



Distribuční strategie vybraného produktu

Bakalářská práce

Studijní program: B6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R085 – Podniková ekonomika

Autor práce: **Ondřej Linhart**

Vedoucí práce: Ing. Světlana Myslivcová



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Ondřej Linhart**

Osobní číslo: **E13000620**

Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Podniková ekonomika**

Název tématu: **Distribuční strategie vybraného produktu**

Zadávací katedra: **Katedra marketingu a obchodu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Úvod do problematiky distribuce
2. Vymezení důležitých pojmů z oblasti logistiky a distribuce
3. Charakteristika vybraného ekonomického subjektu a vybraného produktu
4. Analýza distribuční strategie vybraného produktu
5. Formulace závěru, doporučení a návrhy na zefektivnění distribuční strategie

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

35 normostran

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

RUSHTON, Alan, Phil CROUCHER a Peter BAKER. The handbook of logistics & distribution management. 4. vyd. London: Kogan Page, 2010. ISBN 978-0-7494-5714-3.

BOWERSOX, Donald, David CLOSS, Bixby M. COOPER a John C. BOWERSOX. Supply chain logistics management. 4. vyd. New York: McGraw-Hill, 2013. ISBN 978-0-07-132621-6.

CHRISTOU, Ioannis T. Quantitative methods in supply chain management: models and algorithms. London: Springer Verlag, 2012. ISBN 9780857297655.

JIRSÁK, Petr, Michal MERVART a Marek VINŠ. Logistika pro ekonomy - vstupní logistika. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-958-6.

OUDOVÁ, Alena. Logistika: základy logistiky. Kralice na Hané: Computer Media, 2013. ISBN 978-80-7402-149-7.

Elektronická databáze článků ProQuest (knihovna.tul.cz)

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Světlana Myslivcová

Katedra marketingu a obchodu

Konzultant bakalářské práce:

Ing. Otakar Ungerman, Ph.D.

Katedra marketingu a obchodu

Datum zadání bakalářské práce:

2. listopadu 2015

Termín odevzdání bakalářské práce:

31. května 2017



prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan



doc. Ing. Jozefína Šimová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 2. listopadu 2015

Prohlášení

Byl jsem seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

ANOTACE

Tato bakalářská práce se bude zabývat distribuční strategií, používanou firmou Jotis s.r.o. Ve své teoretické části stručně popíše pojmy z oblasti logistiky a distribuce jako uvedení do problematiky a dále se bude zabývat hlavně distribucí, jakožto prvkem marketingového mixu. Distribuce v tomto pojetí, nazývána také marketingovou logistikou, se zabývá vztahem nákladů a úrovní služeb, proto také poskytované služby, zákaznický servis, bude nejdůležitější částí této práce. Celá metodologie v práci představená, veškeré provedené analýzy a veškerá navrhovaná řešení souvisí s distribucí a službami s ní spojenými. V metodologii půjde především o způsob změření míry zákaznického servisu vnímaného zákazníkem. Přínos této práce by měl být v první řadě informační, zmiňovaná firma se nikdy nezabývala měřením zákaznického servisu ani stanovováním explicitně vyjádřené strategie, a i přesto, že jistou představu o požadavcích svých odběratelů má, nikdy ji komplexně neuchopila.

Klíčová slova

Distribuční strategie, zákaznický servis, odběratelé

ANNOTATION

This work is focused on the strategy of distribution as used by Jotis Ltd. In its theoretical part, the main terms from the field of logistics and distribution are described. After that, the thesis discusses the theme of distribution as a part of marketing mix, which is the main topic of this work. Distribution, also called marketing logistics, deals with the relationship between distribution costs and level of customer service provided. The methodology introduced in this work, analysis and suggested solutions of some major problems of Jotis Ltd. are connected to the question of distribution and related customer service. The technique how to develop a customer service strategy and how to measure customer service will be introduced in the methodological part in detail. The most important outcome of this work is mainly of an informational character. Jotis Ltd. has never thought about measuring their level of customer service and, even though their customers are generally satisfied, the company has not explicitly stated the customer service standards.

Key words

Strategy of distribution, customer service, purchasers

Obsah

1. Úvod	10
2. Vymezení důležitých pojmů z oblasti logistiky a distribuce a jejich popis	11
2.1. Distribuce	11
2.1.1. Základy logistiky	11
2.1.1.1. Poslání logistiky	12
2.1.1.2. Cíle logistiky	12
2.1.1.3. Funkční rozdělení logistiky	12
2.1.1.4. Logistické systémy	13
2.1.2. Dělení distribuce, distribuční strategie	14
2.1.2.1. Výběr distribuční strategie	16
2.1.2.2. Další strategie	17
2.1.2.3. Srovnání distribučních strategií	18
2.1.3. Skladování	18
2.1.4. 3PL – Third part logistics	20
2.1.5. Zákaznický servis	20
2.2. Závěr teoretické části	22
3. Metodologie	23
3.1. Pohledy na zákaznický servis	23
3.2. Analýza mezer ve službách	24
3.3. Vývoj strategie zákaznického servisu	26
3.3.1. Identifikace potřeby jednotlivých složek ZS a segmentace trhu:	26
3.3.1.1. Určení důležitosti jednotlivých složek:	27
3.3.1.2. Nastavení konkurenceschopnosti firmy při dané míře zákaznického servisu:	28
3.3.1.3. Sestavení přehledu výše zmíněných informací a identifikace míry požadované změny:	29
3.3.1.4. Zavedení jednotlivých balíčků služeb:	29
3.3.1.5. Monitoring a kontrola:	29
3.4. Měření zákaznického servisu	29
4. Firma Jotis s.r.o. a její distribuční strategie	32
4.1. Postupná tvorba strategie	32

4.1.1.	Segmentace trhu:	33
4.1.1.1.	detailní rozbor segmentů trhu.....	33
4.1.2.	Identifikace potřeby jednotlivých složek ZS	35
4.1.2.1.	Výsledek první části:	36
4.1.3.	Určení důležitosti jednotlivých složek	37
4.1.4.	Zjištění konkurenceschopnosti v různých složkách ZS.....	37
4.1.4.1.	Výsledky třetí části:.....	38
4.1.5.	Sestavení přehledu a určení míry požadované změny.	42
4.1.5.1.	Výsledek čtvrté části:	43
4.1.6.	Návrh jednotlivých balíčků ZS.....	43
4.1.6.1.	Výsledek páté části:.....	43
4.1.7.	Aplikace navrhovaných řešení.....	45
4.2.	Vizualizace celkové míry zákaznického servisu	46
5.	Závěr	47
5.1.	Shrnutí distribuční strategie firmy Jotis s.r.o.	47
5.2.	Přínos této práce pro firmu Jotis s.r.o.	47
	Seznam použité literatury	48
	Přílohy: vyplněný dotazník.....	49

SEZNAM ILUSTRACÍ

<i>Obrázek 1: Přímá distribuce</i>	<i>14</i>
<i>Obrázek 2: Nepřímá distribuce</i>	<i>15</i>
<i>Obrázek 3: Různé distribuční kanály.....</i>	<i>17</i>
<i>Obrázek 4: Závislost nákladů na úrovni poskytovaného servisu.....</i>	<i>21</i>
<i>Obrázek 5: Analýza mezer</i>	<i>25</i>
<i>Obrázek 6: Dotazník důležitosti aspektů při koupi produktu</i>	<i>27</i>
<i>Obrázek 7: Hodnocení výkonu zkoumané firmy a jejího konkurenta</i>	<i>28</i>
<i>Obrázek 8: Paprskový graf míry poskytovaného zákaznického servisu</i>	<i>31</i>
<i>Obrázek 9: Zobrazení požadavků zákazníka a výkonu firem.....</i>	<i>42</i>
<i>Obrázek 10: Paprskový graf složek ZS pro Jotis</i>	<i>46</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1: Důležitost složek ZS pro zákazníka Jotisu</i>	<i>36</i>
<i>Tabulka 2: Výkon Jotisu a konkurentů.....</i>	<i>38</i>
<i>Tabulka 3: Mezery v problematických servisech</i>	<i>43</i>

1. ÚVOD

Logistika a distribuce byla po dlouhá desetiletí důležitým aspektem činnosti firem, ale až v nedávné době začala být považována za samostatné, plnohodnotné odvětví. Důvodem může být jak komplexnost distribučního procesu, který se skládá z nesčetného množství menších operací, jejichž zvládnutí či nezvládnutí může mít kritický dopad na funkčnost firmy, tak i nepopíratelná konkurenční výhoda, kterou podnik získá, osvojí-li si dále v práci popsané logistické metody a dá-li logistice a distribuci dostatečnou vážnost.

Tato práce se bude ve své teoretické části zabývat právě konceptem distribuce, distribučním řetězcem (demand chain), především pak distribucí v souvislosti s jedním vybraným produktem jako prvkem marketingového mixu. Vymezí nezbytné pojmy z oblasti logistiky a distribuce, představí moderní metodologii v přístupu k distribučnímu řetězci, stručně popíše vybranou společnost a produkt, poukáže na výskyt možných mezer způsobujících neefektivitu systému a pomocí popsané metodologie se bude snažit ve své praktické části navrhnout reálná řešení těchto nedostatků. Hlavní cílem této práce je tedy navrhnout vylepšení distribučního řetězce ze dvou různých hledisek – distribučních tras a zákaznického servisu - a s ním související distribuční strategií reálným a uskutečnitelným způsobem, který bude moci vybraná organizace skutečně použít.

2. VYMEZENÍ DŮLEŽITÝCH POJMŮ Z OBLASTI LOGISTIKY A DISTRIBUCE A JEJICH POPIS

Pro detailní představení metodologie dále v práci používané je primárně nutné vymezit některé pojmy z oblasti distribuce, která je sama podmnožinou logistiky.

2.1.DISTRIBUCE

Distribučním řetězcem se nazývá ta část logistického řetězce, která začíná okamžikem, kdy výrobek opustí výrobní podnik a končí u koncového zákazníka. Distribuční řetězec tvoří výrobci, zákazníci, velkoobchody, maloobchody, zprostředkovatelé, přepravci a další. Veškeré aktivity spojené s tokem zboží distribučním řetězcem jsou pak označovány jako **distribuce** (Sixta, 2009). Distribuce jako závěrečná část logistického procesu je nepřímo zmíněna již v definici logistiky od Rushtona, který mluví o umístování zboží na správné místo, ve správném čase a podobně, podle dále zmíněných 7S.

Zjednodušeně se dá říci, že je tedy úkolem distribuce poskytnout zboží zákazníkovi ve správný čas na správném místě. (Kincl, 2004)

O distribuci je též hovořeno jako o **marketingové logistice**. Nejdůležitější otázkou v rámci marketingové logistiky je vztah nákladů a úrovně služeb, proto se na služby a zákaznický servis bude ve své konečné fázi tato práce orientovat nejvíce.

Distribuce je často považována za nejméně pružný prvek **marketingového mixu** (product - produkt, price - cena, place - místo, promotion - propagace), tedy nástrojů, jimiž ovlivňuje firma zákazníka při jeho rozhodování o koupi produktu. (Kotler 2001)

2.1.1. ZÁKLADY LOGISTIKY

Logistika, jejíž podmnožinou je právě distribuce, což je téma této práce, musí být samostatně jako taková nadefinována.

Logistiku lze definovat množstvím způsobů, vždy jinými slovy ale stále přesně. Definice, která byla vybrána právě pro tuto práci, mluví o logistice jako o „*integrovaném plánování, formování, provádění a kontrolování hmotných a s nimi spojených finančních toků od dodavatele do podniku, uvnitř podniku a z podniku k odběrateli* (Shulte, 1994). “

Američtí autoři mluví o logistice jako *“o procesu plánování, realizace a řízení výkonného toku a skladování zboží, služeb, a souvisejících informací z místa vzniku do místa spotřeby, jehož cílem je uspokojit požadavky zákazníků (Bowersox, 2013).”*

Jiná, též vhodná definice bere logistiku takto: *„Logistika je umísťování zdrojů ve správném čase, na správném místě, za správnou cenu a ve správné kvalitě (Rushton, 2010).“*

Shrnuto, logistika je v první řadě proces přepravy zboží a materiálu.

2.1.1.1. Poslání logistiky

V souvislosti s posláním logistiky se mluví o takzvaném 7S. Výše zmíněná definice vlastně udává základ tohoto konceptu. Jedná se tedy o:

- Vybrání správného zboží nebo
- Dodání ve správném množství
- Na správné místo
- Za správnou cenu
- Ve správné kvalitě
- ve správném čase
- Pro správného zákazníka (Sixta, 2005)

2.1.1.2. Cíle logistiky

Cíle logistiky každého podniku se budou různit v závislosti na celkových cílech tohoto podniku, s nimiž musejí být bezpodmínečně ve shodě. V moderním globálním pojetí již není cílem podniku pouze generování zisku, ale naprosté naplnění očekávání všech zainteresovaných stran (stakeholders), stejně tak by měla znít definice cíle logistiky = optimalizace logistických výkonů s jejími komponentami – logistickými náklady a službami, ale s myšlenkou uspokojení potřeb stakeholderů (Sixta, 2005).

2.1.1.3. Funkční rozdělení logistiky

Logistiku lze rozdělit na 4 okruhy dle toho, v jaké fázi je v procesu použita. Tyto okruhy na sebe bezprostředně navazují a utvářejí ucelený řetězec, ale každý okruh tvoří zároveň samostatný celek. Rozdělení je tedy následující: (Stehlík, 1995)

- **Pořizovací logistika** – jedná se o logistiku při nákupu surovin nutných do výroby. Použita je ve vztahu s dodavateli.

