

Představte si váš poslední nákup
(kdekoliv) – co vás k němu
napadne?



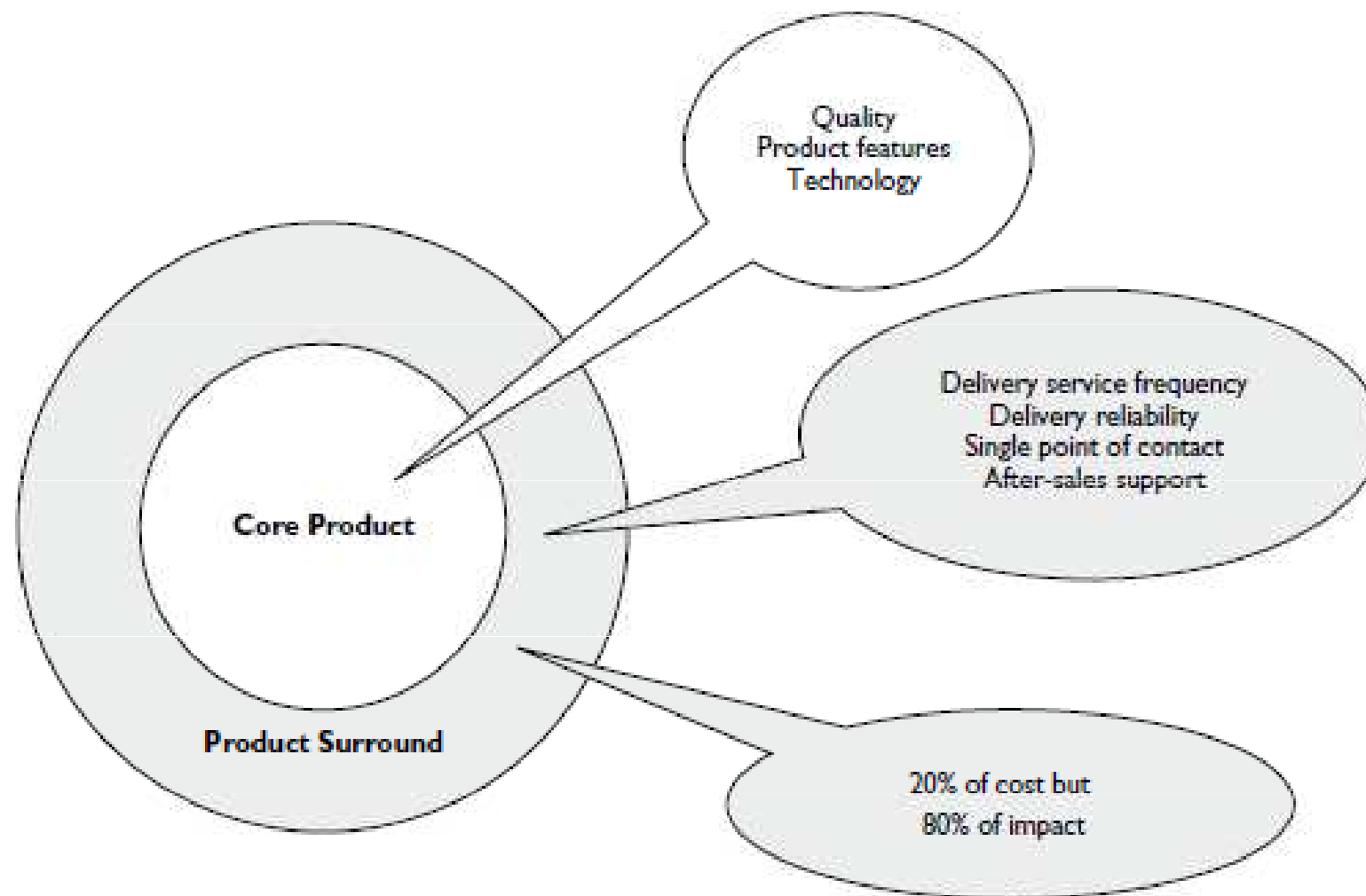


Figure 3.1 Core product versus product 'surround', illustrating the importance of the logistics-related elements

MUNI
ECON

Zákaznický servis

Švandová Eva

Co se dozvíme?

1. Význam zákaznického servis
2. Vztah úroveň zákaznického servisu versus náklady
3. Design zákaznického servisu – servis jako služba
4. Elementy zákaznického servisu aneb jakou úroveň zákaznického servisu nabízíme?
5. Spokojenost zákazníka
6. Jak na tvorbu politiky zákaznického servisu

Jak se projeví zákaznický servis v uvedených oblastech?

In a retail store:

- How long must I wait in line?
- If I cannot find an item, can I find a clerk who is willing to help?
- If an item is not in stock, how long must I wait to receive it?
- If an item is not in stock, will I receive a call, or must I continually check back?
- Is the store clean, well lighted, and laid out reasonably?
- Do personnel treat customers with respect?

On a telephone order:

- Am I treated courteously?
- Must I wait on hold for 10 minutes?
- Do I get to speak to a human?
- Do I key in my customer number and then need to repeat it later?
- If it's an automated system, are the instructions clear?

Vymezení zákaznického servisu

- Zákaznický servis je měřítko toho, jak dobře funguje logistický systém z hlediska vytváření užité hodnoty **času a místa** pro určitý produkt, nebo službu.
- „the ability of logistics management to satisfy users in terms of **time, dependability, communication and convenience**“ *Kerin aj. Marketing, 2011.*
- Proces, v jehož rámci jsou účastníkům dodávkového řetězce poskytovány přínosy z přidané hodnoty, a to nákladově efektivním způsobem.
- Představuje výstup logistického systému
- Nesmí být zaměňován se spokojeností zákazníků

