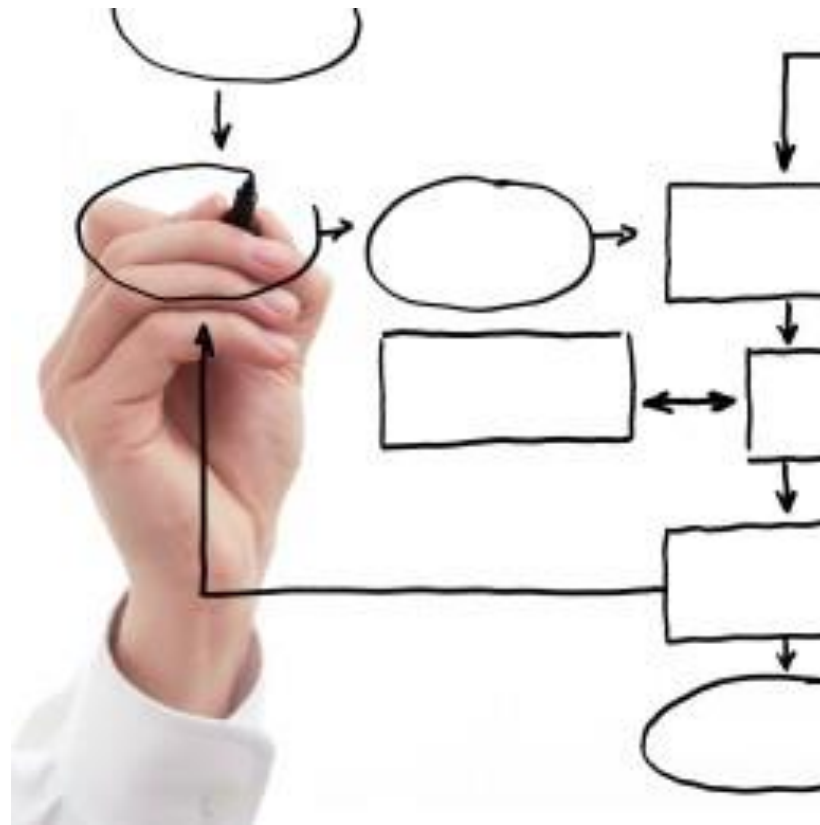


PROCESY A KVALITA V OBLASTI SLUŽEB

1. Procesy

2. Kvalita



Dnešní zákazníci mají málo času, ale množství informací, za své peníze očekávají vyšší kvalitu, lepší služby, nižší ceny, vyšší hodnotu.

1. PROCESY VE SLUŽBÁCH

- ▶ Procesy představují posloupnost a nebo souslednost činností, logicky uspořádaných, jejichž výstup má užitek pro zákazníka.
- ▶ Procesy představují souhrn postupů a činností, s nimiž se pracovníci musí ztotožnit, které musejí respektovat a dodržovat.

- ▶ Proces lze charakterizovat těmito znaky:



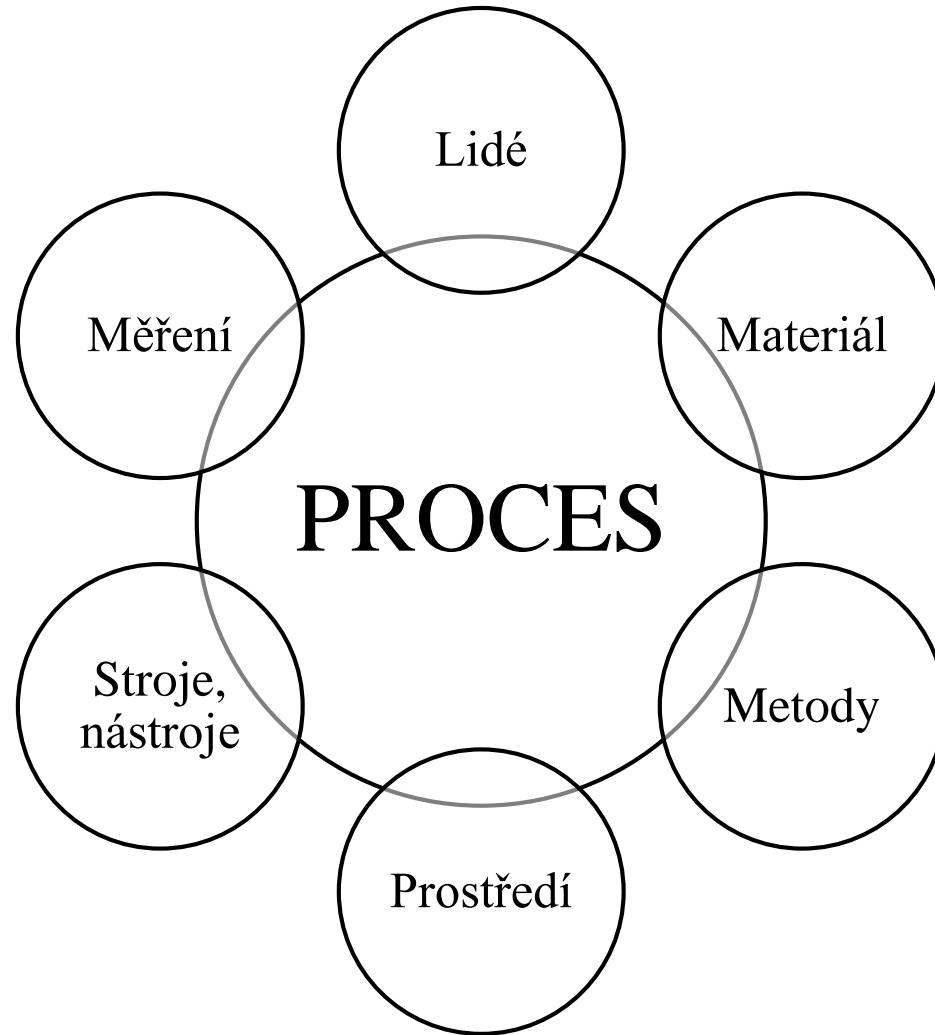
- ▶ „tah na branku“ - jasným cílem musí být **užitek pro zákazníka**,
- ▶ logické zařazení a uspořádání do procesu pouze těch činností, které jsou k dosažení požadovaného výstupu nezbytné - **proces musí být hospodárný**,
- ▶ veškeré činnosti musí být způsobilé a stabilizované - proces musí probíhat kvalitně, musí být dodrženy termíny, musí být **opakovatelně spolehlivý**.

ŠPATNÉ PROCESY JSOU, KDYŽ:

- ▶ Děláte stejnou věc pokaždé jinak.
- ▶ Konkurence dokáže totéž rychleji a levněji.
- ▶ Nevyužíváte moderních technologií pro úsporu času a peněz.
- ▶ Nemáte jasné metriky pro řízení kvality a efektivity.

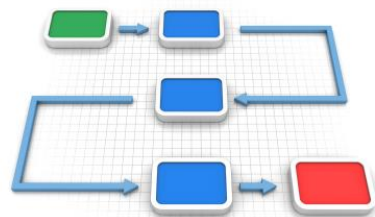


POŽADAVKY NA KVALITU PROCESŮ VE SLUŽBÁCH



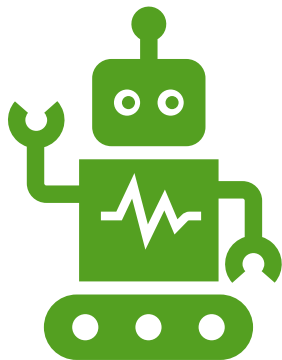
PROCESY DLE ROZMANITOSTI A KOMPLEXNOSTI

1. **Masové služby** - nízká interakce, vysoká standardizace, automatizace.
2. **Zakázkové služby** - střední míra interakce, vysoká adaptace, mohou být neopakovatelné.
3. **Profesionální služby** - vysoká míra interakce, vysoká kvalifikace poskytovatele služby.



