosvetovo radí medzi najvýznamnejších subdodávateľov a technologických lídrov v automobilovom priemysle.

3.2 Pracovný postup

K naplneniu zvolených čiastkových cieľov, a tým zároveň aj hlavného cieľa, sme si zvolili metodologický postup nasledovne:

- zhotovenie osnovy pre potreby diplomovej práce,
- naštudovanie odbornej domácej a zahraničnej literatúry v danej problematike,
- prezentácia zhotovenej osnovy so základnými otázkami manažérovi logistiky v sledovanom subjekte,
- interview s manažérom logistiky, manažérom distribučnej logistiky, so zamestnancami na jednotlivých oddeleniach logistiky, s inžiniermi na oddelení obalového hospodárstva a so zamestnancami v sklade,
- zapisovanie poznámok zo získaných informácií od zamestnancov v bodoch a vyznačenie kľúčových údajov,
- štúdium interných zdrojov poskytnutých spoločnosťou pre účely práce a tvorba poznámok,
- fotodokumentácia obalových jednotiek so súhlasom manažéra logistiky,
- zhrnutie poznatkov a formulácia návrhov riešenia danej problematiky,
- prezentácia návrhov manažérovi logistiky a inžinierovi na oddelení obalového hospodárstva.

3.3 Spôsob získavania údajov a ich zdroje

Pre potreby zhotovenia teoretickej časti sme využívali tieto zdroje:

- odbornú domácu a zahraničnú literatúru,
- vzdelávacie internetové portály,
- internetové stránky.

V praktickej časti sme zdroje čerpali z:

- interview so zamestnancami spoločnosti pracujúcich na jednotlivých oddeleniach logistiky, na oddelení obalového hospodárstva a so zamestnancami v sklade,
- údajov v internom systéme sledovanej spoločnosti,
- poskytnutých dokumentov spoločnosti,
- pozorovania priebehu procesov v sledovanej spoločnosti,
- internetových stránok poskytovateľov CRM systému,
- osobných teoretických a praktických poznatkov.

3.4 Metódy skúmania

V diplomovej práci je použitých viacero metód, pomocou ktorých sú získané informácie a poznatky sformulované, zhodnotené, zosumarizované a interpretované. Zvolené metódy predstavujú cieľavedomé činnosti, ktorými sme sa dopracovali z východiskového stavu až k naplneniu stanoveného hlavného cieľa.

Medzi metódy použité v diplomovej práci patria nasledovné:

- analýza – predstavuje rozklad skúmanej problematiky ako celku na menšie časti. Rozkladom na menšie časti sme lepšie spoznali problém, resp. jeho príčinu a navrhnuť zlepšenia, ktoré ovplyvnia problematiku ako celok. Metóda sa využila najmä pri zisťovaní spokojnosti zákazníkov a následne pri zisťovaní príčiny ich nespokojnosti,
- syntéza – protipólna metóda analýzy, teda spájanie menších častí do celku. Využila sa najmä pri spájaní informácií z jednotlivých oddelení a zdrojov do jedného spoločného súboru,

- riadený rozhovor – interview prebiehalo medzi viacerými zamestnancami rôznymi spôsobmi. Rozhovory boli prevažne riadené mnou a boli individuálne, ale prebehli aj rozhovory, ktoré boli riadené manažérom logistiky alebo bolo rozhovoru zúčastnených viac osôb,
- dedukcia – táto metóda patrí metódy logického uvažovania, ide o odvodzovania logické výroky z pôvodného stavu,
- indukcia – predstavuje druh usudzovania, vďaka ktorému vznikajú hypotézy, teórie a všeobecné súdy z viacerých čiastočných súdov. Dedukcia a indukcia boli použité najmä pri riešení obalového materiálu a implementácii CRM systému,
- investičné ukazovatele – pri návrhu riešenia zavedenia novej formy obalového materiálu boli využité ukazovatele, ktoré interpretovali návratnosť investície.

Okrem spomenutých metód boli v diplomovej práci použité grafické nástroje a tabuľky na interpretáciu získaných poznatkov a výsledkov.

4 Výsledky práce

V danej kapitole práce zdôrazníme sledovaný subjekt: stručnú históriu spoločnosti, jej produktový sortiment, definujeme si základné skupiny zákazníkov, spôsob komunikácie a riadenia vzťahov s danými skupinami zákazníkov. Následne za pomoci teoretických poznatkov a metodických postupov uvedených v predošlej kapitole zdefinujeme a zovšeobecníme súčasný stav v spoločnosti a vyvodíme závery zo získanej analýzy v sledovanej spoločnosti.

4.1 Opis sledovaného subjektu

Spoločnosťou, v ktorej sme skúmali danú problematiku, je ZF Slovakia, a.s. v Trnave. Koncern ZF so svojou materskou spoločnosťou vo Friedrichsfene patrí k celosvetovo najväčším subdodávateľom v automobilovom priemysle a je technologickým lídrom v oblasti pohonov a podvozkov. V súčasnosti má koncern zastúpenie v 40 krajinách, v ktorých pôsobí približne 230 závodov spoločnosti.

Svoje pôsobenie na Slovensku začal koncern ZF v roku 1993 založením závodu v Trnave, neskôr v roku 2006 rozšírením o závod v Leviciach a nedávno závodmi v Šahách, Komárne a Detve. V slovenských závodoch sa vyrábajú komponenty podvozku a hnacieho ústrojenstva. „V súčasnosti pôsobia na Slovensku tri prevádzkové jednotky koncernu ZF:

- prevádzková jednotka Moduly hnacieho ústrojenstva v Trnave, Leviciach a Komárne,
- prevádzková jednotka Moduly tlmenia v Leviciach a Šahách,
- prevádzková jednotka Podvozkové komponenty v Leviciach a Detve.“²⁰

Všetky závody disponujú najmodernejšou technológiou a operácie sú certifikované v oblasti riadenia kvality (ISO 9001:1994, QS-9000:1998, VDA 6.1) a v súlade s environmentálnym riadením (ISO 14001:1996).

Slovenské závody majú ústredie v Trnave, odkiaľ je riadené aj Centrum zdieľaných služieb zastrešujúce činnosti účtovníctva a financií, IT, ľudských zdrojov a nákupu neproduktívneho materiálu. Samotná výrobná činnosť závodu v Trnave začala výrobou

²⁰ Internetová stránka spoločnosti ZF [elektronický zdroj]. [cit. 2019-03-27]. Dostupné na: https://www.zf.com/slovakia/sk_sk/corporate/company_corporate/zf_in_country_corporate/index_zf_in_slovakia.html

spojok (zobrazená na obrázku 8). Postupne sa paleta rozrastala na ďalšie moduly a v súčasnosti patria medzi výrobky spomínané spojky, dvojmotové zotrvačníky, meniče krútiaceho momentu a komponenty týchto modulov. Výrobky sú formované pomocou rôznych technológií tepelného a povrchového spracovania, formovania plechov, frézovania a pod. Za účelom podpory vývoja priamo na mieste bolo v trnavskom závode vytvorené oddelenie aplikačného vývoja, ktoré napomáha nábehu nových projektov. Od roku 2000 sa v podniku vyrába vlastné náradie pre podporu operácií s vysokou potrebou náradia.