Cost of customer service

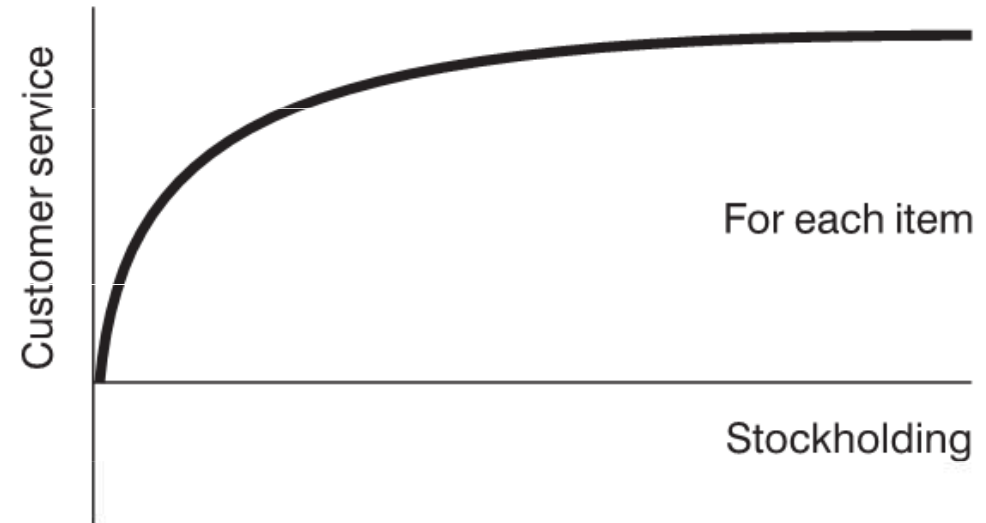
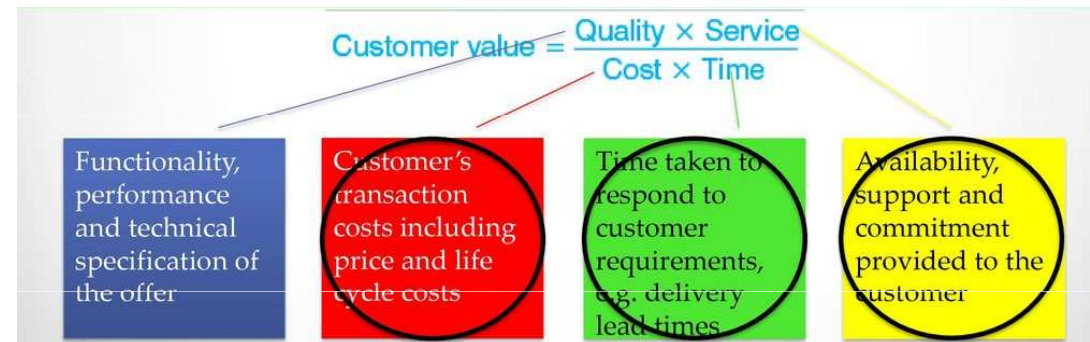
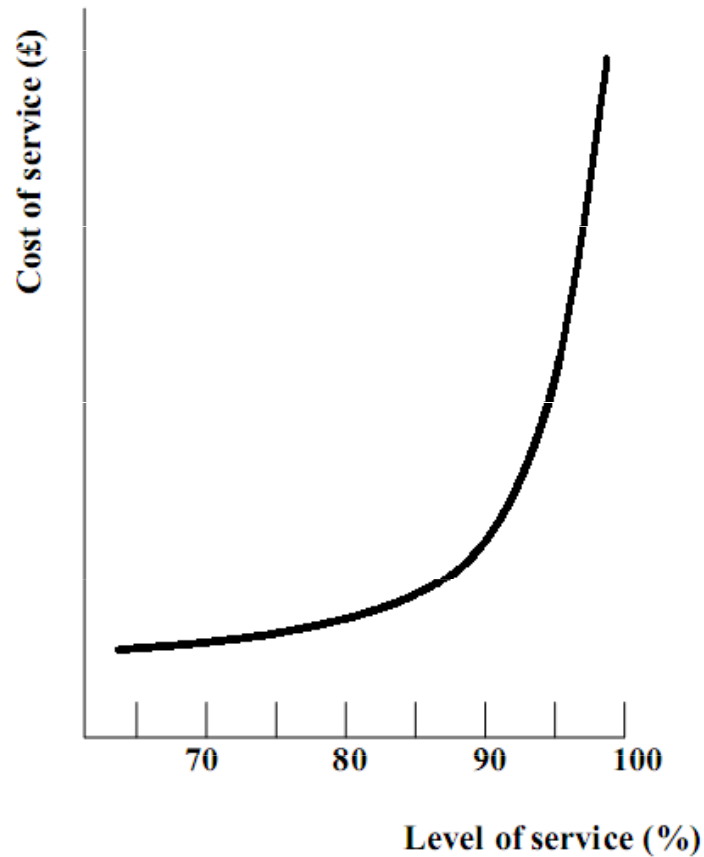
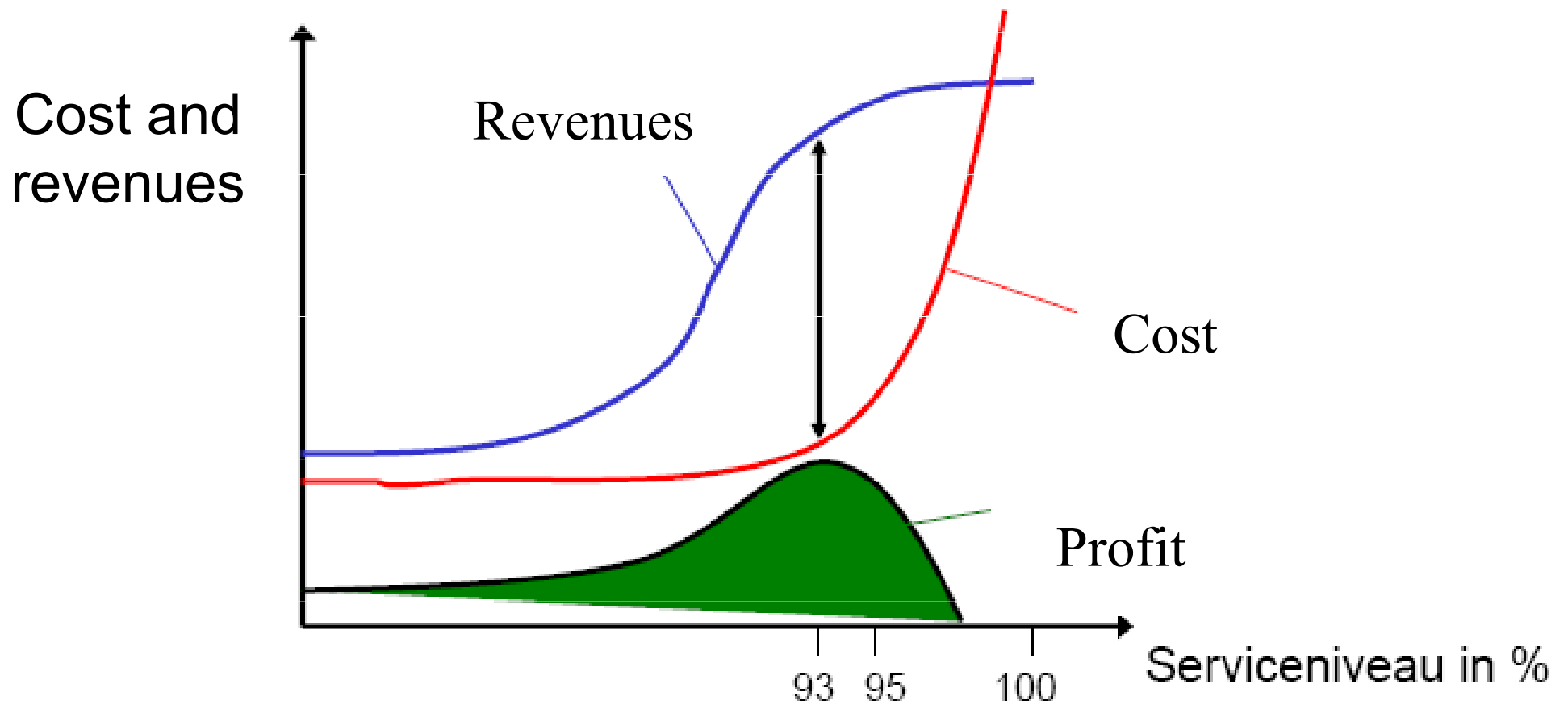
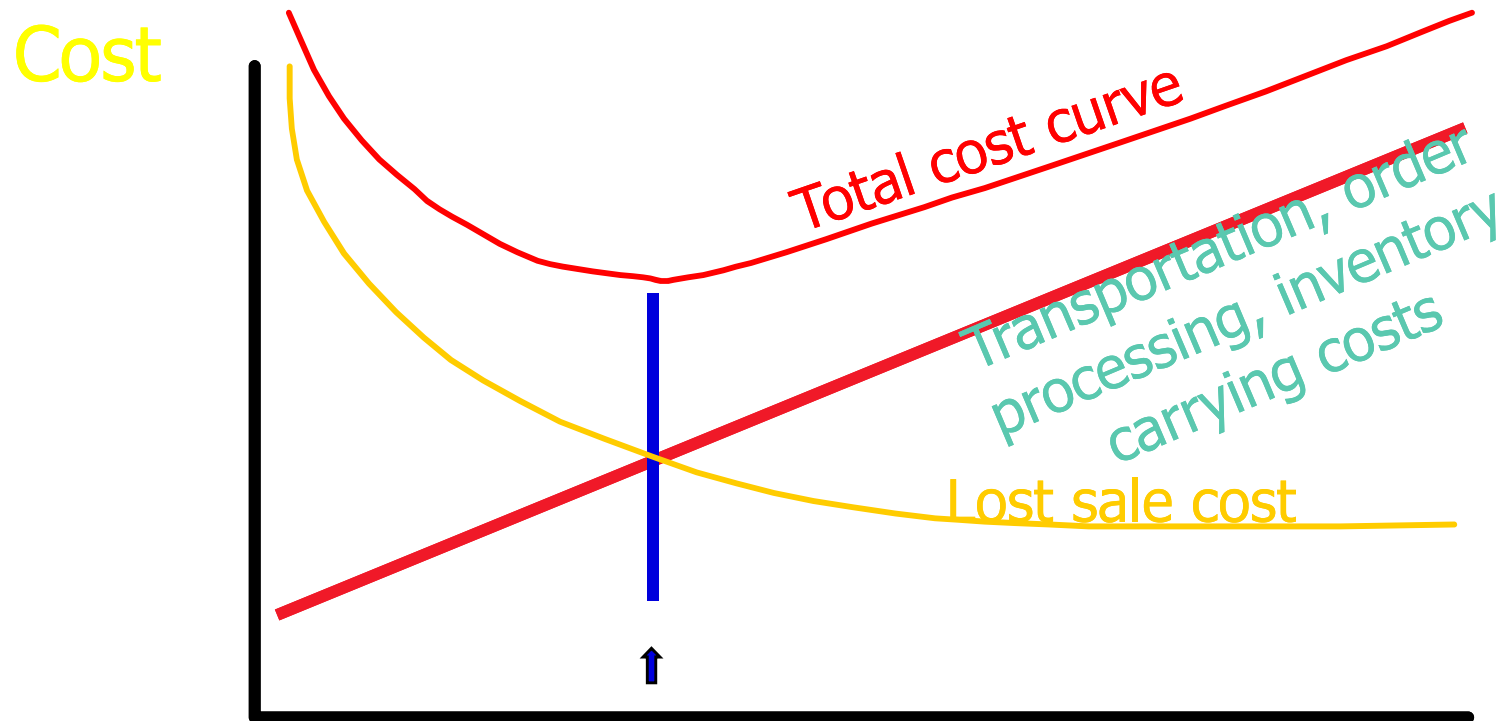


