

UNIVERZITA PARDUBICE
Fakulta chemicko-technologická

SLUŽBY NA B2B TRHU POSKYTOVANÉ
DISTRIBUTOREM CHEMIKÁLIÍ

Eva Hercegová

Bakalářská práce

2019

Univerzita Pardubice
Fakulta chemicko-technologická
Akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Eva Hercegová**
Osobní číslo: **C16333**
Studijní program: **B2807 Chemické a procesní inženýrství**
Studijní obor: **Ekonomika a management chemických a potravinářských podniků**
Název tématu: **Služby na B2B trhu poskytované distributorem chemikálií**
Zadávací katedra: **Katedra ekonomiky a managementu chemického a potravinářského průmyslu**

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

1. Charakterizovat současné pojetí služeb zákazníkům, popsat jejich základní vlastnosti a provést jejich klasifikaci.
2. Popsat specifika poskytovaných služeb zákazníkům na B2B trhu a jejich vliv na posilování vztahů se zákazníky.
4. Vysvětlit základní pojmy v oblasti kvality služeb a podstatu jejího hodnocení.
5. Zmapovat proces poskytování služeb zákazníkům na B2B trhu vybraným distributorem chemikálií s ohledem na jejich požadovanou kvalitu.
6. Zhodnotit a shrnout výsledky.
7. Závěr.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: cca 40 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

1. GROS, Ivan a kol. Velká kniha logistiky. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2016. ISBN 978-80-7080-952-5.
2. LOŠŤÁKOVÁ, Hana a kol. Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0419-2.
3. VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. Marketing služeb: efektivně a moderně. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5037-8.
4. ELLIS, Nick. Business to business marketing: relationships, networks and strategies. 2nd ed. Oxford: Oxford University Press, 2011. ISBN 978-0-19-955168-2.
5. KENNETH, B. Kahn. Editor. The PDMA Handbook of New Product Development. 3rd ed., Hoboken, NJ: John Wiley and Sons, 2013. ISBN 978-1-118-46644-5.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Vladimíra Vlčková, Ph.D.

Katedra ekonomiky a managementu chemického a potravinářského průmyslu

Datum zadání bakalářské práce: 28. února 2019

Termín odevzdání bakalářské práce: 4. července 2019



prof. Ing. Petr Kalenda, CSc.
děkan

L.S.



Ing. Jan Vávra, Ph.D.
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 13. února 2019

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice

V Pardubicích 1. 7. 2019

Hercegová Eva

Poděkování:

Děkuji paní Ing. Vladimíře Vlčkové, Ph.D. za odborné vedení, trpělivost a za řadu cenných rad, návrhů a připomínek, které mi pomohly při tvorbě bakalářské práce. Velký dík patří rodině a blízkým za podporu a trpělivost během mého studia.

ANOTACE

Bakalářská práce se zabývá službami zákazníkům na B2B trhu se zaměřením na oblast chemického průmyslu. V teoretické části je zpracována literární rešerše na téma současného pojetí služeb zákazníkům. Pozornost je věnována zejména specifikům služeb poskytovaných zákazníkům na B2B trhu a kvalitě poskytovaných služeb. Praktická část mapuje proces poskytovaných služeb zákazníkům na B2B trhu vybraným distributorem chemikálií. Zaměřuje se zejména na identifikaci, rozsah a kvalitu poskytovaných služeb zákazníkům na B2B trhu a také na zmapování potřebných činností.

KLÍČOVÁ SLOVA

Služby zákazníkům, vlastnosti služeb, úroveň služeb, B2B trh, proces poskytovaných služeb, distributor, chemický průmysl, household.

TITLE

Services on B2B market provided by chemical distributor.

ANNOTATION

The bachelor thesis deals with the services to customers focusing on the chemical industry. In the theoretical part, a literary research is created for the theme of current concept of customer service. Attention is paid in particular to the specifics of services provided to customers on the B2B market and the quality of services provided. The practical part maps the process of services provided to customers on B2B market by a selected chemical distributor. It focuses particularly on identification, range and quality of services provided to customers on B2B market and also on mapping out the necessary activities.

KEYWORDS

Customer services, service features, service level, quality of services, range of services, B2B market, service delivery process, distributor, chemical industry, household.

Obsah

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ÚVOD..... | 9 |
| 1 SOUČASNÉ POJETÍ SLUŽEB..... | 11 |
| 1.1 Definování služeb | 12 |
| 1.2 Vlastnosti služeb..... | 14 |
| 1.3 Třídění služeb | 16 |
| 2 POJETÍ SLUŽEB NA B2B TRHU..... | 21 |
| 2.1 Vlastnosti B2B trhu | 21 |
| 2.2 Služby na B2B trhu..... | 24 |
| 2.3 Vliv služeb na posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu..... | 25 |
| 3 KVALITA SLUŽEB ZÁKAZNÍKŮM..... | 27 |
| 3.1. Kvalita služeb a její atributy | 27 |
| 3.2 Úroveň služeb zákazníkům | 30 |
| 3.3 Měření kvality služeb..... | 33 |
| 4 PROCES POSKYTOVANÝCH SLUŽEB ZÁKAZNÍKŮM VYBRANÝM DISTRIBUTOREM CHEMIKÁLIÍ..... | 37 |
| 4.1 Projekt výzkumu..... | 37 |
| 4.2 Představení společnosti Alfa..... | 40 |
| 4.3 Rozsah a hodnocení důležitosti služeb poskytovaných zákazníkům na B2B trhu společností Alfa | 44 |
| 4.3.1 Předprodejní služby..... | 44 |
| 4.3.2 Prodejní služby..... | 46 |
| 4.3.3 Poprodejní služby..... | 48 |
| 4.4 Kvalita služeb poskytovaných zákazníkům společností Alfa..... | 50 |
| 4.5 Zajištění požadovaných služeb ve společnosti Alfa | 54 |
| ZÁVĚR..... | 58 |
| Přehled zkratk a značek | 61 |

| | |
|-------------------------|----|
| Použitá literatura..... | 62 |
| Seznam tabulek..... | 66 |
| Seznam obrázků..... | 67 |
| Seznam příloh..... | 68 |

ÚVOD

V dnešní době se služby rozšiřují ve velkém měřítku. Lidé se už nesoustředí pouze na věci hmotného charakteru, ale zaměřují se na okamžité uspokojení svých potřeb, které reprezentuje např. potřeba slušivého střihu vlasů, dobrého jídla nebo sportovního vyžití. Tyto potřeby tak uspokojují nabízené služby, a to v mnohem větší pestrosti než kdy dříve. Se službami se dnes už lze setkat napříč celým trhem, od vládního sektoru až po sektor podnikatelský.

Ve 20. století Alfred Marshall, který patří mezi představitele cambridgeské školy, uvedl, že poskytováním služeb jsou uspokojovány potřeby lidí (Tučková, 2013, str. 13). Na konci 20. století již zákazníkům nestačilo, co trh nabízí, a požadovali tak výrobky a služby, které by odpovídaly jejich potřebám. Zejména tedy v oblastech vyšší kvality, nižší ceny a rychlého dodání. Většina trhů je již tak vyspělá, že konkurence fungující prostřednictvím ceny, kvality nebo užitečných vlastností výrobků může být zcela nedostatečná (Drahotský, 2003, str. 116). Roste tak důležitost odlišení se od konkurence prostřednictvím služeb (Kotler, Keller, 2007, str. 440). Na takto vzniklou situaci zareagovaly nově vstupující firmy na trh, které se lépe přizpůsobily novým požadavkům zákazníků než velké hierarchicky strukturované podniky. Zavedené firmy na trhu se tak také musely přeorientovat na nový způsob dělby práce a rozdělení činností do dílčích procesů (Tučková, 2013, str. 11).