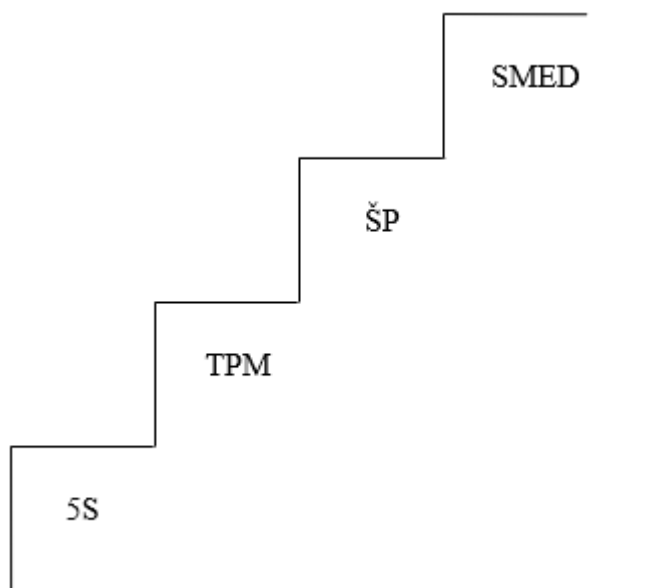
Obrázok 8 Spojka zložená z veka a lamely

Zdroj: interné zdroje podniku ZF

Závod v Trnave je najväčším producentom spojok v rámci skupiny ZF, pričom ročne vyprodukuje 4 milióny spojok. Veká a lamely spojok sú montované na poloautomatických linkách, ktoré zároveň disponujú skúšobnými a meracími zariadeniami. Minimálny podiel ľudskej práce je aj pri výrobe ostatných modulov. Pri výrobe meničov sa využíva zvarovanie elektrónovým lúčom a laserom, pri výrobe spojkového obloženia sa využívajú technológie, ktoré recyklujú a opätovne využívajú rozpúšťadlá a energiu.

Automotive priemysel je typický zoštiehľovaním výroby, ako aj ostatných procesov. ZF SACHS Slovakia uplatňuje niekoľko nástrojov na zlepšovanie procesov a pravidelne v

tomto smere školí svojich zamestnancov. Najčastejšie využívanými nástrojmi sú 5S, TPM, štandardizácia práce a SMED.



Obrázok 9 Postupnosť zavádzania metód optimalizácie procesov spoločnosti ZF

Zdroj: Vlastné spracovanie

4.2 Zákazníci spoločnosti

Zákazníkmi spoločnosti ZF Slovakia sú výrobcovia automobilov a podniky skupiny ZF. Najvýznamnejšími sú Volkswagen, Daimler, Škoda, Ford, Volvo, Mazda, PSA a Chrysler. Aktívne vyhľadávanie nových zákazníkov a uzatváranie kontraktov je vykonávané materskou spoločnosťou. Vzhľadom k skutočnosti, že v prvotnej fáze riadenia vzťahov so zákazníkmi spoločnosť ZF Slovakia participuje minimálne, v práci sa sústreďujeme na udržiavanie spokojnosti najdôležitejších partnerov. Súčasťou kontraktu zostaveného na základe dohody medzi zákazníkom a materskou spoločnosťou ZF je viacero náležitostí:

- partnerské roly,
- prepravné náležitosti a dokumentácia – približne 90% zákazníkov hradí prepravu na základe Incoterms FCA,
- obalové predpisy – obalové štandardy a požiadavky zákazníkov na jednotlivé druhy obalov, spravovanie toku prázdnych obalov,
- pravidelnosť a množstvo objednávok,

- označenie výrobkov,
- platobné podmienky,
- spôsob komunikácie a výmeny dát,
- iné dodatočné podmienky a náležitosti.

Na základe predposledného bodu náležitostí kontraktov (spôsob komunikácie a výmeny dát) môžeme pre potreby práce rozdeliť zákazníkov na štyri základné skupiny:

- EDI – elektronická výmena dát, prepojenie systému SAP spoločnosti s rovnakým systémom zákazníka na základe poskytnutého ID čísla. Do tejto skupiny patrí prevažná väčšina zákazníkov spoločnosti ZF Slovakia. Po synchronizácii systémov má zodpovedný disponent a logista možnosť vyhľadať základné údaje plynúce z kontraktu, dobu prípravy, transportnú dobu a pod. Potreba zákazníka zadaná do jeho systému je automaticky premietnutá do systému spoločnosti ZF, ako aj aktualizácia neexpedovaných objednávok. V prípade veľkého navýšenia potreby zákazníka sa komunikuje s výrobou a následne so zákazníkom. Ak nie je možné včas splniť jeho navýšenú požiadavku, tak sa obe strany snažia nájsť kompromis v požadovanom množstve a čase dodania. Pri zákazníkoch s veľkým kolísaním potrieb sa preventívne vytvárajú poistné zásoby. Najväčšou výhodou je automatizácia a tým pádom eliminovanie chýb ľudského faktora pri manuálnom nahadzovaní údajov do systému. Taktiež rýchlejší prenos dát prispieva k promptnej reakcii na zákazníkove potreby. Na druhej strane, veľkou nevýhodou sú občasné chyby systému prezentované kumulovanými a duplicitnými údajmi, ktoré môžu pri nevykonanej kontrole dát vyústiť v expedovaní väčšieho množstva ako zákazník reálne požaduje. Následne je na zákazníkovi, či prijme tovar navyše alebo v opačnom prípade pošle tovar naspäť, čím vznikne spoločnosti nadvýroba. Niektorí zákazníci majú v kontrakte podmienku, aby ZF Sachs využíval elektronickú výmenu dát aj pri komunikácii so subdodávateľmi, ktorí dodávajú potrebný materiál na finalizáciu ich výrobku, čím je EDI zabezpečené v čo najväčšom rozsahu v rámci dodávateľsko-odberateľského reťazca.
- Zákaznícky portál – po uzatvorení kontraktu dostane ZF Sachs prístup na zákaznícky portál, ktorý predstavuje jeho databázu. K tejto skupine patria

napríklad Ford, Daimler, Mazda a Jaguar. Objednávky sa manuálne sťahujú a zapisujú do systému spoločnosti. Sú dostupné informácie o jednotlivých objednávkach a ich stave, či je tovar vyexpedovaný, prijatý zákazníkom alebo ešte len vo výrobe alebo na sklade, takisto prehľad kritických objednávk, ktoré majú prioritné miesto pri ich vybavovaní. Zákazníci väčšinou na mesačnej alebo štvrťročnej báze uverejňujú na svojom portáli feedback vo forme hodnotenia. Cieľom ZF Sachs je udržiavať hodnotenie v hornej päťtine (Q1), čiže dosiahnuť minimálne 81 %. Hodnotenie je u väčšiny zákazníkov na podobnej báze, od počiatočného počtu 100 bodov sa za prvý incident v danej oblasti odpočítajú 3 body, za každý ďalší incident ďalší bod. Nevýhodou oproti prvej skupine je jednoznačne duálna práca, keďže objednávky sa musia potvrdiť a aktualizovať na portáli a zároveň uložiť do interného systému. Výhodou je pravidelný feedback od zákazníka, ktorý je podnetom pre zlepšenie jednotlivých procesov. Napriek tomu sa ZF Sachs snaží, aby čo najviac zákazníkov využívalo prvú metódu, EDI. Avšak v určitých prípadoch nie je prechod zo zákaznického portálu na EDI pre zákazníka efektívny,

- c) EDI a (navyše) i zákaznicky portál – skupina zákazníkov, ktorá pristúpila na elektronickú výmenu dát prostredníctvom systému SAP a zároveň si ponechali zákaznicky portál za účelom vykonávania určitých procesov v rámci dodávateľsko-odberateľských vzťahov,
- d) Ojedinelá komunikácia – ide o jednorazové alebo nepravidelné objednávky, pri ktorých sa neuzatvárajú dlhodobé kontrakty ako pri predošlých skupinách zákazníkov. Komunikácia prebieha prevažne prostredníctvom mailu, prípadne formou písomného listu. Príkladom takéhoto zákazníka je GAZ v Rusku. V prípade zvýšenia frekvencie objednávok a objednávaného množstva u takéhoto zákazníka sa zvažuje poskytnutie dlhodobého kontraktu a zmena komunikácie na EDI prostredníctvom systému SAP, ak zákazník disponuje potrebnými prostriedkami.