- **Výrobní logistika** – tento druh logistiky tvoří most mezi pořizovací a distribuční logistikou a je extrémně důležitý u výrobních podniků.
- **Distribuční logistika** – Třetím druhem logistiky z pohledu jejího funkčního rozdělení je distribuční logistika, někdy nazývána marketingovou logistikou. Pro tuto práci je právě distribuční logistika hlavním tématem, proto jí bude věnována nejpodstatnější část. Jejím úkolem je dodání zboží (a služeb) zákazníkovi tak, aby byl splněn požadavek 7S. Fungující distribuční logistika je schopna uspokojit potřeby zákazníka, což by měl být primární cíl každého podniku. Distribuční logistika dává příležitost přepravním podnikům. Mnoho firem se nechce zabývat touto, často velmi komplexní problematikou, a proto si zajišťují externí služby třetí strany, takzvaným outsourcingem.
- **Zpětná (reverzní) logistika** – Poslední částí logistiky je logistika reverzní. Jedná se o sběr odpadu, obalů, reklamovaného zboží, vedlejších produktů, nadbytečných a nepoužitých zásob s cílem jejich recyklace nebo likvidace a možného druhotného využití. Definice logistiky mluví i o toku informačním a finančním, který může zajistit právě reverzní logistika.

2.1.1.4. Logistické systémy

Téma, které se distribuce dotýká pouze okrajově, ale přesto by mělo být zmíněno je téma logistických systémů, a to systému tahu („pull“) a tlaku („push“)

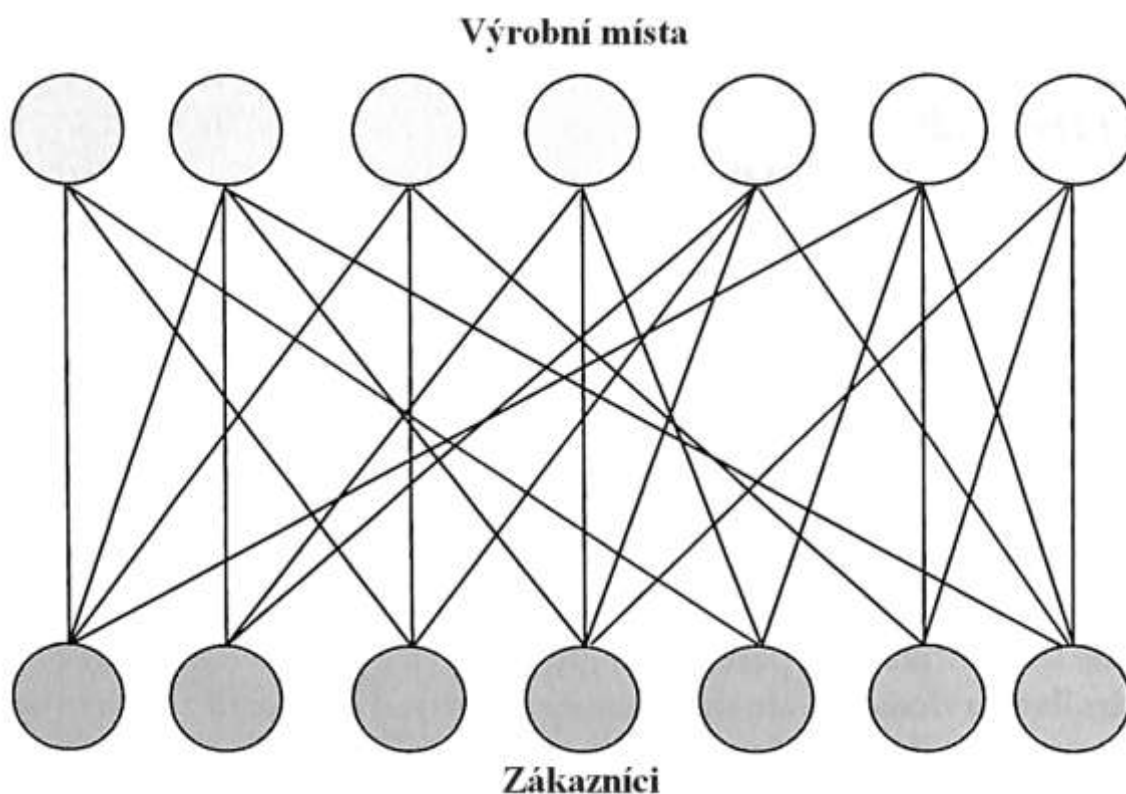
systém tlaku („push“ systém) výroby produktů je systémem založeným na predikci budoucí poptávky po vyrobeném produktu. Jinými slovy se jedná o přístup, ve kterém je odhadnuta poptávka, a poté jsou výrobky vyprodukovány. Nevýhoda tohoto přístupu je zřejmá. Nezřídka kdy může dojít ke špatnému odhadu, takže vznikne neefektivita vlivem nesplněné poptávky po produktu (vyrobí se méně) nebo naopak přebytek zboží, o které koncový spotřebitel nemá zájem a které musí být uskladněno za poměrně vysokou cenu, nebo zlikvidováno (Rushton, 2010).

Systém tahu („Pull“ systém) je na druhou stranu tažený již zadanou objednávkou, to znamená, že se vyrobí to, co už zákazník požaduje. V surové podobě tohoto systému by byl nejprve položen požadavek na určité zboží a až poté je spuštěna výroba (Rushton, 2010). Výhodou tohoto přístupu je samozřejmě odpovídající splnění zákaznických požadavků, jelikož se vyrábí a poté dodává přesně to, co si objednal, takže na skladech

nepřebývá materiál ani zboží dokončené výroby, což mimo jiné minimalizuje náklady na provoz skladů a umožňuje škrtnout tyto položky z rozpočtu. Nevýhodou by mohla představovat čekací lhůta zákazníka na splnění požadované objednávky, proto se systém tahu používá převážně u zaběhlých, rutinně se opakujících objednávek, kdy už se s objednávkou počítá dopředu a je jisté, že již druhý den objednávka přijde (Zylstra, 2006).

2.1.2. DĚLENÍ DISTRIBUCE, DISTRIBUČNÍ STRATEGIE

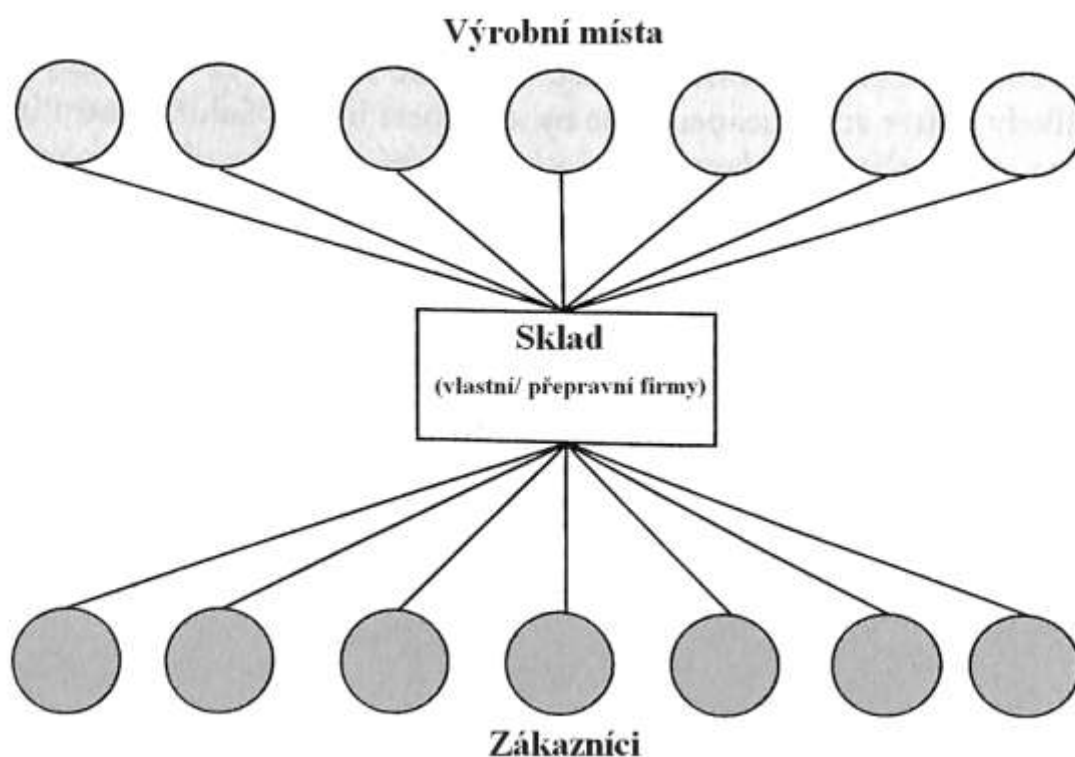
podle počtu distribučních stupňů lze hovořit o **přímé distribuci** – zboží je dopraveno od výrobce přímo k zákazníkovi. Tato strategie není často volena samostatně, jelikož bývá vysoce neefektivní při větším počtu výrobních míst a větším počtu míst prodejných. Z obrázku je dobře vidět, jaké množství dopravních cest je nutné při sedmi výrobních místech a sedmi místech prodejných – celkově 7^2 , tedy 49. Navíc, uvažujeme-li například kamionovou dopravu, kamiony se vrací převážně prázdné a tak se plýtvá jak časem, tak zdroji. Na druhou stranu je možné, že producent má pouze jedno místo odbytu, takže nemá smysl zavádět mezičlánek nebo zbytečné překladiště. Výhodou může být totální kontrola nad celou distribucí a úzký kontakt se zákazníkem.



Obrázek 1: Přímá distribuce

Zdroj 1: Reinder 2005

Dalším typem, při úvaze o počtu mezičlánků, je **postupná distribuce** – zboží se dostává k zákazníkovi přes několik stupňů. Při aplikaci předchozího případu klesne počet cest ze 49 na pouhých 14, a to zavedením pouhého jednoho překladního místa. Navíc díky překladišti je možné lépe kombinovat dodávky a to jak při distribuci samotné, tak při zpětném toku reklamovaného zboží, recyklovatelného odpadu apod.



Obrázek 2: Nepřímá distribuce

Zdroj:Reinder 2005

Podle rozsahu distribuce lze hovořit o **extenzivní distribuci**, kdy je snahou prodávat výrobek ve všech prodejnách a to ve většině případů v masovém množství. Dobrým příkladem může být pečivo, prodávané běžně v naprosto všech supermarketech i menších obchodech. Tento typ produktu si samozřejmě vyžaduje úplně jiný přístup, než produkty, k nimž se hodí **výběrová distribuce**, kdy je zboží vybrané k prodeji jen v některých prodejnách. Toto zboží mívá větší hodnotu a jeho spotřeba je nižší, nejedná se proto o zboží denní spotřeby. Tato distribuce již není tak rutinní jako právě extenzivní. Příkladem by snad mohly být sportovní potřeby, které jsou dodávány do specializovaných obchodů a

některých větších supermarketů či hypermarketů. **Exkluzivní distribuce**, třetí kategorie spadající do tohoto způsobu rozdělení, která, je-li zvolena jako strategická, umožňuje nákup produktu jen v jednom či několika málo obchodech. Produkty, na něž je použit tento způsob dopravy bývají obvykle velmi drahé, určené úzké skupině uživatelů. Někdy, je-li potřeba, zejména při přepravě vysoce hodnotných věcí, musí být vozy dobře zabezpečeny, čímž náklady na přepravu prudce rostou. (Gros, 1996).

2.1.2.1. Výběr distribuční strategie

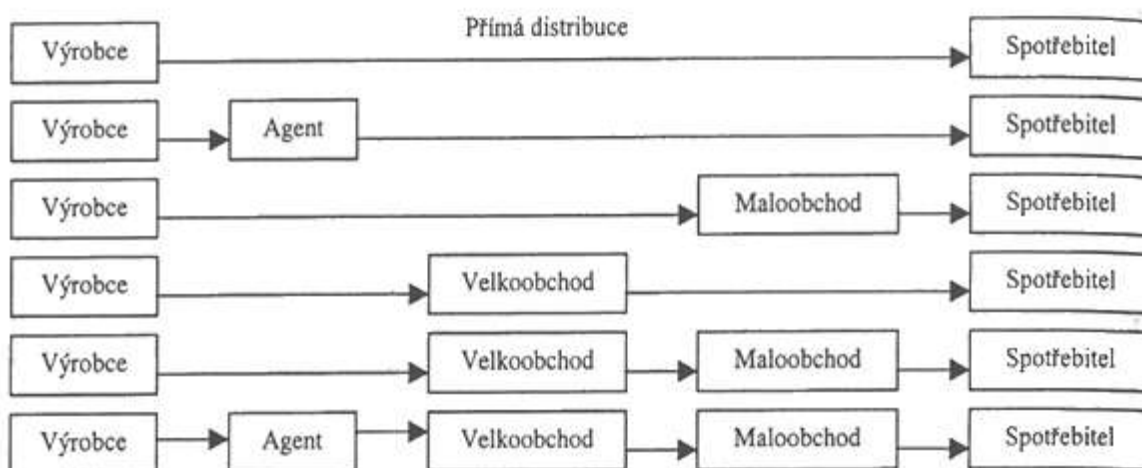
Z kombinace výše zmíněných rozdělení lze vybrat vhodný typ distribuční strategie, i když například kombinace postupné výběrové distribuce nedává úplný smysl. Při výběru strategie je nutné si uvědomit, jaký výrobek daný podnik vyrábí, pro zboží denní spotřeby se širokou poptávkou je vyžadována extenzivní distribuce, jiná situace se vyskytuje u výrobků příležitostné spotřeby či delší doby životnosti, kde je kladen větší důraz na zákaznický servis s dopravou spojený a kde mnohdy výrobky požadují specifické zacházení. Jak již bylo zmíněno výše, výrobky drahé a nezastupitelné, určené pro užší okruh uživatelů vyžadují naprosto rozdílný distribuční přístup, zvýšenou bezpečnost při přepravě, stejně tak i speciálně vyškolený personál. Podobně je to s výrobky, jejichž montáž je složitá, například plynové kotle.

