

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu

Zvýšení konkurenceschopnosti firmy pomocí zavedení standardů zákaznických služeb a zákaznického procesu

Konstantin Solodov

Vedoucí práce: Ing. Eva Šimková, Ph.D.

Tento list vyjměte a nahrad'te zadáním bakalářské práce

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval(a) samostatně s použitím uvedené literatury pod odborným vedením vedoucího práce.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a v práci jsem neporušil(a) autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Mladé Boleslavi dne 06.05.2018

Děkuji Ing. Evě Šimkové, Ph. D. za odborné vedení bakalářské práce, poskytování rad a informačních podkladů.

Obsah

Úvod	7
1 Kvalita zákaznického servisu a konkurenceschopnost firmy.....	9
1.1 Definice konkurenceschopnosti a klientského servisu.....	9
1.2 Pojem zákaznický servis z pohledu firmy a zákazníka	10
1.3 Parametry měření kvality servisu, indikatory kvality	11
1.4 Cíle systému zákaznických služeb ve firmě	13
2 Standardy zákaznických služeb jako součást prodejní a poprodejní strategie firmy	16
2.1 Standardy služeb ve firmě: koncepce, třídy, hlavní úkoly a jejich funkce	16
2.2 Struktura a obsah zákaznických standardů, požadavky na standardy	20
2.3 Algoritmus vývoje standardu, chyby při vývoji a kriteria úspěšného standardu.....	22
2.4 Metody sledování schválených standardů.....	25
2.5 Výhody a přínosy pro firmu při zavedení standardů	26
3 Analýza procesu služeb logistiky ve firmě „Jaguar Land Rover“	27
3.1 Charakteristika finanční a ekonomické situace firmy	27
3.2 Analýza logistických činností a popis aktuální situace	29
3.3 Problémy v logistických procesech	31
3.4 Vlastnosti obsluhování klientu v dodavatelském řetězci.....	33
3.5 Způsoby zlepšování procesů logistických služeb	35
Závěr	37
Seznam literatury	39
Seznam obrázků a tabulek.....	40
Seznam příloh	41

Seznam použitých zkratek a symbolů

Apod.	a podobně
BM	Benchmarking
HR	Human Resource
IT	Information Technology
JLR	Jaguar Land Rover
PWC	PricewaterhouseCoopers

Úvod

V dnešní době můžeme pozorovat transformace v ekonomice, které tvoří podmínky pro vývoj konkurence na trhu. Konkurenceschopnost firmy nyní záleží nejen na úrovni poptávky zboží ale i na kvalitě poskytovaných služeb. Situace stále více nutí firmy investovat své zdroje do získávání a udržení zákazníků.

Vysoce kvalitní zákaznické služby je rozhodující pro úspěch každého podniku. Kvalitní služby a pozorný postoj k zákazníkům – to je jediná věc, která pomůže vydržet silnou konkurenci na dnešním trhu. Podnik, který působí v konkurenčním prostředí, je důležitý pro zdůraznění jeho jedinečnosti a individuality. Nyní je důležité najít nástroje a takové vlivy, které umožňují dosažení požadovaného úspěchu. Jedním z takových nástrojů je firemní standard práce s klienty.

Zákaznický servis je součástí obchodního procesu, jehož účelem je prodej a spokojenost zákazníků, počínaje od přijetí objednávky od spotřebitele a končící doručení výrobků. Firmy často spojují posílení svých konkurenčních výhod především tím, že poskytují svým zákazníkům vysokou úroveň logistických služeb. Jak najít potenciál pro zlepšení logistických procesů ve firmě? Během mé práce bude provedena analýza plnění norem pracovních procesů logistických služeb a standardu zákaznických služeb, které ovlivňují kvalitu zákaznických služeb.

Standardy služeb jsou jedním z hlavních nástrojů pro hodnocení kvality, který optimalizuje pracovní postup, dělá jeho více srozumitelným pro zaměstnance, minimalizuje dobu strávenou manažery při adaptaci nových zaměstnanců, zvyšuje se motivace u zaměstnanců kvůli pochopení kritéria hodnocení a práci kolegů.

Významnost tohoto tématu je určena především tím, že při nákupu drahého produktu by kupující měl mít k dispozici příslušný klientský servis. Kvalita poskytované služby bude přímo záviset na koordinaci práce zaměstnanců a implementaci vnitřních standardů firmy.

Cílem bakalářské práce je analyzovat současný stav zákaznických služeb ve firmě "Jaguar Land Rover" v Rusku a na základě identifikace slabých míst v logistických procesech navrhnout možnosti ke zlepšení za účelem zvýšení konkurenceschopnosti. Tato společnost je zastoupení zahraniční automobilky a zastupuje její zájmy na území Ruska. Hlavním předmětem činnosti firmy je velkoobchodní prodej vozidel prostřednictvím prodejní sítě.

Z hlavního cíle byly v práci řešeny následující dílčí cíle:

- zvážit přístup k definici a obsahu pojmu "standard služeb" a "interního standardu služeb", podmínky pro vývoj a implementaci norem ve společnosti;
- prozkoumat dopad vnitřních standardů na kvalitu služeb;
- analyzovat aktivity firmy;
- identifikovat typické problémy zákaznického servisu v logistických procesech;
- provést srovnávací analýzu standardů interních služeb;
- stanovit dopad implementace norem na kvalitu logistických služeb;
- vypracovat doporučení pro zlepšení kvality služeb zákazníkům úpravou stávajících firemních standardů pro logistické služby.

Objektem výzkumu je zákaznický servis ve stadiu dodání produktu. Předmětem výzkumu jsou standardy firemních zákaznických služeb, které se podílejí na logistickém procesu.

Výzkum byl proveden pomocí následujících metod:

- teoretická analýza;
- srovnávací analýza;
- metoda generalizace.

Metodickým základem výzkumu byly analytické materiály, odborné posudky, články a výsledky výzkumu, elektronické zdroje.

Bakalářská práce je rozdělená do tří kapitol. V první a druhé části jsou popsány teoretické aspekty pojmu konkurenceschopnost a standardy zákaznických služeb.

Třetí část se věnuje problematice logistických procesů ve firmě „Jaguar Land Rover“ a jsou navrženy doporučení pro řešení těchto problémů za účelem zvýšení konkurenceschopnosti firmy na Ruském trhu.

1 Kvalita zákaznického servisu a konkurenceschopnost firmy

1.1 Definice konkurenceschopnosti a klientského servisu

Na dnešním trhu je prodávající nucen vybudovat své aktivity na základě poptávky zákazníků. Současně poptávka kupujícího není omezena pouze na poptávku po zboží. Kupující diktuje své podmínky také v oblasti složení a kvality služeb, které mu budou poskytnuty v průběhu dodávky tohoto produktu.

Služba – je akce, která pomáhá nebo prospívá druhému. Práce na poskytování služeb zákazníkům se nazývá zákaznický servis. Z hlediska marketingových služeb zákaznický servis zahrnuje služby a obsluhování (Bloudek a kol., 2013).

Existuje takové pravidlo, že udržení stávajícího zákazníka pro firmu je mnohem jednodušší než získání nového. V každé úspěšné firmě zákazníci přináší hlavní příjem.

Zákaznický servis - je konkurenční nástroj, který má zvláštní výhodu nad cenovou konkurencí (Bloudek a kol., 2013). Stejně jako u ceny a kvality zboží kupující vždy zvolí firmu, která mu může poskytnout další výhody. Tyto dodatečné výhody se mohou projevit v takových ukazatelech, jako zajištění kvality zboží nebo služeb, doba provádění služby, inovace, snadné používání výrobku, reklamace atd. Výsledkem kvalitního zákaznického servisu bude vždy přidaná hodnota produktu nebo služby.

Proces zákaznického servisu lze považovat za proces, který poskytuje svým účastníkům další výhody díky efektivnímu využívání finančních prostředků a zdrojů. Hlavním úkolem podnikání orientovaného na klienta je získání uznání a loajality svých zákazníků (Tomek a Vávrová, 2009). Úloha vytváření třídy stálých zákazníků není vyřešena poskytnutím dodatečných slev nebo jiných zřejmých řešení. Praxe ukazuje, že správná organizace zákaznického servisu je schopna zvýšit tržby v průměru o 50%.

Firma by měla vynaložit maximální úsilí na udržení a zvyšování svých pravidelných zákazníků, aby byla úspěšná a udržovala si své vedoucí postavení na trhu. Výzkum americké konzultační společnosti „Genesys“ v oblasti zákaznického servisu uvádí následující statistické údaje: 85% spotřebitelů chce

vrátit produkt nebo stornovat poskytnutí služeb kvůli špatné práci podpůrných služeb. Mezi hlavní nedostatky práce, spotřebitelé uvádí (Kandampully, 1998):

- dlouhá doba čekání;
- nelogická schémata samoobsluhy;
- několikáté opakování stejné informace;
- nedostatečná kompetence zaměstnanců;
- nízká úroveň odpovědnosti zaměstnanců za rozhodování;
- malá znalost hodnoty klienta pro firmu;
- složitost logistických operací;
- placené hovory při volání na servisní linku.