Figure 2.1 Availability of a stock item

Specification of Customer Service Level



Specification of Customer Service Level



Improved customer service(%)

Seven „rights“ of customer service

- With the right amount
- Of the right product
- At the right time
- And the right place
- In the right condition
- At the right price
- With the right information



Důležitost zákaznického servisu při získání strategické výhody

- Je klíčovým pojítkem mezi marketingem a logistikou
 - Marketing brings a customer in, and customer service keeps them coming back
- Hraje významnou úlohu při rozvoji a udržování **zákaznické loajality**
- Jedna z mála reálných možností, jak se odlišit od konkurence

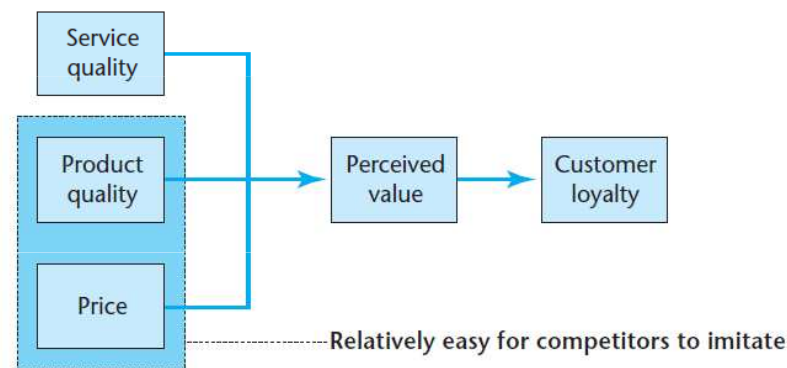
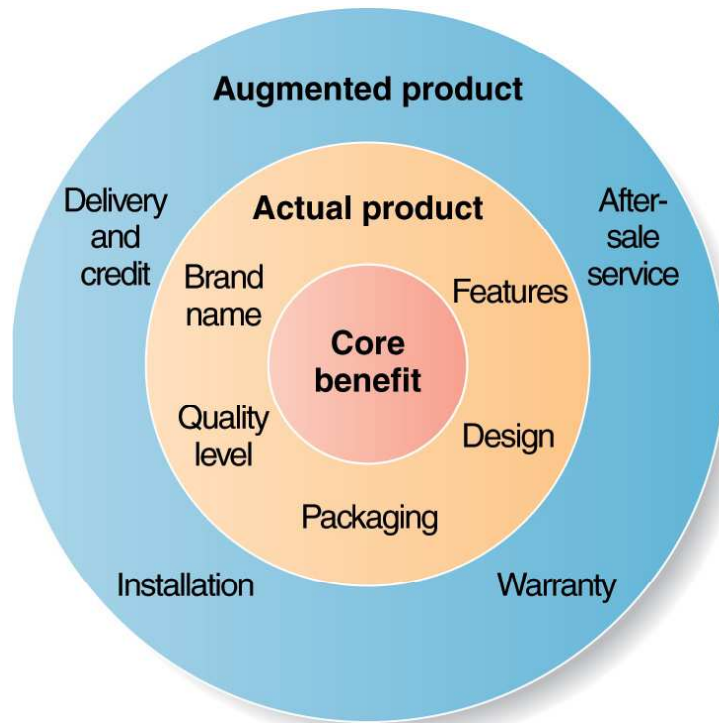


Figure 2.3 Key drivers of customer loyalty

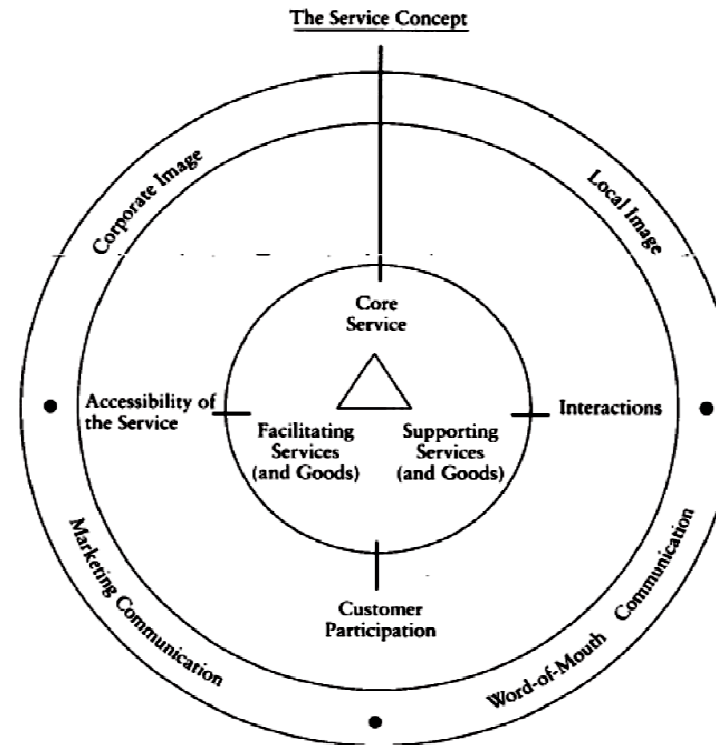
3 základní pojetí služeb v logistice a SCM

- A) služby jako **PROCESY** - činnosti (soubor realizovaných aktivit, procesů, které jsou v rámci logistických procesů a procesů v rámci fungování SC realizované.....a řízené)
- B) služby jako **VÝSTUPY** z výše uvedených činností, kdy je možné měřit míru dosažení výkonů (definování kritérií na základě stanovených cílů, řízení jejich dosahování a kontrola);
- C) služby jako **FILOZOFIE ŘÍZENÍ** – služby logistiky a SCM pro **zvyšování (přidávání) hodnoty pro zákazníka a další stakeholdery** (Bowersox et al., 1986).