Služby se řadí do terciálního sektoru, který v současnosti představuje největší sektor světového hospodářství (Vašítková, 2014, str. 23). Služby mohou představovat podstatnou nebo relativně malou část tržní nabídky podniku v závislosti na jeho hlavní podnikatelské činnosti. Může se tak jednat o podnik nabízející výhradně služby nebo o výrobní podnik, kde služby podporují výrobek. V praxi většina služeb obsahuje prvky výrobku, např. kadeřník používá šampon. Na druhé straně většina výrobků je „*obalena*“ službou, příkladem může být dodávka nebo prodej. (Lošťáková a kol., 2017, str. 73). Současným trendem je odklon od tradičně výrobkového marketingu směrem ke strategii kombinovaného výrobku a služby neboli k hybridní nabídce, případně až k „servitizaci“ (z anglického jazyka: *servitization*) (Kowalkowski a kol., 2017). V posledních letech také narůstá důležitost služeb na B2B (business to business) trhu. V odborné literatuře je ale větší pozornost stále věnována službám na B2C trhu.

Cílem bakalářské práce je proto zmapovat proces poskytovaných služeb na B2B trhu vybraným distributorem chemikálií. K dosažení tohoto cíle je třeba:

- Na základě provedené rešerše odborné literatury nejprve popsat současné pojetí služeb, tzn. definovat služby zákazníkům, popsat jejich základní vlastnosti a provést jejich klasifikaci.
- Popsat specifika v pojetí služeb na B2B trhu, tj. vlastnosti B2B trhu a jeho rozdílné charakteristiky ve srovnání s B2C trhem, identifikovat služby na B2B trhu a jejich vliv na posilování vztahů se zákazníky.
- Objasnit základní pojmy v oblasti kvality služeb, tj. atributy kvality, úroveň služeb zákazníkům a podstatu jejího hodnocení.
- V praktické části pak připravit scénář dotazování pro výzkum zaměřený na identifikaci a hodnocení poskytovaných služeb a hlavních činností probíhajících k uspokojení zákazníků v oblasti služeb u vybraného distributora chemikálií.
- Realizovat vlastní dotazování ve vybrané společnosti.
- Zhodnotit a shrnout výsledky.

1 SOUČASNÉ POJETÍ SLUŽEB

Typickým rysem soudobého stádia vývoje tržních ekonomik je nárůst významu služeb. Mezi nejdůležitější faktory ovlivňující tento nárůst patří: demografické, sociální, kulturní, politické, ekonomické a technické změny. (Zamazalová, 2010, s. 342–343) Neustále rostoucí poptávka po službách je připisována také dalším faktorům. Jedním z faktorů je nárůst bohatství spotřebitelů, které dalo vzniknout odvětví služeb v podobě zajištění komfortu ve smyslu zprostředkování úklidu, vaření, péče o staré občany a jiné. Rostoucí příjmy a větší množství volného času vyvolávají poptávku po službách pro volný čas. Lze zmínit i růst potřeby rozvinutých technologií v domácnostech. S ním souvisí i potřeba odborníků na instalační a servisní služby (Vašítková, 2014, s. 14).

Podle Kotlera (2013, s. 400) dochází k posilování postavení koncového zákazníka na trhu. To znamená, že zákazníci jsou při nákupu výrobků a doplňkových služeb stále sofistikovanější a tlačí firmu k poskytnutí služeb „*mimo balíčky*“, tj. žádají oddělené ceny za každou součást služby a právo vybrat si jen ty součásti, které chtějí. Konkurenceschopnost se přesouvá z výrobků samotných na dodavatelské schopnosti, které jsou vytvářeny dodavatelským řetězcem, a na další doplňkové služby. To platí hlavně pro služby na B2B (business to business) trhu (Kotler, 2013, s. 400). Dodavatelský řetězec lze definovat jako posloupnost činností v integrovaných a vzájemně propojených logistických řetězcích včetně aktiv spojených s realizací zpětných toků, jejichž výkon je nezbytný pro splnění požadavků finálního zákazníka v požadovaném čase, množství, kvalitě a na požadovaném místě (Gros a kol., 2016, s. 28).

Služby na B2B jsou v posledních letech spojovány s pojmem servitizace, který se stává konkurenčním nástrojem podniků na průmyslovém trhu (Kowalkovski a kol., 2017 a). Zavedení služeb je dnes tedy považováno za nástroj pro zvyšování obratu firem i růst tržní síly (Kowalkovski a kol., 2017 b). Služby zákazníkům tvoří základní prvek při zpracování strategického konceptu řízení dodavatelského systému. Dodavatelský systém je podle Grose a kol. (2016, s. 29): „*účelově definovaná množina organizací a vazeb mezi nimi, která se podílí na plánování a výkonu posloupnosti činností v dodavatelském řetězci definovaných*“. V této souvislosti ještě Gros a kol. (2016, s. 29) hovoří o logistickém systému, který definuje jako „*množinu organizací a vazeb mezi nimi, jehož prvky se podílejí na plánování a výkonu posloupnosti činností v logistickém řetězci definovaných*.“ Autor hovoří o nejednotnosti používání těchto termínů v praxi. Jako hlavní rozdíl lze spatřovat fakt, že v dodavatelském řetězci lze hovořit o činnostech směrem k zákazníkovi i od něj, kdežto ve smyslu

logistického řetězce se jedná pouze o pohyb produktů směrem k zákazníkovi (Gros a kol., 2016, s. 28).

1.1 Definování služeb

Samotnou definicí služeb se zabývá řada autorů. Definice služeb ale není jednoduchá ani jednoznačná. „*Služby jsou vysoce heterogenní a je velmi obtížné je všeobecně definovat*“ (Lowendahl, 2005, s. 26). Kotler (2007, s. 710) službu definuje jako: „*jakýkoliv akt nebo výkon, kterou jedna strana může nabídnout jiné straně a který je svojí podstatou nehmotný a nevede ke změně vlastnictví čehokoliv. Produkce služby může, ale nemusí být spojena s hmotným produktem.*“

Vašítková (2014, s. 16) definuje služby jako: „*samostatně identifikovatelné, především nehmotné činnosti, které poskytují uspokojení potřeb a nemusí být nutně spojovány s prodejem výrobku nebo jiné služby. Produkce služeb může, ale nemusí vyžadovat užití hmotného zboží. Je-li však toto užití nutné, nedochází k transferu vlastnictví tohoto hmotného zboží.*“ Christopher uvádí, že služby představují „*zákaznický servis jako řadu činností, jejichž cílem je zvýšit úroveň spokojenosti zákazníků, pocit, že výrobek nebo služba splnila zákaznicko očekávání. Úlohou zákaznického servisu je zajistit při převodu zboží a služeb mezi kupujícím a dodavatelem dodávky včas a na požadované místo.*“ (Christopher, 2005, s. 48)

Tučková dále definuje službu jako nehmotnou. Jako užitečnou činnost, při jejímž průběhu lidé uspokojují své potřeby. Hmotný statek naopak popisuje jako předmět s určitými vlastnostmi (Tučková, 2013, s. 14).

Zmíněné definice Kotlera, Vašítkové a Tučkové se zaměřují na to, že služba je činnost, kterou je uspokojován zákazník a která se používá jako prostředek ke zvyšování užitné hodnoty výrobku i zdroj přidané hodnoty. Christopher dále chápe službu jako zákaznický servis, který spočívá také v činnostech, ale dívá se na zákaznický servis jako na služby spojené s dodávkou, tedy v užším významu.

Služby lze podle Grose (2016, s. 37) chápat ze čtyř různých pohledů a to jako:

- Filozofii podnikatelských organizací představující jejich ztotožnění se s požadavky zákazníka.
- Soustavu ukazatelů potřebných pro kvantifikaci logistických výkonů v dodavatelském systému.

- Soubor činností, které je třeba plánovat a řídit jejich realizaci a pro něž je nutné v systému vytvořit organizační rámec a delegovat pravomoci k jejich plnění.
- Prostředek zvyšování užitné hodnoty zboží pro zákazníka, jako zdroj přidané hodnoty a významný konkurenční faktor dodavatelského systému.