U 56 % zákazníků je dobrý zákaznický servis klíčovým faktorem, který ovlivňuje loajalitu firmy. 89 % kupujících chtějí provést další nákup i v případě, že došlo k problémům se zbožím nebo službou, ale servisní středisko rychle vyřešilo problém.

Účelem vytvoření systému zákaznických služeb je dosažení konkurenční výhody společnosti tím, že se zvyšuje kvalita služeb. Zákaznická služba navíc napomáhá rozvoji firmy, protože kreativní řešení problémů, které přicházejí od zákazníků, vede k vytvoření nového produktu nebo služby.

„Kvalitní zákaznický servis – je dobře navržený systém pro fungování vyškoleného personálu, schopný řešit problémy zákazníků a tím zvýšit jejich loajalitu vůči firmě a učinit každého zákazníka "zákazníkem navždy".“ (Blažek, 2008, str. 115).

1.2 Pojem zákaznický servis z pohledu firmy a zákazníka

Zákaznický servis zahrnuje řádně organizovanou interakci firmy s kupujícím před prodejem, během prodeje a po prodeji. Z pohledu firmy zákaznický servis zahrnuje veškeré metody, techniky technologie interakce firmy s klientem, které zajišťují nepřetržitou komunikaci s cílem dlouhodobého uspokojování potřeb klienta.

Z pohledu zákazníka se takový servis skládá z kombinace 5 faktorů (Molnár, 2009):

- spolehlivost – schopnost provádět slibovanou službu správně a přesně po určitou dobu;
- odpovědnost – závazek a ochota pomoci zákazníkům;
- důvěra – je znalost spolu se zdvořilostí zaměstnanců, jejich schopností inspirovat důvěru;
- empatie – je individuální přístup ke klientům;
- strukturovaná služba – fyzické zastoupení služby, které nese funkční účel.

1.3 Parametry měření kvality servisu, indikatory kvality

V současné době rostoucí počet firem investuje velké peníze do zlepšování kvality služeb svým zákazníkům. Někdy tyto investice přinášejí společnosti minimální zisk, protože kvalitní služby se stávají konkurenční výhodou pouze tehdy, když ovlivňují rozhodnutí o koupi a zákazníci si mohou všimnout svých výhod.

Aby firma nevydávala své peníze zbytečně na zlepšení své práce, je třeba přesně vědět, co chtějí zákazníci a co zákazník chápe pod pojmem „vysoká kvalita služeb“.

Kvalitní servis – je soustředění všech zdrojů a všech zaměstnanců firmy na spokojenosti zákazníků. Tedy všichni, nejen ti, kteří komunikují přímo s klientem, ať už osobně, telefonicky nebo prostřednictvím internetu.

Servisní služby – to jsou veškeré akce, spojené s prodejem, skladováním, dodáním zboží, zpracováním objednávek, vztahy se zaměstnanci, instalace a montáž, korespondence, fakturace, reklama a PR, zpracování dat apod. Element obsluhování spočívá ve všem, co dělá každý zaměstnanec ve firmě, protože každá aktivita ovlivňuje skutečnou nebo vnímanou kvalitu produktu nebo služby, kterou zákazník zakoupil (Bloudek a kol., 2013).

Kvalita zákaznického servisu by měla vycházet z kritérií používaných kupujícími. Takovými kritérii pro měření kvality jsou (Tomek a Vávrová, 2009):

- hmatatelnost – fyzické prostředí, ve kterém je služba poskytována, pohodlí, vybavení, kancelářské vybavení, personální typ atd;
- spolehlivost – provedení zakázky přesně ve stanovené lhůtě, stejně jako spolehlivost doprovodných informací a finančních postupů;

- odpovědnost – touha pomáhat kupujícímu, záruka dodržování standardů;
- úplnost – dostupnost potřebných dovedností, kompetencí a znalostí pro poskytování služeb;
- dostupnost – snadné navázání kontaktů s poskytovateli služeb nebo zboží a dostupný čas pro poskytování služeb zákazníkovi;
- bezpečnost – odstranění nebezpečí, rizika a nedůvěry;
- zdvořilost – chování poskytovatele služeb, slušnost a zdvořilost zaměstnanců;
- komunikační dovednosti – schopnost mluvit jazykem srozumitelným pro kupujícího;
- vzájemné porozumění s kupujícím – upřímný zájem o kupujícího, schopnost zaměstnanců vstoupit do role kupujícího a pochopit jeho požadavky.

Závěry o kvalitě služby, kterou kupující hodnotí, jsou stanoveny na základě:

- informace, které kupující dostává od jiných zákazníků o poskytovaných službách (pověsti, doporučení známých, partneři apod.);
- osobní potřeby – tento faktor se týká požadavků kupujícího, jeho chápání kvality, založeného na jeho charakteru, politických a veřejných názorech;
- předchozí zkušenosti s použitím stejné služby od jiných firem;
- informace, které přijímá z vnějšího prostředí, jako například z masmédií.

Když firma uspokojí každého zákazníka, je mu vždy ráda nápomocna, oceňuje jeho oddanost, pak je růst zisku přirozený. Jak již bylo řečeno, kvalita služeb je efektivní prodejní nástroj, který může firmám poskytnout udržitelnou konkurenční výhodu. V těch společnostech, kde je vyvíjena profesionální strategie práce s klienty, přináší tato obchodní oblast více čistého zisku než zavedení nových produktů a zařízení, prodeje na úvěr a dalších marketingových strategií (Souček, 2015).

Aby profesionální strategie fungovala a začala přinášet významné výsledky, je nutné mít ve firmě následující podmínky:

- aktivní účast řízení. Jedná se o jednu z hlavních podmínek pro úspěch programu pro zlepšení služeb. Všechna slova a jednání vrcholových manažerů by měla svědčit o jejich upřímném dodržování deklarovaných zásad;
- dostatečné financování projektů pro profesionální rozvoj a implementaci strategie poskytování služeb;
- výrazné zlepšení kvality služeb. Poskytované služby zákazníkům by měly být mnohem lepší než konkurence;
- školení celého týmu společnosti v oblasti zákaznického servisu a implementace služby, která splňuje specifické potřeby a požadavky vlastních zákazníků;
- vztahy v týmu by měly být navrženy tak, aby zajistily maximální spokojenost a loajalitu zákazníků;
- účast všech zaměstnanců. Každý zaměstnanec by měl pochopit, že jeho práce ovlivňuje vnímání klienta o kvalitě služby a kvalitě produktu, bez ohledu na to, jestli je účastníkem přímé komunikace s klientem.

1.4 Cíle systému zákaznických služeb ve firmě

Hlavním cílem vytvoření systému zákaznických služeb je dosažení konkurenční výhody zlepšením kvality obsluhování. Zlepšení kvality poskytovaných služeb je dosaženo průběžným zlepšováním procesů organizace odvětví služeb pro zákazníky. Zákaznický servis je prostředkem soutěže, takže je také užitečné vědět, že konkurenti také směřují tímto směrem. Je třeba provést pravidelnou analýzu toho, jak firma a její konkurenti pracují (Bloudek a kol., 2013).

Služba, která je citlivá na potřeby a požadavky zákazníků, představuje přidanou hodnotu produktu, který je pro společnost téměř zdarma. Operační služba a poskytování, pomoc klientovi při řešení problémů, individuální přístup ke klientům – to vše je možné pouze racionálním přesměrováním úsilí.

Aby firma vytvořila systém vysoce kvalitního zákaznického servisu, musí své činnosti strukturovat tak, aby splňovala požadavky a očekávání spotřebitele. Musí zlepšit své aktivity v organizaci služeb s využitím pokročilých nástrojů v systému řízení jakosti a také udržovat a rozšiřovat trh pro poskytované služby. Kvalita

poskytovaných služeb se v tomto případě považuje za základ pro hospodářskou stabilitu podniku.

Mezí výhody, které společnosti přináší kvalitní servis patří:

- věrnost zákazníků, zvýšení tržního podílu a prodeje;
- růst zisku;
- zvýšení počtu objednávek, zdražení objednávek a opakování objednávek;
- zvýšení celkového počtu zákazníků a počtu nových zákazníků;
- snížení rozpočtu na marketing, reklamu a propagaci;
- snížení počtu stížností a zachování stálých klientů;
- dobrá pověst firmy;
- schopnost vyniknout z konkurence;
- snížení počtu zaměstnanců, kteří odejdou.

Hlavním úkolem firmy při nastavení vysoce kvalitních služeb je vývoj a implementace racionálních forem a způsobů obsluhy na úrovni lepší nebo rovné úrovni jejích hlavních konkurentů, což přináší zlepšení obchodních procesů interakce se zákazníky, které nevyžadují další finanční investice (Kandampully, 1998).