Logistická služba – jak ji vytvářet



jako součást celého produktu

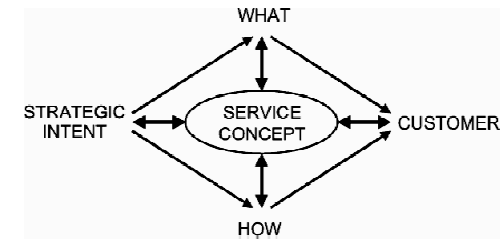
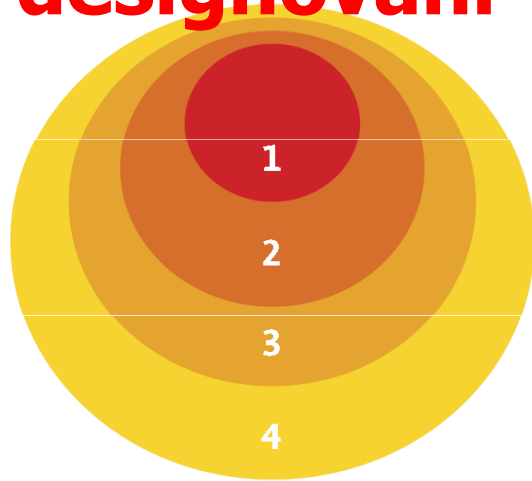


jako služba sama o sobě

Služba (jako produkt)

- Služba (jako produkt) – tzv. „service concept“ - VIZ DÁLE - „koncept služby“ zahrnuje všechny prvky výkonu služby (jak hmotné, tak nehmotné) které vytváří hodnotu (pro zákazníka):
- tvořena:
 - **jádrem** = ústřední komponenta, která dodává základní, problém-řešící benefits, které zákazník hledá customers
 - **doplňkovými službami** (SUPPLEMENTARY SERVICES):
 - a) **rozšiřují jádro, usnadňující, napomáhající** využití, získání jádra (**facilitating**= either needed for service delivery, or help in the use of the core product) a
 - b) **zvyšující hodnotu** jádra a její „charakter“ (**enhancing**= add extra value for the customer)
 - **procesy dodání služby** – dodávají jak jádro, tak každou z doplňkových služeb (zařízení, dodavatel, procesy, programy, procedury, pravidla...)

Úrovně – vrstvy služeb pro designování



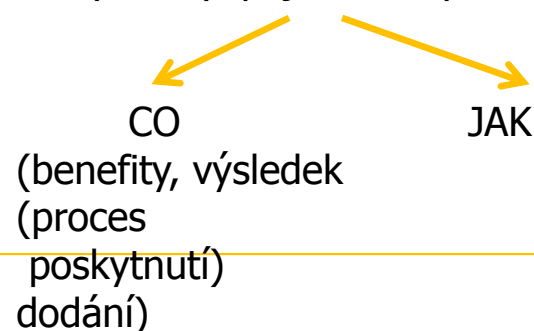
1 – design prvků, znaků, atributů služby

2 – design zážitku zákazníka (zážitek = pocit, dojem zákazníka, vyplývající z interakce zákazníka se službou v průběhu celého procesu tvorby a dodávání – vnímání všemi smysly na fyzické i kognitivní úrovni)

3 – design procesů a systémů dodávání a tvorby služby

4 – design strategie, politiky, filozofie nebo ideologie služby

Navrhování tzv. „service concept“
= myšlenky, pojetí služby“



Proces poskytování služby

Přímý zážitek zákazníka se službou

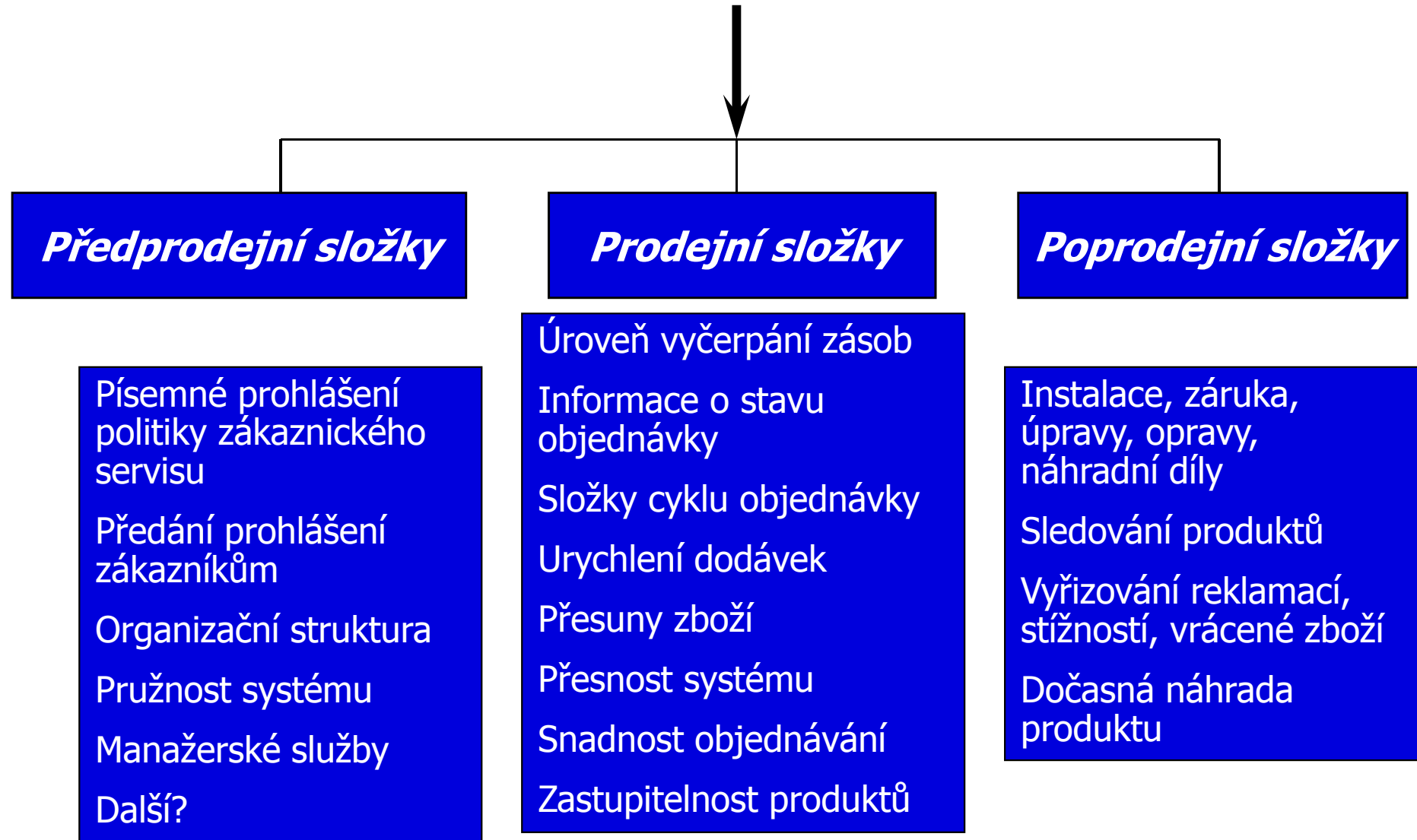
Výsledek služby – benefity a výsledky poskytnuté služby

