



SILESIA
UNIVERSITY
SCHOOL OF BUSINESS
ADMINISTRATION IN KARVINA

LOGISTIKA - ZÁKAZNICKÝ SERVIS

*Cílem přednášky je definovat
zákaznický servis, jeho složky a
východiska při tvorbě jeho
strategie*

Šárka Čemerková
Garant předmětu a přednášející

Logistika - Zákaznický servis

Struktura
přednášky

Definice zákaznického servisu
Složky zákaznického servisu
Východiska strategie
zákaznického servisu



SILESIA
UNIVERSITY
SCHOOL OF BUSINESS
ADMINISTRATION IN KARVINA



ZÁKAZNICKÝ SERVIS (ZS)

- proces, který probíhá mezi kupujícím, prodávajícím a popřípadě třetí stranou (logistickými podniky)
- výsledkem tohoto procesu je **přidaná hodnota** (krátkodobá i dlouhodobá), která zvyšuje hodnotu výrobku nebo služby, které jsou předmětem směny
- nákladová efektivita



Jak lze chápat ZS?

- Činnost, kterou je potřeba řídit
- Výkon v určitých parametrech
- Podniková filozofie



Složky zákaznického servisu

1. Předprodejní složky
2. Prodejní složky
3. Poprodejní složky



1. Předprodejní složky

- souvisejí většinou s politikou či strategií organizace
- zásadní vliv na to, jak zákazníci vnímají organizaci a jaká je úroveň jejich spokojenosti
- nemusí se vždy přímo týkat logistiky
- naformulovány a k dispozici předtím, než podnik začne implementovat a vykonávat činnosti v oblasti ZS
- relativně stabilní, dlouhodobé povahy
- poskytuje určitou jistotu ve smyslu očekávání zákazníků



I. Písemné prohlášení politiky zákaznického servisu

- definice standardů servisu v návaznosti na požadavky zákazníků
- obsahuje měřítka, podle kterých se bude sledovat a vyhodnocovat výkonnost servisu, včetně toho, jak často se budou dosažené výsledky vykazovat



II. Předání prohlášení o zákaznickém servisu zákazníkům

- podnik dává zákazníkovi na vědomí, co může očekávat, a zabraňuje tak vzniku přehnaných očekávání
- touto formou se má zákazník dozvědět, jak postupovat v případech, kdy očekávaná úroveň servisu není ze strany podniku dodržena.



III. Organizační struktura

- zabezpečí dosažení cílů v oblasti zákaznického servisu
- neexistují univerzální pravidla
- musí umožňovat jak interní tak i externí komunikační politiku, výkonnost a podle potřeby i nápravné akce
- zákazníci by měli mít snadný přístup k lidem, kteří se přímo podílejí na uspokojování jejich potřeb a mohou zodpovědět jejich otázky



IV. Pružnost systému

- plány pro případ nahodilých a nepředvídaných událostí, které by organizaci umožnily pružně reagovat, pokud takové mimořádné situace nastanou



V. Manažerské služby

- pomoc při reklamním prodeji
- pomoc při řízení stavu zásob
- pomoc při objednávání
- poskytovány formu různých příruček či manuálů, seminářů, nebo osobních konzultací
- bezplatné nebo placené



2. Prodejní složky

- služby, které jsou obvykle spojovány s pojmem zákaznický servis

I. Úroveň vyčerpání zásob

- měřítko pro dostupnost určitého produktu
- vyčerpání zásob by se měly sledovat podle produktů a podle zákazníků
- při vyčerpání zásob udržet důvěru zákazníka (náhradní produkt, dodávka z jiného zdroje)



II. Informace o stavu objednávky

- informace o stavu objednávaného zboží na skladě
- informace o stavu objednávky
- informace o předpokládaném nebo skutečném datu dodávky
- informace o stavu nevyřízených objednávek
- zákazníci věnují jakýmkoliv problémům s dodávkami nebo odchylkám v dodávkách zvýšenou pozornost



III. Přesnost systému

- zákazník očekává, že veškeré poskytnuté informace budou přesné.
- nepřesnosti v informacích obvykle důsledek hlubších problémů vyžadujících systémový zásah
- náprava důsledků informačních nepřesností nákladná



IV. Rovnoměrnost cyklu objednávky

- zákazníci přikládají větší význam dodržení rovnoměrnosti cyklu objednávky než absolutní délce cyklu
- nutnost monitorovat skutečně dosahované výkony v rovnoměrnosti dodávek a v případě potřeby provést nápravná opatření



V. Speciální řešení dodávek

- dodávky, které nelze vyřídit v rámci obvyklého distribučního systému
- náklady těchto dodávek výrazně převyšují náklady standardních dodávek
- nutno stanovit, které typy zákazníků nebo situace mají nárok na toto speciální zacházení a které nikoliv