Základní principy klientsky zaměřené organizace zahrnují následující:

- úplnější uspokojování efektivní poptávky po službách;
- maximální přístup služeb ke spotřebiteli;
- zvýšení pozornosti na spotřebitele, jeho individuálních požadavků a chutí;
- vytvoření co největšího pohodlí a vstřícných podmínek pro spotřebitele při využívání služeb;
- poskytnutí služeb klientovi s nižšími náklady.

Je třeba si uvědomit, že kultura služby je klíčovým prvkem podnikové kultury všech firem v různých oblastech činnosti.

System kvalitní služby a interakce se zákazníky zahrnuje následující prvky:

- druhy poskytovaných služeb;
- sortiment a kvalita služeb;
- materiální a technická podpora, která splňuje požadavky moderního trhu služeb;
- informační a reklamní podpora podniku;
- odborné dovednosti personálu.

Metody a postupy řízení kvality poskytovaných služeb závisí na zvolené koncepci a strategii řízení kvality služby z pohledu spotřebitele.

Vedení firmy stanoví vhodné postupy řízení a kontroly v závislosti na zvolené strategii. Top management přijímá a schvaluje požadavky k procesům a pořadí interakce práce s klientem, které jsou stanoveny v podnikových standardech firmy. Standardy jsou závazné pro všechny zaměstnance společnosti. Kvalita jejich výkonnosti bude záviset na uznání a loajalitě zákazníků (Bloudek a kol., 2013).

2 Standardy zákaznických služeb jako součást prodejní a poprodejní strategie firmy

2.1 Standardy služeb ve firmě: koncepce, třídy, hlavní úkoly a jejich funkce

Služební standardy (obsluhování) - jsou firemní normy a pravidla, které musí zaměstnanec dodržovat při práci s klienty, pro zvýšení zákaznické spokojenosti. Jedním z hlavních úkolů standardu spočívá v tom, jak probíhají jednotlivé funkce například prodej zboží, dodání, skladování, různé větvi podnikání (výroba, prodej, logistika, finance, IT, HR atd.).

Cíle zákaznických standardů jsou následující (Souček, 2015):

- určení pravidel a standardizace procesu spolupráce mezi pracovníky a práce s klientem;
- popis pohybu zboží a zaměstnanců v rámci obchodních procesů zákaznického servisu;
- popis dokumentů vypracovaných při provádění operací, postupů a procesů;
- vytváření dokumentační základny pro sledování činností zaměstnanců a audit provádění procesů souvisejících se zákaznickým servisem.

Zákaznické standardy z pohledu dokumentace můžeme rozdělit do tří skupin:

1. třída – vize, mise a dlouhodobé cíle podniku. Tyto dokumenty jsou vypracovány vrcholovým vedením firmy a určují směr firmy.

2. třída – různé směrnice a předpisy, které definují koncepce při implementaci standardů. Popisují, co musí být uděláno.

3. třída – to jsou postupy a předpisy. Odpovídají na otázky „Co dělat?“ „Jak dělat?“ „Kdy dělat?“ „Kdo dělá?“ „Co je pro to nutné?“. Dokumenty této třídy lze nazvat provozními standardy. Popisují základní procesy podniku. Jedná se o metodické pokyny, formalizované požadavky, které musí zaměstnanci provádět v určitých intervalech, v určitém pořadí a čase nebo v typických situacích. Například pokyny k převzetí zboží na sklad.

Všechny firemní normy lze kombinovat do následujících kategorií (Molnár, 2009):

První kategorie – jsou standardy práce s klientem. Například to jsou standardy při telefonním jednání, pozdrav, rozloučení a pravidla chování s klientem.

Druhá kategorie – standardy, které určují vztahy s kolegy. K tomu patří standardy pro zavedení nového zaměstnance v týmu, pro zaměnitelnost zaměstnanců, pro komunikaci s kolegy na pracovním místě.

Třetí kategorie – standardy upravující vztahy s okolím. Například představení firmy jménem zaměstnanců.

Čtvrtá kategorie – standardy upravující plnění profesních povinností. Například standard práce v nouzových situacích.

Firemní standard zákaznické služby je nástroj, který umožňuje zákazníkům dosáhnout jedinečnosti a předvídatelnosti úrovně služeb. Standardy by měly být jasné, srozumitelné a zároveň stručné.

Hlavní cíle služebních standardů:

- zajistit strategické konkurenční výhody firmy;
- odpovídat ideologii firmy, její podnikové kultuře a navrhovanému produktu nebo službě;
- zaměřit se na rozvoj zájmů a potřeb klienta;
- vytvoření pozitivního obrazu firmy v očích klienta.

Hlavní funkce standardů jsou následující (Kandampully, 1998):

- používají zadanou technologii, filtrují typické chyby, vytvářejí požadovanou podnikovou kulturu;
- zvýšení spokojenosti zákazníka;
- stanovit požadavky na výkon zaměstnanců;
- snižují se rizika související s lidským faktorem, při typických operacích zajišťuje rychle zaměnitelnost personálu;
- rychlá zaměnitelnost personálu.

Mohou být vypsány obecné standardy pro všechny zaměstnance společnosti a jednotlivě pro každé pracovní místo:

- technologické standardy (technický dokument) – takový dokument popisuje proces poskytování služeb, povinnost seznámit se s technickými vlastnostmi výrobků, stejně jako stav technických oblastí, zařízení, nástrojů, dokumentace apod., za které mají odpovědnost;
- standardy zákaznických služeb – popisují pravidla a poskytují podrobné pokyny při kontaktování a práci s klientem.

Takto je zajištěno zavedení vnitřních standardů obsluhování ve vnitropodnikových dokumentech firmy, které hrají významnou roli v poskytování moderních služeb a umožňují:

- uspořádání rozvrhu a rozpisu možných aktivit zaměstnanců;
- minimalizovat dobu školení nových pracovníků;
- porozumění pracovnímu a technologickému procesu zaměstnanci;
- zvýšení kvality obsluhování a služeb.

Výsledek analýzy úkolů, které mohou v podnikové činnosti řešit zákaznické standardy z hlediska vlastníků / manažerů firmy, klienta a zaměstnance, je uveden v tabulce č. 1.

Majitel firmy	Klient	Zaměstnanec
Zákaznické standardy pomáhají přilákat a získávat zákazníky prostřednictvím konkurenceschopných služeb, což vede k zvýšení zisku.	Dostupnost realizovatelných zákaznických standardů – druh záruky jisté úrovně kvality služeb v této společnosti.	Zákaznické standardy pomáhají provádět svou práci a usnadňuje proces hledání efektivního chování na pracovišti.
Pomáhají zajistit dobrou pověst firmy, povědomí a dlouhodobé vztahy se zákazníkem.	Usnadňuje příjemnější proces nákupu nebo přijímání služeb.	Podporuje efektivnější vydělávání peněz.
S pomocí zákaznických standardů se může úspěšně postavit na trh, vytvořit svůj image, zvláštní atmosféru, specifičnost a jedinečnost.	Posiluje pocit sebehodnocení a sebeúcty klienta.	Podporování seberozvoje.
Pomáhá účinněji řídit práci zaměstnanců.	Usnadňuje proces výběru mezi různými společnostmi.	Standardy slouží pro větší soudržnost týmu (pokud jsou přijímány většinou zaměstnanců).

Zdroj: Kotler a Keller, 2007, str. 51

Tab. 1: Zákaznické standardy z hlediska vlastníků firmy, klienta a zaměstnance

2.2 Struktura a obsah zákaznických standardů, požadavky na standardy

V současné době neexistují jednotná pravidla pro registraci a požadavky na obsah interních standardů služeb. Každá firma nezávisle určí, které standardy budou zahrnuty do firemního souboru a jak budou popsány.

Ve většině případů standardy služeb předepisují algoritmus pro činnost personálu při provádění určité činnosti. V ostatních případech je standard formalizován formou pokynu, který stanoví obecná pravidla pro zákaznický servis, chování, komunikaci a servis.

Ve většině případů k zákaznickým standardům patří: rezervace objednávky, účetnictví, registrace, prohlášení, výpočty, koordinace dodávky, procesy regulující skladování, přímá komunikace s klientem. Při vývoji standardů služeb by člověk měl být veden zdravým rozumem a jednoduchým pochopením pro zaměstnance společnosti.

Důležitá je struktura podání při poskytnutí služebního standardu. Standardy jsou zavedeny za účelem zlepšení kvality služeb zákazníkům, sjednocení odborných a etických standardů používaných zaměstnanci firmy, vytváření potřebných algoritmů činností zaměřených na poskytování nejkvalitnějších služeb (Kandampully, 1998).

Počet a obsah sekcí závisí na tom, jak se komunikace s klientem odehrává a jaké aspekty ovlivňují její dojem nejvíce.