Hodnota služby – benefity/náklady, které

zákazník pro získání benefitů musel vynaložit

Ziskovost služby pro dodavatele

Složky zákaznického servisu



Specifika logistických služeb – služeb v rámci dodavatelského řetězce

- Některé části tzv. IHIP paradigmatu neplatí zcela (Tronvoll et al, 2011) – **KTERÉ?**
- **Intangibility** - logistické služby – výrazný hmotný, hmatatelný prvek – materiály, výrobky, obaly – jako součást služeb (DODÁNÍ) i jako součást tvorby služby (**DOPRAVNÍ A PŘEPRAVNÍ PROSTŘEDKY, SKLADOVÁ ZAŘÍZENÍ...**) + v log. službách „SPECIFIKUM“ – snaha o sledování a vyčíslování kapacity)
- **Heterogeneity** – výrazná snaha o **standardizaci** služeb
- **Inseparability** – zákazník a dodavatel logistických služeb spíše méně přímo v kontaktu – služba se vytváří a dodává mimo přímou přítomnost zákazníka **PROBLÉM KONTROLY**
- **Perishability** – service recovery velmi důležitá součást designu logistické služby (cena a náklady log. služeb a objektu služeb)
- + snaha o jasné oddělení „vlastnictví“ dílčích služeb – kvůli service recovery
- + výrazný podíl hmotné složky, která nepatří poskytovateli služby, ale dodavateli anebo zákazníkovi (oddělené, odlišné subjekty) – služba je vytvářena a dodávána s majetkem někoho jiného (záleží ale i na tom, zda je služba outsourcována)
- **obtížné ohodnocení** – v log. službách „SPECIFIKUM“ – snaha o měření
- + interní služby

Basic elements of customer service

Availability

- Fill rates
- Stockout frequency
- Orders shipped complete

Operational Performance

- Speed
- Consistency
- Flexibility
- Malfunction recovery

Service Reliability

- Damage free
- Error-free invoices
- Shipment matches order
- Shipped to correct location
- Etc.



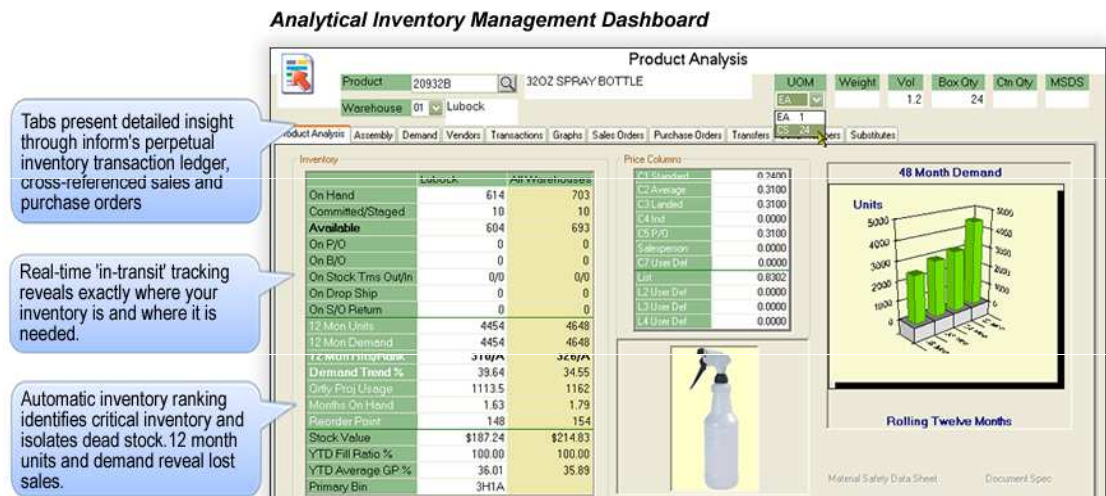
Source: Bowersox

Availability is the capacity to have inventory when desired by a customer

Fill rate measures the magnitude or impact of stockouts over time

Stockout occurs when a firm has no product available to fulfill customer demand

Orders shipped complete requires shipping everything that a customer orders to count as a complete shipment



Part no.	Demand	Shortage	No. of orders	Shortage
A12	1000	10	5	1
B25	10	5	1	1

Jaká je dostupnost v případě uvedených informací?

$$\text{Availability} = \frac{\text{Demand satisfied}}{\text{Total demand}}$$

Measuring availability

$$\text{Availability} = \frac{\text{Demand satisfied}}{\text{Total demand}}$$

$$\text{Availability} = \frac{\text{Total number of items supplied}}{\text{Total number of items ordered}}$$

$$\text{Availability} = \frac{\text{Total number of complete orders supplied}}{\text{Total number of orders}}$$

Part no.	Demand	Shortage	Service level (%)	No. of orders	Shortage	Service level (%)
A12	1000	10	99.0	5	1	80.0
B25	10	5	50.0	1	1	0
Average			74.5			40.0
Sum	1010	15	98.5	6	2	66.7

Which measure of availability does the customer use?

Source: Tony Wild: Best Practice in Inventory Management

Availability policies

- the same availability across all the products
- minimizing the total cost of service
- concentrating on the most valuable customers
- enhancing the service on the most sensitive products
- greatest availability on the most profitable products, or
- better service on the major turnover items, reduced service on slow movers

Operational performance deals with the time required to deliver a customer's order

- **Speed** of the performance cycle is the elapsed time from when a customer established a need to order until the product is delivered
- **Consistency** of the order cycle is measured by the number of times that actual cycles meet the time planned for completion
- **Flexibility** is a firm's ability to accommodate special situations and unusual or unexpected customer requests
- **Malfunction recovery** is a firm's ability to quickly implement contingency plans when a failure occurs in the supply chain



Service reliability is a firm's ability to perform all order-related activities and provide critical info

- Service reliability involves a combination of logistics attributes beyond simply availability and operational performance. For example:
 - **Damage free** measures how many shipments arrive without damaged products
 - **Error-free invoices** measures what percentage of invoices contain no errors
 - **Shipment matches** order measures how many shipments contain the exact amount of product ordered
 - **Shipped to correct location** measures how many shipments are made to the customer's selected location
- Plus a capability and willingness to provide customers with accurate information regarding operations and order status

The perfect order is the ultimate in logistics service levels

- **The perfect order** is an order that is
 - Delivered complete
 - Delivered on time
 - Delivered at the right location
 - Delivered in perfect condition
 - Delivered with complete and accurate documentation
- This requires the total order cycle performance to be executed with zero defects



+



+



+



Source: Bowersox

MUNI
ECON

Example of zero-defect performance measurement

Consider an order cycle that achieves the following performance levels for shipments

97% delivered complete

97% delivered on time

97% delivered in perfect condition

97% delivered with correct documentation

Probability that any order will be

delivered with no defects is only 88.5%

$P(\text{zero defects}) = .97 \times .97 \times .97 \times .97 = .885$

What resources are needed to achieve a zero-defect level?

Therefore, the probability that any order has a problem is 11.5%

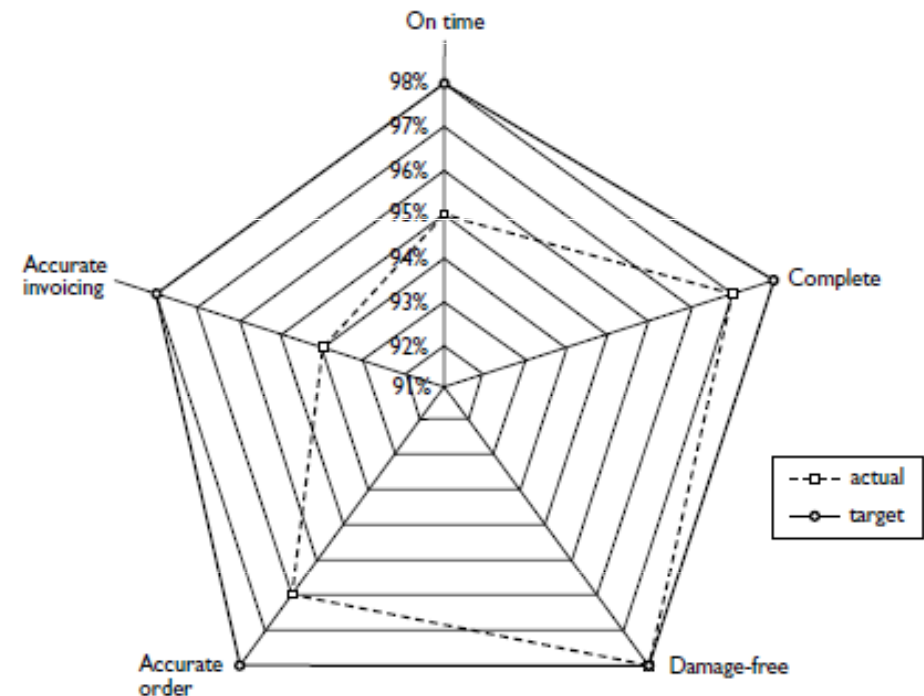


Figure 3.14 Radar gram showing the perfect order targets and achievements

Source: Bowersox

How much basic service should the supply chain provide?