Pro některé výrobky je tedy vhodnější zavést výběrovou nebo exkluzivní distribuci, v takovémto případě si ale musí podnik uvědomit nebezpečí ztráty potenciálních zákazníků, kteří se díky omezení dostupnosti k produktu jednoduše nedostanou. V těchto případech se doporučuje alespoň minimální nasycení trhu, proškolení prodejců, a to za nepřehnaného růstu ceny výrobku.

V praxi je nejčastěji volena kombinace zmíněných strategií, podle parametrů, druhu zboží a velikosti objednávek se podnik rozhoduje, který výrobek bude distribuovat přes mezisklady, který výrobek bude distribuovat jako exkluzivní, nebo jestli bude jeden výrobek distribuovat více způsoby podle přání zákazníka. Například náhradní automobilové díly jsou obvykle distribuovány jak výběrově, tak extenzivně. Kombinované možnosti navíc dovolují doručování produktu alternativně, podle reakcí zákazníků či podle jejich specifických přání. (Gross 1996)

Tradiční model producent – velkoobchod – maloobchod – zákazník začíná být postupně irelevantní, v současné době je způsobů jak se zboží dostane k spotřebiteli daleko bohatší.

Podle obrázku jsou vidět kanály, které produkující společnosti běžně využívají. (Reinder, 2005)



Obrázek 3: Různé distribuční kanály

Zdroj 2: Kubát 1994

2.1.2.2. Další strategie

Výše zmíněné strategie nedávají prostor pro nápaditost, kterou někteří dodavatelé neplýtají. Bylo vymyšleno množství dalších strategií distribuce, které se nedají zařadit do již uvedeného rozdělení. Uvedeny zde budou dvě, a to **strategie odkladu konečných operací** a **metoda spojování zásilek**.

Strategie odkladu konečných operací

Distribuční systémy nespolehají pouze na již zadané objednávky, ale používají nutnou dávku predikce, aby zkrátily čas, po který musí zákazník čekat na objednané zboží. Tyto predikce ale mohou být mylné. Aby se některé podniky vyhnuly chybám v odhadu a tím i nákladům, oddalují kompletaci výrobků na co nejpozdější chvíli, aby mohli odpovědět na přání zákazníka rychle a přesně. Dobrý příklad poskytnou nátěrové barvy, jejichž odstíny jsou obvykle míchány až v obchodech, čímž se výrazně snižuje množství nutně držené inventury. Dalším příkladem mohou být osobní počítače, do kterých je v místě odbytu pouze zasazen různý harddisk, jiná grafická karta apod., čímž se vytvoří široká škála produktů, které se od sebe liší a které si zákazník může vybrat, přesto že jsou složené z množství kombinací několika málo komponentů. (Gross, 1996)

Metody spojování zásilek

Podnik může zvolit i strategii volby externího poskytovatele služeb distribuce, kde se poskytovatel snaží spojit objednávky do sebe ve vlastním zájmu. Zajímavější ale může být strategie spojování zásilek bez využití někoho třetího. Lze jí dosáhnout například tzv. termínovým zásobováním trhu. Dopředu jsou vymezeny dny a časy, ve kterých bude daný produkt přepravován, dohromady s dalšími produkty. Plán distribuce je předán zákazníkům a ti si čas vyberou s tím, že jejich požadavek bude mít přednost, pakliže se bude vybraný termín shodovat s časem předem naplánovaným. (Gross, 1996)

2.1.2.3. Srovnání distribučních strategií

Přímá distribuce – vhodná v případech malého počtu zákazníků či distribuce do blízkého okolí a také v počátečních fázích životnosti výrobku. Mezi výhody této strategie patří přímá informovanost o trhu, jelikož se výrobce (použije-li vlastní dopravu) ihned dozví reakci zákazníka a lépe ho pozná. Další výhodou představuje přímá kontrola distribuce a rychlá reakce na případné změny na trhu. Protikladem jsou vysoké náklady a nutnost poměrně vysokých zásob u výrobce. (Gros, 1996)

Postupná distribuce – vhodná, je-li počet zákazníků veliký, vyžadují-li produkty větší zákaznický servis a je-li výrobek ve fázi růstu či stagnace. Také s rostoucí vzdáleností, kterou musí produkt urazit od výrobce k zákazníkovi, roste i počet nutností zařazení mezičlánku nebo více mezičlánků. Výhodou je možnost zúžení zásob, nižší distribuční náklady a jednodušší administrativa, na druhou stranu menší kontakt se zákazníky vede k pomalejším reakcím na změny situace na trhu a distribuce není pod přímou kontrolou (Gros, 1996).

2.1.3. SKLADOVÁNÍ

Lze definovat jako “tu část podnikového logistického systému, která zabezpečuje uskladnění produktů v místech jejich vzniku a mezi místem vzniku a místem spotřeby, a poskytuje managementu informace o stavu, podmínkách a rozmístění skladových produktů.”

Významnou roli při volbě distribučních cest hrají sklady, jejich umístění, funkce, velikost, četnost, vybavení atd. V odborné literatuře se rozeznávají 3 základní funkce skladování:

- Přesun produktů
 - příjem zboží
 - ukládání zboží
 - kompletace zboží
 - překládka
 - expedice
- Uskladnění produktů
 - přechodné uskladnění
 - časově omezené uskladnění – týká se nadměrných zásob (sezónní, kolísavá poptávka, úprava výrobků...)
- Přenos informací

Skladování hraje důležitou roli v systémech tahu a tlaku. V systému tlaku tvoří prostor pro nadměrnou produkci, u systému tahu slouží pouze jako průtokové centrum, zajišťující vyšší úroveň zákaznického servisu, neboť umožňuje zboží umístit blíže zákazníkovi. (Rushton, 2010)

Při volbě či úpravě distribuční strategie je otázka skladování zcela zásadní. Nutné je promyslet hlavně jejich počet a umístění, jelikož náklady na sklady a skladování jsou podstatné logistické náklady. Ty, které proto musí být pečlivě zváženy, jsou náklady na zásoby, které se s počtem skladů zvyšují, stejně jako náklady skladovací. Složitější situace je u přepravních nákladů, z odborných studií ale vyplývá, že použití nižšího počtu skladů náklady na přepravu snižuje. Velmi závažnými náklady, které mohou vzniknout při špatném odhadu počtu skladů, jsou náklady související se ztrátou prodejní příležitosti, které ze své podstaty klesají se vzrůstajícím počtem skladů. Tato problematika je velmi komplexní, jelikož je ale strategie později zmíněné firmy po skladové stránce velmi jednoduchá, bude se tato práce zabývat otázkou skladování pouze okrajově.

Podnik při tvorbě distribuční strategie může využít možnost externího distribučního centra, vlastněného jinou společností, které v první řadě nevážou kapitál a obvykle disponují větší pružností, na druhou stranu se podnik stává zákazníkem logistické firmy, což může jít proti jeho záměrům. Jednoduše je navíc možné, že v žádané lokaci žádný sklad není. Výhody vlastnění skladu jsou na druhou stranu také potřeba vzít v úvahu, z dlouhodobého hlediska totiž představují menší náklady, snadnější komunikaci a dohled nad vlastním zbožím, vyžadují ale vázání vlastního kapitálu. (Zylstra, 2006)

Dalece jednodušší možnost často nabízí logistické firmy, mezi jejichž služby patří i kompletní plán distribuční strategie a s ním i rozmístění skladů a distribučních center.

2.1.4. 3PL – THIRD PART LOGISTICS

Společnost, která nevyrábí, neprodává ani nespotřebovává žádný materiál, ale nabízí logistické služby, je brána jako přepravní společnost, ve světě označována zkratkou 3PL – přeprava třetí stranou. Tyto služby bývají často žádané, jelikož firmám znatelně sníží náročnost řízení. S vývojem dodavatelského řetězce SC bylo jen otázkou času vývin termínu 4PL – přeprava čtvrtou stranou. Tato služba je mnohem komplexnější než 3PL, nabízí naprostou synchronizaci, plánování a řízení celého dodavatelského řetězce. Ze známých firem tuto možnost využívá například General Motors. Pro malé a střední podniky není 4PL vhodnou variantou při řešení distribuční strategie pro svou složitost a také cenu. Možnost využít 3PL by ale měla být zvážena. (Baudin, 2004)

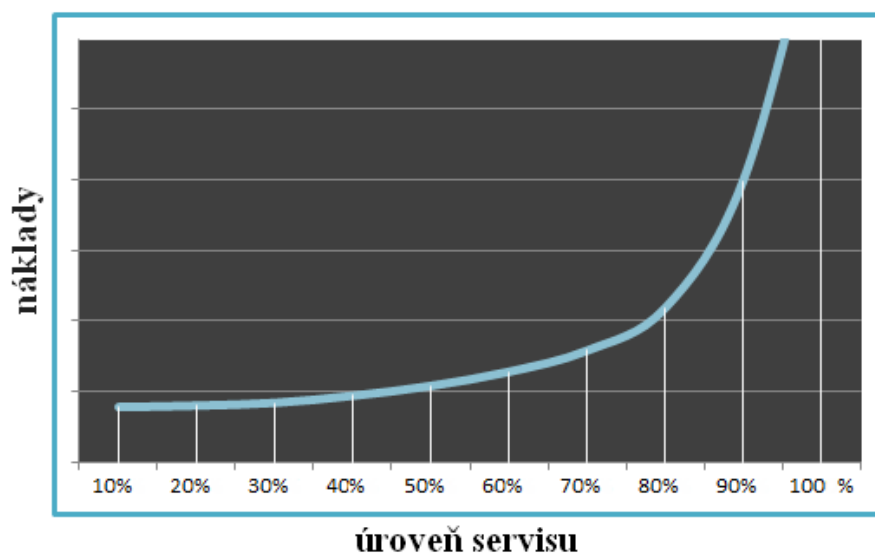
2.1.5. ZÁKAZNICKÝ SERVIS

Doručení produktu zákazníkovi je služba. Kvalita nabízené služby často bývá determinujícím faktorem při zákaznické výběru, proto při plánování distribuční strategie musí být zákaznický servis brán v potaz. Globalizace s sebou přinesla fenomén nazývaný **hyperkonkurence** (v zahraničí používaný výraz hypercompetition), konkurentem již může být kdokoli a kdekoli, zjednodušeně, díky ní na trhu vyhraje jen ten, jehož zákazník bude nejspokojenější. Podle studií na základě Paretovy analýzy bylo prokázáno, že obal produktu a služby spojené s koupí produktu (hlavně pak jeho dostupnost a způsob doručení) obvykle reprezentují jen 20% nákladů na výrobek, ovšem 80% rozhodnutí o jeho koupi se však odehraje na jejich základě (Rushton, 2010). Z těchto důvodů bude dále práce zaměřena směrem na zákazníka a služby zákaznického servisu s distribucí spojené.

Zákaznický servis je definován takto: “Zákaznický servis představuje proces, v rámci kterého jsou účastníkům dodávkového řetězce poskytovány významné přínosy z přidané hodnoty, a to nákladově efektivním způsobem (Sixta, 2005)”

V definici zmíněný nákladově efektivní způsob není vždy lehké odhadnout. U většiny nabízených služeb lze vyjádřit závislost ceny na procentuální míře zákaznického servisu křivkou s tvarem exponenciály. Zjednodušeně, cena za službu je tím vyšší, čím je blíže 100% kvalita dané služby. Vylepšení z 96% na 97% bude rozhodně nákladnější než zlepšení z 70% na 73%. Většinou není nutné snažit se o vylepšování služeb k dokonalosti,

náklady, které musí být vynaloženy na zlepšení se z 96% na 97%, budou veliké, ovšem dopad bude minimální a pravděpodobně zůstane ze strany zákazníka bez povšimnutí. (Rushton, 2010)



Obrázek 4: Závislost nákladů na úrovni poskytovaného servisu

Zdroj: Tvorba autora práce

Služby zákaznického servisu lze rozdělit do tří skupin podle času, ve kterém jsou naplňovány:

- **Předprodejní etapa.** Do toho patří písemné prohlášení politiky zákaznického servisu, organizační struktura, pružnost systému a manažerské služby.
- **Prodejní etapa.** Do této skupiny lze zařadit urychlení dodávek, přesuny zboží, přesnost systému, snadnost objednání, dostupnost, zastupitelnost produktu, není-li momentálně požadované zboží na skladě a informace o stavu objednávky.
- **Poprodejní etapa.** To jsou služby jako instalace, záruka, úpravy a zaručení náhradních dílů, vyřizování reklamací a stížností, možnost vrácení zboží či dočasná náhrada produktu v různých situacích (Rushton, 2010).