Vnímání služeb zákazníkům jako filozofii podnikatelských organizací je v souladu s logistikou a řízením dodavatelských systémů. Konečný zákazník nebere ohled na to, zda byl s jeho zásilkou nějaký problém, jestli byl problém u výrobce nebo dodavatele, ani co bylo potřeba udělat, aby byl problém vyřešen. Zákazníka zajímá pouze cílový stav, tedy že zásilka dorazí včas a v neporušeném stavu. Problémům, které mohou nastat při dopravě zásilky k odběrateli, je možné předcházet pomocí sledování jednotlivých dílčích cílů celého logistického systému. Všichni zaměstnanci a také logistické systémy se musí v první řadě orientovat na plnění požadavků zákazníků. Velmi důležité je být vstřícný vůči svým zákazníkům při změně jejich objednávky. Nutností je ale také nabízet stále nové služby nebo alespoň rozšiřovat stávající. Podnik by se tak měl soustředit na vývoj a zdokonalování nabízených služeb (Gros, 2016, s. 37–38).

Důležitá je i kompatibilita cílů jednotlivých partnerů ve službách, myšleno ve formě dodavatelsko-odběratelských vztahů. Tento moderní přístup sladění vzájemných cílů je ale v praxi náročný na uplatnění, a to z důvodu nárůstu složitosti logistických a dodavatelských systémů. Kompatibilita cílů obchodních partnerů je ale jedním z předpokladů k dosažení tržní konkurenceschopnosti (Gros, 2016, s. 37–38).

Lze tedy shrnout, že odborná literatura neuvádí jednotnou definici služeb. Služby jsou obecně definovány jako činnost nebo soubor činností, které se odehrávají mezi zákazníkem a dodavatelem za účelem uspokojení potřeb zákazníka. Služba patří mezi používané nástroje pro zvyšování užitné hodnoty výrobku a zdroj přidané hodnoty. Gros chápe služby zákazníkům ze čtyř pohledů, a to jako filozofii podnikatelských organizací nebo soustavu ukazatelů potřebných pro kvantifikaci logistických výkonů v dodavatelském systému. Déle jako soubor činností, které je třeba plánovat a řídit jejich realizaci či prostředek zvyšování užitné hodnoty zboží pro zákazníka. Autoři se však shodují, že služby zákazníkům jsou činnosti nehmotného charakteru. Nehmotnost je jedna z vlastností, které službu odlišují od hmotného výrobku. Existuje však řada dalších vlastností služeb, které ovlivňují tržní nabídku.

1.2 Vlastnosti služeb

Rovněž, jako v případě definice pojmu služba, se lze setkat i v případě definice vlastností služeb s různými názory v odborné literatuře. Zamazalová (2010, s. 344) jako základní charakteristiky služeb uvádí nehmotnost, nedělitelnost, proměnlivost a pomíjivost. Obdobně Vašítková, Kotler a Tučková definují jako charakteristické znaky služeb nedělitelnost, proměnlivost a pomíjivost, avšak termín nehmotnost nahrazují termínem nehmatatelnost (Vašítková, 2014, s. 16, Kotler, 2013, s. 396–399, Tučková, 2013, s. 15). Je důležité znát uváděné základní charakteristiky služeb, protože právě ony službu oddělují od zboží (Zamazalová, 2010, s. 344).

Nehmatatelnost lze považovat za nejcharakterističtější vlastnost služeb (Kotler, 2007, s. 443). Vašítková (2014, s. 17) vnímá nehmatatelnost jako příčinu toho, že zákazník obtížně hodnotí konkurující si služby, obává se rizika při nákupu služby, a proto klade důraz na osobní zdroje informací.

Klasická služba se nemůže posoudit žádným smyslem a citem. Zákazníci tak často v případě, kdy službu nemohou vidět, hledají důkazy její kvality. Kvalitu služeb zákazník nejčastěji hodnotí podle místa, vybavení, komunikačního materiálu, ceny a lidí spojených s poskytováním služby. Poskytovatel služeb proto musí dokazovat kvalitu pomocí zhmotnění nehmatatelného. Firmy poskytující služby by se měly snažit o demonstraci služeb fyzickými důkazy a prostřednictvím marketingové propagace. Demonstrace kvality je tak realizována prostřednictvím lokace (interiér), lidí (dostatek zaměstnanců), vybavení (počítače, kopírky, stoly a bankomaty), komunikačního materiálu (fotografie, tištěné materiály), symbolů (logo) a ceny (např. bonusy v rámci peněz za dlouhé čekání ve frontě) (Kotler, 2013, s. 396). Zamazalová (2010, s. 334) ještě dodává, že služby se nedají vnímat žádným smyslem člověka, nelze si na ně sáhnout, vidět je nebo cítit.

Nedělitelnost je další vlastností služeb, která představuje jejich neoddělitelnost od poskytovatele služeb. V některých případech je i zákazník spolu producentem, služby např. kadeřník nemůže vytvořit účes bez vlasů zákazníka, a tedy jeho účasti na poskytování služby (Vašítková, 2014, s. 17). Služba je vytvořena, a ihned ve stejnou dobu spotřebována. Na rozdíl od hmotného zboží, které se vyrobí, uskladní, a poté je distribuováno a až na konci je spotřebováno konečným spotřebitelem (Kotler, Keller, 2013, s. 397).

Proměnlivost ve službách znamená obtížné dosažení standardizace poskytování služeb. Záleží na tom, kdo službu poskytuje, kde a kdy ji poskytuje (Kotler, 2007, s. 445).

Kladné hodnocení zákazníka závisí na mnoha vnějších faktorech (vliv okolí, počasí, ekonomické situace apod.), ale i na vnitřních faktorech (momentální nálada zákazníka). U poskytování služeb jsou přítomni lidé, zákazníci a poskytovatelé služeb a jejich chování zde nelze vždy předvídat (Tučková, 2013, s. 17).

Výsledek služby závisí na přístupu poskytovatele služby a na jeho zručnosti. Kvalitně provedená služba zvyšuje pozitivní vnímání zákazníka. Platí zde „*co služba, to originál*“. Proměnlivost reprezentuje míru, do jaké se služba, výsledkem nebo procentem, odchyluje od normy. Proměnlivost ale představuje i úroveň změn, které jsou spojené s uspokojováním specifických potřeb zákazníků. Je nezbytné, aby služba byla rozvržena tak, aby byla možná její modifikace, což ale zároveň zvyšuje nároky na zaměstnance poskytující služby. Zaměstnanci musí být neustále připraveni řešit nové problémy a včas reagovat na požadavky zákazníků. Z tohoto důvodu se zavádí různé systémy standardizace, pracovní postupy, a jiné. Proškolením zaměstnanců, sjednocením postupů a „*vzhledu*“ služeb lze proměnlivost služeb omezit. Přiblížení se jednotnému standardu služby zvyšuje jistotu zákazníka a často i jeho pozitivní zkušenost a opakování nákupu. Jak ale bylo zmíněno výše, klasické služby nelze plně standardizovat, a tak je možné vždy pozorovat mírné odlišnosti (Kotler, 2007, s. 445).

Pomíjivost služby souvisí se skutečností, že služba není věc a nelze ji nikde skladovat. Jelikož jsou služby nehmotné, mají tendenci mizet (např. znalosti jazykového lektora, které nepoužívá). Pojem, který souvisí s pomíjivostí, je zničitelnost. Klasické služby jsou prodávány přímo v čase jejich poskytování, a proto je nelze skladovat a nemohou být prodány později. „*Pro daný okamžik jsou tedy ztracené, zničené*“ (Vašítková, 2014, s. 19). Zničitelnost služeb tedy souvisí i se jmenovanými vlastnostmi nehmotnost a nehmotnost. Právě zničitelnost služeb je příčinou složité reklamace služeb. V případě uznání reklamace je původní služba nahrazena kvalitněji poskytnutou službou. Je možné reklamovat například špatný sestřih v kadeřnictví a dosáhnout tak slevy, ale nelze „*vrátit*“ špatně ostříhané vlasy (Vašítková, 2014, s. 19).