ROBOTIZACE A AUTOMATIZACE PROCESŮ VE SLUŽBÁCH

- ▶ Robotická automatizace procesů (Robotic Process Automation, RPA) - cílem je obecně nahradit zaměstnance s nízkou potřebou odbornosti roboty a zaměstnance díky tomu převádět na práci s větší přidanou hodnotou a nutnou vyšší odborností.
- ▶ Robot navíc citelně zvyšuje efektivitu zpracování: teoreticky může pracovat 24/7, zvyšuje se také bezpečnost práce s citlivými daty, ale také kvalita a konzistence zpracování dat, a to díky nižší chybovosti, než je tomu u lidí.
- ▶ Samoobslužné zóny, automaty, chatboti, voiceboti, ...



ŘÍZENÍ SPOTŘEBITELSKÉ POPTÁVKY

- ▶ **Řízení poptávky** ⇒ marketingové ovlivňování poptávky.
- ▶ **Řízení kapacity** ⇒ flexibilní využití zařízení a zaměstnanců, změna organizace poptávky, ...



ŘÍZENÍ SPOTŘEBITELSKÉ POPTÁVKY

- ▶ Iracionální poptávka
- ▶ Klesající poptávka
- ▶ Latentní poptávka
- ▶ Nadměrná poptávka
- ▶ Negativní poptávka
- ▶ Nepravidelná poptávka
- ▶ Žádná poptávka



REENGINEERING PROCESŮ VE SLUŽBÁCH

- ▶ Metoda BPR (Business Process Reengineering) představuje **skokové zlepšení radikální změnou procesů v organizaci**, kdy dochází k nahrazení stávajících neefektivních procesů za procesy nové, daleko efektivnější.
- ▶ Ve špičkových firmách je reengineering nikdy nekončícím procesem. Pro menší a střední firmy je ideální najmout si na tuto činnost externího odborníka, a to nejen pro velmi důležitý nezaujatý a klientem neovlivněný pohled zvenčí, ale hlavně pro zkušenosti s přestavbou stovek procesů u desítek společností.



2. KVALITA SLUŽEB

- ▶ **Kvalita služeb představuje nástroj maximalizace výnosu prostřednictvím narůstajícího uspokojování klientů.**
- ▶ Důležité je, aby klient měl pocit vyšší kvality než očekával.



*„Jakost znamená, že se naši zákazníci
vracejí a naše produkty ne.“
(firma Siemens)*

KVALITA SLUŽEB

- ▶ Kvalita služeb je měřením toho, jak dobře odpovídá úroveň dodávaných služeb očekáváním zákazníků.
- ▶ Kvalitu služeb lze také charakterizovat jako postoj spojený s upokojením, které je výsledkem srovnání prvotního očekávání s výkonem.
- ▶ Kvalita služeb je vztah mezi tím, co si zákazníci přejí a tím, co vnímají, že skutečně obdrželi.
- ▶ Kvalita služeb je celkový dojem zákazníka relativní nedostatečnosti či převahy daného podniku a jeho služeb v porovnání s ostatními podniky.
- ▶ Kvalita služeb je stupeň a směr rozporu mezi vnímáním kvality služby a zákaznickým očekáváním.



KVALITA

- ▶ Kvalita je způsobilost pro užití. (Juran)
- ▶ Kvalita je shoda s požadavky. (Crosby)
- ▶ Kvalita je to, co za ni považuje zákazník. (Feigenbaum)
- ▶ Kvalita je minimum ztrát, které produkt od okamžiku svého poskytnutí zákazníkovi dále společnosti způsobí. (Taguchi)
- ▶ **Výsledná kvalita** = kvalita služby + kvalita procesů + kvalita instituce.

Zákazník!!!

VÝSLEDNÁ KVALITA SLUŽBY



- ▶ **KVALITNÍ SLUŽBA** produkuje věrnější zákazníky, což znamená, že budou kupovat příště znovu. A tím se zvyšuje objem prodeje a ziskovost firmy.

X

- ▶ **NEKVALITNÍ SLUŽBA** může znamenat ztrátu zákazníků, která je drahá nejen kvůli nákladům na jejich náhradu, ale také kvůli mnohonásobnému dopadu, který bude mít jejich záporné mínění.
- ▶ **MOTIVACE PERSONÁLU** který je ve styku s veřejností, se zvyšuje, když je služba kvalitní. To pak znamená zvýšení produktivity a přispívá to k větší spokojenosti zákazníka, vzniká pozitivní kruh, který zase podporuje kvalitu.