Nejvíce pozornosti se věnuje složkám prodejním, jelikož následují během prodeje a bezprostředně po něm, takže mají pro zákazníka nejzásadnější význam a nejlépe si je zapamatuje.

Význam zákaznického servisu je podstatný hlavně z hlediska marketingového mixu – tj. 4P product, price, promotion, place – právě „místo“ je bodem setkání logistiky s marketingem a markantně určuje úroveň zaručovaného zákaznického servisu (Sixta, 2005). Také z tohoto důvodu je důležitá racionálně zvolená distribuční strategie.

Z marketingového pohledu je úroveň logistického systému vnímána očima zákazníka prostřednictvím kvality jím poskytovaných služeb. Co se odehrává uvnitř celého logistického systému, zákazníka nezajímá, až do doby, než to pocítí jako pozitivní či negativní změnu ve službách, kterých se mu dostane při objednání, dodání a po dodání zboží.

Na základě vývoje vztahu zákazníka s dodavatelem bylo vyzorováno, že za normu přijatelných výkonů v oblasti služeb spojených s distribucí je požadováno procento bezchybného plnění služeb v rozmezí 89% až 95%. Výkony pod dolní hranici tohoto intervalu jsou zákazníkem penalizovány, ale výkony nad tuto hranici zaznamenány nebývají. Podle výzkumů proběhlých v této oblasti bylo dokázáno, že nespokojený zákazník řekne své zkušenosti průměrně dalším jedenácti lidem, zatímco spokojený zákazník se podělí pouze se třemi dalšími. Z tohoto vztahu vyplývá, že k vyrovnání dochází teprve při 80% spokojených zákazníků. Je zřejmé, že toto procento rozhodně firmám nestačí. Navíc, z nespokojených zákazníků zůstává věrná jen přibližně polovina, i za předpokladu, že jejich stížnost bude úspěšně vyřešena. (Sixta, 2005)

2.2. ZÁVĚR TEORETICKÉ ČÁSTI

V této části práce byly stručně vymezeny pojmy i z oblasti logistiky z jednoduchého důvodu – distribuce z logistiky vychází a je její součástí. Dále byly krátce představeny dva logistické systémy, podle kterých se řídí vybraná společnost a následně detailně představena distribuce a různé distribuční strategie a důvody jejich zvolení. Stručně bylo představeno skladování a jeho role v distribučním řetězci a také pojmy jako 3PL a 4PL. Závěrem této části se práce zabývala zákaznickým servisem, to převážně v souvislosti se složkou marketingového mixu „place“, jehož tvorba bude detailně popsána dále.

3. METODOLOGIE

Metodologie této práce bude zaměřena na zákaznický servis v souvislosti s distribucí. Bude představen pohled na zákaznický servis, popsána analýza možných mezer při vykonávání služeb pro zákazníky, velmi detailně rozebrána tvorba zákaznického servisu a způsob měření výkonu zákaznického servisu. Vše zde popsáno bude použito ve vybrané společnosti při tvorbě strategie zákaznického servisu.

3.1. POHLEDY NA ZÁKAZNICKÝ SERVIS

V předchozí kapitole byl zákaznický servis rozdělen na tři různé etapy podle času vykonávání dané služby, a to na předprodejní etapu, prodejní etapu a poprodejní etapu. V realitě ale spolu všechny složky úzce souvisí a prolínají se. Proto je bezešvý, celistvý pohled na dané téma vítaný. Praktičtější úhel pohledu je v zahraniční literatuře nazván jako *multifunctional dimensions* (víceúčelové dimenze), obsahuje 4 složky, a to **čas** – bráný jako doba, čas, který je potřeba k splnění objednávky od okamžiku objednání po koncové dodání, **spolehlivost** – garantovaná přesnost dodání, jak z pohledu časové přesnosti, tak z pohledu přesného splnění dodávky v jeho věcné formě. Že by mělo být zboží nepoškozeno je samozřejmě jasné. **Komunikace** – zahrnující jednoduchost objednání a rychlost reakcí na dotazy, kvalita odpovědí a přístup k zákazníkovi. Nakonec **flexibilita** – schopnost společnosti pružně reagovat na podněty z okolí a přizpůsobovat zákaznický servis požadavkům konkrétního zákazníka. (Rushton, 2010)

Kombinací v předchozí kapitole zmíněného učebnicového modelu a zde zmíněného rozdělení podle komplexních složek zákaznického servisu lze klasifikovat jakoukoli ze čtyř složek zákaznického servisu na předprodejní, prodejní a poprodejní část pro detailnější přístup. Například dobu dodání můžeme rozložit takto:

- předprodejní složka – doba, která uběhne od odeslání zákazníkovi objednávky do doby, než je objednávka dodavatelem přijata
- Prodejní složka –
 - čas od přijetí objednávky do začátku plnění objednávky
 - čas od začátku plnění objednávku do alokování vyzvednutí produktu ve skladu/ výrobně
 - čas od alokace do vlastního vyzvednutí
 - čas od vyzvednutí k odeslání zboží

- čas od odeslání zboží do přijmutí zboží zákazníkem
- Poprodejní složky

Podobným způsobem lze rozdělit i komunikaci, flexibilitu a spolehlivost. Nutno dodat, že bod 2. e) bývá často nahrazen outsourcingem, v takovémto případě je bezpodmínečně nutná kontrola této služby a přesná domluva s přepravní firmou na službách nabízených zákazníkovi v této části.

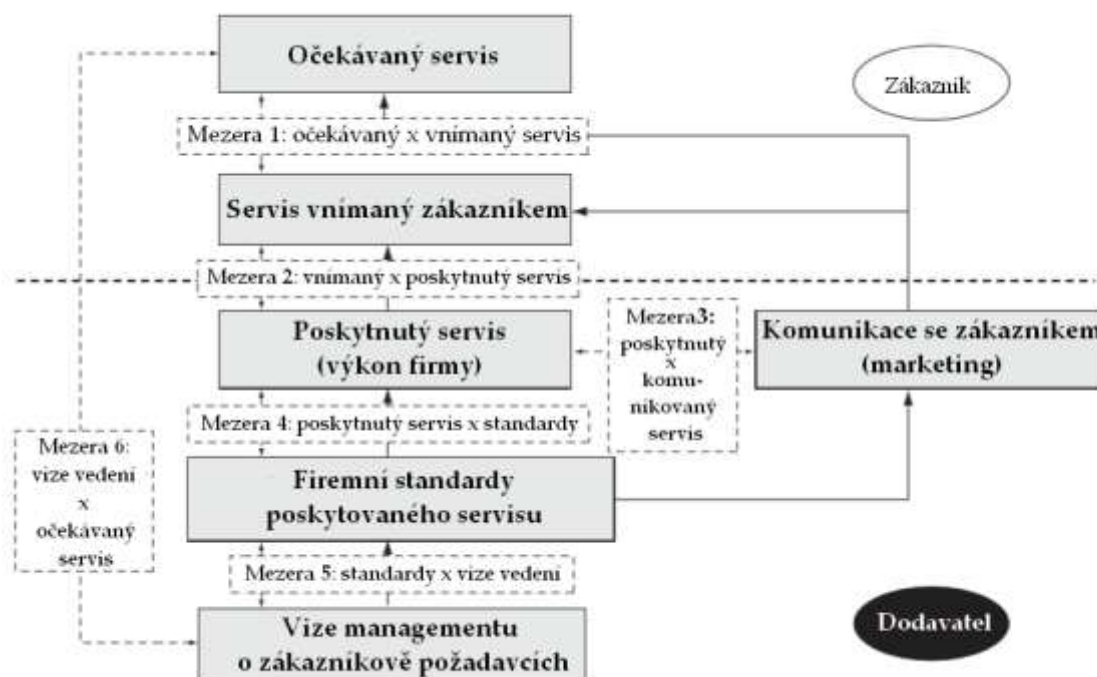
3.2. ANALÝZA MEZER VE SLUŽBÁCH

V mnoha situacích dochází k nespokojenosti zákazníka s nabízenými nebo provedenými službami. Nespokojený zákazník je hrozba pro jakoukoli firmu, proto je nutné mu poskytovat služby, které požaduje, způsobem, kterým je požaduje, ale do míry finanční únosnosti. V konečné fázi by měly být spokojeni nejen zákazníci, ale všechny zainteresované strany („stakeholders“). Je důležité si uvědomit toto:

- Nabízené služby nemusí být vždy ty, které zákazník požaduje
- Nabízené služby nejsou vždy vyplněny tak, jak byly přislíbeny
- Zákazník může mít pocit, že služba nebyla poskytnuta tak, jak poskytnuta být měla, přestože tak ve skutečnosti poskytnuta byla.
- Zákazník si může myslet, že služba byla poskytnuta tak, jak on chtěl, přestože ve skutečnosti splněna nebyla.

Zjednodušeně se dá říct, že je důležitější to, čemu zákazník věří než to, co bylo ve skutečnosti uděláno. Situace pak může být dvojitá, a to, že navzdory tomu, že zákazník dostal přesně to, co požadoval, stále si myslí, že jemu přání nebylo vyhověno. V této situaci rostou dodavateli výdaje, jelikož musí zkvalitňovat služby či přesvědčovat zákazníka o pravdě, nebo o tohoto zákazníka přichází. Druhou možností je situace, kdy je zákazník maximálně spokojen a věří, že jeho požadavky byly kompletně splněné i přes to, že tomu tak ve skutečnosti nebylo. Příkladem může být třeba obal zboží. Zákazník očekává kvalitní zboží - zle zabalený produkt může být sebekvalitnější, ale na zákazníka zdaleka neudělá takový dojem, jako produkt méně kvalitní, zato obalem vyšperkovaný k dokonalosti. Společnosti by měly tohoto poznatku využívat eticky a nesnažit se svého zákazníka podvést.

Po uvědomění si těchto faktů lze přejít k samotné analýze mezer, které mohou nastat při poskytování služeb zákazníkovi. Je nutné si vymezit složky, mezi kterými může k nedorozumění dojít. Ty jsou zobrazeny v následujícím schématu.



Obrázek 5: Analýza mezer

Zdroj: Rushton 2010

- Snad nejzávažnější mezerou je mezera mezi očekáváním zákazníka a toho, jak doručitou službu vnímá (1. mezera), jelikož je to stav, který firma nemůže napravit sama o sobě, svým vlastním zlepšením, protože si zákazník stejně myslí, že je služba nedostatečná. Zde by měl zapůsobit marketing a kvalitní komunikace, aby byl zákazník přesvědčen, že dostal to, co chtěl. Další mezery mohou nastat v těchto situacích:
- Rozdíl mezi poskytnutým servisem a tím, jak je vnímán zákazníkem (2.) Většinou to bývá způsobeno rozdílným měřením zákaznického servisu na straně dodavatele a zákazníka. Dodavatel je ten, kdo by měl přístup změnit, nebo se snažit přesvědčit zákazníka dobrým marketingem o svém úhlu pohledu.
- (3.) Rozdíl mezi tím, co je o službě předkládáno zákazníkovi a tím, co je skutečně vykonáno. Může být vnímáno zákazníkem jako manipulace, v mírnějším případě lze považovat za nedorozumění, komunikační šum.

- Mezera standardu-výkonu (4.) se nachází mezi tím, co je považováno za standard ZS a tím, co bylo nakonec poskytnuto. Pravděpodobně zklamalo plnění firemního standardu a mělo by být napraveno.
- Rozdíl mezi vizí managementu a standardem (5.) může být způsoben odchýlením se od vize podniku nebo špatně nastaveným standardem nabízených služeb.
- Velmi častým problémem bývá nepochopení toho, co zákazník požaduje a očekává (6.) Řešením této situace, které se samo nabízí, je průzkum trhu formou dotazníku či rozhovorů se zákazníky.

Jsou-li nedostatky správně identifikovány pomocí výše uvedené analýzy, vedení firmy může začít vypracovávat plán jejich nápravy. Výhodou použití tohoto identifikačního přístupu je přesná alokace problému a možnost zasáhnout tak, kde je skutečně třeba.

3.3. VÝVOJ STRATEGIE ZÁKAZNICKÉHO SERVISU

Bez zákazníka nemá smysl existence jakékoli firmy, proto je vývoj strategie poskytovaného ZS jedním z nejdůležitějších plánování. Navíc každá společnost má zákazníky s různými požadavky, někteří chtějí nakupovat zboží v supermarketech, jiní chtějí dovoz přímo domů. Různý zákazník vyžaduje různou distribuci a celkově různý přístup. Pokud se nepodaří firmě splnit alespoň minimum požadovaného ZS, nemůže čekat, že jí zákazník vůbec zahrne do výběru při rozhodování se o koupi. Při tvorbě strategie se uplatňuje několik kroků, některé budou zestručněny.

3.3.1. IDENTIFIKACE POTŘEBY JEDNOTLIVÝCH SLOŽEK ZS A SEGMENTACE TRHU:

V prvním kroku při tvorbě politiky ZS rozděluje společnost trh na zákazníky podle jejich požadavků na ZS a hledá složky, které jsou vybranými zákazníky ohodnoceny jako nejdůležitější. Segmentaci trhu provede firma sama na základě uvědomění si různých zákazníků, vybrané segmenty si sepíše a definuje. Nalezení nejdůležitějších složek zpravidla bývá dosaženo detailním dotazníkem, přes e-mail, telefon, či diskusí.