V úvode podkapitoly sme si menovite predstavili zákazníkov spoločnosti ZF Slovakia. K potrebám práce treba podotknúť, že najvýznamnejšími sú závody patriace pod koncern Volkswagen:

- Volkswagen – 14 závodov,

- Audi – 4 závody,
- Škoda – 3 závody,
- Seat – 4 závody.

Taktiež sa v rámci koncernu Volkswagen dodáva do Porsche, avšak oproti zvyšným závodom nemá významný podiel na celkovom objeme vyexpedovaných objednávok. Z tohto dôvodu je vzorka zákazníkov, na ktorých je skúmaná spokojnosť zložená zo závodov koncernu Volkswagen, ktoré patria do skupiny EDI a jedného závodu Fordu, ktorý je zástupcom druhej skupiny, v ktorej komunikácia prebieha prevažne prostredníctvom zákazníckeho portálu. Pri výbere tejto skupiny bolo uplatnené Paretovo pravidlo. Na žiadosť manažérov spoločnosti ZF Sachs nebudú títo zákazníci v práci bližšie špecifikovaní.

4.2.1 Spokojnosť zákazníkov

Okrem spomenutého hodnotenia od zákazníkov na zákazníckych portáloch, ZF Sachs na konci každého kalendárneho roka posiela svojim zákazníkom formulár za účelom zistenia ich spokojnosti. Obsahuje nasledujúce kritéria:

- presnosť dodania,
- sprievodná dokumentácia,
- balenie,
- reakcia na zmeny,
- dodanie v mimoriadnych situáciách,
- počet chybných produktov,
- spracovanie reklamácií,
- prvé vzorky (hodnotené v prípade prvého roku spolupráce alebo nového projektu),
- dostupnosť,
- komunikácia.

Každé kritérium je hodnotené na stupnici od 1 do 10, pričom 1 predstavuje najhoršie a 10 najlepšie hodnotenie. Zákazník môže napísať k jednotlivým kritériám svoje pripomienky, prípadne doplniť iné kritérium hodnotenia a opísať ho. Cieľom ZF Slovakia je dosiahnuť priemerné hodnotenie 7,5 za všetky spomenuté kritéria dokopy. Kritéria sa od

seba nelíšia váhou alebo koeficientom a majú rovnaký podiel na celkovom hodnotení spokojnosti zákazníka. Ak sa vyskytne vo formulári negatívne hodnotené kritérium (1-5), kontaktuje sa zákazník s cieľom zistenia dôvodu nespokojnosti, na základe ktorého sa navrhne opatrenie.

Z poskytnutých dotazníkov vyplnených predstaviteľmi zákazníkov za rok 2018 môžeme zhrnúť nasledujúce údaje:

- kritérium „prvé vzorky“ nebolo hodnotené žiadnym zákazníkom vzhľadom na to, že sa nejednalo o prvý rok spolupráce so spoločnosťou ZF,
- najlepšie hodnotené kritérium bola „počet chybných produktov“, ktorá bola u všetkých sledovaných zákazníkov hodnotená 10 bodmi,
- priemerné hodnotenie dosahovalo u každého zákazníka aspoň minimálnu požadovanú hodnotu 7,5 bodu, do priemeru sa nesčítavalo kritérium „prvé vzorky“, najnižší priemer mal po zaokrúhlení na jedno desatinné miesto hodnotu 8,3 bodu a najvyšší 9,5 bodu (zhodne u dvoch zákazníkov),
- spriemerovaním samotných kritérií dosiahlo najnižšie priemerné hodnotenie kritérium „balenie“, a to po zaokrúhlení na jedno desatinné miesto 6,8 bodu, najlepšie hodnotené kritérium je spomenuté v druhom bode, z ktorého vyplýva, že priemerná hodnota je rovnako 10 bodov,
- žiadne kritérium nebolo hodnotené v kritickom rozpätí 1-5, najnižšie hodnotené kritérium bolo „balenie“, ktoré až u 4 zákazníkov zo sledovanej vzorky bolo hodnotené 6 bodmi,
- žiadny zákazník neuviedol vo formulári dodatočný komentár, taktiež žiadny zo sledovaných zákazníkov neuviedol vlastné kritérium.

Zo získaných informácií možno usúdiť, že spoločnosť ZF udržiava s kľúčovými zákazníkmi pozitívny vzťah. Aj napriek tomu, že u každého zákazníka sa dosiahlo priemerné hodnotenie nad 8 bodov treba podotknúť, že priemerné hodnotenie je u väčšiny sledovaných zákazníkov výrazne ovplyvnené nesprávnym balením. Obaly, baliace predpisy a štandardy budú preto primárnym zdrojom k optimalizácii spokojnosti zákazníkov.

K potrebám práce môžeme zákazníkov ďalej rozdeliť na základe ich lokality:

- vnútrozemskí zákazníci – v rámci vnútrozemia Európy,

- zaoceánski zákazníci – zákazníci so sídlom v Ázii, Severnej a Južnej Amerike, taktiež sú do tejto skupiny priradení zákazníci vo Veľkej Británii a Turecku, hlavným predstaviteľom tejto skupiny je Ford.

Rozdiely medzi týmito skupinami sú najmä v obalových predpisoch a štandardoch. Ak sa zameriame na hlavný výrobný artikel spoločnosti, t.j. spojky, obe skupiny využívajú tri základné obaly:

- paleta,
- preložky,
- dekel.

Obaly sú znázornené na nasledujúcom obrázku. Paleta vo forme kovového rámu naplnená preložkami, v ktorých sú uložené spojky a na vrchu prikryté deklom.



Obrázok 10 Obaly spojok zložené z palety, preložiek a dekla

Zdroj: interné zdroje spoločnosti

Tieto obaly sú vo väčšine prípadov na základe kontraktu obstarávané zákazníkmi, ktorí posielajú prázdne obaly do ZF Slovakia. Palety vo forme kovových rámov či boxov

sú kompatibilné so všetkými druhmi preložiek a deklov. Rovnako sú kompatibilné vyrábané spojky s preložkami, do ktorých sa spojky napevno vkladajú. Rozdiely v priemere vyrobených spojok sú zväčša iba 2-5 mm. Preložky sa líšia iba vo farbe, prípadne iným estetickým parametrom a v počte vložených spojok, v množstve 9 alebo 12 spojok na jednu preložku. Okrem týchto parametrov nie sú v preložkách žiadne rozdiely, ktoré by okrem estetickej stránky predstavovali pridanú hodnotu preložky.



Obrázok 11 Spojky uložené v preložke

Zdroj: interné zdroje spoločnosti

Na obrázku 11 je znázornené uloženie spojok v 12-dielnej preložke. Ide o zdokumentovanie nedokončenej „várky“ z dôvodu chýbajúceho veka spojky na štyroch lamelách. Na fotke je možné postrehnúť, že spojky majú v preložke dostatok priestoru pre vloženie rôznych druhov v rozptyle priemeru 2-5 mm a zároveň sú pevne zasadené, aby predišlo poškodeniu spojok pri manipulácii a preprave.