U firmy, která prosperuje a problémy s pomíjivostí nemá, může nastat problém „*špičky*“. Pojem špička označuje dobu, která je nejvíce žádaná zákazníky a poskytovatel služby tak není schopen naplnit poptávku po dané službě. Situaci špičky lze zmírnit například využitím marketingových nástrojů jako je cenová politika (Kotler, 2007, s. 445).

Zamazalová ještě hovoří o dalších znacích, které považuje za základní charakteristiky služeb jako takových. Neexistence vlastnických vztahů je jedním ze zmiňovaných znaků. Tento znak poukazuje na to, že v případě služeb nedochází ke změnám vlastnických práv formou kupní ani jiné smlouvy. U zboží, které zákazník nabyde kupní smlouvou, ale ke změně vlastnictví dochází, tedy se navýší o zakoupené zboží. Nemožnost vlastnit služby je tak jedním z rysů, které odlišují trh zboží od trhu služeb. Jako další charakteristický znak služeb uvádí rozdílnou míru samostatnosti při využití služeb. Zákazník nemůže službu v celém rozsahu kontrolovat. Oproti tomu u zboží má zákazník plnou kontrolu a může tak s tímto hmotným produktem zacházet dle své libosti. Míra kontroly nad službou je tak nižší, než je tomu u zboží (Zamazalová, 2010, s. 348).

Zmíněné charakteristické znaky tak vytvářejí konsenzus, díky kterému je možné jasně rozlišit, zda se jedná o zboží, nebo o službu. Ale v samotné klasifikaci služeb lze zajít ještě dále. Je důležité si také uvědomit postup směny u služby a u hmotného produktu. U hmotného produktu dojde nejprve k vyrobení, následně k výběru a koupi zákazníkem a poté k využití zakoupeného produktu. Lze tedy mluvit o konzumaci produktu. S tímto postupem se ale u služby zpravidla nesetkáváme. Službu si zákazník nejprve vybere a objedná a až následně je služba vyrobena na přání zákazníka, který ji poté spotřebuje (Kotler, 2007, s. 442). Aby bylo možné posoudit jednotlivé vlastnosti služeb, je důležité jejich třídění (Zamazalová, 2010, s. 348).

1.3 Třídění služeb

Služby jsou tříděny podle řady jejich charakteristických vlastností. Základní věcí, kterou je důležité rozlišit u služeb je, zda se jedná o službu tržní, nebo netržní. U tržních služeb je nutné uhradit poplatek za poskytnutí služby. Naopak v případě netržních služeb jsou služby poskytovány bezplatně. Rozdělení na tržní a netržní služby nemusí být vždy zřejmé. Správné zařazení služeb totiž závisí na ekonomickém, sociálním, technologickém a politickém prostředí (Vašítková, 2008, s. 12).

Služby se také člení na služby založené na zařízení a na služby založené na lidech. Toto rozdělení se tedy odvíjí od toho, zda je poskytovatelem služby živá bytost (např. barista připravující kávu), nebo neživý přístroj (např. automat na kávu). U služeb založených na lidech může ještě následovat další dílčí členění, které vychází ze vzdělání poskytovatele v oboru. Mohou tak být služby založené na kvalifikovaných nebo nekvalifikovaných lidech.

Služby také můžeme třídit na ty, které si žádají přítomnost klientů při jejich poskytování a na služby, které tuto přítomnost nevyžadují (Vašítková, 2014, s. 25).

Další dělení služeb se odvíjí od skutečnosti, zda služby plní potřebu fyzické osoby, nebo právnické osoby. Zde se tak dá rozlišit poskytování služeb na B2C trhu nebo B2B trhu. Služby se pak dělí na spotřebitelské a organizační. Služby spotřebitelské mohou být poskytovány jednotlivcům nebo domácnostem a jsou využívány pro vlastní užitek. Služby organizační jsou poskytovány firmám a slouží k vytvoření dalších ekonomických užitků. Některé služby jsou ale poskytovány jak spotřebitelům, tak organizacím. Jako příklad lze uvést dopravní nebo poradenské služby (Vašítková, 2008, s. 15).

Služby se dají klasifikovat také podle jejich postavení v celkové nabídce. Nabídka je tvořena kombinací zboží a služeb. Při této klasifikaci tedy sledujeme význam míry zhmotnění, kdy rozlišujeme tři typy postavení služeb v celkové nabídce, které jsou uvedeny v tabulce 1.

Tabulka 1 Princip nehmotnosti (Vašítková, 2014, s. 25)

| Stupeň nehmotnosti | Služby pro organizace | Služby pro spotřebitele |
|----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| služby, které jsou zásadně nehmotné | bezpečnost, komunikační systémy | muzea, galerie, zábava, vzdělávání, zdravotnictví |
| služby poskytující přidanou hodnotu k hmotnému produktu | pojištění, údržba veřejných prostorů, poradenství | poštovní služby, údržba komunikací |
| služby zpřístupňující hmotný produkt | doprava, skladování, architektura, výzkum a vývoj | informační automaty v obcích, poštovní zásilky, stavební spoření, charita |

Kotler (2007, s. 441) dělí nabídku podle zastoupení služeb do následujících pěti skupin:

- Ryze hmotné zboží: nabídka je pouze z hmotného zboží (např. kartáček na zuby, sklenice).
- Hmotné zboží s doprovodnými službami: hmotné zboží je doprovázeno službou (např. notebook, který bude doplněn službou).

- Hybridní nabídka: je složena ze stejné části z hmotného zboží a ze služby (např. jídlo v restauraci má stejnou hodnotu jako služba obsluhy).
- Převažující služba s doprovodným menším zbožím a službami: nabídka se skládá hlavně ze služby, může být zcela osamocená nebo je doprovázena menším zbožím (např. cesta vlakem je služba, která je doplněna občerstvením).
- Ryzí služba: nabídka je složena jen ze služby (např. sportovní aktivita).

V tomto dělení nabídky je možné pozorovat protipóly ryzího zboží, ryzí služby a jejich kombinace.

Další přístup ke klasifikaci služeb ve vztahu k realizaci objednávky uvádějí La Londe a Zinszer (1977, s. 6): „*Služby zákazníkům lze rozdělit do tří oblastí činnosti: před vlastním poskytováním služeb, vlastní poskytování služeb a poskytování služeb po dodávce.*“ Služby jsou tak děleny na předprodejní, prodejní a poprodejní. Firma může například poskytovat jako svou hlavní činnost logistické služby. Samotnému poskytnutí služby ale může předcházet například služba konzultace a vytvoření cenových nabídek a po poskytnutí služby může podnik dále nabízet služby instalace a servisu. Členění navazuje na definici tržních transakcí, které jsou realizovány před, během a po prodeji (Lošťáková a kol., 2017, s. 76).

Předprodejní služby jsou poskytovány ještě před transakcí. Měly by vytvořit takové prostředí, které je nutné pro stanovenou úroveň služeb. Právě před poskytnutím služby by měly být definovány požadavky zákazníků. Další související požadavky se týkají obchodní politiky konkrétních dodavatelů. Obchodní politika se většinou ustanovuje písemným prohlášením (Lošťáková a kol., 2017, s. 76). V neposlední řadě sem spadá orientace na vhodné distribuční cesty, tj. výběr partnerů, flexibilita systému poskytování služeb, zpracování systému řízení obchodních zástupců a vytvoření informačního systému (Gros a kol., 2016, s. 39). Předprodejní služby zásadně ovlivňují spokojenost zákazníků s úrovní dodavatelských služeb (Lošťáková a kol., 2017, s. 76).

„V této fázi by měly být stanoveny dosažitelné standardy služeb, a to tak, aby odrážely požadavky zákazníků anebo cíle podniku v oblasti konkurenceschopnosti. Tyto standardy musí být měřitelné a zákazníci by o nich měli být dobře informováni v zájmu předcházení možným neshodám mezi jejich očekáváními a reálnými možnostmi podniku“ (Pernica, 2005, s. 191). Jako příklady předprodejních služeb mohou být např.: reakce obchodního zástupce na dotazy ze strany zákazníků, aktivní a vstřícné jednání a řešení

dotazů zákazníků, informování o novinkách a akcích (Kotler a Keller, 2007, s. 441), nebo proškolení osob na obou stranách, tj. mezi zákazníky i odpovědnými pracovníky podniku (Lošťáková a kol., 2017, s. 74).