3.3.1.1. Určení důležitosti jednotlivých složek:

(vyjádřeno číselně) V tomto kroku jde o ohodnocení jednotlivých složek ZS vybraných v prvním kroku od jednotlivých zástupců každého segmentu určeného dříve. Toho lze znovu docílit dotazníkem, sestaveným tak, aby zákazník číselně určil důležitost daného komponentu ZS, jako je uvedeno v obrázku.

Dotazník by měl být volen jednoduše, tak, aby ho mohl dotazovaný vyplnit rychle. Jednotlivé položky dotazníku je možné navolit podle vlastní potřeby, dále budou používány hlavně ty v dotazníku zmíněné.

Jak byste ohodnotil/a jednotlivé složky zákaznického servisu podle důležitosti?							
(na stupnici 1-6, přičemž 1=naprosto nedůležité, 6=extrémně důležité 0=nelze rozhodnout)							
Přesnost a kompletnost dodávky	0	1	2	3	4	5	6
Rychlost dodání	0	1	2	3	4	5	6
Skladová dostupnost	0	1	2	3	4	5	6
Přístup k zákazníkovi (jednání, zodpovězení dotazů...)	0	1	2	3	4	5	6
Cena dodání	0	1	2	3	4	5	6
Jednoduchá a rychlá komunikace	0	1	2	3	4	5	6

Obrázek 6: Dotazník důležitosti aspektů při koupi produktu

Zdroj: Tvorba autora práce

3.3.1.2. Nastavení konkurenceschopnosti firmy při dané míře zákaznického servisu:

Po identifikaci nejdůležitějších komponentů a míry jejich důležitosti pro každý segment je nutné zjistit, jak si společnost stojí na trhu v porovnání s konkurenty. Je dobré se proto zeptat dotazované osoby, aby ohodnotila výkon, který firma podává, například procentuálně (kde 100% je požadovaná míra servisu – lze i přesáhnout, mnohé firmy zákazníkům nabízí více, než je třeba, v příkladu ale tato možnost volby není.) Dále by měl být položen stejný dotazník, respondent by měl ale ohodnotit konkurenční společnost. Lze tak nejen získat informace o síle konkurenta, ale i o tom, kdo je na tom z hlediska zákazníka lépe.

Jak byste zhodnotil/a výkon firmy Jotis s.r.o v těchto oblastech zákaznického servisu?											
(na stupnici 0% - 100%)											
Přesnost a kompletnost dodávky	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Rychlost dodání	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Skladová dostupnost	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Přístup k zákazníkovi, jednání	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Cena dodání	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Jednoduchá a rychlá komunikace	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

Jak byste zhodnotil/a servis poskytovaný jinými, podobnými společnostmi?											
(na stupnici 0% - 100%)											
Přesnost a kompletnost dodávky	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Rychlost dodání	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Skladová dostupnost	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Přístup k zákazníkovi, jednání	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Cena dodání	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Jednoduchá a rychlá komunikace	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

Obrázek 7: Hodnocení výkonu zkoumané firmy a jejího konkurenta

Zdroj: Tvorba autora práce

3.3.1.3. Sestavení přehledu výše zmíněných informací a identifikace míry požadované změny:

Uvědomí-li si firma, že se zákazníci a jejich požadavky často velmi liší, že je lze rozdělit do jednotlivých segmentů a podaří-li se jí to vhodně, určí - li, co daný okruh zákazníků požaduje, zbývá jen seskupit tato data do jednoho souhrnu, kde budou jednotlivé složky ZS seřazené od nejdůležitějšího po nejnepodstatnější. Jednotlivé požadavky by měly být ohodnoceny podle důležitosti pro zákazníka, stejně jako míra požadované změny. Firma by poté měla postupovat napravením a zlepšením těch nejméně náročných částí až po ty komplexnější. Pomocí informací získaných z předchozích kroků lze sestavit přehled, který bude ukázán při zkoumání ZS sledované společnosti.

3.3.1.4. Zavedení jednotlivých balíčků služeb:

Nyní, když už firma ví, co její zákazník požaduje, jaká je situace firmy vůči její konkurenci, jak velkou změnu by měla udělat v jednotlivých službách a kterou nápravu sjednat jako první, zbývá začít tyto změny implementovat. Způsob zavedení změn již závisí čistě na vedení firmy a není na něj žádná přesná metodologie.

3.3.1.5. Monitoring a kontrola:

Mnohé společnosti, přestože se jim podaří vyvinout strategii ZS, nejsou schopné své navržené balíčky uvést do provozu, nebo v nich vytrvat delší dobu. Často to může být způsobeno tím, že nevědí, jak svůj výkon změřit a ohodnotit. Způsob měření ZS je uveden v další kapitole.

3.4. MĚŘENÍ ZÁKAZNICKÉHO SERVISU

Zákaznický servis jako jedna ze složek distribuce, je možné kvalitně matematicky změřit a tím získat lepší přehled o momentální úrovni a možnost nastavení reálného, číselného cíle. Nejprve je třeba stanovit, co bude měřeno, aby podnik dosáhl perfektního naplnění objednávky (perfect order fulfillment). Často se podniky zabývají procenty jako:

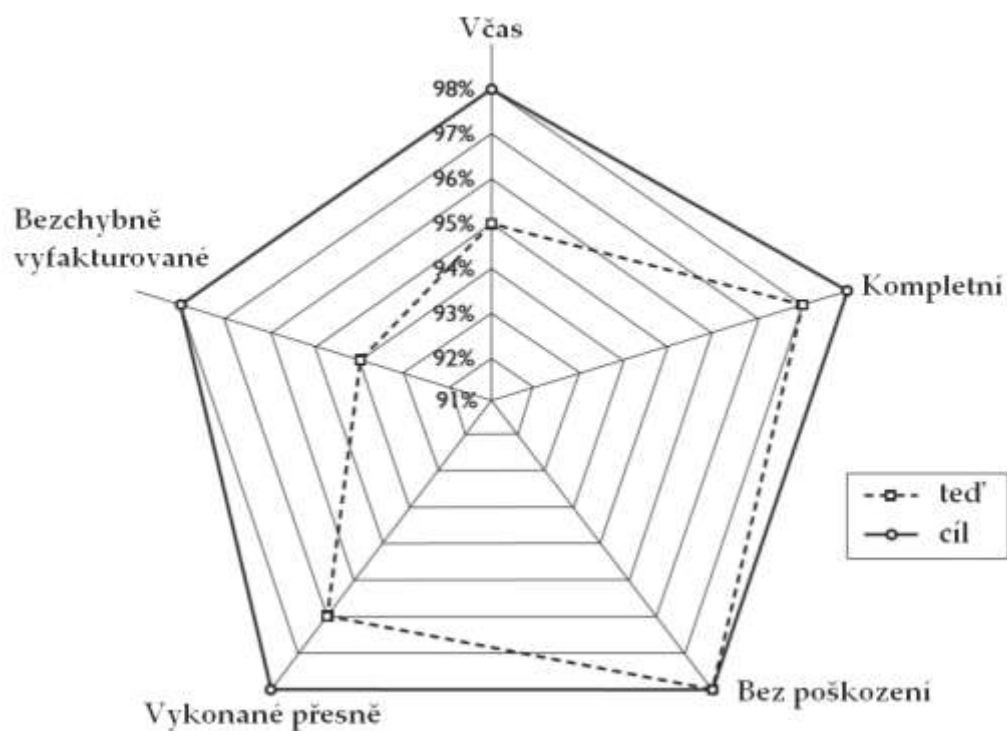
- objednávky doručené včas
- objednávky doručené kompletně
- objednávky doručené bez poškození
- objednávky vykonané přesně
- objednávky bezchybně vyfakturované

každé procento lze dostat jednoduchou matematickou úvahou, například objednávky doručené včas lze získat jako podíl objednávek, které byly skutečně doručeny včas a

celkového počtu objednávek, to celé vynásobeno stem. Pokud se tyto údaje zapíše do tabulky, bude získán detailní přehled míry zákaznického servisu. (pouze příklad)

• doručené včas	dnes 95%	cíl 98%
• doručené kompletně	dnes 98%	cíl 99%
• doručené bez poškození	dnes 99%	cíl 99%
• vykonané přesně	dnes 97%	cíl 99%
• bezchybně vyfakturované	dnes 94%	cíl 98%
• celkem (95x98x99x97x94)	dnes 84%	cíl 94%

Je alarmující, že celkový zákaznický servis dosáhne pouze 84% i přes to, že původní čísla vypadala mnohem příznivěji. Takovýto výsledek je ale třeba brát jen jako orientační a násobit mezi sebou pouze procenta těch složek, které se sebou bezprostředně souvisí. Také je třeba si uvědomit omezenost aplikace při zjišťování celkové míry zákaznického servisu násobením procent mezi sebou, pakliže by se počet měřených složek zvyšoval, výsledek by se stále více přibližoval nule, aniž by se zhoršil výkon firmy. Proto by měly být mezi sebou takto měřeny pouze ty aspekty zákaznického servisu, které na sebe ihned navazují a to do maximálního počtu pěti měřených aspektů. Na základě výsledku lze stanovit racionální cíle, kterých chce podnik dosáhnout. Pro lepší vizualizaci je vhodné data zobrazit pomocí paprskového diagramu.



Obrázek 8: Paprskový graf míry poskytovaného zákaznického servisu
Zdroj: Rushton 2010

Podle grafu je ještě lépe vidět, jaké jsou kapacitní mezery podniku, a jaký je cíl. Zlepšení se například v bezchybném fakturování by mělo být v tomto případě jedno z hlavních “předsevzetí” podniku, i když kompletní dodávky by měly být napraveny jako první. Názory na tento spor, co napravit dříve, se různí, jestli tu složku, ve které firma pokulhá nejvíce, nebo tu, kterou může napravit jako první. To závisí také na důležitosti dané služby pro zákazníka. Většinou si ale firmy volí nejrychleji napravitelné složky. (Rushton, 2010)

4. FIRMA JOTIS S.R.O. A JEJÍ DISTRIBUČNÍ STRATEGIE

Vybranou společností je firma Jotis s.r.o. se sídlem v Litoměřicích (dále jen „Jotis“). Jedná se o společnost zabývající se zpracováním masa a výrobou masných výrobků, jejich následnou distribucí a prodejem koncovému zákazníkovi. Dá se říci, že je Jotis čistě rodinnou firmou a to s téměř stoletou tradicí. Provozovnu má na předměstí Litoměřic, plus se v tomto městě nachází také množství prodejen v majetku firmy, vlastní také velkoobchod a dokonce i penzion.

Z hlediska distribuce se jedná o velmi zajímavou firmu s rozsáhlým distribučním řetězcem, má množství zákazníků, kteří se od sebe diametrálně odlišují, vyžadují naprosto jiný distribuční přístup a rozdílný zákaznický servis. Svými výrobky pokrývá převážně oblast v okolí Litoměřic, příležitostně zasahuje i do větších měst jako jsou Louny, Teplice nebo Kralupy. Přes mezičlánky se výrobky Jotisu v menším množství dostávají i do Opavy a Velkého Meziříčí.

V této části bakalářské práce bude detailně vytvořená strategie zákaznického servisu podle kroků stručně popsanych výše. K tomu je nutný sběr dat několika dotazníky, které zde budou popsány a vyhodnoceny.

Na začátek je nutné podotknout, že i přes své dlouhé působení nemá Jotis explicitně vyjádřenou svou strategii péče o zákazníka, takže tvorba psané strategie ZS je pro firmu novinkou. Nicméně, jak bylo podhaleno po četných konzultacích s vedením firmy, o své současné zákazníky pečují takřka mateřským způsobem a snaží se jim vyhovět všude, kde je to vůbec možné.

Výrobek, který byl vybrán pro zanalyzování, je hovězí maso. Jedná se o obecný pojem, skrývající v sobě četné variace, například podle formy zpracování či části zvířete, ze které bylo maso vzato. Toto zboží odebírá většina zákazníků Jotisu pravidelně a proto bylo zvoleno jako zkoumaný prvek.

4.1. POSTUPNÁ TVORBA STRATEGIE

Jelikož Jotis nemá žádný pevný řád péče o zákazníka a stále se rozrůstá, je pro ni tvorba této strategie naprosto nutná. Zdroje následujících informací jsou různé, někdy pouze

rozhovor s manažerem firmy, někdy vlastní úvaha autora, nejčastěji však bylo informací dosaženo dotazníkem a rozhovorem s četnými zákazníky.

4.1.1. SEGMENTACE TRHU:

Než začne firma tvořit svou strategii ZS, musí rozhodnout, které složky bude zákazník upřednostňovat, což by měly být ty, které by nakonec měla rozvíjet nejvíce. Toho nelze dosáhnout bez rozdělení zákazníků na skupiny se společnými rysy, v této práci budou rozdělení podle místa odběru výrobků Jotisu. Na základě konzultací s vedením firmy lze tyto zákazníky rozdělit takto:

- a) **Velkoodběratelé** – s úmyslem následného prodeje produktů
- b) **Velkoodběratelé** – s úmyslem zpracování produktů a poté prodeje či konzumace
- c) **Zákazníci na výrobně** – Zvláštní typ zákazníků, kteří chtějí koupit relativně větší množství (než je běžně pořizováno na prodejnách) a proto navštěvují přímo prodejnu v místě výroby.
- d) **Zákazníci v běžných prodejnách** – Tito lidé charakterizují běžného spotřebitele, který nakupuje potraviny v menších prodejnách nebo samoobsluhách.
- e) **Návštěvníci vystavovacích akcí** – firma Jotis se často účastní výstav, jako je například Zahrada Čech, na nichž sice nevystavuje, ale nabízí občerstvení. Kupujícími jsou tedy návštěvníci těchto výstav. Nicméně produkty, které jsou kupovány, se odlišují od běžně nabízených, jelikož jsou, na rozdíl od prodáváných na prodejnách, určeny k přímé konzumaci.

