

# URČOVÁNÍ ÚROVNĚ LOGISTICKÝCH SLUŽEB ZÁKAZNÍKŮM

Vladimíra Vlčková

Katedra ekonomiky a managementu chemického a potravinářského průmyslu.  
Fakulta chemicko-technologická, Univerzita Pardubice

## **Abstract**

*This paper deals with aspects, which are significant for determining optimum level of customer service. Conceptions of the customer service and the logistics customer service are defined. Customer service elements and indicators for evaluation of their level are given.*

## **Úvod**

Služby na podporu výrobků se stávají jednou z rozhodujících oblastí získání konkurenčních výhod. „Můžete mít vynikající výrobky, přijatelné ceny a dobrý marketing, pokud však nezavršíte celý proces dokonalými službami zákazníkům, riskujete ztrátu zákazníka, nebo dokonce konec svého podnikání“ [1, str.7]. Význam služeb zákazníkům ve srovnání s významem výrobku samotného, ceny, resp. cenového zvýhodnění narůstá a konkurenční prostředí tak vede ke snaze poskytovat služby na nejvyšší úrovni diferencované podle požadavků jednotlivých zákazníků a nabízet služby zcela nové. Diferenciace na základě poskytování jedinečných služeb zákazníkům zároveň představuje příležitost jak se vyhnout cenové válce. Pojetí služeb je tak stále komplexnější. Management každého podniku stojí před zásadním rozhodnutím **jaké služby, v jakém rozsahu a v jaké kvalitě (tj. jakou úroveň) jakým zákazníkům poskytovat**. Musí tedy rozhodovat o poskytované úrovni služeb a to diferencovaně podle jednotlivých zákazníků, podle jednotlivých výrobků a také podle životního cyklu každého výrobku, neboť služby zákazníkům musí respektovat dynamiku trhu po celou dobu životnosti výrobku [7, str.102]. Z hlediska zákazníka je nutné poskytovat služby komplexně jako jeden celek. Proto musí management každého podniku rozhodovat o složení, kvalitě a způsobech zabezpečení požadovaných služeb na podporu výrobků a plánovat vývoj výrobku a služeb s ním spojených jako jeden celek. Daný příspěvek se zabývá aspekty rozhodujícími pro určení správné úrovně služeb. K tomu je nezbytné si vydefinovat co to vlastně jsou služby zákazníkům, co to jsou logistické služby zákazníkům, jaké mají prvky, jakými ukazateli se měří a jak se určuje jejich úroveň.

## **Logistické služby zákazníkům a jejich obsah**

Služby poskytované zákazníkům představují široký pojem, který lze jen velice obtížně definovat jednou větou. Zahrnují veškerý kontakt kupujícího s dodavatelem a jsou jak materiální, tak nemateriální povahy [4, str.44]. Mohou představovat podstatnou, nebo relativně malou část tržní nabídky podniku v závislosti na tom, zda se jedná o podnik poskytující výhradně služby (průmysl služeb), nebo o průmyslový podnik. Značné rozdíly v přístupu ke službám zákazníkům a v očekávaných výkonech existují i v jednotlivých průmyslových odvětvích. A to proto, že požadavky trhu na služby, které musí logistický systém výrobního podniku zabezpečit, jsou dány povahou výrobků (stroje a zařízení, spotřební elektronika, potravinářské zboží...) a typem zákazníků (průmyslový trh či konečný spotřebitel) [7, str.98]. Také dodavatel a jeho zákazníci mohou na jejich obsah pohlížet zcela odlišně.

Pozornost v tomto příspěvku je soustředěna na výrobní podniky. Ty musí zabezpečit a řídit soubor služeb pro své zákazníky (Kotler je označuje jako služby na podporu výrobků), který zahrnuje:

- **předprodejní služby (též předběžné):** např. informace zákazníkům o záměrech dodavatele, poskytování technické dokumentace k výrobku a technické poradenství, vytvoření vhodné organizační struktury systému uspokojování požadavků zákazníků,
- **služby související s dodávkou výrobku (s vlastní realizací dodávky):** např. stanovení optimální úrovně zásob, informační zabezpečení příjmu a vyřizování objednávek, realizaci jednotlivých částí dodacího cyklu, zabezpečení dostatečné spolehlivosti a pružnosti systému, schopnost rychlého vyřízení dodávky, zavedení systému výběru a stanovení priorit objednávek, zpracování systému náhradních dodávek,
- **poprodejní služby (po realizaci dodávek):** poskytování služeb při instalování výrobku u zákazníka, servisní služby a školení personálu, dodávky náhradních dílů, rychlé záruční a pozáruční opravy, vyřizování reklamací, vracení výrobků, jejich likvidace aj. [5, str.504], [2, str.20].