Prodejní služby mají přímý vliv na distribuci produktu a spolehlivost dodávky. Jedná se převážně o objednávání, které obsahuje informování zákazníků o průběhu vyřizování objednávky, čase dodání, stavu zboží na skladě, doplňování stavu zásob dodávaných produktů, termíny dodávaných objednávek výrobků, řešení způsobu dopravy, spěšné nebo nestandardní dodávky, možnosti dodávky redistribuce produktů mezi místy s nerovnoměrnou spotřebou (Pernica, 2005, s. 191). Gros a kol. (2016, s. 39) se zaměřují u prodejní služby hlavně na rychlé potvrzení a dodání objednávek, na jejich realizaci, ale i stálé sledování zásilky na cestě a informování zákazníka o stavu dodávky. Dále je důležitá i lokalizace zásob v distribučním systému, využívání systému pořadí plnění došlých objednávek, a v případě problému vytvoření náhradních řešení. Může nastat například problém s dovážkou. Problémy nastávají většinou v době, kdy je na dodavatele vyvíjen největší tlak, protože mají klíčový význam pro úspěch celého obchodního případu (Lošťáková a kol., 2009, s. 77).

Poprodejní služby podporují produkt v jeho užívání a jsou realizovány po dodání výrobku či služby zákazníkovi. Nejčastější formou služeb, které se v poprodejní fázi používají u produktů určených pro výrobní spotřebu, jsou aplikační služby, reklamace a stížnosti, výměna špatných výrobků nebo možnosti vrátit zboží, zaučení obsluhy (Pernica, 2005, s. 191). Další programy související s poprodejními službami jsou systémy vyřizování reklamací a vrácení produktu, poradenská střediska, dostatečné množství náhradních dílů, dostupnost inženýrských služeb pro zákazníky, vytvoření dostatečně husté a vhodné geograficky lokalizované sítě oprav a poradenských středisek (Gros, 2016, s. 40).

Podle Lamberta a kol. (2000, s. 48) by se neměly vynechat služby jako sledování produktů formou evidencí, které uchovávají data o produktech a zákaznících. Takové údaje mohou být v jistých situacích důležité, jako např. nutnost informovat zákazníka o potenciálních problémech, pokud je nutné například stáhnutí produktu z trhu nebo vyřízení reklamace. Dodavatelské služby kladou velký důraz právě na poprodejní služby, oproti předprodejní a prodejní složce. Pokud firmy poskytují pouze standardní poprodejní služby, mohou se stát pro zákazníka nevyhovujícími. Následně může nastat narušení vztahu se zákazníkem nebo i jeho zánik. Poprodejní služby hrají velkou roli hlavně na B2B trhu,

protože vystupují jako účinný nástroj pro řízení vztahů se zákazníky (Lošťáková a kol., 2009, s. 36).

2 POJETÍ SLUŽEB NA B2B TRHU

Orientace na zákazníka vede k většímu důrazu na inovace služeb také v kontextech B2B trhu, které jsou považovány za nezbytné pro dosažení konkurenční výhody (Candi, Marina, 2016). B2B trh neboli trh firem se skládá z firem nakupujících zboží a firem nakupujících služby jiných firem. Nakupované zboží a služby tedy slouží jako vstupy podnikatelské činnosti a transformují se zde na jiné zboží a služby, které jsou dále prodávány, pronajímány a dodávány jiným firmám. B2B trh tedy představuje obchodní vztah a vzájemnou komunikaci mezi dvěma firmami (Kotler, Keller, 2007, s. 248). Nákupní proces na B2B trhu je proces rozhodování, jehož prostřednictvím kupující organizace zjišťují potřebu nakupovaných výrobků a služeb a hledají, hodnotí a vybírají alternativní značky a dodavatele. Firmy, které prodávají jiným podnikovým organizacím, se tedy musí snažit maximálně porozumět trhu a nákupnímu chování organizací (Kotler, 2007, s. 362). V dnešní době velké konkurence a nasycenosti trhu je většina výrobků vůči konkurenci indiferentní (Svensson, 2006, s. 246).

2.1 Vlastnosti B2B trhu

B2B trh má své specifické vlastnosti, které jsou v ostrém kontrastu se spotřebním trhem B2C. B2B trh je ve srovnání s B2C trhem charakteristický:

- menším počtem odběratelů;
- úzkými vztahy mezi dodavateli, odběrateli a klíčovými zákazníky;
- profesionálními nákupními zásadami a požadavky;
- několika kupními vlivy;
- prodejním procesem o více členech;
- větší poptávkou po zboží a službách;
- geografickou koncentrací;
- přímým nákupem technicky složitých nebo nákladných výrobků (Kotler, Keller, 2007, s. 248).

Menším počtem všech odběratelů se rozumí, že počet zákazníků, se kterými jedná marketingové oddělení a obchodník, je nižší a z tohoto důvodu je každý jednotlivec důležitější. Firemní odběratelé (velkoodběratelé) nejsou individuálními spotřebiteli, nýbrž

společnostmi, které působí na konečného zákazníka jako dodavatelé finálního výrobku (Bonner, 2009, s. 155).

Dodavatelé a odběratelé tak mají užší vztahy se svými zákazníky, než je tomu na trhu B2C. Každý zákazník zde zároveň vytváří významný podíl prodeje (Kotler, Keller, 2007, s. 249). Podle Bonnera a Walkera (2009, s. 155) na trhu B2B může relativně malá skupina zákazníků ovlivnit vývoj nových produktů. Dodavatel se zde musí velmi přizpůsobovat jednotlivým firmám. Přizpůsobení zákazníkům je očekáváno právě s ohledem na malou zákaznickou základnu a sílu větších zákazníků. Jelikož je zákazníků obecně méně než na B2C trhu, tak je zřejmé, že váha každého zákazníka je větší. Oproti důrazu na získávání nových zákazníků na B2C trzích zde platí především zajištění kvality poskytovaných služeb zákazníkům stávajícím. Firma kupující zboží od jiné firmy také čeká, že prodávající firma bude nakupovat od firmy kupující zboží. Patří to mezi jeden z parametrů výběru firmy. Například firma vyrábějící papír nakupuje chemikálie od chemické společnosti a očekává se, že chemická společnost poté bude kupovat papír právě od firmy, které dodává chemikálie (Kotler, Keller, 2007, s. 249).

Samotnou koupi na B2B trhu ovlivňuje několik kupních vlivů. Nejedná se o rozhodnutí jednoho člověka, ale ovlivňuje je celá řada lidí, jako je například nákupní nebo výběrová komise. Nákupní komise je složena z technických expertů, kteří sledují vývoj cen a kvality na trhu konkrétního zboží či služby. Rozhodnout o koupi ale může také nejvyšší vedení, ale to je časté jen v případě nákupu významných položek (Kotler, Keller, 2007, s. 249). Na B2B trhu je právě z důvodu větší odbornosti nákupčích poskytováno podstatně více technických informací o výrobku, jeho parametrech, a i o službách, než je tomu v případě B2C trhu. Zatímco koncoví zákazníci se na B2C trhu o nákupu častěji rozhodují pod vlivem emocí a daného okamžiku, školení nákupčí rozhodují o nákupech čistě z pohledu faktických informací (Kotler, Keller, 2013, s. 223).