Tabuľka 2 Druhy obalov spoločnosti ZF Slovakia, a.s.

Palety	Preložky	Dekle
Plastový sivý box	Čierna, 12 dielcov, rovné okraje	Čierny dekel
Plechový sivý box	Čierna, 12 dielcov, vlnovité okraje	Čierny dierkovaný dekel
Sivý kovový rám	Čierna, 9 dielcov, usporiadanie vedľa seba	Čierny dekel so zeleným pásom
Modrá plechová paleta	Čierna, 9 dielcov, usporiadanie striedavo	Modrosivý dekel
Modrý kovový box	Sivá, 12 dielcov	
Tmavomodrý kovový box	Sivá, 9 dielcov	
Žltá paleta	Zelená, 9 dielcov	
Žltý kovový rám		
Zelený kovový rám		

Zdroj: vlastné spracovanie na základe interných údajov spoločnosti

Negatívne hodnotenie balenia je na základe informácií od zamestnancov spoločnosti ZF (manažéra distribučnej logistiky a inžiniera na oddelení obalového hospodárstva) spôsobené častým využívaním obalov, ktoré nezodpovedajú predpisom a náležitostiam uvedených v kontrakte so zákazníkom. Tieto druhy obalov spravidla obstaráva zákazník, ktorý posiela prázdne obaly do spoločnosti ZF s požadovanou objednávkou, následne splnením zákazníkovej požiadavky sa obaly vracajú naspäť. Zákazník tak očakáva, že sa mu vráti rovnaký druh obalov, aký poslal, inak je spoločnosť ZF Slovakia postihnutá penalizáciou. Ak sa zameriame iba na vybranú skupinu zákazníkov, tak za posledný polrok bola spoločnosť ZF penalizovaná priemerne asi 400 € mesačne dokopy za všetkých 6 zákazníkov z dôvodu chybného balenia. S prirátaním ostatných zákazníkov by sme dostali väčšie číslo, no pre spoločnosť ZF predstavuje stále relatívne zanedbateľnú sumu v porovnaní s ostatnými výdavkami. Avšak na druhej strane, vo svete hodnôt klesá reputácia a sila značky spoločnosti, čo môže viesť v dlhodobom horizonte k ukončeniu spolupráce a k zhoršeniu konkurenčnej pozície pri vyjednávaní kontraktov s ďalšími potenciálnymi zákazníkmi.

Z tabuľky používaných obalov možno skonštatovať, že škála obalov spoločnosti ZF je predimenzovaná, využívajúc príliš mnoho druhov rovnakého typu obalu, pričom ako bolo už spomenuté, obaly sa zväčša od seba líšia iba estetickou úpravou.

Chybovosť v balení je spôsobená chybou v systéme alebo zapríčinená ľudským faktorom, ktorá sa môže vyskytnúť vo viacerých fázach od momentu obdržania objednávky až po jej expedíciu. Chyba môže nastať pri zadávaní druhu obalu do systému. Spoločnosť ZF má pre jednotlivé obaly, resp. „sady“ obalov ako je znázornené na obrázku 9, v systéme trojčíselné kombinácie. Prvé číslo predstavuje druh palety, druhé číslo druh preložky a posledné tretie číslo zasa druh dekla. Ďalším zlyhaním ľudského faktoru je nevedomosť náležitostí kontraktu, resp. výnimočnej zákazky s upravenými podmienkami. Taktiež nesprávna interpretácia číselnej kombinácie pracovníkom v sklade, či nedodržaním baliacich predpisov, ktoré sú k dispozícii priamo v sklade.

Možností k chybnému priradeniu balenia k danej požiadavke zákazníka je viacero a aj napriek tomu, že sa spoločnosť ZF Slovakia snaží týmto chybám predísť automatizáciou, štandardizáciou a neustálym školením zamestnancov, chyby v procese vychystávania objednávok sa naďalej vyskytujú. Možným riešením je redukcia používaných druhov obalov. Momentálne sa využíva 9 druhov paliet, 7 druhov preložiek a 4 druhy deklov. Aktualizovaný stav so zníženým počtom druhov obalového materiálu by bol nasledovný:

Tabuľka 3 Návrh nového zloženia obalov spoločnosti ZF

Palety	Preložky	Dekle
Plastový sivý box	Čierna, 12 dielcov, vlnovité okraje	Čierny dekel
Plechový sivý box	Čierna, 9 dielcov, usporiadanie striedavo	Modrosivý dekel
Sivý kovový rám	Sivá, 12 dielcov	
Modrá plechová paleta	Sivá, 9 dielcov	

Zdroj: vlastné spracovanie

Stav druhov paliet by sa znížil viac ako o polovicu, teda na 4 druhy, pričom by sa vybrali najčastejšie používané u sledovaných zákazníkov. Vyradené druhy obalov sa v súčasnosti využívajú ojedinele, napríklad žltá paleta a zelený kovový rám sa v rámci

sledovanej skupiny zákazníkov v roku 2018 využili iba pri jednej objednávke. Redukcia, ktorá by nastala u preložiek je zo siedmich preložiek na štyri. V aktualizovanom zozname obalov sú uvedené preložky so striedavým usporiadaním výplní pre spojky v prípade 9-dielnej preložky a preložky s vlnovitým okrajom s obsahom 12 dielcov. Pre tieto druhy sme sa rozhodli z toho dôvodu, že sú najnovšími druhmi, ktoré sú k dispozícii druhým rokom a v pomere s ich staršou alternatívou, t.j. rovnomerným usporiadaním a rovnými okrajmi, ich využívanie postupne rastie a nahrádzajú staré verzie. Po vyradení starších alternatív čiernych preložiek sme sa riadili rovnakým kľúčom ako pri paletách. Do zoznamu sme zaradili preložky, ktoré sa podieľajú na najväčšej časti vyexpedovaných objednávok s ohľadom ponuky 9-dielcovej a zároveň aj 12-dielcovej verzie pre zákazníkovu konfiguráciu celkového objednaného množstva spojok. Podľa informácií inžiniera na oddelení obalového hospodárstva dekle mali najmenší podiel na chybovosti realizácie balenia. Jedným z dôvodov je práve menší počet druhov balenia v súčasnom stave, druhým dôvodom je využívanie prevažne jedného typu dekla. Vyradil sa čierny dierkovaný dekel, ktorý spôsoboval chybovosť kvôli príliš veľkej podobnosti s najčastejšie používaným čiernym deklom. Taktiež sa vyradil čierny dekel so zeleným pásom, ktorý bol za rok 2018 použitý iba raz mesačne jedným zo šiestich sledovaných zákazníkov.

Redukciou množstva druhov využívaných obalov by sa znížila pravdepodobnosť chybného vychystania tovaru na expedíciu, čím by sa zvýšila spokojnosť zákazníkov a spoločnosti ZF Slovakia by poklesli výdavky na pokuty od zákazníkov. Okrem toho by sa obom stranám zefektívnila evidencia obalov a znížili by sa administratívne práce spojené s obalmi. Zákazníkovi by takisto vyradením menej používaných obalov poklesli peňažné prostriedky držané v menej obrátových obalových zásobách.

Pri objednávkach od zaoceánskych zákazníkov sú okrem spomenutej trojice obalov použité ďalšie druhy obalov s označením VCI (Volatile corrosion inhibitors). Slúžia na ochranu spojok pred koróziou a oxidáciou. VCI fólie a papiere obsahujú antikoróznny inhibítor, ktorý sa po zabalení produktu začne uvoľňovať a vytvára tak antikoróznnu ochranu. Aby sa dosiahol správny účinok VCI obalu a naopak nespôsobil škodu na zabalenom produkte, musia sa pracovníci riadiť inštrukciami poskytnutými dodávateľom obalov. K základným inštrukciám patrí balenie suchých výrobkov, prítomná vlhkosť môže spôsobiť opačný efekt a urýchliť proces korózie a oxidácie.