- Many firms establish their basic service platforms using two factors
 - Competitor or industry acceptable practice
Minimum and average service performance levels have emerged in most industries
 - The firm's overall marketing strategy
High service levels needed to compete on basis of logistics competency
Low service levels are more common when competing on the basis of price
- Zero-defect approach is not taken across the board for all customers
- Establish internal performance standards for each service component to reflect industry practice, cost and resource requirements



Back-order measurement

Table 2.2 Comparison of dispatches for companies A and B (items dispatched in week 37: analysis of lateness on orders dispatched)

	Company A	Company B
Delivered on time	10	30
1 week late	60	15
1 month late	20	40
3 months late	10	15
Total dispatches	100	100

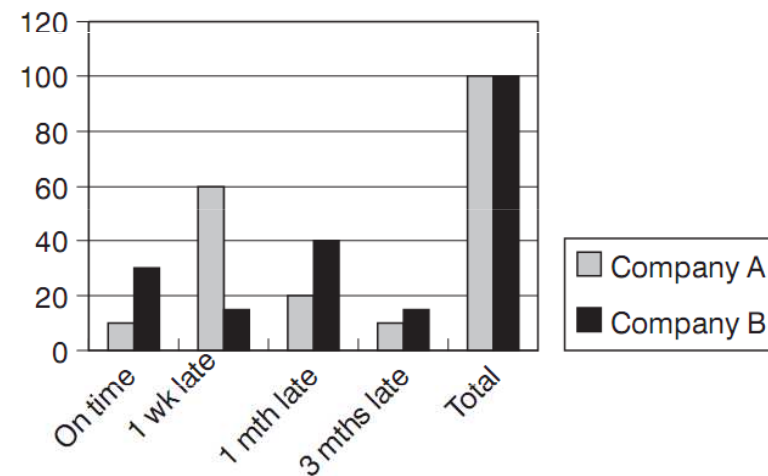


Figure 2.2 Comparison of dispatches for companies A and B

Source: Tony Wild: Best Practice in Inventory Management

Customer Service Elements for the Food Industry

TABLE 3–2Customer Service Elements for the Food Industry

Element	1995	2000
Product availability	98%	99%
Order cycle time	9 days	7 days
Complete orders shipped	90%	94%
Accurate invoices provided	90% of invoices	93%
Damaged products	1%	0.5%
<i>Sources: Grocery Manufacturers of America and A. T. Kearney, Customer Service Data for Food Industry (1995), 5. Used with permission.</i>		

V SLA - sledujeme metriky, požadované hodnoty, náprava

What is customer satisfaction?

Expectancy

disconfirmation states if a customer's expectations of a supplier's performance are met or exceeded, the customer will be satisfied

If Perceived Performance $\geq$ Expectations, then Satisfaction

If Perceived Performance $<$ Expectations, then Dissatisfaction



"Customers will be satisfied if a supplier meets or exceeds the customer's expectations"

Why customer satisfaction is not sufficient

- Satisfied customers may not be happy with the supplier's performance
- Customer satisfaction focuses on expectations - not customer's real requirements
- Considerable research suggests that "satisfied" customers still are likely to defect



- What satisfies one customer may not satisfy other, much less all, customers
 - There is a tendency by companies to treat all customers as being equal and identical

Low expectations always result in satisfied customers

But what if customer requirements are not met?

		Expectation		
		LO	MED	HI
Performance	HI	Very Satisfied	Very Satisfied	Satisfied
	MED	Very Satisfied	Satisfied	Dissatisfied
	LO	Satisfied	Dissatisfied	Dissatisfied

Who is the customer?

- From perspective of the total supply chain
 - End user of product in consumer market
 - Company is customer in business market
- From perspective of specific firm within a supply chain
 - Intermediate customer organizations exist between the firm and end users
- From perspective of a logistics manager
 - Any delivery location
 - For example, consumer home's, retail / wholesale businesses, receiving docks of manufacturing plants and warehouses



The basic service platform is a commitment to perform each basic element at a given level