Další faktor, ovlivňující koupi na B2B trhu, je nákupní chování koncových spotřebitelů, které musí sledovat pracovníci marketingového oddělení. Koncoví uživatelé nevydávají rozhodnutí o nákupu, ale obvykle se nacházejí v rámci organizace zákazníků. Firma, která nakupuje na B2B trhu a poté prodává na B2C trhu tedy potřeby svých koncových zákazníků pravidelně sleduje a řídí podle nich i své nákupy na B2B trhu. Pro charakteristiky B2B trhu je žádoucí se soustředit také na odlišné role zákazníků a uživatelů digitální inovace, tj. uživatelé jsou zaměstnanci zákaznické organizace nebo zákazníci zákazníků, kteří denně pracují s daným produktem. Z tohoto pohledu je tak potřeba řídit se

přesně stanovenými požadavky, aby nedošlo k nedorozumění a změnám parametrů, které si koncoví zákazníci přáli či je očekávají (Bonner, 2009, s. 155–169). Kotler a Keller (2013, s. 223) doplňují, že jednání o nákupu firem na B2B trhu mohou, právě z důvodu větší náročnosti na rozhodnutí, probíhat vícekrát. Celý proces od první nabídky až po dodání zboží nebo služby tak může trvat i několik let.

Gligorijevic vymezil trendy B2B trhu, kterým by měla být věnována větší pozornost, zejména kvůli roli, kterou budou hrát v budoucnosti (2009, s. 41–42):

- Zralé trhy se rozdělí na menší segmenty jedinečné potřeby a preference.
- Národní trhy se mění na související globální trhy.
- Změny technologických, ekonomických, demografických, sociokulturních, fyzických a právních prostředí vytvářejí nové tržní příležitosti.
- Je stále obtížnější udržovat konkurenční výhodu z důvodu zkrácení životního cyklu výrobních aktiv a dopadu globální konkurence.
- Nadměrná kapacita a také konkurenceschopnost se zvyšuje, což zákazníkům poskytuje větší vyjednávací sílu.
- Nové informační technologie umožňují užší vztahy mezi kupujícími a prodávajícími, a tudíž i zvýšení schopnosti vyhodnotit výkonnost zákazníka alternativními dodavateli.

Firmy se musí zaměřit na potřeby a přání zákazníků, na které budou reagovat nabídkou svých služeb. Už dnes se ve firemní praxi vžilo heslo „*náš zákazník, náš pán*“, které je obzvláště pravdivé na trhu B2B. Je nutné brát v potaz i změny v životním prostředí a neustále se potřebám zákazníků i celé společnosti přizpůsobovat. V opačném případě firmám hrozí zánik (Gligorijevic, 2009, s. 41–42).

Sculley a Wood používají při vysvětlení B2B trhu pojem „*tržiště B2B*“. Toto tržiště je už dnes zaměřené na internetový svět, který lze chápat jako prostor sloužící k virtuální výměně zboží. Hlavní vlastností tržiště B2B je shromažďování současně několika prodávajících a kupujících (ve „*virtuálním*“ smyslu) na jednom centrálním tržišti. Je tedy umožněno prodávat a nakupovat mezi sebou navzájem za dynamické ceny. V budoucnu lze očekávat růst významu internetu a chytrých technologií, které budou hrát důležitou roli i na trhu B2B (Sculley a Wood, 2001, s. 19).

2.2 Služby na B2B trhu

Službami na B2B trhu se zabývá Ellis (2011, s. 240), který je dělí na podpůrné a tzv. „čisté“. Tato klasifikace je uvedena v tabulce 2.

Tabulka 2 Klasifikace služeb na B2B trhu (Ellis, 2011, s. 243)

| Služby související s produktem | Marketingové služby | Profesionální služby | Informační služby | Finanční služby |
|--------------------------------|--------------------------------|----------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| Dodavatelské služby | Výzkum trhu | Poradenské služby | Řízení zásob | Financování nákupů produktů |
| Instalace a údržba | Služby reklamních a PR agentur | Účetní služby | Řízení dodavatelského řetězce | Řízení fakturačních procesů |
| Poprodejní školení | Exportní poradenství | Právní poradenství | Agregace dat | Úvěrové hodnocení |
| Záruční servis | | | | Bankovníctví a pojišťovnictví |

Mezi služby podporující nabídku produktu (1. sloupec tabulky) patří dodavatelské služby, instalace a údržba, poprodejní školení, záruční servis. Jedná se tedy o kategorii hmotného zboží, kde služby plní pouze doprovodný charakter k produktu.

Další čtyři sloupce tabulky představují tzv. čisté služby, které jsou naopak hlavním předmětem podnikatelské činnosti firem a zahrnují marketingové služby, profesionální služby, informační služby a finanční služby.

Lošťáková a kol. zahrnují mezi služby podporující výroby skladování, dodání, instalace, školení zaměstnanců, údržbu, úvěry a záruky. Mezi tzv. čisté služby, které nepodporují výrobek, ale jsou hlavním předmětem podnikání, řadí například výzkum trhu, manažerské poradenství, finanční služby, právní a účetní poradenství (Lošťáková a kol., 2017, s. 75).

Proces poskytování čistých služeb na B2B trhu můžeme demonstrovat na příkladu kadeřnického salonu. Majitel nebo manažer takového salonu potřebuje v první řadě prostory, ve kterých bude svoji činnost provozovat, a pokud není jejich vlastníkem, musí je od někoho pronajímat. Dále potřebuje mimo jiné dodavatele vody, elektřiny, telekomunikačních služeb, kadeřnických potřeb a profesionální vlasové kosmetiky. Vybraný poskytovatel vlasové

kosmetiky zase nakupuje materiál od chemických společností a pro dopravu využívá služeb logistických firem. Teprve za předpokladu, že celý tento proces funguje, může kadeřník uspokojovat potřeby svých koncových zákazníků v salonu (Jakubíková, 2008, s. 51).

Jakubíková služby na B2B trhu člení na dva základní typy – horizontální a vertikální. O horizontální služby se jedná v případě, že dodavatel spolupracuje se zákazníky z různých odvětví. Obvykle jde o poskytování služeb (např. finančních, poradenských, marketingových apod.) O vertikálních službách hovoříme v případě, že dodavatel jedná pouze se zákazníky z úzce definovaného odvětví (např. nabídka specifického průmyslového nebo zemědělského produktu) (Jakubíková, 2008, s. 51).

2.3 Vliv služeb na posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu

Velké množství firem si uvědomuje, že zisk firmy závisí na dobrých vztazích se zákazníky, které velice úzce souvisí s poskytováním kvalitních služeb (Kotler, 2013, s. 393). Šíře sortimentu služeb a kvalita služeb jsou faktory, které zákazníka přivádějí zpět k firmě. Jedná se o kritické faktory, které významně ovlivňují věrnost zákazníků (Christopher, 2000, s. 25). Pro posilování vztahů mezi dodavatelem a zákazníkem na B2B trhu byly stanoveny základní složky sortimentu služeb, které byly identifikovány na základě kvalitativních výzkumů mezi manažery firem v České republice, zaměřených na chemický průmysl (Lošťáková a kol., 2017, s. 79–80). Jedná se o tyto základní složky služeb:

- Komplexní zabezpečení užití produktu (poradenství, přeprava produktu na místo užití, zabezpečení správného užití produktů u zákazníka).
- Zkoušení a testování stávajících produktů pro různé způsoby jejich užití zákazníkem.
- Odborné poradenství při řešení technologických problémů u zákazníka při užití produktů.
- Mapování podmínek a technologie užití nebo spotřeby dodávaného produktu uživateli produktu.
- Kompletace více objednávek v jedné ucelené zásilce.
- Zabezpečení a realizace bezpečné přepravy výrobků v souladu s předpisy.
- Pomoc dodavatele při zajištění vývozních licencí pro produkty zákazníka.
- Pomoc dodavatele při zajištění celního odbavení produktu zákazníka.

- Pomoc přímo u zákazníka při spotřebě nebo užití dodávaného produktu formou vypracování technologických postupů jeho užití.
- Provádění některých technologických operací spojených s užitím produktu místo zákazníka přímo při zpracování produktu u něho (Lošťáková a kol., 2017, s. 79–80).