ZÁKLADNÍ DRUHY KVALITY

- ▶ **Technická (objektivní kvalita)** - tyto parametry jsou kvantifikovatelné (délka čekání klienta, čas poskytování služby, místo poskytování služby, úroky, poplatky, termíny atd.).
- ▶ **Funkční (subjektivní kvalita)** - je třeba vnímat z pohledu uspokojení požadavků klienta. Na zkoumání subjektivní kvality se využívají subjektivní kritéria - průzkum postojů, výzkum spokojenosti, stížnosti atd.

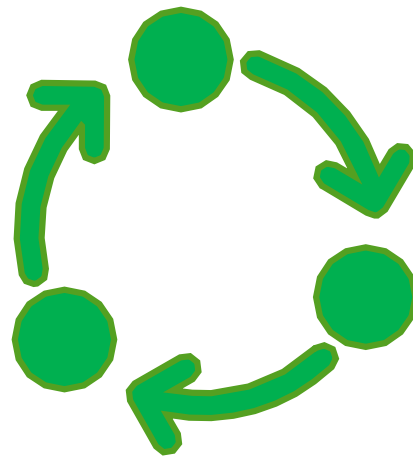


KOMERČNÍ VÝHODY Z KVALITNÍCH SLUŽEB

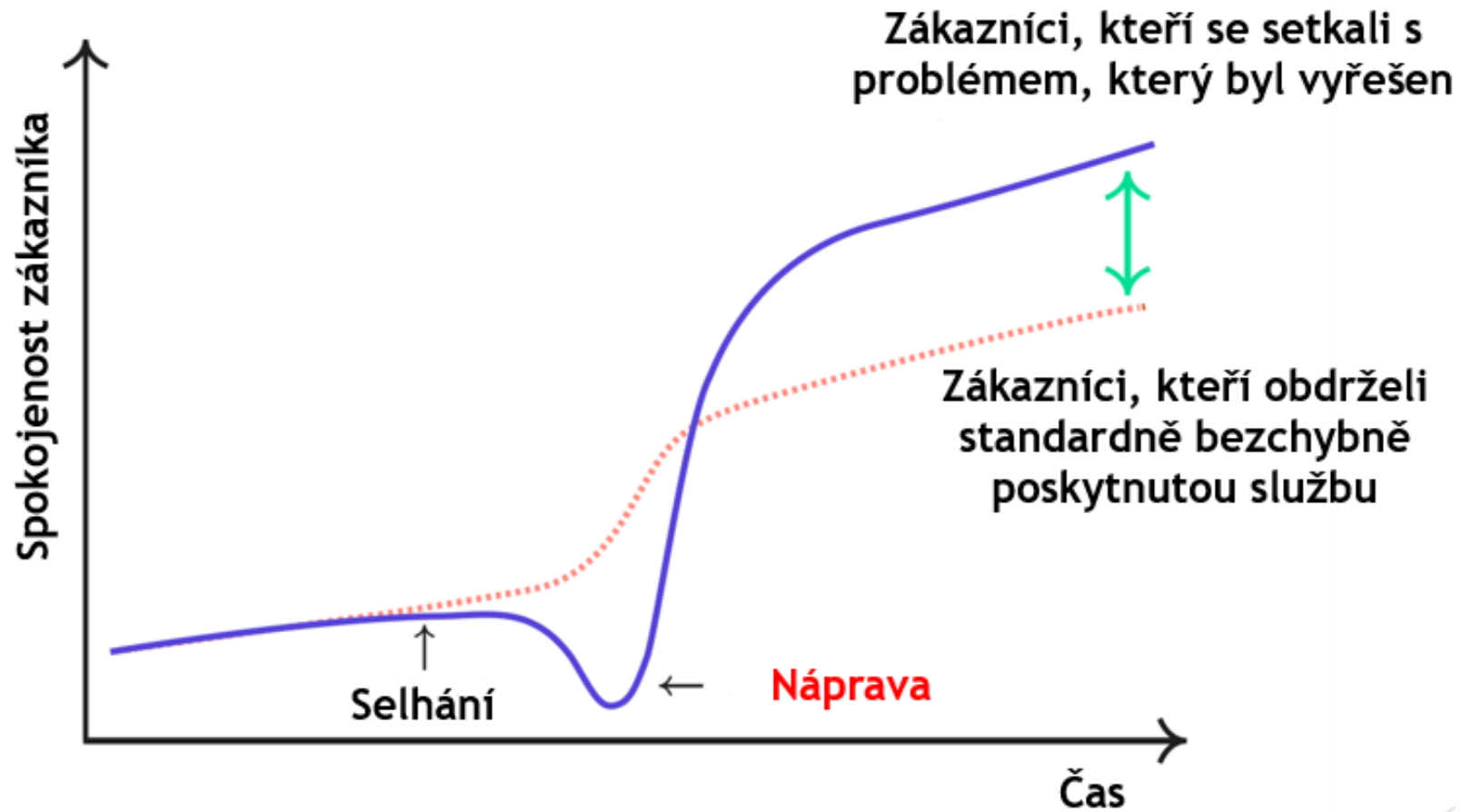
- ▶ **Ofenzivní:** vyvolání zájmu většího počtu zákazníků a získání lepších zákazníků (zvýšení TP a zlepšení pověsti).
- ▶ **Defenzivní:** udržení zákazníků (amortizace nákladů na získání zákazníků, rostoucí hodnota nákupů, získávání poznatků o trhu, možnost účtovat si cenu s přírůžkou, pozitivní reference).