Obrázok 12 VCI fólia

Zdroj: interné zdroje spoločnosti



Obrázok 13 Strihačka na VCI papier

Zdroj: interné zdroje spoločnosti

VCI obaly si spoločnosť ZF Slovakia na rozdiel od paliet, preložiek a deklov obstaráva sama. VCI papier sa vkladá medzi jednotlivé vrstvy preložiek a následne sa celá „várka“ (paleta s preložkami pokrytá deklom) obalí VCI fóliou. Na obrázku nižšie je znázornené využitie VCI papiera, ktorý sa vkladá medzi preložky.



Obrázok 14 Ilustrácia použitia VCI papiera medzi preložkami

Zdroj: interné zdroje spoločnosti

VCI papiere a fólie sa taktiež využívajú pri balení súčiastok určených pre servisné predajne. Na rozdiel od súčiastok určených pre výrobné závody sú balené do kartónových krabíc a nevyužívajú sa tri skupiny obalov, ktoré boli skoršie spomenuté v práci. Spojky sú vložené do malej kartónovej krabice spolu s vrstvou VCI papiera a následne sú tieto krabice vložené do väčšej kartónovej krabice, ktorá je vystlaná VCI fóliou (balenie znázornené na obrázku 15). Príkladom zákazníka, u ktorého sa takéto balenie využíva je spoločnosť Ford. Do servisných predajní tejto spoločnosti vychystá ZF Slovakia denne niekoľko desiatok kartónových krabíc.



Obrázok 15 Balenie súčiastok do kartónovej krabice

Zdroj: interné zdroje spoločnosti

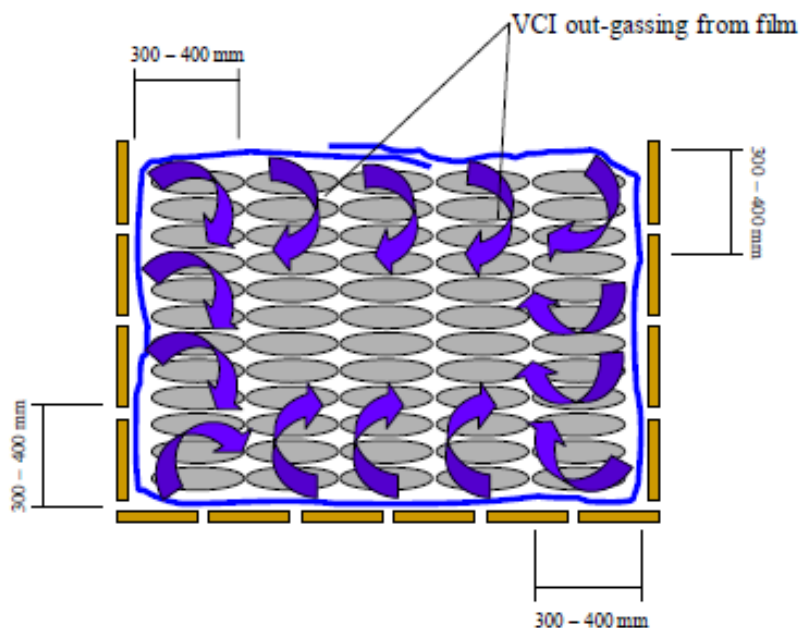
Analýzou inštruktážnych materiálov od najvýznamnejšieho dodávateľa VCI obalov pre spoločnosť ZF Slovakia sme zistili, že obaly tohto druhu sa používajú v nadmernom množstve. VCI papiere poskytujú dostatočnú ochranu a namiesto VCI fólie sa môže použiť fólia bez antikorózneho inhibítora. Spoločnosti ZF Slovakia by sa znížili náklady, ktoré by sa v prospech zákazníka premietli v nižšej fakturovanej cene. VCI fólia by sa mohla vyradiť z používania pri balení klasických „várokov“ zložených z paliet, preložiek a deklov, ale taktiež pri balení kartónových krabíc určených pre servisné predajne. Pravdivosť tvrdenia, že spojky sú chránené pred koróziou a oxidáciou aj pri použití obvyčajnej fólie je podložená:

- technickými parametrami VCI obalov,
- grafickým znázornením funkcionality VCI obalov,
- expertným posudkom od dodávateľa VCI obalov.

Technické parametre obalov uvedené v materiáloch poskytnutých dodávateľom VCI obalov určujú odporúčanú mieru použitého obalu v pomere k balenému produktu.

Odporúča sa použiť 1 stopu štvorcovú obalu na 3 stopy štvorcové produktu (v prepočte $0,093 \text{ m}^2 : 0,279 \text{ m}^2$), resp. pri trojrozmernom ponímaní produktu, 1 stopu štvorcovú obalu na 1 stopu kubickú produktu ($0,093 \text{ m}^2 : 0,028 \text{ m}^3$).

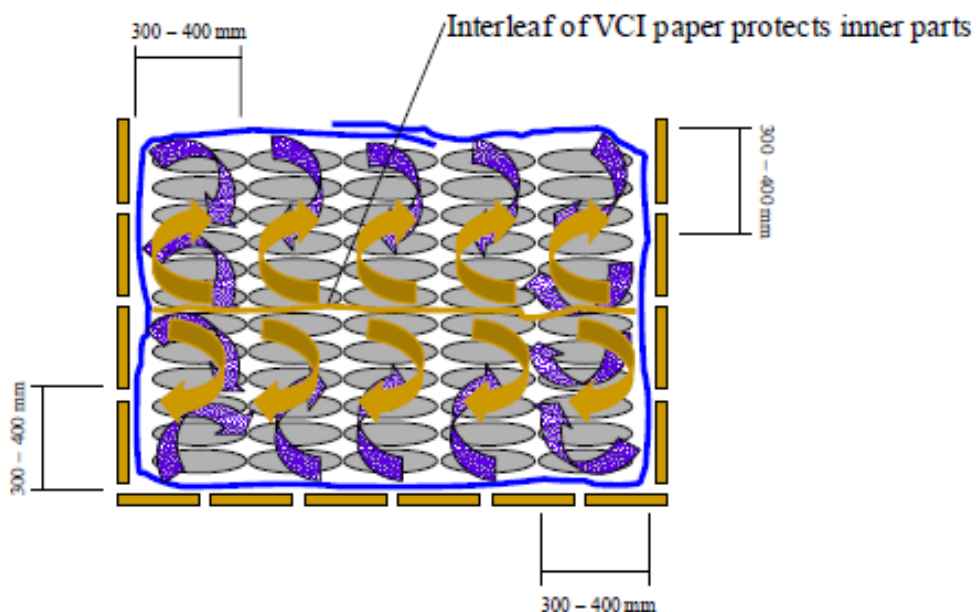
V materiáloch od dodávateľa bolo znázornené balenie spojok do kartónovej krabice, vnútri ktorej boli umiestnené viaceré vrstvy. Tento obrázok môžeme aplikovať na obidve skupiny balení riešené v práci.