Služby související s dodávkou výrobku bývají označovány jako dodavatelské služby nebo logistické služby, protože jsou určeny výkonem logistického systému. Logistické služby bývají vnímány také jako služby spojené s distribucí, a to tehdy je-li logistika vnímána v zúženém pojetí: „logistika = distribuce“. Pernica však za logistické služby považuje „individuálně poskytované, klientovi na míru šité služby“ [8]. V tomto pojetí logistických služeb nejde tedy o vymezení rozsahu služeb, ale o způsob jejich poskytování. Pojem logistické služby zákazníkům tak vyjadřuje jejich kvalitativně vyšší úroveň. Nejen dodavatelské služby, ale i služby předprodejní a poprodejní musejí být „dodány“ včas, spolehlivě, pružně a kvalitně, individuálně podle přání zákazníků, tedy logisticky. Lambert definuje logistické služby v širším slova smyslu „jako měřítko toho, **jak dobře funguje logistický systém** z hlediska vytváření **užitné hodnoty času a místa** pro určitý produkt či službu“ [6, str. 40]. Podle **nejnovějšího pojetí** je služba zákazníkům definována **jako hodnototvorný proces** [7, str. 95]. Jde o „proces, v rámci kterého jsou účastníkům dodávkového řetězce poskytovány významné přínosy z přidané hodnoty, a to nákladově efektivním způsobem“ [6, str. 41]. Úspěšné podniky chápou **služby jako součást celkové podnikové filosofie** (filosofie řízení) tzn. jako integrovanou součást spotřebitelského prostředí. Jen takto pojímané logistické služby zákazníkům se mohou stát pro podnik konkurenční výhodou a tedy zdrojem konkurenceschopnosti.

### Prvky logistických služeb

Za složky a zároveň kritéria kvality logistických služeb se považuje:

- spolehlivost dodání,
- úplnost dodávek,
- přiměřené (krátké) dodací lhůty,
- poskytované předprodejní a poprodejní služby,
- kvalita distribuce (např. minimální počet nesprávných zásilek, jejich nepoškození, úplné nezpožděné doklady k zásilkám),
- poskytování informací [7, str. 101].

Evropské pojetí zdůrazňuje disponibilitu výrobků, tj. záruku, že výrobek požadovaný zákazníkem je na skladě nebo může být v požadované lhůtě vyroben. Zákazníci proto preferují jednotlivé složky služeb právě ve výše uvedeném pořadí se zřetelnou preferencí vysoké spolehlivosti dodání a úplnosti dodávek. Připojí-li se k tomu navíc krátké lhůty dodání, projeví se to u zákazníků ve zmenšené potřebě vytvářet zásoby, uvolněním finančních prostředků v nich vázaných a snížením celkových nákladů.

Samostatnou složkou služeb zákazníkům jsou informace, které jsou v americkém pojetí považovány za jejich nejdůležitější složku [7, str. 97]. Jedná se o včasné a přesné informace zákazníkům, vztahující se k technickým otázkám, k místu, kde se zásilka právě nachází, k přesné době jejího dodání atd. Předpokládá to informační zabezpečení celého procesu příjmu a zpracování objednávek a schopnost sledovat stav zásob. To vyžaduje investovat do oblasti informačních technologií.

### Měření úrovně služeb zákazníkům

K měření úrovně služeb zákazníkům se používají dvě skupiny ukazatelů:

- **Míry rozsahu služeb**, které patří do kvantitativních ukazatelů a jsou běžně v podnicích sledovány. Jsou významné především pro stanovení výkonových parametrů logistického systému (např. pro určení velikosti skladovacích prostor, kapacit). Patří sem např. velikost prodeje v naturálních i peněžních jednotkách, počet přijatých, vyřízených objednávek, počet příjmů a výdejů ve skladě, počet výrobních dávek.
- **Míry jakosti služeb**, které měří úplnost, rychlost a pružnost služeb. Jsou nedílnou součástí logistických cílů podniku a mají proto zásadní význam při formulaci strategických záměrů firmy v oblasti distribuce, výroby i nákupu. Mají mimořádný význam, protože patří k ukazatelům, kterými se odlišují podniky od konkurence a jejich vyšší úroveň může přinést konkurenční výhody. Sem řadíme např. procento vyřízených objednávek, procento vyřízených položek, počet dodávek ve sledovaném období, průměrnou délku termínu vyřízení objednávky, průměrnou dobu na vyřízení reklamace [2, str. 21], [3].