V zákaznických standardech mohou být popsány následující činnosti:

- telefonní hovor se zákazníkem;
- osobní setkání s klientem v kanceláři;
- jakákoliv problematická situace, která vzniká v důsledku zavinění klienta nebo společnosti;
- každá situace, kdy zákazník podává žádost nebo dotaz;
- jakákoliv situace, kdy je zákazník ve stresovém stavu;
- každá situace, kdy má zaměstnanec možnost vykonávat další práci pro klienta, kterou není formálně povinen vykonávat;

- situace, kdy je zaměstnanci položena otázka, která se zdá být absurdní nebo elementární pro zaměstnance;
- situace, kdy musí zaměstnanec okamžitě komunikovat s několika klienty, kteří vyžadují pozornost;
- situace, kdy došlo k chybě v minulosti a je třeba ji opravit;
- situace, kdy se provádí dokončení práce se zákazníkem;
- situace, kdy může dojít k překvapení u poskytnuté službě.

Po důkladné analýze cesty klienta je nutné vytvořit seznam klíčových situací, které ovlivňují dojem klienta na interakci. To může pomoci při zodpovězení na následující otázky:

- jaká jsou očekávání zákazníka pro daný okamžik?
- co lze udělat pro překonání očekávání zákazníků?
- jak by se manažeři měli chovat v každé z popsaných situací?
- jak se dá klientovi ukázat podstata a hodnota značky?

Na základě toho může být typická struktura dokumentu následující:

Příklad 1. Vypracování standardů na základě realizace fází prodejních technik.

V tomto případě struktura může vypadat následujícím způsobem:

- kontakt s klientem;
- identifikace potřeb;
- prezentace produktu firmy;
- tvorba návrhu;
- práce s námitkami;
- konec kontaktu;
- požadavky na firemní vzhled a firemní styl oblečení.

Příklad 2. Vypracování standardů na základě posouzení kvality služby.

Strukturu tvoří:

- telefonní jednání s klientem (rychlost zvednutí telefonu při příchozím hovoru, splnění požadavků na telefonní etiketu, poskytnutí primárních informací klientovi, uzavírání smluv, připomenutí termínu návštěvy apod.);
- parametry vnějšího prostředí (firemní barvy a styl budovy);
- parametry vnitřního prostředí (úroveň čistoty v prodejní hale, poskytování informací o marketingových akcích, doplňkových službách, splnění standardů merchandisingu);
- parametry organizačního prostředí (jak vypadají obchodní manažéři, jejich odborné kompetence a profesionalita při jednání se zákazníky, znalost výrobku, držení prodejních technik, další akce, které nesouvisí s funkčními povinnostmi).

Rozvoj zákaznických standardů je velmi náročný úkol, který vyžaduje celou řadu důležitých údajů. K tomu je třeba doplnit vývoj modelu prodeje, který bývá specifický pro každou společnost. Klient je středěn zájmu, musí být vždy vyslyšen, pochopen a přijat. Hlavní věc je – dojem, který získá klient během návštěvy. Ale tajemstvím úspěchu není jen to, jak jsou standardy služeb orientované na zákazníky, ale také v tom, jak jsou implementovány a doržovány (Souček, 2015).

2.3 Algoritmus vývoje standardu, chyby při vývoji a kriteria úspěšného standardu

Pro tvorbu a implementaci standardu je nutné zvážit stávající firemní kulturu, obchodní procesy, organizační strukturu, regulaci činností z hlediska orientace na zákazníka.

Příprava na vypracování standardu začíná vytvořením pracovní skupiny projektu. Je veden odborníky a klíčovými zaměstnanci se zkušenostmi ve firmě, kteří jsou odpovědní za práci a kvalitu služeb. Úkolem pracovní skupiny je testovat a analyzovat problémy spojené s údržbou a návrhy na standardizaci procesů. Pracovní skupina koordinuje a schvaluje pořadí své práce. Všichni členové skupiny by měli mít úplné informace o organizační struktuře, personálu a odpovědnosti za kvalitu služeb zaměstnancům.

Obecně lze všechny činnosti pracovní skupiny rozdělit do několika etap. Jednotlivé fáze se skládají z (Souček, 2015):

Fáze 1. Popis misí a hodnot firmy

V této fázi je nutné specifikovat postavení firmy ve vztahu ke svým zákazníkům a zaměstnancům. Posláním - je hodnotový vektor firmy a základ pro vytváření konkrétních cílů, které určují postoj firmy k celému světu. Mise stanoví hodnoty firmy. Základní hodnoty tvoří podnikovou kulturu.

V popisu mise jsou odpovědi na otázky (Molnár, 2009):

- „Kdo jsme?“ - popis toho, co a jak zaměstnanci dělají, obecnou představu o požadované image firmy;
- „Proč pracujeme?“ - popis zájmů společnosti, formulace záměrů a způsobů jejich realizace;
- „Kam směřujeme?“ - popis toho, co chce firma dosáhnout s ohledem na očekávání zúčastněných stran a jejich sladění.

Fáze 2. Benchmarking.

Pro vývoj vizí dalšího rozvoje firmy, je třeba provést benchmarking (dále jen BM). Benchmarking – je proces srovnání s určitým standardem, efektivní fungování na příkladech jiných firem s cílem zlepšit vlastní práci (Souček, 2015).

Mezi nejběžnější typy benchmarkingu patří:

- funkční BM – porovnání určitých funkcí 2 nebo více firem ve stejném sektoru;
- BM procesu – porovnání změn v některých ukazatelích s podniky, které předcházejí vývoji společnosti v podobných procesech;
- BM konkurenceschopností – studie charakteristik konkurenceschopnosti a jejího srovnání se situací konkurentů.

Rozlišují se následující etapy benchmarkingu:

1. určit srovnávací postup, který by měl být proveden;
2. vybrat firmy pro porovnání;
3. určit způsob sběru dat a sbírání dat;

4. určit současnou úroveň kvality práce (současný stav);
5. uvést prognózu budoucích úrovní kvality práce (stav budoucí);
6. příprava zprávy o výsledcích analýzy a schválení vedením;
7. nastavit úlohy pro funkční oblasti;
8. vypracovat a schvalovat plán akce;
9. provést konkrétní akce a monitoring výsledku;
10. revize stávajících standardů.

Fáze 3. Vytvoření modelu "Jak to musí být".

Cíl této fáze je jednoduchý. Je třeba pochopit, co by mělo vyplývat z implementace standardů. Všechna data v modelu „Jak to musí být“ je nutné zobrazit ve schématu, které ukáže nedostatky, výhody a bezpečnostní zóny. Tento model odráží procesy a organizační strukturu firmy. Schémata modelových procesů mohou být zahrnuta do knihy služebních standardů.

Fáze 4. Popis klíčových procesů. Rozvoj vnitřních předpisů.

Pracovní skupina v této fázi popisuje všechny klíčové procesy podle modelu „Jak to musí být“. Popis těchto procesů zahrnuje normy a pravidla pro chování pracovníků v procesu chování zákazníků. Popis by měl být částečně nebo úplně zobrazen vizuálně, obsahovat instrukce s algoritmem akce nebo schématem.

Popisy zahrnují seznam problémů a doporučení s vyjasněním požadavků na firemní standardy. Popis klíčového procesu – související s hlavním směrem činnosti je maximalizován a přitahován k modelu "jak bude".

Fáze 5. Implementace standardů.

Implementace norem může mít mnoho podob. V této fázi je důležité rozhodnout o:

- výběru neoptimálnější formy standardu;
- vizuální prezentaci podle zvolené formy;
- vytvoření systému školení zaměstnanců.

Existuje několik forem implementace standardů služeb (Tomek a Vávrová, 2009):

- Pokyn;

- Část vnitřních výkonnostních standardů společnosti;
- Firemní kniha, týkající zákaznického servisu.

Všechny tyto formy mohou být ve firmě. Nejkomplexnější formou implementačních služebních standardů je Kniha služeb zákazníkům.

2.4 Metody sledování schválených standardů

Pozorování standardů vyžadují:

- vytvoření systému pro dodržování standardů zákaznických služeb ve firmě;
- určení účinnosti implementace standardu, pomocí metody průzkumu zákazníků, tajného volajícího a tajného kupujícího;
- pravidelné zprávy o implementaci standardů jsou analyzovány vrcholovými manažery a jsou vzaty v úvahu při vyplácení odměn zaměstnancům.

Standardy je třeba zjednodušit, revidovat a upravit tak, aby odpovídaly současným obchodním procesům.

Mezi nejčastější chyby při vývoji a provádění služebních standardů patří (Bloudek a kol., 2013):

- příliš obecné, nespécifické znění standardů pro práci s klienty;
- špatné standardy (povinné akce personálu vedou k nespokojenosti kupujícího);
- normy jsou prováděny formálně bez jasného pochopení jejich potřeby;
- neefektivní systém implementace vyvinutých standardů služeb;
- nedostatek kontroly pro sledování standardů.