VI. Přesuny zboží (redistribuce)

- přesun zboží mezi různými distribučními místy
- cílem je předejít vyčerpání zásob
- je-li více distribučních míst, měla by být stanovena pravidla těchto přesunů



VII. Snadnost objednávání

- Jak je pro zákazníka snadné provést objednávku daného zboží?
- preference “*user friendly*”
- problémy při objednávání nutno monitorovat



VIII. Zastupitelnost produktů

- pokud zboží, které zákazník objednal, není na skladě, ale lze jej nahradit:
 - jinou velikostí/balením stejného produktu
 - jiným produktem, který má obdobné nebo lepší uživatelské vlastnosti



3. Poprodejní složky

- zabezpečují podporu produktu nebo služby poté, co je zákazník obdržel
- nejvíce opomíjené



I. Instalace, záruka, úpravy, opravy, náhradní díly

- důležité hledisko při prakticky jakémkoliv nákupu, zejména však při nákupu výrobků investiční povahy
- nutno věnovat jim stejnou pozornost a zkoumání jako prodejním složkám servisu



II. Sledování produktů

- forma evidence - které produkty byly prodány kterým zákazníkům
- tato informace může být mimořádně důležitá (např. potřeba informovat zákazníky o potenciálním problému)



III. Vyřizování reklamací, stížností, vrácené zboží

- význam on-line IS
- zpětná logistika
- stanovení jasných pravidel



IV. Dočasná náhrada produktu

- u některých produktů nutno mít na skladě záložní produkty, které lze zákazníkovi po dobu servisu produktu nabídnout (automobily, mobilní telefony, ...)
- minimalizace nesnází zákazníka a možnost podstatně zvýšit jeho loajálnost



STRATEGIE ZS

- tržní a podnikové analýzy především v následujících oblastech:
 - určení úrovně servisu v návaznosti na reakci zákazníků v případě vyčerpaných zásob na úrovni maloobchodu
 - vzájemné závislosti nákladů a výnosů
 - ABC analýza
 - audity zákaznického servisu



Určení úrovně zákaznického servisu ve vztahu k reakcím zákazníka na vyčerpání zásob

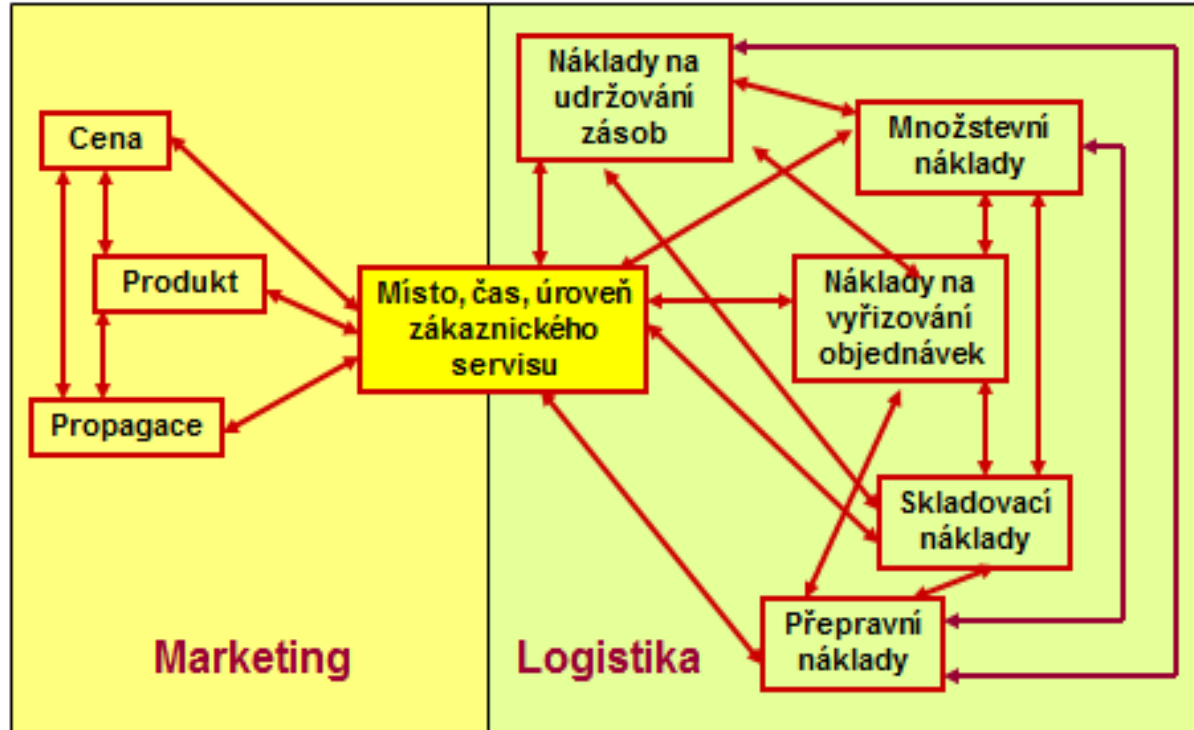
- výrobce obtížné určí dopad vyčerpání zásob na konečné uživatele
- vyčerpání zásob na úrovni výrobce nemusí znamenat vyčerpání zásob na úrovni maloobchodu
- když zboží není k dispozici, zákazník může:
 - zakoupit jinou velikost/balení stejné značky
 - zakoupit jinou značku
 - jít do jiného obchodu