Tyto ukazatele mohou být buď okamžikové nebo úsekové a nebo obojí. Používají se také ukazatele agregované, které vypovídají o výkonech celého distribučního řetězce systému, jedné prodejní oblasti, výrobní skupiny, skupiny zákazníků, podniku, výrobku aj. Jejich udržování je méně nákladné, dávají celkový obraz o sledovaných výkonech, ale pro analytické účely jsou většinou nevhodné, protože brání identifikaci dílčích problémů. Je proto výhodné udržovat databázi na úrovni výrobků a zákazníků [2, str. 24].

Objevuje se i snaha definovat **celkový ukazatel výkonnosti**, tzv. **stupeň dosažení perfektní dodávky** [4, str. 47]. Ten vychází z pojmu tzv. perfektní dodávky, které je dosaženo jenom tehdy pokud jsou splněna všechna dohodnutá kritéria podle očekávání zákazníka. Obvykle to jsou tři nebo čtyři přesně definovaná a měřitelná kritéria, která se mohou lišit u jednotlivých zákazníků, tržních segmentů nebo distribučních kanálů. Nejčastější definicí perfektní dodávky je: dodáno včas, kompletně a bezchybně podle předem dohodnutých požadavků. Celkový ukazatel výkonnosti se pak v tomto případě spočítá jako součin tří dílčích ukazatelů určujících úroveň služeb:

$$\boxed{\text{Stupeň dosažení perfektní dodávky [\%]} = \text{včasnost} \times \text{úplnost} \times \text{bezchybnost} \times 100}$$

kde včasnost se určuje podle dohodnuté dodací lhůty např. počet dodávek včas vztahovaná ke všem přijatým dodávkám,

úplnost se porovnává s počtem objednaného množství a

bezchybnost závisí na správnosti doprovodné dokumentace [4, str. 47].

### Určování úrovně logistických služeb zákazníkům

Při určování úrovně logistických služeb zákazníkům lze postupovat podle zvolené strategie dvěma způsoby:

1. určit standardní úroveň logistických služeb s minimálními logistickými náklady nebo

## 2. určit optimální úroveň logistických služeb.

První způsob již neodpovídá dnešnímu trendu konkurovat službami a obecně dává jen malou šanci na dlouhodobé přežití podniku.

Jestliže vezmeme v potaz současný trend konkurovat úrovní logistických služeb, je úkolem managementu určit optimální úroveň těchto služeb, tzn. optimalizovat logistické výkony. K tomu se nabízejí dvě základní cesty:

1. nalézt optimální úroveň logistických služeb jako průsečík křivek udávajících průběh logistických nákladů a nákladů (ztrát) z nerealizované dodávky, nebo
2. určit žádoucí úroveň logistických služeb při minimalizaci logistických nákladů, nutných na její dosažení [9, str.19].

Dosažení určité úrovně služeb zákazníkům je vždy spojeno s vynaložením určitých logistických nákladů [7, str. 109]. Proti logistickým nákladům, narůstajícím nadproporcionálně, se zvyšující se úrovní služeb stojí náklady (ztráty) z nerealizovaných dodávek, tj. dodávek, které se neuskutečnily z důvodu vyčerpání zásob, nebo neschopnosti vyrobit zboží v požadované lhůtě. Tyto ztráty se s rostoucí úrovní služeb zákazníkům zmenšují. Při ekonomickém posuzování snahy o zvyšování služeb zákazníkům je nutné brát v úvahu obě složky nákladů.

Při hledání optimální úrovně logistických služeb první cestou je nutné kvantitativně ocenit alternativní úrovně logistických služeb. To vyžaduje odhalení procesů nákupního rozhodování a jeho zjišťování u všech potenciálních zákazníků. To je však spojeno s velkými výdaji a také připravenost zákazníků spolupracovat na podobném zjišťování bude velmi nízká, protože nebudou ochotni kritéria svého nákupního rozhodování většinou odhalovat. Také zjišťování logistických nákladů přináší v praxi značné obtíže. Je k tomu třeba mít k dispozici strukturu a velikost logistických nákladů v členění podle různých logistických služeb.