Uvedené nástroje mají podobu návrhů, které vedou k posílení vztahů se zákazníky, mohou sloužit k lepšímu hodnocení služeb a podnik dále rozvíjet. Kvantitativními výzkumy, které byly realizované v podnicích nakupujících produkty na B2B trhu, došly k závěrům, že nástroje pro posilování vztahů se zákazníky se u jednotlivých zákazníků liší. Preference zákazníků by měli jednotliví dodavatelé, kteří jsou zároveň i výrobci, výborně znát. Na tom se shodují domácí i zahraniční autoři jako Lošťáková a kol. (2017, s. 50), Jakubíková (2008, s. 46), Kotler a Keller (2013, s. 228–231).

Primární roli na B2B trhu při budování a udržování vztahu mezi zákazníkem a dodavatelem hraje šíře a složení sortimentu nabízených služeb nebo produktů. Je to primárně spojeno s nutností uspokojovat všechny potřeby zákazníků v dostatečné míře. Jelikož se i na B2B trhu potřeby jednotlivých zákazníků liší, nelze nabízet pouze jeden druh služby. Je potřeba službu přizpůsobit potřebám zákazníků, aby byli spokojeni a rádi tak nákup u stejné firmy opakovali. S menší šířkou sortimentu lze lépe dosáhnout růstu výkonnosti firmy. Výroba se zaměřuje na maximalizaci zisků a snížení nákladů, což je priorita u průmyslových zákazníků. Ne vždy je ale možné se orientovat pouze na dosažení efektivity výrobních procesů. Jelikož řada zákazníků na B2B trhu oceňuje právě šířku sortimentu poskytované produkce a služeb, jejich komplexnost a kvalitu, je důležité požadavky zákazníků vyslyšet (Ellis, 2011, s. 214). Obecně platí, že vysoká kvalita služeb je prospěšná pro posilování vzájemných vztahů mezi dodavatelem a zákazníkem (Lošťáková a kol., 2017, s. 99).

Posilování vztahů se zákazníky je tedy úzce spjaté s úspěšným podnikáním na B2B trhu. V rámci B2B trhu je zcela nezbytný profesionální vztah mezi jednotlivými firmami, kvalita poskytnutých služeb a účinná komunikace. Bez dodržení těchto kritérií může firma na B2B trhu rychle přijít o své zákazníky. Firemní zákazníci se zde také mnohem více nechávají ovlivnit pověstí firmy, a proto se špatná pověst nesnadno napравuje. Jakákoliv chyba, kterou dodavatel na B2B trhu udělá, je tak mnohem závažnější než v kontextu B2C trhu (Gligorijevic, 2009, s. 41–42, Lošťáková a kol., 2017, s. 93).

3 KVALITA SLUŽEB ZÁKAZNÍKŮM

Úspěch na vysoce konkurenčním trhu dnes spočívá v přidané hodnotě služeb a schopnosti zvyšovat jejich kvalitu. Kvalita služeb úzce souvisí s poskytnutím služeb, které probíhá na základě styku mezi poskytovatelem a příjemcem služby (Svensson, 2006, s. 246). Kvalita poskytované produkce a služeb zákazníkům je široký pojem. V případě služeb se jedná o ještě komplikovanější kategorii, než je tomu u hmotných statků (Zamazalová, 2010, s. 353–354).

Nehmotnost, proměnlivost a další vlastnosti služeb lze z určitého pohledu vidět jako konkurenční výhodu služeb. Nabízené služby se tak od sebe na trhu navzájem liší, kdežto u homogenních produktů jako například destilovaná voda je odlišení od konkurence podstatně složitější a vyžaduje především marketingové úsilí. Vlastností služeb lze využít i při celém procesu jejich poskytování tak, aby byla vytvořena kvalitní a jedinečná služba (Vašítková, 2014, s. 198).

3.1. Kvalita služeb a její atributy

Kvalita služeb je obecně definována mezinárodní normou ISO 8402 jako „*souhrn znaků a charakteristik produktu nebo služby, která slouží k tomu, aby produkt nebo služba uspokojovaly deklarované nebo implicitní potřeby*” (Foberová, 2010). Norma ČSN EN ISO 9000:2006, která normu ISO 8402 nahrazuje, vymezuje pojem kvality jako „*stupeň splnění požadavků souborem inherentních (daných, neoddělitelných) charakteristik*” (Veber, 2006, s. 11).

Kvalitu služeb definuje také Jan (2004, s. 51) jako rozdíl mezi očekáváním a vnímáním poskytované služby zákazníky. Dá se předpokládat, že zákazníkův pohled na kvalitu služeb se utváří na základě výkonu služby, se kterým se setkal. Každý zákazník má ale jiné požadavky, které by měl poskytovatel služeb průběžně zjišťovat. Jednání se zákazníkem o jeho objednávce a koupi by mělo vyústit v dohodu, ve které budou uvažovány všechny informace o zákazníkovi, včetně jeho finanční situace a přidané hodnoty pro podnik (Jan, 2004, s. 51).

Tržní nabídka by tak měla obsahovat individualizované služby. Důležité je nalézt optimální úroveň služeb pro každého zákazníka (Pernica, 2005, s. 205; Christopher, 2000, s. 45). Společným faktorem poskytování služeb je tedy individualita každého zákazníka a s tím související mnohdy velmi subjektivní měřítko pro hodnocení kvality poskytovaných

služeb. Posouzení kvality či nekvality konkrétního zboží nebo služby si vytváří zákazník na základě užítku, který mu produkt poskytuje (Zamazalová, 2010, s. 345).

Kvalitu lze například zvýšit pečlivým průzkumem potřeb zákazníka, nastavením hladin služeb, které respektují vzájemné vazby mezi příjmy a výdaji, využitím nejmodernější technologie v systému vyřizování objednávek, měřením a hodnocením výkonu jednotlivých logistických aktivit (Lambert, 2000, s. 69). Součástí marketingového přístupu k poskytování služeb je také hodnocení jejich kvality, protože patří mezi klíčové otázky řízení služeb z marketingového hlediska (Zamazalová, 2010, str. 353; Vašítková, 2014, s. 198). Problematika hodnocení kvality služeb je dána především vlastnostmi služeb, které jsou uvedeny v kapitole 1.2 této práce.

Kvalita služeb neustále roste s rostoucími nároky zákazníků. Ohodnocení konkrétního dodavatele je také možné ve srovnání s jeho konkurenčním dodavatelem. Nejedná se pouze o hodnocení z pohledu konečného zákazníka, ale také o hodnocení výrobce, tedy dodavatele polotovaru, dílů či distributora výrobce finálních výrobků (Gros, 2016, s. 41). Kvalita služeb bývá také často definována jako shoda se specifikací (Lošťáková a kol., 2017, s. 92). Grönroose definuje dvě základní složky kvality služeb, a to technickou a funkční (1984, cit. Podle Vašítková, 2014, s. 198).

Technická kvalita služeb se vztahuje k relativně měřitelným prvkům služby, které zákazník získává v průběhu využívání služby. Příkladem může být stav automobilu po jeho opravě nebo čistota oděvu po vyzvednutí z čistírny. Můžeme tedy hovořit o výsledku poskytnuté služby, která se váže k hmotnému produktu. Hodnocení technické kvality služeb je v tomto případě snazší. Úroveň technické kvality služeb lze ale objektivně hodnotit v některých případech pouze odborníkem (např. v případě opravy technických zařízení) (Vašítková, 2014, s. 198).

Funkční kvalita služeb představuje způsob, jakým je služba poskytována. Důležité je ale opět zdůraznit subjektivní vnímání zákazníka. Zákazníka může ovlivňovat řada prvků, jako např. prostředí, ve kterém je služba poskytována, chování zaměstnanců organizace, délka čekací doby a jiné (Vašítková, 2014, s. 198).

Základním předpokladem poskytování služeb je jejich spolehlivost. Hatcher **spolehlivost služeb** popisuje jako: „*Co ty řekneš, že budeš dělat, uděláš*“ (Hatcher, 2013, s. 51). Služba musí být poskytnuta tak, jak byla zákazníkovi slíbena. Spolehlivost je také schopnost firmy řešit problémy zákazníků. Dostát povinnosti reklamace je vlastně jednou

z mála jistot, na které zákazník v případě využívání služeb spoléhá (Hatcher, 2013, s. 51). Spolehlivost tak patří mezi nejdůležitější faktory služeb, protože při porušení má silně negativní vliv na zákazníka (Lošťáková a kol., 2017, s. 95).