Service platform for customer

A
Availability level = Medium

Operational performance = High

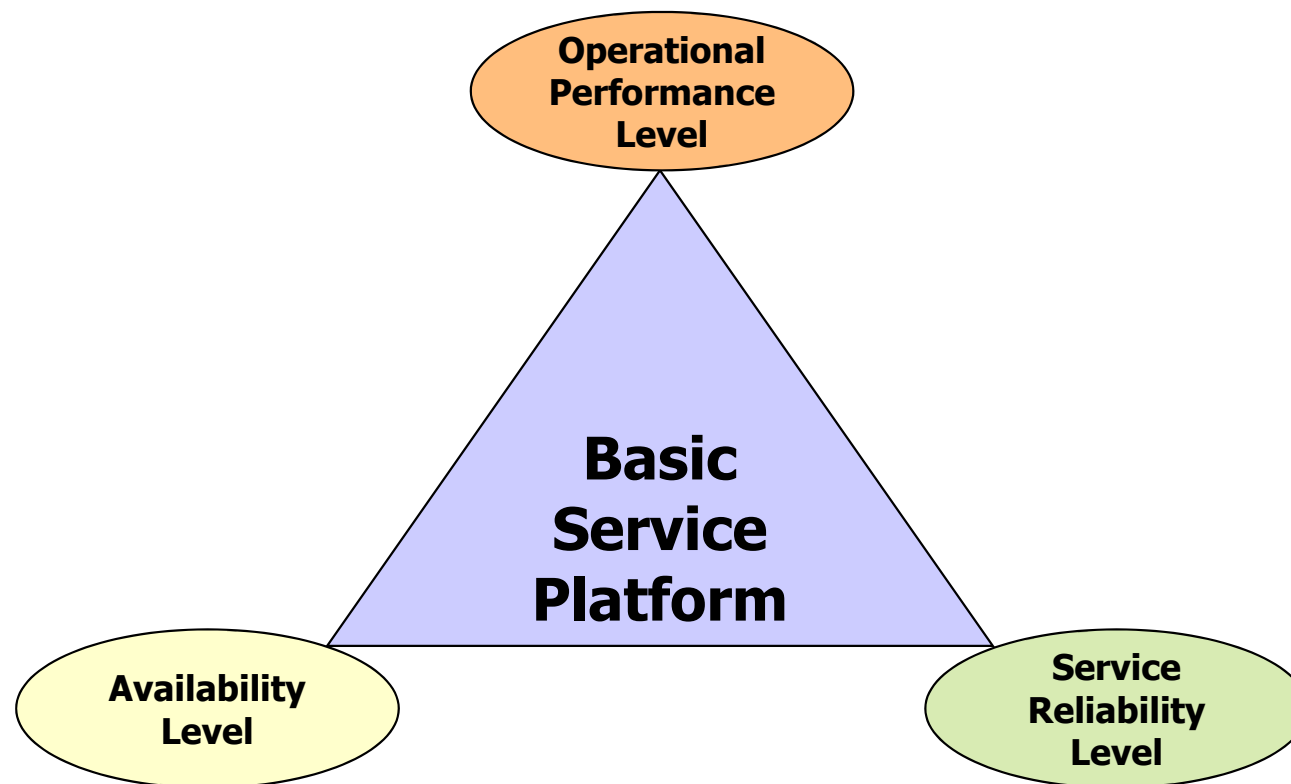
Service reliability = Above average

Service platform for customer

B
Availability level = Low

Operational performance = Medium

Service reliability = Average



Source: Bowersox

Benchmarking of logistics service

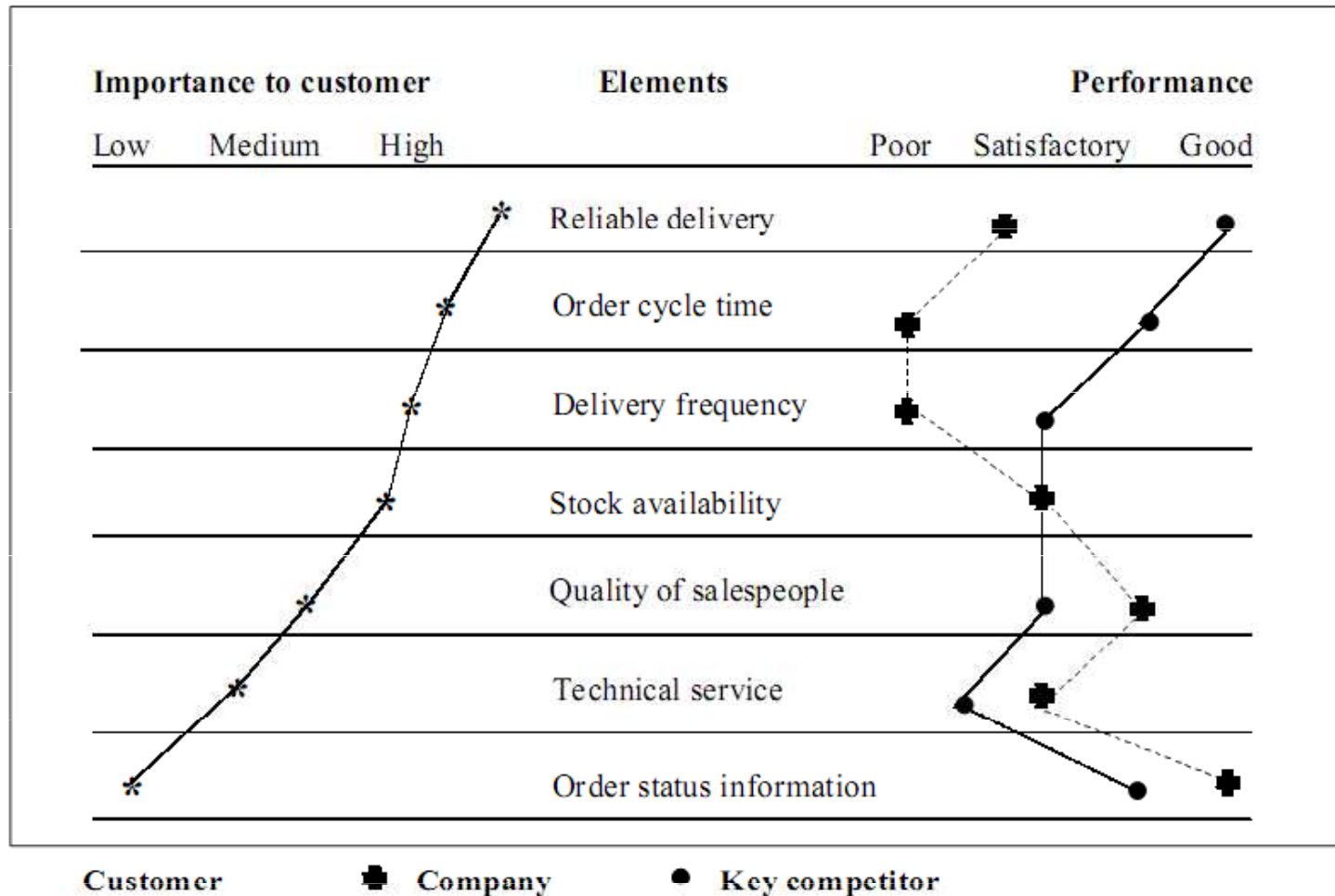


Figure 3.4 Competitive benchmarking – showing where there are opportunities to improve service when comparing with customer requirements and key competitors

Source: Alan Rushton, John Oxley and Phil Croucher: Handbook of Logistics and Distribution Management

Table 1.1 Different product ranges have different logistics performance objectives

	Classic shirts	Fashion blouses
<i>Product range</i>	Narrow: few colours, standard sizes	Wide: many colours, choice of styles, designer labels
<i>Design changes</i>	Occasional	Frequent (at least every season)
<i>Price</i>	Everyday low price	Premium prices
<i>Quality</i>	Consistency, conformance to (basic) spec	High grades of material, high standards of workmanship
<i>Sales volumes</i>	Consistent sales over time	Sales peak for given fashion season
<i>Order winners</i>	Price	Time-to-market Brand/label Quality
<i>Order qualifiers</i>	Quality Availability	Price Availability
<i>Logistics priorities</i>	Cost Dependability Quality	Speed Flexibility Quality

Jak zavést strategii zákaznického servisu

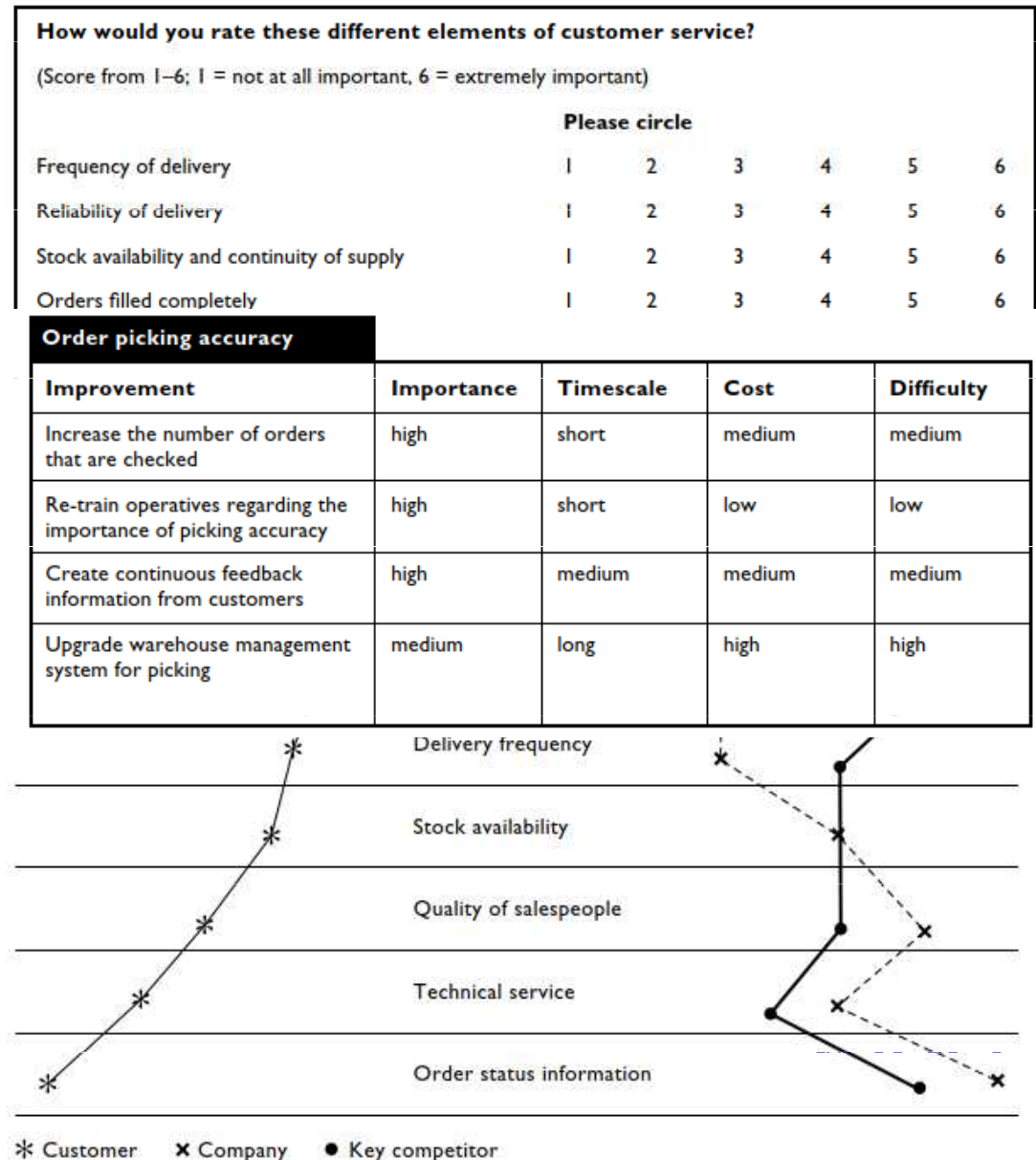
- Musí vycházet z požadavků zákazníků
- Musí být nákladově efektivní a musí přispívat k ziskovosti firmy
- Čtyři metody:
 - Posouzení úrovně služeb na základě znalosti reakce zákazníků v případě vyčerpání zásob
 - Analyzování vzájemných vazeb nákladů a příjmů
 - ABC analýza zákaznického servisu
 - Provedení auditu zákaznického servisu