Hlavní kritéria úspěšného standardu:

- zaměstnanci vědí, co mají dělat a dělají to. Stanovené standardy definují jasně předepsané postupy a technologické pokyny;
- zaměstnanci se rychle vyrovnávají s tokem zákazníků, neboť neexistují žádné neočekávané situace;
- standardy si zákazníci pamatují, jsou zajímavé a vnímají je pozitivně;

- normy jsou plně v souladu s posláním firmy, hodnotami a zásadami;
- normy plně sladěné s obchodními procesy;
- zaměstnanci vytvořili procesy společně s manažerem a ty se staly součástí firemní historie;
- standardy šetří zaměstnanci čas, ti pak zaměřují svou pozornost na potřeby klienta;
- s každým rokem se standardy stávají lepšími, pro zákazníka atraktivnější a pro zaměstnance více ergonomické;
- standardy zahrnují tvorbu zpětné vazby.

2.5 Výhody a přínosy pro firmu při zavedení standardů

Mezi hlavní výhody zavedení standardů zákaznických služeb jsou pro firmu následující:

- firma ukazuje své hodnoty na všech úrovních, včetně úrovně chování svých zaměstnanců;
- klienti společnosti jsou obsluhováni v souladu s evropskými standardy, založenými na hodnotách společnosti;
- snížením počtu nestandardních situací se sníží riziko firmy.

Pro management hlavní výhody jsou:

- byl vyvinut a implementován nástroj řízení lidských zdrojů, který umožňuje vyhodnotit kvalitu práce zaměstnanců;
- šetření času díky vyšší autonomii zaměstnanců;
- zvyšuje se celková ovladatelnost firmy.

Hlavní výhody pro zaměstnance jsou:

- byly vyvinuty a zavedeny jasné normy a předpisy, které usnadňují přijímání provozních rozhodnutí v procesu zákaznického servisu a interakce v rámci společnosti;
- klesá počet stresových a nestandardních situací.

3 Analýza procesu služeb logistiky ve firmě „Jaguar Land Rover“

3.1 Charakteristika finanční a ekonomické situace firmy

Na ruském trhu vystupuje firma Jaguar Land Rover (dále jen „JLR“) v roli oficiálního zastoupení. Jedná jménem svých britských vlastníků a zastupuje jejich zájmy na celém území Ruska.

Hlavními činnostmi firmy jsou:

- nákup vozů značky Jaguar a Land Rover z Velké Británie;
- velkoobchodní prodej na síť oficiálních prodejců a právnickým osobám (firemní prodej).

Firma formuluje své poslání jako: "Krásné a vyhledávané vozy předních značek prémii, které jsou realizovány prostřednictvím efektivní a zákaznické orientované sítě prodejců. Pracovníci, kteří provozují podnikání v Rusku, jsou aktivní a motivovaní".

Realizace strategie rozvoje na ruském trhu probíhá ve směrech: posílení postavení na trhu, rozvoj trhu a vývoj produktu. Firma aktivně vyvíjí prodejní síť v regionech Ruska. Geografické hranice trhu jsou definovány takto: na území Ruska je 50 prodejních středisek JLR ve 30 městech. Firma je připravena rozšířit svou prodejní distribuční síť.

Vývoj produktu probíhá ve směru modifikace typu motoru: nafta / benzín a objem motoru. V různých úpravách si zákazník může zvolit pro sebe potřebné vybavy, a taky sestavit automobil podle individuální zákaznické potřeby. Cena auta se liší v závislosti na modelu, výbavě a možných úpravách.

V současné době je podíl firmy JLR na ruském trhu s prémiovými vozy přibližně 13%. V současnosti je celkový trh v Rusku 2,3 milionu vozů ročně. Z tohoto objemu činí prémiové automobily 5,5%. Konkurence na ruském trhu je poměrně velká. V segmentu nejsou zřejmí vůdcové. Situace konkurenčních firem se každoročně liší. Hlavními konkurenty jsou BMW, Mercedes, Lexus, Audi, Infinity, Porsche a Volvo.

Pro analýzu byly v práci použity údaje za roky 2009-2014.

Počátkem roku 2010 byl JLR v horní části ratingu podle počtu prodaných vozů. Díky aktuální ekonomické situaci v Rusku je nyní uprostřed, ale počátkem roku 2019 plánuje znovu získat ztracenou půdu. Realizované automobily jsou nabízeny jako univerzální SUV, ale pro většinu kupujících se jedná o módu a styl.

Na pozici firmy na trhu ukazují ukazatele:

- respekt k značce;
- touha koupit;
- přizpůsobení životnímu stylu ruských kupujících.

Respekt k značce se vytváří v závislosti na několika věcech, včetně kvality a úrovně služeb. S koncovým uživatelem služby JLR komunikuje hlavně prodejní síť. Organizační struktura firmy je postavena na lineárně funkčním základě. Firmu vede generální ředitel, kterému jsou podřízeni ředitelé funkčních oblastí, těm jsou podřízeni vedoucí oddělení s odborníky a v některých případech asistenty.

Marketingové a prodejní procesy jsou rozděleny podle značek Jaguar a Land Rover. Pro tyto značky jsou společné jiné procesy, jako je financování, správa, logistika, zákaznický servis. Kvůli stávajícímu rozdělení značek ve firmě se objevuje dvojitá podřízenost.

Lineární funkční struktura je nejvhodnější pro funkční oddělení, protože jednotky jsou navzájem izolovány a informační tok je obtížný. Oprava organizační struktury zvýší úroveň vzájemné funkční koordinace. Kromě analýzy pozice firmy na trhu a její organizační struktury je důležitým faktorem analýza finančních ukazatelů.

Analýza finanční situace je spojena s dynamikou tržeb, výnosů a zisků (viz tab. 2):

Finanční ukazatel	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Výnosy z prodeje, tis. rublů	12 663 422	23 569 084	34 305 160	41 284 113	46 173 294	50 473 61
Výrobní cena prodaných výrobku, tis. rublů	9 414 473	15 918 677	26 613 461	35 024 813	39 268 377	43 788 254
Čistý zisk, tis. rublů	768 448	3 430 440	1 711 510	2 460 371	2 981 127	3 180 271
Ziskovost prodeje, %	6,07 %	14,55 %	4,99 %	8,24 %	6,04 %	9,74 %
Růst příjmů, %	-	86,12 %	45,55 %	56,17 %	42,21 %	56,37 %

Zdroj: Interní materiály firmy „Jaguar Land Rover“

Tab. 2: Tabulka dynamiky prodeje za období 2009-2014

Obecně lze charakterizovat postavení firmy jako stabilní, avšak konkurence v oblasti je velmi vysoká. Je třeba zlepšit vnitřní procesy, věnovat velkou pozornost marketingu a vysoké úrovni služeb.

3.2 Analýza logistických činností a popis aktuální situace

Velkoobchodní prodej je neoddělitelně spojen s logistickými službami. Oddělení dodávky firmy JLR provádí pouze koordinaci mezi logistickými zprostředkovateli.

Logistický řetězec firmy zahrnuje řadu následujících prvků:

- závody Jaguar a Land Rover ve Velké Británii;
- logistický zprostředkovatel – dopravce přes území Velké Británie;
- skladování ve Velké Británii (Harwich Port);
- námořní dopravce;

- skladování ve Finsku (port Turku);
- logistický zprostředkovatel – dopravce z Finska do Ruska;
- skladování v Rusku (sklad Pikino, Moskva);
- logistický zprostředkovatel – dopravce na území Ruska (doručení do prodejních středisek a k firemním klientům po celém Rusku).

Kvalitativní klientská služba poskytovaná v tomto případě oddělením logistiky bude vyjádřena v poskytování následujících služeb:

- dodání vozidla kupujícímu v dohodnutém čase;
- během přepravy nedošlo k poškození vozidla;
- minimalizovat náklady na doručení;
- optimalizace dokumentárních toků;
- zlepšení kvality doručení.

Organizační struktura logistického oddělení sestává z vedoucího oddělení, třech logistických specialistů, jednoho koordinátora a asistenta oddělení. Tato jednotka je podřízena řediteli prodeje JLR. Taková struktura snižuje pravděpodobnost duplicity funkcí jinými jednotkami a zlepšuje koordinaci v rámci jednotlivých logistických funkcí. Existuje jasné vymezení povinností a pravomocí.

Oblasti působnosti v oblasti odpovědnosti oddělení logistiky:

- vztahy s celními orgány;
- dodání z Velké Británie;
- práce s nároky (poškození při přepravě);
- audity prodejních center;
- doprava v Rusku;
- analýza a optimalizace aktivit.

Každý typ činnosti je podporován dokumenty, takže práce s účty a doprovodnými dokumenty, jejich kompilací a ověřením zabírá spoustu času.

Během práce se využívají tři různé informační programy:

- sledování pohybu automobilů a stavu dokumentů;
- celní doklady a faktury;
- sledování pohybu trajektů;
- program pro plánování prodeje s možnostmi a vlastnostmi automobilů.

Zvláštnost práce jednotky je, že logistika nových vozů, včetně logistiky náhradních dílů obou značek probíhá odděleně.