4.1.1.1. detailní rozbor segmentů trhu

- a) Velcí velkoodběratelé jsou pouze tři – jsou jimi tři velkosklady, které zboží dále distribuují. Denně je jim dodáváno velké množství produktů – z hlediska kvantity, ale pouze pět druhů výrobků. Touto cestou se některé produkty dostávají do vzdálenějších míst České republiky, jako je například Opava.
- b) Velkoodběratelé, kteří nakupují pro potřebu firmy nebo jiné organizace, jsou početnější než výše rozebraná skupina. Do tohoto segmentu spadají restaurace, školní jídelny a mateřské školy. Těm je zboží dováženo podle jejich objednávek, které jsou očekávané, ale ne přímo pravidelné, jako je tomu u již zmíněných velkoskladů. Právě ti tvoří pro Jotis pravděpodobně nejdůležitější skupinu zákazníků a udržují s nimi velmi blízké obchodní vztahy, proto byla tato skupina vybrána jako zkoumaný tržní segment a pro ni bude sestavena strategie

zákaznického servisu. Pro tento segment je důležité zmínit pouze slabší konkurenci, při průzkumu mluvili zákazníci o třech různých konkurentech, někteří dokonce zmiňovali, že kromě Jotisu na trhu stejně nikdo jiný není. Tito zákazníci jsou hlavními respondenty dotazníku, data byla sesbírána od téměř všech odběratelů v Litoměřicích a okolí.

- c) Zákazníci, kteří nakupují zboží pro svou vlastní spotřebu, ale ve větším množství, často nezasílají objednávky, ale sami navštíví výrobu a produkty si zakoupí přímo tam. Pro mnohá jiná odvětví by takovéto chování zákazníka mohlo být velmi neobvyklé, u Jotisu návštěva několika desítek takovýchto zákazníků denně není vůbec zarážející. Jejich poptávka je očividně nepředvídatelná a pro Jotis představují poměrně složitou skupinu zákazníků, jelikož narušují výrobní a prodejní rutinu. Početně nejsou zastoupeni jako poslední skupina zákazníků, ale jelikož odebírají zboží ve větším množství, jsou pro Jotis také významnou skupinou. U těchto lidí vyvstává otázka, proč si maso neobjednají, jako velkoodběratelé, vždyť by jim mohlo být doručeno až domů. Odpovědi u většiny dotazovaných byla nižší cena, maximální čerstvost a rychlost obdržení zboží, jelikož výroba je v průmyslové zóně města, takže pro mobilní zákazníky není problém se na výrobu dostat. Zákazníky bývají jednotlivci s větší spotřebou masa, lidé, plánující rodinnou oslavu a podobně, plus provozovatelé restaurací, kteří zapomněli objednat konkrétní zboží a potřebují ho mít ihned k dispozici. Tento tržní segment však nebyl předmětem detailnějšího výzkumu, jelikož bude brzy pro Jotis minulostí. Firma se totiž rozhodla zkonstruovat klasickou prodejnu ihned vedle výroby, takže zákazníci budou nakupovat normálním způsobem a tím ve své podstatě tento segment vymizí.
- d) Dalším druhem zákazníků jsou lidé, kupující zboží v malém množství pro potřebu svou a své rodiny. Obvykle navštěvují některou ze samoobsluh umístěnou v centru města, nebo jiné městské prodejny. Do tohoto segmentu patří poměrně neobvyklá skupina lidí, Jotis totiž vlastní kantýnu v litoměřické nemocnici, jejímiž zákazníky jsou v naprosté většině „zákazníci“ nemocnice – pacienti a zaměstnanci nemocnice. (K nemocniční kantýně zákazníci zaujímají poměrně negativní přístup. Nejdůležitější pro ně je cena na prodejně a způsob zabalení zboží, obojí ale uvedli jako naprosto nesplněno. Jotis se k tomuto stavu vyjádřil tak, že nájem, který nemocnici platí, se každoročně zvyšuje, a proto musí držet ceny poměrně vysoko. Nicméně do této prodejny firma nedodává hovězí maso, tudíž je vyčleněna z její

distribuční strategie pro tento produkt.) Celkově jsou tito zákazníci důležití, ovšem nejsou nikterak zajímaví z hlediska distribuce, firma jednoduše zásobuje svou prodejnu pravidelně zbožím, které zrovna dochází. Po rozhovoru se zákazníky po návštěvě některé z prodejen bylo zjištěno, že s ní bývají naprosto spokojeni, a to hlavně díky její blízkosti k jejich domovům a vstřícnému personálu. Navíc, jak uvádí management firmy, do prodejny chodí pravidelní zákazníci, kteří zachovávají věrnost, noví zákazníci sice zpravidla nepřibývají, manažeři ale situaci zkonstatovali tak, že jsou s tím spokojeni a nepotřebují tento stav měnit. Z tohoto důvodu se tato práce tímto segmentem zabývat detailněji nebude, jelikož pro vylepšení není takový prostor a ve své podstatě není žádáno. Drobná zmínka patří vzdáleným zákazníkům, ke kterým se dostane výrobek Jotisu přes velké potravinářské společnosti jako je Bidvest s.r.o. (známý svou maloobchodní značkou Nowaco) nebo MADE GROUP, a.s. S těmito zákazníky ale není Jotis v přímém kontaktu.

- e) Posledním druhem zákazníků jsou návštěvníci výstav, nicméně produkty, které jsou kupovány, se odlišují od běžně nabízených, jelikož jsou na rozdíl od prodáváných na prodejnách, určené k přímé konzumaci, myšleno jako grilované klobásky nebo hamburgery, které jinak ke koupi v prodejnách Jotisu nejsou. Proto při popisu distribuční strategie tento segment nebude brán v úvahu.
- f) Skupina, o které se rozhodně nedá mluvit jako o zákaznících, ale distribuci také vyžadují, jsou prodejny ve vlastnictví Jotisu. Ty za zboží samozřejmě neplatí, nicméně výrobně posílají objednávky, které zboží na prodejnách dochází a je tedy potřeba doplnit. Jedná se tedy o mezičlánek mezi výrobním místem a koncovým zákazníkem. Po zkušenostech je jasné, že Jotis očekává větší prodej některých vybraných výrobků a tak své prodejny může pravidelně zásobovat, vedoucí prodejen jsou ale odpovědní za dostatek zboží na prodejních pultech. Prodejen je několik, všechny v Litoměřicích.

4.1.2. IDENTIFIKACE POTŘEBY JEDNOTLIVÝCH SLOŽEK ZS

Pro identifikaci potřeb jednotlivých segmentů trhu byl sestavený dotazník, podle kterého měli respondenti určit, jaké složky ZS jsou pro ně nejhlavnější, seřadit je podle důležitosti a vybrat ty, které důležité nejsou. Jako zkoumaný segment byli vybráni zákazníci, odebírající větší množství – takže restaurace, mateřské školy a podobně. V příloze je

uvedený dotazník pro tyto zákazníky. Z devíti položek, souvisejících se servisem či aspekty kolem koupě produktu, by měl respondent odpovědět tři krát nula, to znamená, že tyto položky pro něj důležité nejsou, a zbytek by měl seřadit od jedné do šesti. Většina dotazovaných uvedla, že jsou pro ně v nějaké míře důležité téměř všechny aspekty, proto byl dotazník upraven tak, aby dotazovaní jednoduše ohodnotili jednotlivé aspekty související s koupí produktu na stupnici od nuly do šesti, přičemž nula znamená „nedůležité“ a šest znamená „nejdůležitější.“ Tímto přístupem, po vyplnění jistého množství dotazníků, získá firma devět ohodnocených položek, součtem bodů u těchto jednotlivých položek zjistí tři, které zákazníka téměř nezajímají a šest, kterými by se měla zabývat. Na těchto šesti položkách se bude zakládat budoucí strategie zákaznického servisu. Vybrány byly aspekty, které zákazníka s největší pravděpodobností ovlivňují při výběru, přesto, že některé by se nedaly přímo charakterizovat jako zákaznický servis nebo služba, každopádně se jedná o oblasti s distribucí spojené, ve kterých může Jotis nalézt způsob vylepšení. Z aspektů přímo distribučních lze hovořit o *přesné a kompletní dodávce, rychlosti dodání, doručení bez poškození, způsobu zabalení a skladové dostupnosti*. Další složky, charakterizovatelné jako informační a komunikační, jsou *informace o stavu objednávky, přístup k zákazníkovi a příjemná komunikace*.

Tento typ dotazníku je poměrně obsáhlý a jeho vyplnění trvá alespoň dvě minuty, u některých zákazníků až patnáct minut, proto by nemohl být použit plošně na běžné spotřebitele, pro vedoucí restaurací a jiných stravovacích zařízení se ale dokonale hodí. Celkově byla oslovena převážná část všech litoměřických odběratelů + další dostupní odběratelé v okolních městech. Dotazník bude přiložen v přílohách.

4.1.2.1. Výsledek první části:

Byl vybrán jeden konkrétní segment trhu, pro který je sestavení strategie zákaznického servisu nejdůležitější. Po vyhodnocení všech výsledků byla zjištěna míra důležitosti jednotlivých složek zákaznického servisu na stupni od nuly do šesti takto:

Tabulka 1: Důležitost složek ZS pro zákazníka Jotisu

Přesná a kompletní dodávka	5,63
Doručení bez poškození	5,5
Jednoduchá, rychlá a příjemná komunikace	5,27
Přístup k zákazníkovi	5,18

Rychlost dodání	5,09
Cena dodání	4,45
Skladová dostupnost	4,18
Způsob zabalení zboží	4,18
Průběžné informace o stavu objednávky	1,63

Zdroj: výsledky dotazníku

Prvních pět aspektů považují vesměs všichni zákazníci za velmi důležitých, u dalších třech mají hodnoty velký rozptyl, pro některé zákazníky jsou tyto složky důležité stejně, někdy i více než ty předchozí, ale pro jiné zákazníky nejsou důležité téměř vůbec, což výrazně snižuje průměr, Průběžné informace o stavu objednávky byly vyžadovány převážně u kuchařek v mateřských školách, tedy u žen, u mužů, kuchařů či provozních restaurací bylo důležité, aby danou objednávku dostali, vše ostatní bylo druhotné, celkově lze ale říci, že informace o stavu objednávky jsou okrajovou záležitostí, Jotis uvedl, že nic takového plošně neprovádí, jen v několika málo případech. Kvůli takovému výsledku budou zohledněny všechny aspekty až na průběžné informace.

4.1.3. URČENÍ DŮLEŽITOSTI JEDNOTLIVÝCH SLOŽEK

Druhý krok – důležitost jednotlivých složek – je již splněn. Dotazník v předchozí části byl sestaven tak, aby do sebe zahrnul jak první, tak druhý krok tvorby strategie ZS, takže Jotis ví, které složky jsou pro který segment důležité a v jaké míře. Toto vylepšení popisované metodologie bylo ohodnoceno jako velmi přínosné a bylo využito u identifikace potřeb vybraného segmentu. Při vyhodnocení výsledků byly sečteny body za důležitost pro zákazníka a zprůměrovány aritmetickým průměrem.

4.1.4. ZJIŠTĚNÍ KONKURENCESCHOPNOSTI V RŮZNÝCH SLOŽKÁCH ZS

Tato část práce by mohla být charakterizována jako vskutku esenciální, jelikož dokáže určit, co si o firmě myslí její zákazníci a poodhalit oponu, za kterou operují konkurenční firmy. Bezprostředně navazuje na předchozí část. Dotazovaní byli požádáni o vyplnění formuláře o dvou sloupcích, jeden pro Jotis, druhý pro konkurenta (jehož jméno bylo vítanou informací, ale pro lepší pohodlí dotazovaných nutně žádáno nebylo.) Respondenti měli napsat procentuální ohodnocení výkonu firmy v oblasti, přičemž nebyl kladen žádný limit, bylo dovoleno napsat více než 100%, pakliže firma nabízí lepší servis, než zákazník vůbec může využít. Tato možnost ale byla vybrána velmi zřídka. Oblasti označené číslem nula v předchozím formuláři byly proškrtnuty, jelikož nejsou tolik důležité. Výsledkem byl

detailní číselný přehled o tom, co si který zákazník myslí o výkonu firmy. V závěru byly procenta sečteny a zprůměrovány stejně jako důležitost zjištěná již dříve.

4.1.4.1. Výsledky třetí části:

Byla vzata data z předchozího formuláře a různé složky ZS byly nechány ve stejném pořadí podle důležitosti, ke každému aspektu pak bylo přiřazeno číslo, vyjádřené v procentech, pro zprůměrování všech odpovědí. Výsledek zachycuje následující tabulka:

Tabulka 2: Výkon Jotisu a konkurentů

Složka zákaznického servisu	Jotis s.r.o.	konkurence
Přesná a kompletní dodávka	88,3%	87,8%
Doručení bez poškození	87,5%	90,0%
Jednoduchá, rychlá a příjemná komunikace	96,7%	75,7%
Přístup k zákazníkovi	100,5%	77,1%
Rychlost dodání	95,3%	87,1%
Cena dodání	88,5%	90,0%
Skladová dostupnost	93,7%	78,3%
Způsob zabalení zboží	83,3%	92,9%
Průběžné informace o stavu objednávky	92,0%	92,0%

Zdroj: výsledky dotazníku

Tato analýza poskytla velké množství informací, kterých si často nabytla ani firma sama vědoma. Jelikož výsledek procentuálního hodnocení každé složky vychází z různých příčin, bude rozebrána každá složka zvlášť. Je nutné podotknout, že konkurence je v této analýze obecný pojem, nepředstavuje jednoho konkrétního konkurenta, jelikož firmy často nebyly ochotny jiného dodavatele jmenovat. Výsledná procenta v druhém sloupečku mohou být mixem pocitů odběratelů vůči jiným dodavatelům. Na druhou stranu, v okolí Litoměřic působí jiné společnosti zabývající se výrobou masa jen minoritně, všechny, až na Nowaco, takže je velmi pravděpodobné, že odběratelé jmenovali právě tohoto konkurenta.