Na základě uvedených problémů s pořizováním dat, se v praxi sleduje při optimalizaci logistických výkonů druhá cesta. Vedení podniku společně s odbytem a logistikou tak musí stanovit a zajistit úroveň logistických služeb a současně minimalizovat logistické náklady. Při tomto přístupu je cílem stoprocentní splnění požadavků na úroveň služeb, tedy perfektní dodávka. Aby se management mohl správně rozhodnout a stanovit cíle v oblasti služeb zákazníkům, potřebuje především znát:

- jakou úroveň služeb zákazníci vyžadují, resp. očekávají,
- na jaké úrovni poskytuje služby zákazníkům konkurence,
- na jaké úrovni poskytuje služby zákazníkům daný podnik, a to zejména v těch oblastech, které zákazníci považují za důležité [6, str. 24].

V každé kupní situaci se z pohledu zákazníka objeví ne víc než tři nebo čtyři opravdu důležité požadavky na úroveň služeb, které lze rozdělit na kritéria ovlivňující ziskání zákazníka a ovlivňující jeho udržení. Pečlivé studium zákazníků by mělo odhalit povahu těchto kritérií a jejich důležitost. Tyto informace tvoří podklad pro zpracování celopodnikové strategie v oblasti služeb zákazníkům a pro diferenciaci úrovně služeb zákazníkům.

## **Závěr**

Je zřejmé, že v podnicích se prosazuje snaha co nejlépe uspokojit požadavky zákazníků s cílem zvýšit prodejnost svých výrobků. Podle mých dosavadních zkušeností v českých podnicích chemického průmyslu však stále chybí pohled na služby jako na proces, který je nutné řídit jako celek. Na jeho počátku je dokonalá znalost nejen požadavků

jednotlivých zákazníků ale dokonalá znalost zákazníků vůbec tj. včetně jejich finanční situace a hodnoty pro firmu. Zde lze využít nejen znalostí minulých prodejů, informací z marketingových průzkumů, ale také informace získané analýzou příčin neuskutečněných prodejů a nepřijatých objednávek. Odtud se pak může odvíjet i lepší přesnost předpovědí poptávky, a tudíž i rychlejší a spolehlivější plnění požadavků zákazníků. To má za následek růst prodejů a pokles zásob respektive zvýšení příjmů a snížení celkových nákladů podniku. Stanovená úroveň služeb zákazníkům pak musí být výsledkem jednání dodavatele a zákazníka a určovat základní podmínky obchodního vztahu.

### **Literatura:**

- [1] Freemantle, D.: Bezkonkurenční služby zákazníkům. Praha, Management Press, 1996, 162 s.
- [2] Gros, I.: Logistika. Praha, Vydavatelství VŠCHT Praha, 1996, 228 s.
- [3] Gros, I.: Zákaznický orientované logistické strategie firmy. In *Výběr*, 2000, č. 14, s. 50
- [4] Christopher M.: Logistika v marketingu. Praha, Management Press, 2000, 166 s.
- [5] Kotler, P.: Marketing management. Praha, Victoria Publishing, a.s., Praha, 1995, 2. vydání, 789 s.
- [6] Lambert D. M.: Logistika. Praha, Computer Press, 2000, 589 s.
- [7] Pernica, P.: Logistický management. Praha, RADIX, spol.s.r.o., 1998, 660 s.
- [8] Pernica, P.: Mění se postavení logistiky. In *Příloha měsíčníku Ekonom „Logistické služby“*, 2000, č.44.
- [9] Schulte, Ch.: Logistika. Praha, Victoria Publishing, a.s., 1994, 301 s.

### **Kontaktní adresa:**

Vladimíra Vlčková, Ing.

Katedra ekonomiky a managementu chemického a potravinářského průmyslu

Fakulta chemicko-technologická

Univerzita Pardubice

Studentská 84

532 10 Pardubice

e-mail: vladimira.vlckova@upce.cz

tel: (040) 6036295

**Recenzoval:** doc. Ing. Otakar Machač, CSc., Katedra ekonomiky a managementu chemického a potravinářského průmyslu, Fakulta chemicko-technologická, Univerzita Pardubice