3.3 Problémy v logistických procesech

Při analýze logistických činností firmy byly zjištěny hlavní problémy v dodavatelském řetězci, které přímo ovlivňují kvalitu poskytované služby. Údaje byly získány na základě analýzy interních dokumentů firmy JRL (k tomu patří diagramy procesních toků, popisy práce a ankety pro zákazníky) a výsledku konzultační společnosti PWC.

Seznam aktuálních problémů:

1. Doba trvání objednávky od výroby po dodání

Kupující se snaží zvolit auto, které by co nejvíce vyhovovalo jeho požadavkům. V listě objednávky se uvádí modifikace tohoto vozu a potřebný seznam doplňujících výbav. Poté je objednávka odeslána do centrální kanceláře ve Velké Británii, kde se auto zadá do systému. Zakázka je zpracovávána před zahájením výroby, to trvá 2 měsíce a další 1–2 měsíce jsou určeny pro dodávku auta (v závislosti na geografickém místě objednávky kupujícího v Rusku). Je to příliš dlouhá doba čekání pro získání prémiového vozu.

Ovlivnit dobu výroby auta ve Velké Británii, firma JLR nemůže, takže úkolem logistického oddělení je práce na snižování dodací lhůty. Účastníky této interfunkční spolupráce jsou oddělení logistiky, oddělení plánování objednávek a oddělení prodeje.

2. Nízka kvalita doručení

Úkolem logistického oddělení je také zlepšení kvality dodávek. Kvalitou dodávek se rozumí snížení počtu škod na vozidlech během přepravy, snížení rizika a nákladů na dopravu. Účastníky této spolupráce jsou oddělení logistiky, oddělení prodeje a oddělení marketingu.

3. Korespondence úrovně logistických služeb s požadavky zákazníků

Úroveň služeb je ovlivněna včasností dodávek, shodou vybavení přijímaného auta s objednávkou kupujícího, přesností dokladů a bezpečností zboží na cestě. Při analýze aktivit firmy bylo zjištěno, že účastníci této interakce – obchodní oddělení, logistické oddělení a marketingové oddělení – mají různý pohled na řešení těchto otázek.

Zavedený řád dodání je nepružný systém. Navíc existuje další aspekt – ve firmě není sledovaná úroveň služeb. Nedostatek systému ukazatelů pro výkon logistických služeb negativně ovlivňuje další interakci s koncovými uživateli: prodejní centra a firemní klienty.

4. Rychlost zpracování dokumentů

Informační systémy používané ve Velké Británii a Rusku nejsou kompatibilní. V práci musí zaměstnanci pracovat současně v několika informačních programech, které nejsou vzájemně propojené, a také používají program Excel. Tím dochází k určitým obtížím v práci a zvyšuje se riziko chyb spojených s lidským faktorem.

5. Zvýšené náklady spojené s placením účtů zprostředkovatelům logistiky

V případě nedostatku finančních prostředků v rozpočtu firmy, platba je odložena na několik dní pro další koordinaci a zpracování žádosti o platbu. To způsobuje nespokojenosti a podkopává pověst firmy na trhu.

Základní příčiny problémů v logistických činnostech firmy jsou bezmyšlenkovým obchodním procesem provádění objednávek, slabým systémem společného plánování objednávek, chybějícím jednotným informačním systémem a absencí systému ukazatelů logistických služeb a motivace zaměstnanců (viz tab. 3).

Nedostatek spolupráci	Příčina problémové situace
Dlouhá doba provedení objednávky	Neúplný obchodní proces pro plnění objednávky
Nízká úroveň logistických služeb	Absence systému indikátorů logistických aktivit Nízká úroveň kvalifikace zaměstnanců logistického oddělení

	Neplnění závazků zprostředkovateli logistiky
Zpoždění při placení účtů protistranám	Nedostatek plánování
Chyby a zpoždění při zpracování dokumentů	Nedostatek integrovaného informačního systému Nízká úroveň kvalifikace zaměstnanců logistického oddělení

Zdroj: Vinogradov, 2004, str. 27

Tab. 3: Příčiny vzniku problémových situací v logistických procesech

3.4 Vlastnosti obsluhování klientu v dodavatelském řetězci

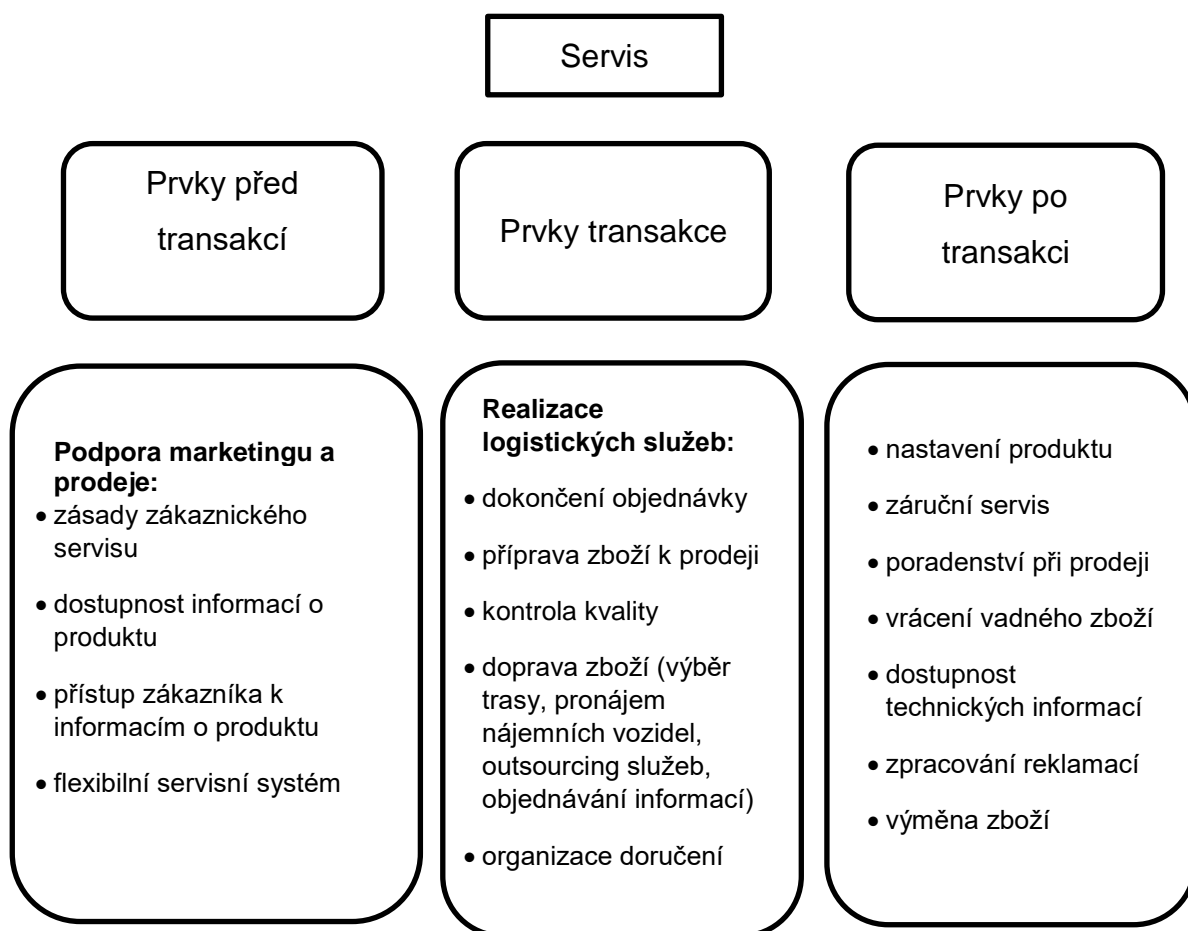
Zákaznický servis v dodavatelském řetězci automobilů znamená vytvoření významných výhod, které obsahují přidanou hodnotu, pokud jsou náklady na logistiku vynaloženy na efektivní úrovni. Zákaznický servis je systematickou interakcí mezi logistickým oddělením a marketingovým oddělením. Vysoká úroveň této interakce se může stát konkurenční výhodou firmy.

Každá firma, která chce konkurovat jiným účastníkům na trhu, by měla být připravena splnit očekávání ohledně kvality poskytované služby. Logistická služba hraje velkou roli v zákaznickém servisu, je potvrzena řadou marketingových výzkumů, v nichž byli zákazníci vyzváni k zařazení proměnných podle jejich významu. Velká část proměnných s velkým významem souvisí s logistickými službami (Bowersox, 2002).

Řetěz dodání automobilů se liší od ostatních dodavatelských řetězců. Dodávací řetězec začíná ve výrobním závodě a končí u prodejního centra. Každé auto má své vlastní číslo a nemůže být vyměněno při přepravě jiného vozidla se stejnými nebo stejnými možnostmi. Dokumenty jsou vytvořeny pro toto číslo a nelze je odeslat jinému klientovi. Při přepravě dokumentu se sestavuje pro každé vozidlo zvlášť, protože každé auto je jiné. Pro každé auto je vypracována samostatná faktura a pas se všemi charakteristikami.