Přesná a kompletní dodávka:

Výsledek jak u Jotisu, tak u konkurenta není nikterak uspokojivý. Pokud má zákazník za to, že jedna z deseti objednávek v sobě obsahuje chybu, mělo by to být pro dodavatele faktem, vyžadujícím změnu. Vedení Jotisu však uvedlo, že se jedná o chyby téměř zanedbatelné a že se jich snaží vyvarovat. Příkladem může být objednávka pěti kilo

hovězího masa, Jotis má na skladě čtyři kila masa čerstvě nezabaleného a jedno kilo masa, které bylo zabaleno do vakua. Objednávku tedy odešlou takto – čtyři kila nezabalená a jedno zabalené. S tím ale zákazník není spokojen a je schopný zboží i vrátit. Jindy je na skladě větší kus masa, a proto je odesláno takto. Jisté odchylky jsou ale v tomto odvětví poměrně běžné, přesto by se měl Jotis snažit dodávat přesně to, co je objednáno.

Doručení bez poškození:

V této oblasti dosahuje Jotis téměř devadesáti procentní úspěšnosti. Zboží dopravuje v euro-přepravkách, tudíž je poškození v podstatě vyloučené. Zákazníci si ale stěžovali ne přímo na fyzické poškození vzniklé při přepravě, ale na poškození obalu, kdy se do zavakuovaného masa dostane vzduch. Prvotně tento efekt nastane při nedostatečně pečlivém balení zboží, ale viditelně vzniká až během přepravy, proto zákazníci tuto chybu řadí to této kategorie. Jotis se snaží brát opatření pro zamezení výskytu těchto chyb a v budoucnu lze očekávat přirozené vylepšení tohoto aspektu. Konkurence si ale nevede o mnoho lépe. Firma uvedla, že si poškozování není vědoma v takovém rozsahu, jako je hodnotili zákazníci. Při použití pohledu poskytnutého *analýzou mezer* lze vyvodit možnost, že se jedná pouze o zákaznickův pocit – tedy mezeru 2 – rozdíl mezi poskytnutým a vnímaným servisem, tedy že firma podává lepší výkon, než si zákazník uvědomuje. Situace ale není kritická, a jak bylo uvedeno, lze očekávat přirozené zlepšení.

Jednoduchá, rychlá a příjemná komunikace:

Tato složka byla ohodnocena téměř sty procenty. Zákazníci mají s Jotisem výborné vztahy, chválí rychlost řešení jejich požadavků a celkovou flexibilitu, vše navíc řešené s přátelským přístupem. Tato oblast rozhodně nemá potřebu vylepšovat. Náskok před konkurencí je navíc v této složce skutečně znatelný. Naprosto stejně lze hovořit o *přístupu k zákazníkovi*, kde dosahuje firma více než sto procent – zákazníci jsou tedy celkově nadšeni z přístupu Jotisu.

Rychlost dodání:

I v této oblasti dosahuje Jotis čísla blížícího se naprosté spokojenosti. Zboží dodají vždy včas v rozmezí mezi osmou a druhou hodinou, pokud zboží není na skladě, což se stává v minimu případů, je dodáno v nejbližším možném momentu. Často jsou požadavky plněné ještě ve dni objednávky. Tento přístup je naprosto nadstandardní a je oceňován. Pravdou zůstává, že drtivá většina zákazníků se nachází v okolí dvaceti kilometrů od Litoměřic, takže jim zboží může být dodáno velmi rychle bez jakýchkoli problémů. O to se starají tři

řidiči – zaměstnanci Jotisu – kteří svými dodávkami rozvázejí přepravky s masem třikrát denně. S rychlostí dodání jsou samozřejmě méně spokojeni zákazníci z větších vzdáleností, tyto stížnosti jsou ale pouze malého rozsahu.

Cena dodání:

Zde se jedná o velmi zajímavý aspekt. Podle zákazníků je Jotis mírně dražší než konkurenti. Tento názor zastávají i přes to, že si Jotis za dodání nic neúčtuje, alespoň ne zvlášť, v ceně produktů je cena doručení sice skrytě započítána, ale zákazník se její přesnou hodnotu nedozví. Je jasné, že zde vzniká mezera, podle *analýzy mezer*, mezi vykonávaným servisem a vnímaným servisem, mezi vnímaným a očekávaným servisem nebo mezi komunikovaným a vykonávaným. Jisté je, že zákazník považuje Jotis za horší než je a to bez jeho přičinění. Firma by se měla tedy nějakým způsobem snažit zákazníky přesvědčit.

Skladová dostupnost:

Skladová dostupnost je dalším aspektem, ve kterém Jotis vyniká. Málo kdy se stane, že by na skladě zboží nebylo dostupné, nebo nebylo momentálně ve výrobě. Chybí-li konkrétní maso, například hovězí přední bez kosti, je nabídnut substitut. Prokazatelně je v tomto aspektu Jotis dalece lepší než jeho konkurenti.

Způsob zabalení zboží:

Tato složka ZS je jediná, ve které Jotis výrazně zaostává za svými konkurenty. Zboží v první řadě přepravuje v přepravech standardních evropských rozměrů, většinou vyložených igelitem kvůli čistotě. Některé kusy, které nemají být spotřebovány ihned, jsou navíc balené do vakua. Pro velkou část zákazníků jsou přepravky nevyhovující. Po rozhovorech s vedením firmy a s kuchaři a provozními firemních odběratelů byla zjištěna příčina této nespokojenosti. Restaurace, které odebírají maso, nevlastní své přepravky. V době doručení už kuchaři většinou vaří. Přepravky jsou ve vlastnictví Jotisu a proto musí být vráceny zpět na výrobu. Z toho vyplývá následující sled činností. Kuchař musí zanechat nedokončené práce, převzít přepravky a navíc zboží vyložit a ihned uklidit, aby mohl řidiči vrátit prázdnou přepravku. Všechny tyto kroky kuchaře zdržují. Jotis dříve důvěřoval svým odběratelům a přepravky jim přenechával, ale v první řadě chyběli na výrobně a v druhé řadě se stávaly případy, kdy vráceny nebyly, z toho důvodu přepravky restauracím nenechává. Nicméně zákazníci zůstávají s touto formou zabalení/přepravy nespokojeni. Mateřským školám, které odebírají maso v menším množství než restaurace,

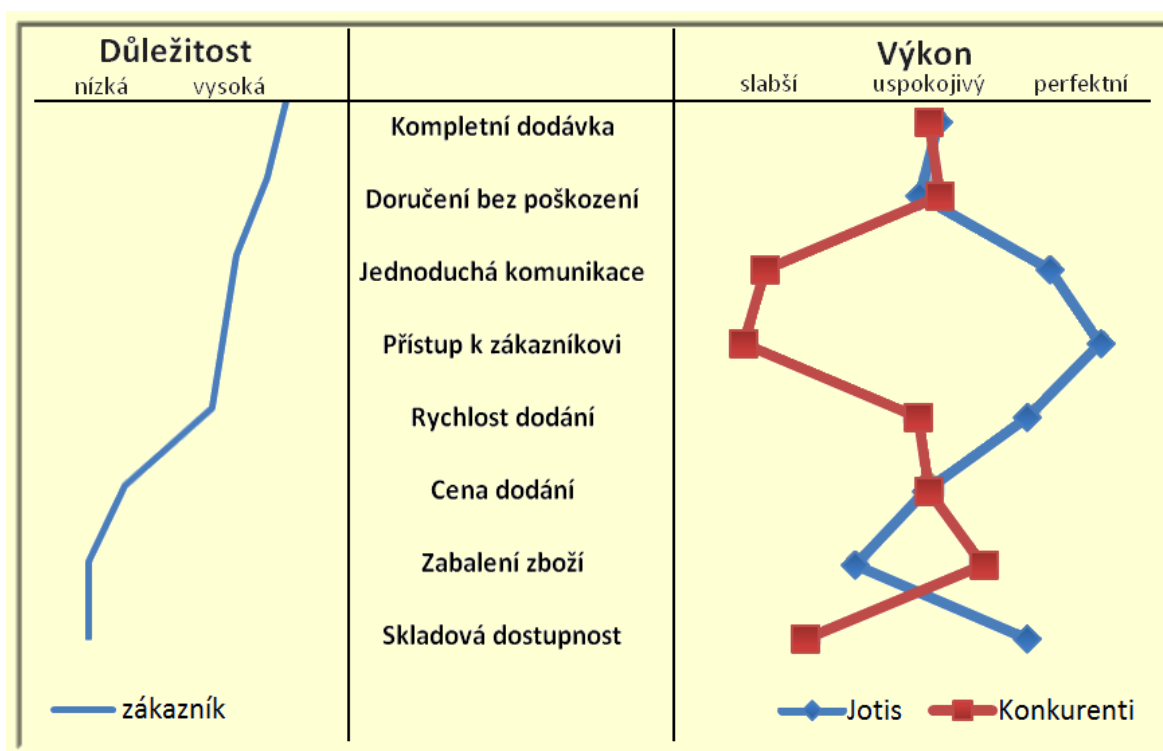
navíc vadí již lépe viditelná nečistota přepravek, vzniklá částečně na výrobně, částečně při přepravě. Druhým nedostatkem, na který si stěžuje asi 30% zákazníků, je vakuování zboží, takže ho kuchaři nemohou zkontrolovat a musí důvěřovat firmě, že dodala maso bezvadné. Tuto chybu lze eliminovat dodržením přesné objednávky tak, jak si zákazník přál, totiž bez nebo s vakuem. Na tento problém bude zaměřeno závěrečné vyhodnocení a návrh řešení.

Průběžné informace o stavu zboží:

Znovu se jedná o velmi zajímavý aspekt. Přestože byla jeho důležitost ohodnocena velmi nízko, u většiny zákazníků je tato složka naprosto nepotřebná, výsledek spokojenosti 92% je přinejmenším zarážející. Vedení společnosti uvedlo, že vědí o nedůležitosti tohoto aspektu, průběžné informace o objednávce tedy vůbec neposkytují, maximálně telefonicky na začátku objednávky a poté až při doručení. Přesto jsou ti zákazníci, kteří průběžným informací nějakou váhu dávají, naprosto spokojeni i s tímto minimem, které Jotis v této oblasti poskytuje. Nicméně dále tento aspekt nebude rozebírán, z důvodu nedostatečné důležitosti pro zákazníka.

4.1.5. SESTAVENÍ PŘEHLEDU A URČENÍ MÍRY POŽADOVANÉ ZMĚNY.

Z dříve zjištěných a vyhodnocených informací byl sestaven přehled, podle kterého by měly být určeny postupy k nápravě v dalším kroku. Míra požadované změny jde určit jen stěží, spíše odhadnout, či zjistit po delší telefonické nebo osobní rozpravě s každým zákazníkem. Pro větší praktičnost bylo přistoupeno na následující odhad: Ty složky, v průzkumu důležitost ohodnocené číslem 1 budou vyžadovat přibližnou míru úspěšnosti firmy minimálně 70%, ty nejlépe hodnocené budou vyžadovat 95%. Tento odhad byl založen na rozpravě s hlavními odběrateli.



Obrázek 9: Zobrazení požadavků zákazníka a výkonu firem

Zdroj: Výsledky dotazníku

Přehled byl sestaven jako soustava tří křivek, z nichž jedna vyjadřuje míru důležitosti složek, postupně seřazených, druhá míru úspěšnosti Jotisu při plnění přání zákazníka a třetí úspěšnost konkurence. Nyní, když už je přehled sestaven, je jasné, ve kterých aspektech by se měl Jotis zlepšit, aby předstihl své konkurenty a uspokojil potřeby svého zákazníka. Zbývá tedy navrhnout různá zlepšení, ať již jako vypracované projekty jednotlivců z vedení firmy nebo autorem této práce, nebo nápady formou brainstormingu.

4.1.5.1. Výsledek čtvrté části:

Podle grafického zobrazení výsledků průzkumu můžeme pozorovat, že ve dvou nejdůležitějších aspektech – totiž v kompletní nepoškozené dodávce podává jak Jotis, tak jeho konkurenti přibližně stejný, uspokojivý výsledek, prostor pro zlepšení tu ale je a zákazník to jistě ocení. Ve dvou komunikačních aspektech a v rychlosti dodání předčí Jotis své konkurenty výrazně a pravděpodobně proto bývá celkově hodnocen velmi kladně. Cenu dodání hodnotí zákazník stejně jak u konkurenta, tak u Jotisu, následuje velký propad ve spokojenosti se zabalením zboží (příčiny byly detailně popsány výše.) Naštěstí pro Jotis zákazník tomuto aspektu nepřikládá až takovou důležitost, celkově je na prvním místě, proto zatím může firma zůstat klidná do doby, než se konkurenti výrazně zlepší v komunikaci nebo dokud se neobjeví nový konkurent.