Obrázok 16 Aplikácia VCI fólie a jej účinky

Zdroj: inštruktážny materiál poskytnutý dodávateľom obalov

Na obrázku 16 je znázornená aplikácia VCI fólie. Po zabalení produktu vypúšťa po okrajoch kartónovej krabice v rozmedzí 300 až 400 milimetrov antikoročný inhibítor (znázornené modrými šípkami). Antikoročná ochrana nie je aplikovaná na produkt umiestnený v strede krabice a môžu sa počas manipulácie a prepravy poškodiť v dôsledku korózie a oxidácie.



Obrázok 17 Aplikácia VCI papiera a jeho účinky

Zdroj: inštruktážny materiál poskytnutý dodávateľom obalov

Na obrázku 17 je v kartónovej krabici okrem VCI fólie použitý aj VCI papier. Vložením VCI papiera medzi jednotlivé vrstvy produktov sa antikoročný inhibítor aplikuje na všetky zabalené produkty (znázornené hnedými šípkami).

Zosumarizovaním poznatkov z informačných materiálov sme prišli k záveru, že k ochrane spojok pred koróziou a oxidáciou je dostačujúce použiť iba VCI papier a nahradiť VCI fóliu obyčajnou fóliou. Toto tvrdenie bolo telefonicky potvrdené zamestnancom dodávateľa obalového materiálu. Inžinier na oddelení obalového hospodárstva taktiež zorganizoval osobné stretnutie s dodávateľom v priestoroch ZF Slovakia, aby sa osobne presvedčil o tom, že použitie VCI papiera je dostačujúce na antikorošnú ochranu celého balenia súčiastok.

K vypočítaniu návratnosti investície do klasickej LDPE fólie, ktorá je substitútom VCI fólie použijeme reprezentatívne závody koncernu Volkswagen, u ktorých sme riešili predimenzovanie obalového materiálu.

Na zabalenie jednej „várky“ sa spotrebuje 10 metrov baliacej fólie. Priemerne sa v rámci sledovanej skupiny zákazníkov vyexpeduje mesačne asi 2 000 paliet obsahujúcich VCI obaly, v prepočte na deň 100 paliet (rátame s 20 pracovnými dňami za mesiac). Jednotková cena VCI fólie sa líši od nakúpeného množstva, počítat' budeme s priemernou

cenou 0,47 € na meter. Cena LDPE fólie sa rovnako líši vo vzťahu s nakúpeným množstvom. Priemerná cena je zhruba o 80% nižšia, t.j. 0,09 € na meter.

Tabuľka 4 Prepočet úspory nákladov pri použití LDPE fólie

	VCI fólia	LDPE fólia
Spotreba na 1 balenie	10 metrov	10 metrov
(Priemerná) cena na 1 meter	0,47 €	0,09 €
Mesačná potreba	2 000 kusov	2 000 kusov
Mesačné náklady na fóliu	9 400 €	1 800 €
Ročná potreba	24 000 kusov	24 000 kusov
Ročné náklady na fóliu	112 800 €	21 600 €
Ročná úspora nákladov	91 200 €	

Zdroj: vlastné spracovanie

Na základe výpočtov možno poznamenať, že použitie LDPE fólie v rámci koncernu Volkswagen by spoločnosti ZF Slovakia znížilo mesačné náklady vynaložené na fóliu približne o 80%. Toto zníženie predstavuje priemerné mesačné náklady v sume 1 800 €. Ak porovnáme ročné náklady vynaložené na obstaranie fólie, tak náklady sa znížia zo 112 800 € na sumu 21 600 €, čo predstavuje ročnú úsporu nákladov 91 200 €.

Z uvedených údajov je zrejmé, že investícia do LDPE fólie bude rýchlo návratná. Pri porovnaní nákladov jednotlivých fólií treba poznamenať, že mesačné náklady na VCI fóliu (9 400 €) tvoria približne 44% ročných nákladov na LDPE fóliu (21 600 €). Pre výpočet návratnosti investície sme použili nasledovný vzorec:

$$ROI = \frac{\text{ročné náklady na LDPE fóliu}}{\text{ročná úspora nákladov}}$$

Údaje potrebné pre výpočet návratnosti sú uvedené v tabuľke 4. Ročné náklady pri použití LDPE fólie sú v sume 21 600 € a ročná úspora nákladov je vo výške 91 200 €. Už pri dosadení týchto čísiel do vzorca je zreteľné, že investícia bude mať návratnosť v prvom roku, v treťom mesiaci, keďže hodnota ROI predstavuje po zaokrúhlení na štyri desatinné miesta 0,2368 roka.

Treba znova poznamenať, že výpočty reprezentujú iba skupinu závodov patriacich do koncernu Volkswagen. Okrem tejto skupiny sa dá zmena fólie implementovať na

d'alších zákazníkov, ktorí sú definovaní ako zaoceánski. Okrem tradičných výrobných zákazníkov spoločnosť ZF poskytuje súčiastky pre servisné predajne patriace medzi zaoceánskych zákazníkov, u ktorých sa využíva kartónové balenie. Pripočítaním ostatných zákazníkov by sa celková ročná úspora nákladov dostala na 6-ciferné číslo.

4.3 Implementácia CRM systému

V súčasnosti vykonáva spoločnosť ZF Slovakia reportovanie týkajúceho sa vzťahov so zákazníkmi prostredníctvom Excelovských tabuliek, prepočtom údajov získaných z interného systému a zákazníckych portálov a pomocou dotazníkov posielaných zákazníkom mailom.

Návrhom na optimalizáciu procesu reportovania je softwarové riešenie, implementáciou analytického CRM systému, ktorý by bol kompatibilný s ostatnými zdrojmi údajov. Zároveň je jedným z cieľov vytvoriť istú formu zákazníckeho portálu, kde by zákazníci mohli vkladať potrebné údaje a modifikovať svoje profily. Predtým ako sa zvolí vhodný CRM systém je potrebné určiť požiadavky systému:

- cloudové riešenie, s možnosťou prístupu zákazníka do svojho profilu,
- kompatibilita s interným systémom SAP,
- nízke náklady na implementáciu a údržbu,
- jednoduchosť systému,
- jednoduché používanie, minimálna potreba školenia,
- dôveryhodnosť sprostredkovateľa CRM.

Vzhľadom na fakt, že pri výbere vhodného CRM systému bude prioritou cloudové riešenie, tak sa bude skúmať dôveryhodnosť tretej strany. Dôvodom je možný únik zverených údajov spoločnosti ako aj údajov zákazníkov do rúk sprostredkovateľa. Pri analýze CRM systémov nás bude zaujímať level zabezpečenia. Cloudové CRM systémy sú špecifické nízkymi nákladmi implementácie, avšak vyššími nákladmi na údržbu ako tradičné systémy na domovskom serveri. Keďže implementáciou systému chceme zabezpečiť optimalizáciu reportovania, požadujeme od systému jednoduchosť a čo najmenej vedľajších funkcionalít.

Analýzou trhu CRM systémov sme sa rozhodli pre trojicu popredných sprostredkovateľov: SAP, Oracle a Salesforce.com. Každý z menovaných

sprostredkovateľov CRM poskytuje cloudové riešenie, vyznačujú sa prvotriednym zabezpečením svojich služieb a ich produkty sú kompatibilné so systémom SAP.