Automobilové společnosti se zřídka zabývají sami logistikou, stále více tuto funkci poskytují outsourcují, zatímco sami se zabývají koordinací předání a vztahem se zákazníky. Informační podpora ve všech firmách, které se zabývají dodávkou

automobilů, je stále slabší. Práce neimplementuje jediný systém, ale pracuje s velkým počtem úzkoprofilových systémů (viz obr. 1). Neexistuje žádný elektronický pracovní postup nebo se nepoužívá ve většině případů.



Zdroj: Beniusiene a Petukiene, 2012, str. 62

Obr. 1: Klíčové prvky pro služby zákazníkům

Během transportu vozů z výrobního závodu ve Velké Británii dochází k menším či větším poškozením. Kontrola, respektive oprava probíhá až na skladě obchodníka v Rusku. V případě, že by doházelo ke kontrole poškození na skladě importéra (na meziskladě), předešlo by se prodlužování předávacích lhůt, pokud je auto neopravitelně poškozeno vrácením dodavateli. U drobných, velmi častých, poškození by bylo možné provést opravy u všech vozů, a tím ušetřit náklady i dobu před předáním zákazníkovi.

3.5 Způsoby zlepšování procesů logistických služeb

Při vytváření obecného programu pro zlepšení servisního systému firmy JLR a zlepšení podnikových procesů v oblasti logistiky se navrhuje vytvořit pracovní skupinu vrcholových manažerů v klíčových oblastí: prodej, marketing, logistika, personální management a financování.

Hlavním úkolem pracovní skupiny bude rozvíjet a organizovat následující aktivity:

1. Definovat podnikové procesy, které vyžadují vymezení standardů práce:
 - procesy, při kterých zaměstnanci dělají chyby;
 - procesy, ve kterých se něco nedělá nebo není v daném okamžiku provedeno;
 - procesy, při nichž jsou klienti ztraceni kvůli nestabilní kvalitě obsluhování;
 - procesy, ve kterých je zjištěna duplikace provedených funkcí (když dva zaměstnanci provádějí stejnou funkci);
 - procesy, při kterých firma ztrácí zisk.

2. Provedení hodnocení stávajících služebních standardů ve všech fázích dodavatelského řetězce vozidel.
 - Analýza pravidel přijatých ve firmě, veřejných a interních pravidel a postupů ve vzájemné interakci se zákazníky.
 - Hodnocení kvality práce zaměstnanců při provádění stávajících norem.

3. Na základě výsledků hodnocení stávajících norem a formulovaných nových požadavků k práci, provést úpravy stávajících norem v oblasti služeb. Popsat nové standardy služeb.
 - Externí standardy interakce se zákazníky, protistranami, partnery, konkurenty. Organizaci interakce s centrálou ve Velké Británii.
 - Interní standardy interakce mezi zaměstnanci v souvisejících funkčních oblastech, interakce mezi zaměstnanci oddělení logistiky.

- Strukturální normy popisující komunikační technologii mezi jednotkami a pracovními pozicemi.
 - Behaviorální standardy vyjádřené v normách, pravidlech, postupech a modulech řeči.
4. Zavést nové standardy v práci personálu spojené s realizací všech logistických procesů v dodavatelském řetězci automobilů.
- Posoudit možná implementační rizika a vyloučit je.
 - Trénovat pracovníky, aby řádně prováděli nové standardy. Využít v tréninku všechny účinné formy: školení, konzultace, pozorování a coaching.
 - V případě potřeby upravit nové normy během implementace.
5. Vytvořit efektivní systém zpětné vazby se zákazníky, abychom zajistili trvalý soulad s potřebami zákazníků.
- Provádět systematická sledování a vyhodnocování implementace nových standardů.
 - Zavést nový systém motivace zaměstnanců (materiální a nemateriální), založený na výsledcích sledování implementace norem.

Standardizace procesů umožní jasně rozdělit pravomoc, odpovědnost a pomůže účastníkům procesu správně rozdělit jejich zdroje. Standardizace výsledků je použita v organizačních systémech firmy, kde existuje horizontální a vertikální specializace pro specifikaci výsledků. Standardizace dovedností a znalostí poskytne zaměstnancům potřebnou úroveň školení. Standardizací hodnot a norem bude patrné dodržování podnikové filozofie spolupráce a vytvoření vyšší hodnoty pro spotřebitele (Tomek a Vávrová, 2009).

Závěr

Dnes všechny země světa aktivně řeší problém spojený se zlepšením kvality poskytovaných služeb. Standardy služeb jsou neoddělitelně spojeny s kvalitou služeb. Vysoká úroveň kvality služeb je základem konkurenceschopnosti firmy a určuje její další úspěch v podmínkách konkurenčního prostředí.

Úroveň služby závisí na kvalifikaci a motivaci zaměstnanců, na schopnosti ovládat nové technologie a také na využívání nových organizačních procesů a forem služeb. Zvyšování úrovně služeb není nákladem, nýbrž investováním do dlouhodobých vztahů se stávajícími zákazníky, zvyšováním jejich loajality a získání nových zákazníků.

Pro praktickou implementaci by standardy kvality logistických služeb měly být koncepční:

- soubor požadavků odrážejících stav nejlepších postupů vedoucích firem v podobné oblasti činnosti;
- nástroje řízení rizik podniku, včetně rizik spojených se snížením počtu věrných zákazníků;
- nástroje pro zlepšení řízení firmy.

Během zpracování této práce byla provedena analýza logistických procesů firmy Jaguar Land Rover v Rusku. V průběhu této analýzy byly provedeny následující úkoly:

- indentifikace problémů obsluhy zákazníků v dodavatelských řetězcích vozidel;
- popis příčin vzniku problémů;
- zjištění kvality logistického servisu pro dodávky automobilů;
- stanovení vlivu interakce na úroveň kvality dodávek a procesu plnění objednávky;
- návrh způsobu zlepšování koordinace v dodavatelském řetězci.

Na základě studované literatury byly navrženy doporučení pro úpravu obchodních procesů a současných norem vztahujících se k plnění objednávek zákazníků v

dodavatelském řetězci automobilů. Předpokládá se, že navrhovaná doporučení budou vykazovat finanční výsledky v nadcházejícím roce a nastaví správný směr v práci logistické služby.

Úspěch implementace standardů interních služeb často závisí na integrovaném přístupu k tomuto procesu a spočívá v následujících klíčových aspektech:

- rozvoj a implementace vnitřních standardů pro obsluhu návštěvníků;
- školení pracovníků v praktických dovednostech obsluhy návštěvníků při zřizování a požadavkům interních služebních standardů;
- sledování a kontrola v souladu s požadavky interních standardů služeb;
- motivace personálu k provádění interních standardů v podniku.

Charakter povolání zaměstnanců služeb, a tedy i seznam požadavků na ně se neustále mění. Samotná struktura by měla být zlepšena zvýšením odpovědnosti zaměstnanců, jejich schopností získat důvěru klientů, zajištění vynikající služby a dosažení jejich nejvyššího stupně komunikace.

Seznam literatury

Blažek, L., *Konkurenční schopnost podniků: Analýza faktorů hospodářské úspěšnosti*. -- 1. vydání. -- Brno : Masarykova univerzita, 2008. -- ISBN 978-80-210-4734-1

Beniusiene I., Petukiene E. *The Indicators of Service Quality Measurement of Logistics Services // 2012*. ISSN 1392-3110

Bloudek, J. – Kubátová, S. -- Müller, D. -- Henych, M. *Rozumíte svým zákazníkům?*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-258-1.

Bowersox, D.J., Closs, D.J., and Cooper, M.B., 2002. *Supply chain logistics management*. New York, NY: The McGraw-Hill Companies, Inc. ISBN 80-8543-73-5.

Kandampully, J. 1998. *Service quality to service loyalty: A relationship which goes beyond customer services*. *Total Quality Management*. 9(6): ISBN 978-047-17-634-5

Kohli, A.K., and Jaworski, B.J. 1990. "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications." *The Journal of Marketing*. ISBN 978-43-247-2049-7.

Kotler, P. -- Keller, K L. *Marketing management*. ISBN 978-1-292-09262-1.

Molnár, Z., *Competitive Intelligence*. -- 1. vydání. -- Praha : Oeconomica, 2009. -- ISBN 978-80-245-1603-5

Souček, Z. *Strategie úspěšného podniku. : Symbióza kreativity a disciplíny*. -- 1. vydání. -- Praha : C.H.BECK, 2015. -- ISBN 978-80-7400-572-5

Tomek, G. -- Vávrová, V. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-098-0.

Vinogradov, A.B., *Vzájemná souvislost mezi meziorganizačními a mezifunkčními konflikty v oblasti logistiky a způsoby jejich společného řešení*– 2004. - №1. Moskva ISBN 978-5-91296-009-3

Oficiální stránky společnosti „Jaguar“. Dostupný z URL:<http://www.jaguar.com/ru/ru/about_jaguar/Jaguar_heritage/>.