- správné pochopení chování subjektů na různých úrovních distribučního kanálu je pro formulaci správné strategie kritické (př. kojenecká strava)
- východisko přizpůsobení cyklu objednávek, spolehlivosti plnění objednávek, volby dopravy a dalších prvků logistického systému



Nákladové vazby, které je nutno respektovat v logistickém systému





ABC analýza

- někteří zákazníci (produkty) přinášejí podniku vyšší užitek než jiní zákazníci (produkty):
 - A: nejdůležitější (85%)
 - B: méně důležití (15%)
 - C“ nejméně důležití (5%)



Příklad: Nastavení různých hladin služeb

Zákazník	Norma pro dostupnost zásob (%)	Norma pro dobu cyklu objednávky (hod.)	Norma pro kompletnost dodávek (%)
A	100	48	99
B	95	72	97
C	90	96	95



AUDIT ZS

- prostředek hodnocení současné úrovně služeb ZS, které podnik poskytuje
- poskytuje určité měřítko srovnání pro vyhodnocení dopadů změn ve strategii ZS
- cíl:
 - identifikovat kritické složky ZS
 - identifikovat, jak je kontrolován výkon těchto složek
 - ohodnotit kvalitu a schopnosti interního IS



Fáze auditu ZS:

1. Externí audit ZS
2. Interní audit ZS
3. Identifikace příležitostí a metod zlepšení
4. Zavedení standardů v oblasti ZS



1. Externí audit ZS

- hlavní cíl:
 - identifikovat ty složky servisu, které zákazníci považují za důležité z hlediska jejich rozhodování o koupi
 - zjistit, jak zákazníci vnímají servis (kvalitu, úroveň služeb), který jim podnik nabízí a který jim nabízí hlavní konkurenti podniku
- interview s několika vybranými zákazníky firmy
- dotazník
- vhodné zapojit útvar marketingu



- možné problémy:
 - ZS na stejné hladině jako konkurence \Rightarrow zákazník obtížně rozliší dodavatele
 - pro zákazníka důležitý ukazatel nikdo z dodavatelů neposkytuje \Rightarrow tržní příležitost
 - zákazníci nedokážou ocenit poskytovanou službu
 - výkon je lepší než je vnímán
- během externího auditu lze pracovat i na interním auditu



2. Interní audit ZS

- cíl:
 - zjistit rozdíly mezi zavedenými firemními praktikami a požadavky zákazníků
 - zhodnotit komunikační toky mezi podnikem a zákazníky a komunikační toky uvnitř podniku, včetně hodnocení a vykazování výkonů v oblasti zákaznického servisu
- rozhovory s manažery



3. Identifikace příležitostí a metod zlepšení úrovně zákaznického servisu

- využití informací získaných z externího a interního auditu
- srovnání s konkurencí
- co a jak zlepšit



4. Zavedení standardů v oblasti ZS

- cíl:
 - vytvoření a zavedení konkrétních standardů (hladin) zákaznického servisu a systému jejich měření
- různé cílové hladiny služeb pro různé segmenty
- motivace zaměstnanců k tomu, aby byly splněny cíle podniku v oblasti ZS

Celý procesu auditu zákaznického servisu musí management pravidelně opakovat!!



- výkon v oblasti ZS lze měřit a kontrolovat ve všech jeho složkách:
 - zavést kvantitativní standardy výkonu (normy) pro každou složku servisu
 - měřit skutečný výkon dosahovaný u jednotlivých složek
 - analyzovat rozdíly mezi skutečnými výkony a standardy
 - přijmout nápravná opatření s cílem zlepšení skutečného výkonu
- motivace zákazníků ke spolupráci



Překážky strategie ZS

- neschopnost odlišit specifické tržní segmenty
- různá hladina ZS vs. cenové rozlišení
- nerealistická očekávání
- hledání obecných a společných požadavků trhu
- nerespektování geografických rozdílů

Shrnutí přednášky



SILESIA
UNIVERSITY
SCHOOL OF BUSINESS
ADMINISTRATION IN KARVINA

Umíte:

- **Definovat zákaznický servis**
- **Popsat jednotlivé složky zákaznického servisu**
- **Vymezit východiska strategie zákaznického servisu**
- **Objasnit reakci zákazníka v případě vyčerpání zásob**
- **Využít ABC analýzu při tvorbě strategie zákaznického servisu**
- **Audit ZS**