Ako prvý vyhodnotíme CRM systém od spoločnosti SAP. Spoločnosť poskytuje komplexný CRM systém, ale takisto aj jednotlivé moduly nákupu, marketingu, obchodu a služieb. Ideálnym riešením je modul marketingu, ktorý má niekoľko edícií. Štandardná edícia obsahuje potrebné analytické nástroje a minimum funkcií v ponuke, ktoré by spoločnosť ZF Slovakia nevyužívala. Jediné negatívum je obmedzený prístup pre zákazníkov, ktorý nemôžu vkladať svoje údaje a modifikovať svoje profily. Riešením by bolo zakúpením taktiež modulu služieb, pomocou ktorého by sa sprístupnila modifikácia údajov zákazníkom. Na druhej strane spoločnosť SAP poskytuje iba jednu verziu tohto modulu, ktorá obsahuje veľa zbytočných funkcií pre spoločnosť ZF Slovakia. Taktiež zakúpenie dvoch modulov by znamenalo vyššie mesačné náklady na údržbu. Jednotlivé ceny CRM riešení od spoločnosti SAP neboli na internete uvedené, sú dostupné na vyžiadanie spoločnosťou. K dispozícii je taktiež mesačná skúšobná verzia bez poplatkov. Výhodou je jednoduché užívateľské rozhranie, spoločnosť SAP dokonca zadarmo poskytuje školiace videá.

Druhým hodnotením systémom je CRM systém od firmy Oracle. Rovnako ako SAP poskytuje rovnaké moduly alebo komplexný systém. Oracle v rámci jednotlivých modulov poskytuje ďalšie podmoduly. Pre potreby spoločnosti ZF Slovakia je najvhodnejšia dvojica podmodulov Oracle BlueKai a Oracle Infinity v rámci modulu marketingu. Oracle BlueKai svojou kompatibilitou s niekoľkými zdrojmi údajov umožňuje ich zber, triedenie a editovanie údajov. Oracle Infinity tieto dáta pomocou analytických nástrojov spracúva. Oracle taktiež nemalo zverejnené ceny produktov, ale hypoteticky by bolo riešenie firmy Oracle menej nákladné v porovnaní so SAPom, keďže sa jedná o jeden modul zložený z dvoch podmodulov. Skúšobná verzia bez poplatkov je k dispozícii aj od firmy Oracle. Nevýhodou je prístup zákazníka, ktorý môže vložiť údaje buď prostredníctvom spoločnosti ZF Slovakia alebo priamo do CRM systému, ale jedine ak majú tiež zakúpený systém od spoločnosti Oracle.

Tretím sledovaným systémom je CRM systém od firmy Salesforce.com. Vyznačuje sa kompatibilitou s rôznymi systémami a svojou jednoduchosťou a modularitou. K dispozícii je až 12 modulov. Jedným z nich je modul Analytics, ktorý sa zameriava výhradne na analýzu dát v riadení vzťahov so zákazníkmi. Výhodou je absencia iných

funkcií, avšak taktiež musí byť zakúpený ďalší modul aby bol do systému umožnený prístup zákazníkom. Túto možnosť sprístupní modul Service, ktorého mesačné náklady na údržbu predstavujú 25 €. Cena modulu Analytics nebola na stránke zverejnená, ale na základe cien ostatných modulov sa odhaduje v rozmedzí 25 až 75 € mesačne. Na stránke spoločnosti Salesforce.com sú takisto k dispozícii inštruktážne materiály zadarmo a zákaznícke centrum na prípadné otázky.

Pri výbere vhodného systému je ťažké riadiť sa na základe ceny keďže tieto informácie máme iba u systému od spoločnosti Salesforce.com, avšak hypoteticky môžeme konštatovať, že najviac nákladov by bolo vynaložených pri systéme od spoločnosti SAP. Ak budeme brať do úvahy jednoduchosť užívania, tak každý zo systémov má z určitého pohľadu svoju výhodu. SAP má podobné rozhranie ako jeho bežná systémová verzia, takže zamestnanci spoločnosti ZF Slovakia nebudú mať problémy s orientáciou v systéme. Avšak treba podotknúť, že ďalšie dva hodnotené systémy majú vďaka menšiemu počtu funkcií prehľadnejšie rozhranie, najmä CRM systém od Salesforce.com, ktorý obsahuje takmer výhradne iba funkcie potrebné pre spoločnosť ZF Slovakia. Najmä vďaka jednoduchosti tohto systému, sme presvedčení, že bude najvhodnejšou voľbou pre implementáciu.

5 Diskusia

V súčasnom konkurenčnom prostredí je pre podniky dôležité odkloniť sa od produkčnej orientácie k orientácii na zákazníka. Práve zákazníci a úroveň ich spokojnosti majú veľký vplyv na podnik a jeho výsledky.

Z poskytnutých informácií od manažéra logistiky spoločnosti ZF Slovakia vieme, že prvotnú fázu v riadení vzťahov má vo svojich kompetenciách materská spoločnosť. Má na starosti vyhľadávanie a výber nových zákazníkov, s ktorými uzatvára uniformne nastavené kontrakty s modifikáciami na základe dohody so zákazníkom. V tejto fáze riadenia vzťahov so zákazníkmi participuje spoločnosť ZF Slovakia minimálne, materskej spoločnosti podáva návrhy na aktualizáciu náležitostí v kontrakte.

Z tohto dôvodu sme sa v práci zamerali na ďalšie fázy v riadení vzťahov so zákazníkmi. Určili sme si skupinu kľúčových zákazníkov a analyzovali sme úroveň ich spokojnosti na základe odpovedí poskytnutých v dotazníku spokojnosti za rok 2018. Dotazník sleduje spokojnosť zákazníkov skupinou desiatich parametrov. U sledovanej skupiny zákazníkov sme brali do úvahy iba deväť parametrov, vzhľadom na to, že parameter „prvé vzorky“ nebol hodnotený z dôvodu dlhodobej spolupráce. Najhoršie hodnoteným parametrom bolo „balenie“, ktoré dosiahlo u sledovanej skupiny zákazníkov priemerné hodnotenie 6,8 (až u 4 zo 6 zákazníkov bol parameter ohodnotený 6 bodmi).

Hlavným problémom balenia je v súčasnosti používanie nesprávneho obalového materiálu. Zákazníci posielajú svoje prázdne obalové jednotky, ktoré očakávajú naspäť s hotovými súčiastkami. Z dôvodu systémových chýb a chýb spôsobených ľudským faktorom sa za sledované obdobie v skupine sledovaných zákazníkov nakumulovali reklamácie s priemernou mesačnou penalizovanou sumou v hodnote 400 €.

Návrhom riešenia súčasného stavu je zníženie počtu druhov obalových jednotiek. Zamerali sme sa na trojicu hlavných obalov: palety, preložky a dekle. V súčasnosti sa využíva 9 paliet, 7 preložiek a 4 dekle. Návrhom opatrenia by sa počet obalových jednotiek zredukoval na 4 palety, 4 preložky a 2 dekle. Odstránili by sa obaly, ktoré sa využívajú ojedinele a zastaralé obaly, ktoré sú nahradzované novými modifikáciami. K implementácii tohto opatrenia je potrebná komunikácia so závodmi koncernu Volkswagen vzhľadom na to, že obaly sú v ich vlastníctve a taktiež s materskou

spoločnosťou kvôli aktualizácii kontraktov. Podobný proces už v minulosti prebehol, keď sa počet obalových jednotiek redukoval na súčasný stav.

Ďalším návrhom v oblasti obalových materiálov je výmena VCI fólie obyčajnou LDPE fóliou. VCI fólia sa využíva pri zaoceánskych zákazníkoch ako antikorózna ochrana. Na základe analýzy dokumentácie od dodávateľa VCI fólie sme dospeli k záveru, že antikoróznou ochranu poskytne samostatný VCI papier a fólia môže byť nahradená LDPE alternatívou. Výpočty návratnosti a úspory nákladov boli realizované na skupine zaoceánskych zákazníkov koncernu Volkswagen. V rámci tejto skupiny sa ročne ušetrí 91 200 € a návratnosť investície sa odhaduje na tretí mesiac v prvom roku. Pre spoločnosť ZF Slovakia zmena fólie predstavuje zníženie nákladov, ktoré sa u zákazníka prejaví nižšou cenou. Zástupcovia spoločnosti ZF Slovakia sa rozhodli aplikovať toto riešenie na nových zákazníkov, s ktorými sa uzatvorí kontrakt v tomto roku a postupne implementovať aj na súčasných zákazníkoch.