KRUH KVALITY SLUŽEB (SERVICE-PROFIT CHAIN)

- ▶ Dlouhodobě dosahovaná vysoká kvalita služeb vytváří spokojené a loajální zákazníky, což se zpětně projeví ve vyšší tvorbě zisku.
- ▶ Pokud se tyto dosažené prostředky budou v různé formě investovat do zaměstnanců, ovlivní to jejich motivaci a vztah k zaměstnavateli.
- ▶ Motivovaní zaměstnanci jsou zpětně zárukou kvality poskytovaných služeb, což znamená spokojené a loajální zákazníky.



PARADOX SLUŽEB



ŘÍZENÍ KVALITY VE SLUŽBÁCH

- ▶ **Normy ISO** nekompromisně vyžadují, aby všechny činnosti zabezpečování jakosti v organizaci byly popsány a byly jasně definovány pravomoci a zodpovědnosti zaměstnanců. Systém jakosti nestačí mít dokonale zdokumentován, systém jakosti musí fungovat v praxi. Taktéž se od organizace očekává, že daný systém jakosti je pravidelně revidován.
- ▶ Normy ISO řady 9000 jsou založeny na osmi obecných zásadách:
 - ▶ zaměření na zákazníka,
 - ▶ vedení,
 - ▶ zapojení zaměstnanců,
 - ▶ procesní přístup,
 - ▶ systémový přístup k managementu,
 - ▶ neustále zlepšování,
 - ▶ rozhodování na základě faktů,
 - ▶ vzájemně výhodné dodavatelské vztahy.



ŘÍZENÍ KVALITY VE SLUŽBÁCH

- ▶ **Základem TQM** je myšlenka, že kvalita musí prostupovat celou kulturou organizace a musí být věcí každého zaměstnance. Do českého jazyka se TQM překládá jako komplexní řízení jakosti.
- ▶ Typickými rysy přístupu TQM (vychází z norem ISO 9000):
 - ▶ **TOTAL** - jde o úplné zapojení všech zaměstnanců organizace, jak ve smyslu zahrnutí všech činností od marketingu až po servis, tak zapojení všech zaměstnanců včetně administrativy, ostrahy apod.
 - ▶ **QUALITY** - jde o pojetí jakosti, jak ve směru splnění očekávání zákazníků, tak jako vícerozměrný pojem zahrnující nejen produkt, ale i proces, činnost.
 - ▶ **MANAGEMENT** - řízení je zahrnuto jak z pohledu strategického, taktického i operativního řízení, tak z pohledu manažerských aktivit - plánování, motivace, vedení, kontroly apod.