Interní materiály firmy „Jaguar Land Rover“

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1: Klíčové prvky pro služby zákazníkům..... 34

Seznam tabulek

Tab. 1: Zákaznickí standardy z hlediska vlastníků firmy, klienta a zaměstnance . 19

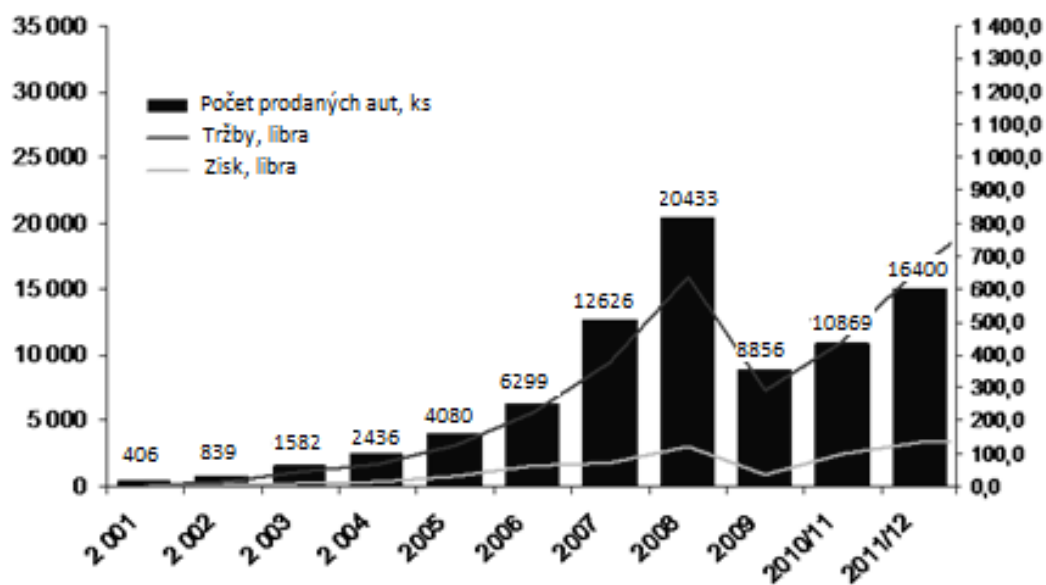
Tab. 2: Tabulka dynamiky prodeje za období 2009-2014..... 29

Tab. 3: Příčiny vzniku problémových situací v logistických procesech 33

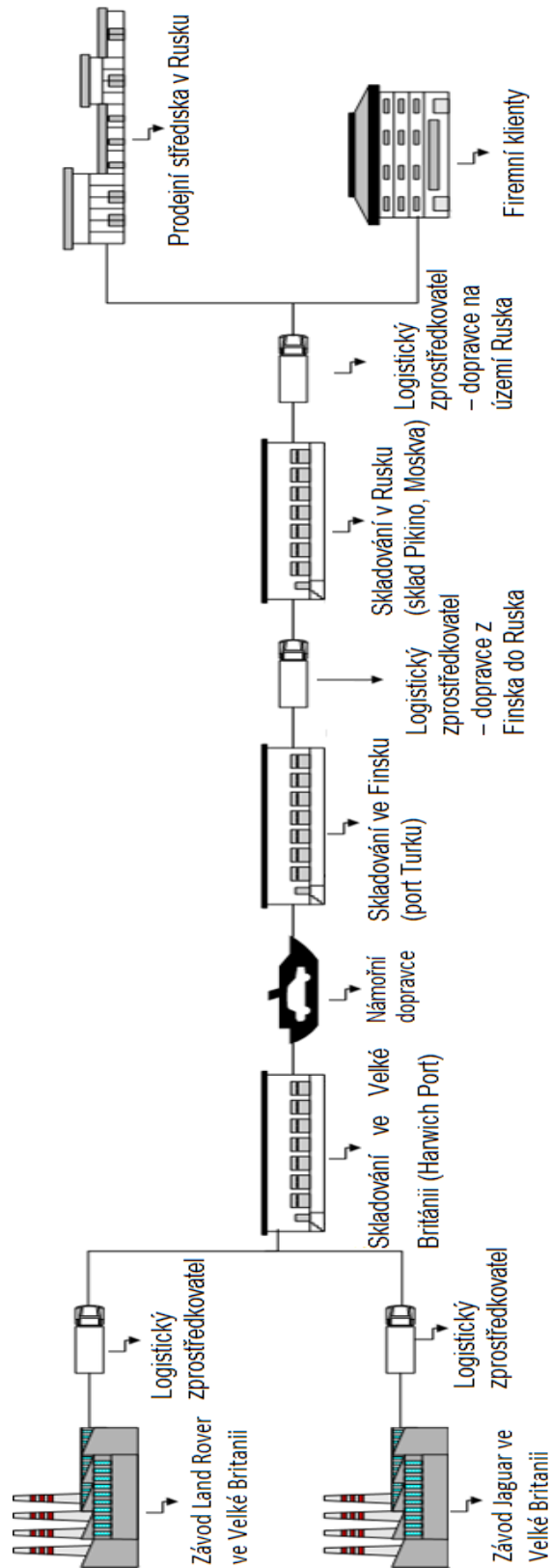
Seznam příloh

Příloha č. 1 Dynamika hlavních ukazatelů aktivit firmy „Jaguar Land Rover“	42
Příloha č. 2 Logistická schéma firmy „Jaguar Land Rover“	43
Příloha č. 3 Úroveň logistické služby firmy „Jaguar Land Rover“ v letech 2009 – 2013	44

Příloha č. 1 Dynamika hlavních ukazatelů aktivit firmy „Jaguar Land Rover“



Příloha č. 2 Logistická schéma firmy „Jaguar Land Rover“



**Příloha č. 3 Úroveň logistické služby firmy „Jaguar Land Rover“
v letech 2009 – 2013**

Ukazatel	2009	2010	2011	2012	2013
Včasné doručení	87%	86%	82%	80%	83%
Dodržování vybavení	100%	100%	100%	100%	98%
Přesnost dokumentů	99%	99%	97%	96%	98%
Nedotčenost nákladu	95%	96%	93%	95%	96%
Konec objednávky	81,82%	81,73%	73,97%	92,75%	93,75%

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Konstantin Solodov		
STUDIJNÍ OBOR	6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu		
NÁZEV PRÁCE	Zvýšení konkurenceschopnosti firmy pomocí zavedení standardů zákaznických služeb a zákaznického procesu		
VEDOUCÍ PRÁCE	Ing. Eva Šimková, Ph.D.		
KATEDRA	KMM - Katedra managementu a marketingu	ROK ODEVZDÁNÍ	2018
POČET STRAN	44		
POČET OBRÁZKŮ	1		
POČET TABULEK	3		
POČET PŘÍLOH	3		
STRUČNÝ POPIS	<p>Volba tématu bakalářské práce je dána svou důležitostí vzhledem k rostoucí konkurenci na automobilovém trhu v Rusku. Cílem bakalářské práce je analyzovat současný stav zákaznických služeb ve firmě "Jaguar Land Rover" v Rusku a na základě identifikace slabých míst v logistických procesech navrhnout možnosti ke zlepšení za účelem zvýšení konkurenceschopnosti.</p> <p>Bakalářská práce je rozdělena do tří kapitol. V první a druhé části jsou popsány teoretické aspekty pojmu konkurenceschopnost a standardy zákaznických služeb.</p> <p>Třetí část se věnuje problematice logistického procesu ve firmě „Jaguar Land Rover“ a jsou navrženy rekomendace pro řešení těchto problémů za účelem zvýšení konkurenceschopnosti firmy na Ruském trhu.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Konkurenceschopnost, zákaznický servis, standardy, služby logistiky		

ANNOTATION

AUTHOR	Konstantin Solodov		
FIELD	6208R087 Business Management and Sales		
THESIS TITLE	Increasing the company's competitiveness by introducing customer service standards and the customer processes		
SUPERVISOR	Ing. Eva Šimková, Ph.D.		
DEPARTMENT	KMM - Department of Management and Marketing	YEAR	2018
NUMBER OF PAGES	44		
NUMBER OF PICTURES	1		
NUMBER OF TABLES	3		
NUMBER OF APPENDICES	3		
SUMMARY	<p>The choice of the bachelor's thesis is given by its importance due to growing competition on the automotive market in Russia. The aim of the bachelor thesis is to analyze the current state of customer services in a company "Jaguar Land Rover" in Russia, and identify weaknesses in logistics processes to suggest opportunities for improvement in order to increase competitiveness.</p> <p>The bachelor thesis is divided into three chapters. The first and second parts describe the theoretical aspects of the concepts competitiveness and customer service standards.</p> <p>The third part deals with logistics issues in Jaguar Land Rover, recommendations are given to solve these issues in order to increase the company's competitiveness in the Russian market.</p>		
KEY WORDS	Competitiveness, customer service, standards, logistics services		