4.1.6. NÁVRH JEDNOTLIVÝCH BALÍČKŮ ZS

Sice už společnost ví, v čem má nedostatek, co se týče jednotlivých aspektů, ovšem neví, vlivem jaké mezery tento nedostatek vzniká. V této fázi, ještě před tím, než budou navrhována jednotlivá řešení, je vhodné nechat projít danou službu či aspekt *analýzou mezer*, popsanou v metodologické části. Poté může přijít na řadu vlastní návrhy řešení a brainstorming.

4.1.6.1. Výsledek páté části:

Jak již bylo řečeno, prostor pro zlepšení kvality poskytovaných služeb a aspektů souvisejících s koupí hovězího masa je v přesném doručení, bez poškození, za nízkou cenu a ve vhodném obalu.

Tabulka 3: Mezery v problematických servisech

	Mezera 1 očekávaný /vnímaný	Mezera 2 vnímaný/ poskytnutý	Mezera 3 poskytnutý/ komunikovaný	Mezera 4 poskytnutý/ standardy	Mezera 5 Standardy/ vize	Mezera 6 vize/ očekávaný
Přesná dodávka	X	MOŽNÁ	X	ANO	X	ANO
Bez poškození	X	MOŽNÁ	X	MOŽNÁ	X	X
Cena dodání	ANO	ANO	MOŽNÁ	X	X	X
Obal	X	X	X	X	MOŽNÁ	ANO

Zdroj: Firemní brainstorming

- a) Vznik špatného pocitu na straně zákazníka při *přesné dodávce* možná vzniká mezi tím, jak zákazník dodávku vnímá a tím, jak byla skutečně poskytnuta, například přesně nerozezná jednotlivé druhy hovězího masa a může nabýt dojmu, že maso nebylo dodáno tak, jak vyžadoval. Zde by se nabízelo řešení označit každé maso lístečkem s údaji o hmotnosti a druhu masa. Pravděpodobnější nespokojenost bude vznikat mezi poskytnutým servisem a standardy. Na výrobně vše probíhá ve spěchu, expedice dodávek často nemůže čekat, pak by si zákazník stěžoval na rychlost dodání, tudíž často vzniká drobná odchylka od přání zákazníka – může jím být jeden kus masa ve vakuu, jelikož je momentálně na skladě, přesto že si zákazník přál nezabalené. Této chyby se může dopustit zaměstnanec odchýlením se od standardu firmy nebo může být viníkem vedení výroby. Vedoucí totiž své zákazníky často znají osobně a vědí, kterému jistá odchylka vadí a kterému ne a jsou proto obezřetní, u některých zákazníků ale není jistota, zdali bude odchylka zásadním problémem, nebo si v hektickém prostředí výroby manažer neuvědomí náročnost konkrétního zákazníka a chyby se dopustí úmyslně doufaje, že bude odchylka tolerována. Bohužel tomu tak není vždy. **Navrhované řešení:** Lépe odhadnout potřeby zákazníka, sestavit tabulku hlavních zákazníků, kde bude stručně napsáno, zdali odchylka vadí či ne.
- b) Jak již bylo uvedeno při popisu problému, k závažnému fyzickému *poškození* v Jotisu prakticky nedochází, ani při dodání, jelikož forma doručení je naprosto bezpečná a poškození se většinou týká pouze od fouklého vakuového obalu. Někteří odběratelé při rozhovoru o této kategorii uvedli, že kvalita masa bývá nižší než maso objednané a započítali tuto chybu do kategorie poškození. Firma uvedla, že již opatření v této kategorii aplikují, proto není třeba navrhnout jiná řešení.
- c) *Cena dodání* je problém velmi specifický, zákazníci si myslí, že je cena vysoká, přitom ale nevědí, jak je vlastně vysoká, jelikož je započítaná do dohodnuté ceny výrobku. Za dodávku po Litoměřicích si navíc neúčtuje Jotis neúčtuje nic. Není jisté, kde tento problém přesně vzniká, rozhodně tam bude hrát roli vnímání zákazníka. **Navrhované řešení:** Jediné možné řešení je dát najevo, že zákazník za jednotlivé dodání skutečně neplatí, a pakliže je cena navýšena, je tomu úměrně podle vzdálenosti mezi výrobnou a místem odběru. Pokud se tento faktor promítne

do marketingu firmy nějakým sloganem typu „Doručení po Litoměřicích zdarma!“ mohlo by se mínění zákazníků změnit.

- d) Nejdůležitější aspekt, nutně vyžadující změnu, je *způsob balení* a dodání firmám. Provozní výrobny uvedl, že hlavní problém je v tom, že zákazníci nevlastní přepravky, pokud by je vlastnili, při dodání by řidič plné přepravky nechal v místě odběru a výměnou by převzal stejný počet prázdných přepravek. Z předpokladu, že by se jednalo o shodný rozměr a kvalitu přepravky, problém by byl smazán.
- Navrhované řešení:** Prvním řešením by bylo balení některého zboží do kartonových krabic, které by řidič nechal přímo u odběratele. Tyto krabice jsou prakticky bezcenné a firma by navíc přišla o starosti s mytím a údržbou přepravek, na druhou stranu by musela skládat kartonové přepravky, v dodávce by vzniklo větší riziko poškozené zboží a celkově je manipulace s kartonem méně vyhovující než manipulace s přepravkami. Druhým řešením, považovaným za vhodnější, je přimět odběratele, aby si pořídili přepravky. Cena jedné přepravky se pohybuje mezi 250 a 350 korunami, pro firmu by tudíž nebyl žádný problém investovat do přepravek. Jotis vlastní obrovské množství již použitých, pakliže by svému odběrateli udělal výhodnou nabídku na zakoupení třech přepravek, (což je obvyklý maximální počet přepravek, který si objedná jeden větší odběratel) byl by problém vyřešen. Třetí variantou je smlouva mezi Jotisem a jeho odběratelem, ve které by bylo uvedeno množství půjčených beden, Jotis by je měl nadále ve vlastnictví, ale odběratel by je nesměl používat pro jiné účely, než výměnu s Jotisem. Ve všech třech navrhovaných řešeních by kuchař nemusel zanechat své práce a jít umístit zboží z bedýnek, ale řidič by jednoduše vyložil plné bedýnky a naložil prázdné. Navíc by u každého místa byl ušetřen čas minimálně pěti minut a řidič by tak stihl denně zásobovat více odběratelů rychleji. Pro odběratele – mateřské školy je důležitá čistota přepravek, řešení je proto jednoduché – dbát na dostatečnou čistotu, nebo alespoň vybírat ty nejméně zašpiněné přepravky. Firma sice zaměstnává jednoho dělníka, jehož náplní práce je prakticky pouze mytí přepravek, pečlivější kontrola by ale byla na místě.

4.1.7. APLIKACE NAVRHOVANÝCH ŘEŠENÍ

Navrhovaná řešení byla firmě předložena včetně provedených analýz, jejich výsledků a dojmů zákazníků a navržených cílů podniku, zachycených v paprskovém grafu,

představeném v metodologii měření ZS. Aplikace navrhovaných řešení již nebude dále předmětem této práce. Celkově je nutné podotknout, že nejen distribuční strategie, ale i celková strategie řízení podniku jsou v Jotisu na tak dobré úrovni, že prostor pro zlepšení je doopravdy minimální. Drtivá většina důležitých zákazníků je s firmou velmi spokojena, ze všech odběratelů v okolí Litoměřic měly výhrady pouze dva, obecně lze ale prohlásit, že si odběratelé firmu chválí a plánují v obchodní spolupráci nadále pokračovat.

4.2. VIZUALIZACE CELKOVÉ MÍRY ZÁKAZNICKÉHO SERVISU

Doplňkově byly zobrazeny výsledky do paprskového grafu pro lepší vizualizaci při stanovování cílů, které byly stanoveny jako racionální a splnitelné a ke kterým by se měla snažit firma dopracovat. Rychlost dodání, přístup k zákazníkovi, komunikace a skladová dostupnost zboží vylepšení nepotřebují. U ceny dodání byl stanoven cíl zlepšit se o 2%, toho by mělo být dosaženo pomocí marketingu, u způsobu balení je cíl také skromnější, je třeba začít s menším počtem zákazníků – těch nejkritičtějších a postupně jejich počet rozšiřovat. Opatření související s čistotou by měli odběratelé poznat ihned a už to by mohlo zajistit dosažení tohoto skromného cíle. Přesná dodávka a doručení bez poškození, aspekty, které si u zákazníka vysloužily největší důležitost, by se firma měla snažit zlepšit alespoň o 5%.



Obrázek 10: Paprskový graf složek ZS pro Jotis

Zdroj: Výsledky dotazníku

5. ZÁVĚR

Byly představeny a vymezeny pojmy z oblasti logistiky a distribuce, od kterých se odvíjel pohled na vybranou společnost a její produkt, tj. Jotis a hovězí maso. Představena byla detailní metodologie, podle níž lze jasně a zřetelně odhalit mezery v různých aspektech souvisejících s distribuční strategií a tuto strategii nadále vylepšit. Na závěr bude shrnuta celá distribuční strategie hovězího masa.

5.1. SHRNUTÍ DISTRIBUČNÍ STRATEGIE FIRMY JOTIS S.R.O.

Jotis při rozmístění svého zboží, hovězího masa, používá různé přístupy a různé formy distribuce v závislosti na vzdálenosti zákazníka a tržním segmentu. Celkově lze říci, že firma používá výběrovou až extenzivní strategii distribuce u tohoto typu produktu. K běžným spotřebitelům se zboží dostává obvykle přes jeden až dva mezičlánky, výjimečně přímo. Firma není v kontaktu se vzdálenějšími zákazníky například v Opavě, ke kterým se dostávají produkty Jotisu přes mezičlánky, které tvoří velké potravinářské společnosti. K větším odběratelům je použit přímý rozvoz podle přání zákazníka, obvykle do místa dalšího zpracování masa, tedy restaurace či jídelny, méně často si větší zákazníci nakoupí maso sami na prodejně v místě výroby. Jotis tedy vůbec neřeší otázku skladování (v rámci distribuční logistiky) a svůj vlastní sklad vystavět zatím nehodlá, nabídky 3PL také nevyužívá a zboží dopravuje vlastními dodávkami s vlastními řidiči. Při nákupu jsou pro zákazníka nejdůležitější tyto aspekty: Přesná a kompletní dodávka, doručení bez poškození, jednoduchá, rychlá a příjemná komunikace, přístup k zákazníkovi a rychlost dodání. Druhotně pak cena dodání, skladová dostupnost a způsob zabalení zboží, ve kterém Jotis propadá nejvíce a které by se měl snažit vylepšit.

5.2. PŘÍNOS TÉTO PRÁCE PRO FIRMU JOTIS S.R.O.

Pro rozebíranou firmu má tato práce přínos hlavně z hlediska informačního. Jotis se dozvěděl přesný názor jeho klíčových odběratelů na poskytované služby v souvislosti s distribucí, v těch aspektech, ve kterých byl zjištěn problém, byla provedena úvaha nad příčinou tohoto problému a nyní může firma začít s těmito informacemi pracovat, ať už podle řešení navrhovaných v této práci, či jinak, uzná-li za vhodné.

I pokud by se Jotis rozhodl svůj přístup nijak neměnit, i tak má tato práce velký přínos. Obecně si totiž zákazníci firmu chválí a jsou s ní spokojeni, pokud se tedy firma rozhodne operovat beze změn, rozhodne se takto právě na základě analýz provedených v této práci.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- 1) BAUDIN, Michel. *Lean logistics: the nuts and bolts of delivering materials and goods*. New York, NY: Productivity Press, c2004. ISBN 15-632-7296-2.
- 2) BOWERSOX, Donald, David CLOSS, Bixby M COOPER a John C BOWERSOX. *Supply chain logistics management*. 4. vyd. New York: McGraw-Hill, 2013. ISBN 978-0-07-132621-6.
- 3) GROS, Ivan. *Logistika*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 1996. ISBN 80-708-0262-6.
- 4) KINCL, Jan. *Marketing podle trhů*. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-868-5102-8.
- 5) KOTLER, Philip. *Marketing management*. 10. rozš. vyd. Praha: Grada, c2001. Profesionál. ISBN 80-247-0016-6.
- 6) KUBÁT, Jiří a Vladimír LÍBAL. *ABC logistiky v podnikání*. Praha: Nakladatelství dopravy a turistiky, 1994. ISBN 80-858-8411-9.
- 7) RUSHTON, Alan, Phil CROUCHER a Peter BAKER. *The handbook of logistics & distribution management*. 4. vyd. London: Cogan Page, 2010. ISBN 978-0-7494-5714-3.
- 8) SCHULTE, Christof. *Logistika*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-856-0587-2.
- 9) SIXTA, Josef a Václav MAČÁT. *Logistika: teorie a praxe*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005. Business books (CP Books). ISBN 80-251-0573-3.
- 10) STEHLÍK, Antonín. *Logistika I*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 1995. ISBN 80-210-1217-X.
- 11) ZYLSTRA, Kirk D. *Lean distribution: applying lean manufacturing to distribution, logistics, and supply chain*. Hoboken, N.J.: John Wiley, 2006. ISBN 04-717-4075-6.

Další zdroje:

Management Mania [online]. [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/logistika-a-doprava>

PŘÍLOHY: VYPLNĚNÝ DOTAZNÍK