Překážky efektivního zákaznického servisu

- Neschopnost odlišení specifických tržních segmentů podle typu služeb, které tyto segmenty vyžadují
- Příliš horliví obchodní zástupci
- Neinformovaný nebo nevzdělaný management

Politika zákaznického servisu

- Identifikace zákaznických segmentů/typů zákazníka a hlavních elementů zákaznického servisu
- Určení důležitosti každého z elementů zákaznického servisu
- Jak si podnik vede a jak si stojí v porovnání s konkurencí
- Vytvoření balíčku zákaznického servisu
- Jak budeme kontrolovat a monitorovat



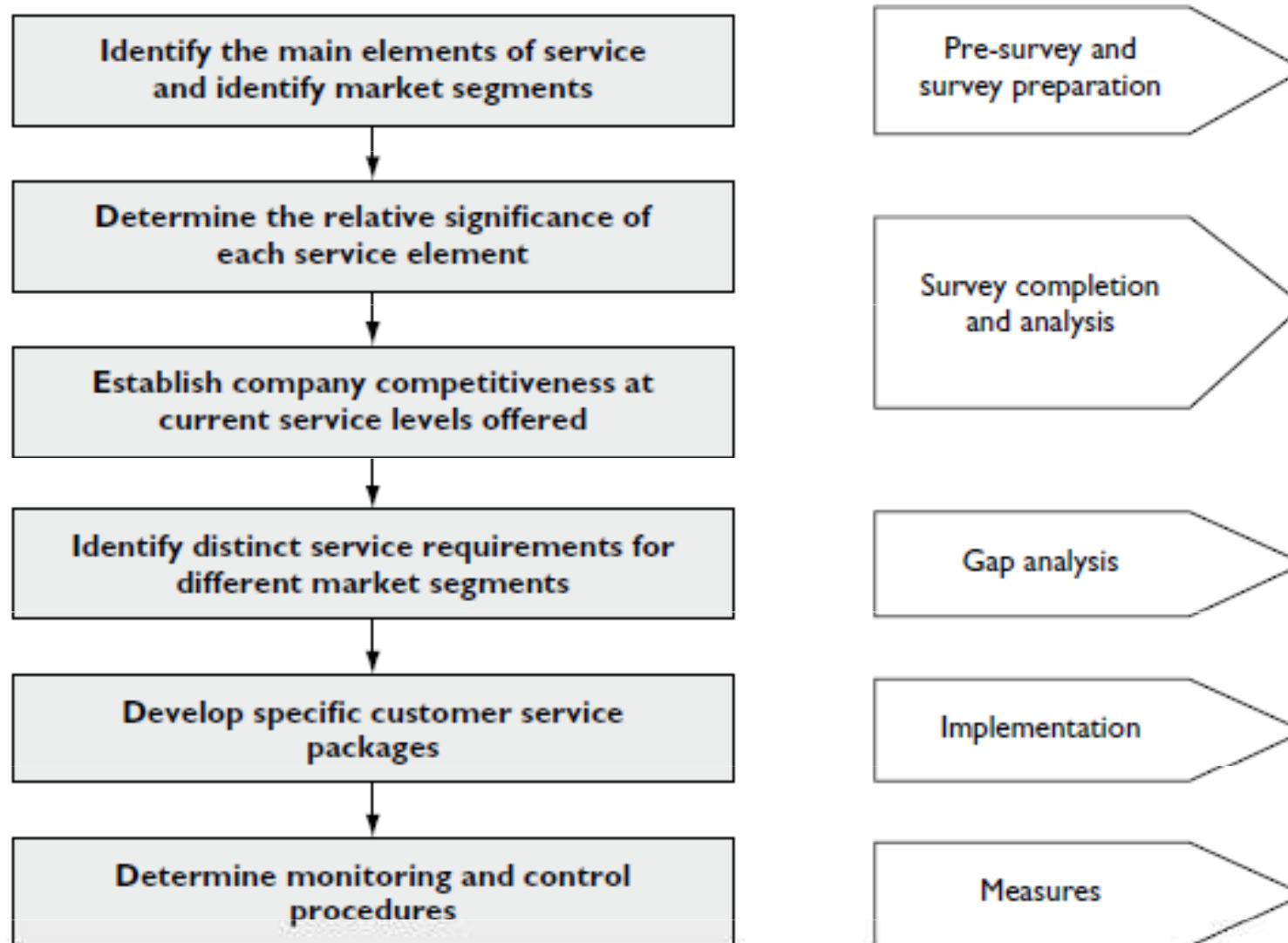


Figure 3.6 An overall approach for establishing a customer service strategy

To sum up

- Logistické služby a jejich nabídka ovlivňují zákazníka – mají vliv na úroveň zákaznického servisu
- Existují různé metriky pro zákaznický servis, je třeba je vždy nadefinovat
- Loajalita zákazníka je důležitější než spokojenost
- Nesnažme se uspokojit všechny zákazníky
- Při tvorbě strategie zákaznického servisu je třeba brát v potaz zákazníka – kdo je zákazníkem?

Děkuji za pozornost

Poskytovatelé logistických služeb

- • Operátoři dopravy;
- • Dopravci;
- • Zasílatelé;
- • Poskytovatelé logistických služeb na úrovni Third Party Logistics;
- • Poskytovatelé logistických služeb na úrovni Fourth Party Logistics.
- poskytovatelé kurýrních, expresních a balíkových služeb

3PL a 4PL – poskytování logistických služeb

- Prvním předpokladem úspěšnosti outsourcingu je, že si podnik musí ujasnit své cíle.
- posoudit možná rizika a zvážit, jestli
- vytěsněnou činnost přesunout celou na jednoho poskytovatele nebo na několik samostatných
- Druhým předpokladem je ujasnit si vztahy s poskytovatelem. Je potřeba dohodnout si
- cenu za poskytované služby, odpovědnost mezi oběma partnery, způsob měření
- a vyhodnocování, dále si upřesnit rozhraní na tocích zboží a informací a pohotovost
- poskytovatele.

Last mile delivery

- customers want shipping that's free and fast, it also happens to be the most expensive and time-consuming part of the shipping process
- Last mile shipping can account for 53% of a shipment's total costs.
- PROČ?
- Rychlost
- Počet zastávek
- Nedodání (5% od LMD)
- Vrácení zboží (20 % v e-commerce)