VYBRANÉ METODY MĚŘENÍ KVALITY SLUŽBY

- ▶ dotazování zákazníků
- ▶ focus group
- ▶ pozorování - mystery shopping
- ▶ Benchmarking
- ▶ kontinuální studie výzkumu image
- ▶ průzkum stížností
- ▶ interní a externí audit kvality
- ▶ Grönroosův model
- ▶ model SERVQUAL
- ▶ model SEVPERF
- ▶ hierarchický a multidimenzionální model
- ▶ indikátory zákaznické spokojenosti
- ▶ EFQM model, který vychází z přístupu TQM



METODA SERVQUAL

- ▶ Metoda měření kvality služeb vyvinutá v 80. letech v USA a postupně revidována a vyvíjena.
- ▶ Jejím základním kamenem je tzv. paradigma rozporu mezi představami zákazníků a tím jaká služba je jim poskytnuta.
- ▶ Zde lze stanovit tři úrovně očekávání kvality služby: žádoucí úroveň (co zákazník chce), adekvátní úroveň (standard kvality, který je zákazník ochoten akceptovat) a předpokládaná úroveň služby (velký předpoklad, že taková úroveň kvality nastane). Na základě těchto vymezených úrovní vzniká tzv. **zóna tolerance kvality**.



METODA SERVQUAL

- ▶ Výzkum pomocí metody SERVQUAL je založen na tzv. **GAP modelu, tzn. modelu mezer**. Metodika tedy pracuje s mezerami mezi jednotlivými složkami procesu poskytování služeb, které zákazník vnímá:
- ▶ **Mezera 1** - Rozdíl mezi tím, co zákazník očekává a co si vedení firmy myslí, že očekává.
- ▶ **Mezera 2** - Nastává při nesouhlasu charakteristik služby, které vytváří firma a očekávání zákazníků.
- ▶ **Mezera 3** - Vzniká, když systémy doručování služeb (personál, technologie a procesy) nedodrží dané standardy zaručené zákazníkům.
- ▶ **Mezera 4** - Nastává, když firma prostřednictvím jiných medií proklamuje jinou úroveň služby než nakonec poskytuje, nenaplní sliby z reklamy.
- ▶ **Mezera 5** - Je výsledkem všech předešlých mezer, velikost mezer 1 - 4 se sčítá ve výsledný rozdíl mezi tím, co zákazníci očekávají a tím co firma nabízí.

METODA SERVQUAL

- ▶ Aby bylo možné mezery, které jsou příčinou spokojenosti či nespokojenosti zákazníků se službou metodou SERVQUAL vyhodnotit rozlišujeme 5 rozměrů:
- ▶ **Hmotné zajištění (Tangibles)** - otázky dotazníku č. 1 - 4 , tedy to, co zákazník vidí a s čím přichází do styku např. zařízení kanceláře, vybavení firmy, personál, komunikační zařízení, propagační materiály, vozový park, vhodný a elegantní dresscode aj.
- ▶ **Spolehlivost (Reliability)** - otázky dotazníku č. 5 - 9, znamená, jestli je služba poskytnuta správně a přesně dle zadání (dodržení času, správné řešení hned na poprvé, bezchybnost, řešení reklamací a dotazů aj.).
- ▶ **Odpovědný přístup (Responsiveness)** - otázky dotazníku č. 10 - 13, jestli poskytovatel ochotně pomáhá a zajišťuje rychlou obsluhu (informace, kdy bude služba poskytnuta, okamžité poskytnutí služby, připravenost řešit zákaznickovy požadavky, schopnost pomoci zákazníkům aj.)
- ▶ **Jistota (Assurance)** - otázky dotazníku č. 14 - 17, zda firma má zázemí a schopnosti zajistit důvěru a spokojenost (slušný přístup k zákazníkům, bezpečný pocit zákazníka při využití služby, odborné znalosti k zodpovězení zákaznickových dotazů, chování zaměstnanců dodává důvěru zákazníkům aj.)
- ▶ **Empatie (Empathy)** - otázky dotazníku č. 18 - 22, zda poskytovatel se snaží o individuální a citlivý přístup k zákazníkům (individuální pozornost, vhodná otevírací doba, zákazník na prvním místě, porozumění specifickým potřebám zákazníků aj.).