Obidve riešenia zahŕňajúce obalové materiály vyžadujú po realizácii zmenu obalových predpisov a štandardov v spoločnosti ZF a oboznámenie sa s týmito zmenami zamestnancami v podniku.

Finálnym riešením je implementácia cloudového CRM systému, ktorý by splňal komunikačnú a analytickú funkciu. Komunikácia so zákazníkom by sa prostredníctvom systému zintenzívnila. Dotazník spokojnosti ako aj iné dokumenty zasielané zákazníkom budú mať elektronickú formu a budú zákazníkom dostupné v CRM systéme, čím sa zníži čas a počet operácií pri vyplňaní dokumentácie. Ďalším návrhom v rámci tohto riešenia je požadovanie odpovedí k dotazníku spokojnosti na pravidelnejšej báze (ideálne kvartálne), čím by sa riešili problematické oblasti včas a aktuálne. Príkladom je jeden zo sledovaných 6 zákazníkov, ktorý poslal na konci roka nakumulovanú pokutu v hodnote niekoľko desaťtisíc eur za neúplné naplnenie kamiónov. Pravidelnejšou komunikáciou by sa dalo podobným situáciám predísť. Pri analýze trhu s CRM systémami sme vybrali systémy od troch popredných sprostredkovateľov, ktorí ponúkajú cloudové riešenie. Pri výbere najvhodnejšieho CRM systému sa posudzovalo niekoľko parametrov. Na základe jednoduchosti užívateľského rozhrania bol vybraný CRM systém od spoločnosti Salesforce.com. V čase písania práce bola implementácia CRM systému posudzovaná vrcholovým vedením spoločnosti ZF Slovakia.

Záver

Spoločnosť ZF Slovakia, a.s. patrí výrobou spojok k jednému z najväčších subdodávateľom a technologickým lídrom v automobilovom priemysle, avšak s rozrastajúcim sa konkurenčným prostredím je potreba prispôbiť sa moderným trendom. Zákaznícky prístup umožňuje podnikom rýchlejšiu reakciu na podnety od zákazníkov. Pochopením zákazníkovej potreby dokáže podnik prispôbiť svoj sortiment výrobkov či služieb tak, aby nielen splnil jeho očakávania, ale vytvoril si výhodu v konkurenčnom boji.

Sledovaný subjekt ZF Slovakia si svojich zákazníkov nevyhľadáva, túto činnosť má v kompetencii materská spoločnosť. Hlavným cieľom v riadení vzťahov so zákazníkmi je udržiavanie spokojnosti zákazníkov, vytvorenie si imidžu spoľahlivého dodávateľa v automobilovom priemysle.

V práci sme sa sústredili na spokojnosť kľúčových zákazníkov spoločnosti. Využili sme pri tom poznatky získané z rozhovorov s manažérmi a ďalšími zamestnancami, údaje z poskytnutých materiálov spoločnosti a pomocou teoretických poznatkov analyzovali súčasný stav. Problematickou oblasťou bolo balenie, ktoré bolo zo všetkých parametrov v dotazníku hodnotené najhoršie.

Treba podotknúť, že aplikáciou navrhnutých riešení v oblasti obalových jednotiek sa vyrieši iba momentálny stav. Je dôležité, aby bolo v záujme spoločnosti ZF Slovakia a jej zamestnancov udržiavať spokojnosť zákazníkov na vysokej úrovni a zabezpečiť i najlepšiu voľbu medzi subdodávateľmi automobilového priemyslu.

Kľúčom je pravidelná komunikácia so zákazníkmi, ktorá podnieti okamžitú reakciu na zákazníkove požiadavky. Nástrojom k intenzívnej komunikácii je návrh CRM systému, ktorý by komunikačnou funkciou predstavoval kvázi zákaznícky portál a zároveň by svojou analytickou funkciou poskytol zamestnancom spoločnosti ZF Slovakia okamžitý reporting zákazníckych údajov.

Zoznam použitej literatúry

Knižné publikácie:

1. ČAMBÁL, Miloš – CIBULKA, Viliam. Logistika výrobného podniku. 1. vyd. Bratislava : Vydavateľstvo STU, 2008. 198 s. ISBN 978-80-227-2904-8.
2. DOHNAL, Jan. Řízení vztahů se zákazníky: procesy, pracovníci, technologie. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, 164 s. ISBN 80-247-0401-3.
3. DUPAL, Andrej – BREZINA, Ivan. Logistika v manažmente podniku. Bratislava : SPRINT, 2006. 326 s. ISBN 80-89085-38-5.
4. DUPAL, Andrej – LEŠČIŠIN, Michal – STERN, Juraj. Manažment výroby. Bratislava: SPRINT, 2008. 325 s. ISBN 80-89085-00-6.
5. DUPAL, Andrej. Logistika. Bratislava: Sprint 2 s.r.o., 2018. 287 s. ISBN 978-80-89-710-44-7.
6. CHLEBOVSKÝ, Vít. CRM – Řízení vztahů se zákazníky. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2005. 190 s. ISBN 80-251-0798-1.
7. CHRISTOPHER, Martin. Logistics and supply chain management. 6. vyd. Harlow: Pearson Education Ltd., 2016. 328 s. ISBN 978-81-2920-8379-7.
8. LEHTINEN, Jarmo R. Aktivní CRM – Řízení vztahů se zákazníky. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 106 s. ISBN 978-80-247-1814-9.
9. STERN, Juraj. Logistika v manažmente výroby. Bratislava: EKONÓM, 1996. 105 s. ISBN 80-225-0778-4.
10. STORBACKA, Kaj – LEHTINEN, Jarmo R. Řízení vztahů se zákazníky. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 2002. 168 s. ISBN 80-7169-813-X.
11. VIESTOVÁ, Kristína. Distribúcia a logistika. 1. vyd. Bratislava: Alfa, 1993. 104 s. ISBN 80-05-01129-6.

Internetové zdroje:

1. Čo je CRM a aké výhody firmám prináša? [elektronický zdroj]. [cit. 2019-04-09]. Dostupné na internete: <https://podnikam.sk/co-je-to-crm-a-ake-vyhody-prinasa-firmam/>
2. EuroEkonóm.sk. Praktická aplikácia Kaizen v konkrétnom podniku [elektronický zdroj]. Bratislava, 2015. [cit. 2018-11-06]. Dostupné na: <http://manazment-kvality.sk/kaizen/>

3. Hostované CRM alebo CRM v cloude [elektronický zdroj]. [cit. 2019-04-09]. Dostupné na internete: <http://www.crm.sk/hostovane-crm-alebo-crm-v-cloude/>
4. Internetová stránka spoločnosti ZF [elektronický zdroj]. [cit. 2019-03-27]. Dostupné na: https://www.zf.com/slovakia/sk_sk/corporate/company_corporate/zf_in_country_corporate/index_zf_in_slovakia.html
5. Metóda 5K (Total Loyalty Marketing) [elektronický zdroj]. [cit. 2019-04-07]. Dostupné na internete: <https://managementmania.com/sk/metoda-5k-total-loyalty-marketing>
6. Interné zdroje spoločnosti.