Ochota je druhým atributem kvality služeb. Zamazalová ji definuje jako: „*zdvořilost, respektování druhé strany při jednání, přátelský přístup*“ (Zamazalová, 2010, s. 354). Je to tedy schopnost dodavatele pomáhat a rychle, pohotově a okamžitě reagovat na potřeby zákazníků a rychle těmto potřebám vyhovět. Pokud zákazník nedostane požadované informace, může být nespokojený. Naopak dostatečně ochotný personál a včasné poskytnutí informací může zmírnit i jinak negativní situace jako dlouhé čekání na poskytnutí služby (Hatcher, 2013, s. 51).

Jistota je definována jako znalost a zdvořilost zaměstnanců a jejich schopnost šířit důvěru (Kotler, 2013, s. 412). Jistoty je možné dosáhnout například ujištěním zákazníka o profesionalitě zaměstnanců v oblasti služeb, demonstrací jejich schopností prostřednictvím znalostí a zdvořilostí. Jistoty ale může být dosaženo i přátelským přístupem a otevřeností zaměstnanců vůči zákazníkům nebo vzájemným respektem a snahou vyhovět, jak nejlépe je to možné (Lošťáková, 2017, s. 95).

Empatie představuje věnování individuální pozornosti a péče zákazníkům (Kotler, 2013, s. 412). Empatie je chápána jako osobní péče, kdy je o potřeby zákazníka postaráno, i když nejsou součástí poskytovaných služeb. Zákazníci se budou cítit spokojenější, pokud jejich potřeby budou zajišťovány s individuálním přístupem a pozorností (Hatcher, 2013, s. 51).

Hmatatelné složky kvality služeb, někdy také označované jako hmotné atributy nebo prvky, jsou už podle názvu atributy spojené s hmotnými produkty. Vztahují se na vzhled prostoru, vybavení, oblečení a vzhled personálu a komunikační materiál (Kotler, 2013, s. 412; Lošťáková a kol., 2017, s. 95; Vašítková, 2014, s. 199; Hatcher, 2013, s. 51). Vhodné prostředí se týká hlavně služeb poskytovaných bez předchozího dodání hmotných výrobků. Jako příklad lze uvést firmu hledající prostory na školení svých zaměstnanců. Tato firma očekává, že školení proběhne ve vhodných prostorech střediska s veškerým komfortem pro zaměstnance (Lošťáková a kol., 2017, s. 95).

Zamazalová rozšiřuje atributy kvality služeb na:

- kompetence (ovládnutí požadovaných schopností a znalostí potřebných k poskytnutí služby);

- bezpečnost (poskytnutí služeb není spojeno s rizikem, nebezpečím, ohrožením);
- přístupnost (snadnost kontaktu s pracovní firmou);
- komunikativnost (udržování zákazníka informovaného; poskytování informací takovým způsobem, aby tomu rozuměl);
- porozumění zákazníka (vynaložení úsilí k tomu, abychom poznali potřeby a přání zákazníků);
- dojem / vzhled (Zamazalová, 2010, s. 355).

Atributy kvality služeb nemusí být poskytovány na stejné úrovni pro všechny typy služeb a u všech jejich poskytovatelů. U každého zákazníka se musí nastavovat individuálně, aby vedly k jeho spokojenosti a tím i k posilování vztahů se zákazníky.

Další podstatný atribut pro vnímání kvality služeb zákazníky tvoří **odborná způsobilost a dostupnost služby**. Například čím vyšší má výrobek technickou úroveň, tím je požadována i vyšší odbornost pracovníka (Hawkins, Mothersbaugh, 2009, s. 354).

Lze se setkat s případem, kdy některé firmy požadují dostupnost služeb 24 hodin 7 dní v týdnu, což znamená prakticky non-stop službu na zavolání. Příkladem může být informační linka. Většina služeb není poskytována ve formě non-stop služeb, protože by byly velmi drahé. Zde se tedy nabízí tvrzení, že čím vyšší je dostupnost služby, tím větší přidanou hodnotu pro zákazníka má. Nemusí tomu ale vždycky tak být. Nejvíce zákazníci ocení vyšší dostupnost služeb, které jsou pro ně nějakým způsobem klíčové, například služby lékaře nebo zámečníka. Poskytování kadeřnických služeb v nestandardní pracovní hodiny by ale naopak ocenila jen hrstka zákazníků (Veber a kol., 2007, s. 25).

V souvislosti s pestrostí poskytovaných služeb, jejich významem, obsahovou náplní, místem v systému, kde je třeba měřit jejich dosažený stav, druhem hodnocené činnosti apod. je v odborné literatuře navrhováno velké množství ukazatelů pro měření úrovně služeb (Gros, 2015, s. 41).

3.2 Úroveň služeb zákazníkům

Postupem času začalo docházet ke snaze o stoprocentní splnění požadavků zákazníků na úrovni služeb. Tedy například potřeba zákazníka v podobě instalace nového internetového modemu by měla být 100 % naplněna. Zákazník tak má po instalaci plně funkční modem, včetně fungující Wi-Fi a případných dalších aplikací. Tyto požadavky vyplývají především z jednání se zákazníkem. Protože každý zákazník požaduje jiné

podmínky, mělo by jednání se zákazníkem vyústit ve vzájemnou dohodu před poskytnutím služby (Pernica, 2005, s. 205; Christopher, 2000, s. 45).

Úroveň služeb lze posuzovat v různých fázích poskytování, a to před, v samotném průběhu nebo po vykonání služby. Ukazatele úrovně služeb hodnotí hlavně míru připravenosti poskytovatele. Jedná se tak o hodnocení kvality služeb, které se provádí v jejich průběhu a týká se především procesu poskytnutí služeb (Zamazalová, 2010, s. 354).

Rozlišujeme dvě hlavní skupiny ukazatelů úrovně služeb zákazníkům. Jedná se o ukazatele rozsahu služeb a ukazatele kvality služeb.

Ukazatelé rozsahu služeb se využívají zejména pro navrhování výkonnosti jednotlivých článků dodavatelského systému, např. počet objednávek, počet výdejů ze skladu, požadavky na dopravu, velikost výrobních dávek ve výrobě. **Ukazatelé kvality služeb** umožňují zhodnotit konkrétního dodavatele ve srovnání s nabídkou konkurence. Nejde zde ale jen o pohled konečného zákazníka, ale také o hodnocení výrobce, tj. svého dodavatele polotovarů, dílů nebo distributora výrobce finálních výrobků (Gros a kol., 2016, s. 41–42).

Gros a kolektiv (2016, s. 41) rozeznávají osm skupin ukazatelů kvality služeb na základě schopností dodavatele:

- Dodat požadované zboží v požadovaném množství, kvalitě a sortimentu – **ukazatel dostupnosti a úplnosti služeb.**
- Realizovat objednávky v požadovaných termínech a dodacích lhůtách – **ukazatel rychlosti služeb.**
- Reagovat na změny objednávek v termínech, lhůtách i množství – **ukazatel pružnosti služeb.**
- Dosáhnout požadované míry spolehlivosti dodržet dohodnuté termíny – **ukazatel spolehlivosti služeb.**
- Opakovat logistické výkony podle potřeb zákazníků – **ukazatel frekvence služeb.**
- On-line informovat zákazníky o stavu plnění jejich požadavků – **ukazatel informačního zabezpečení služeb.**
- Zajistit kvalitní servisní služby, zabezpečit dodávky náhradních dílů – **ukazatel kvality servisu.**

- Vyřizovat reklamace, tj. zabezpečit vrácení výrobků – **ukazatel vyřizování reklamací** (Gros a kol., 2016, s. 41).

Provádění měření úrovně kvality služeb tedy přímo souvisí s dekompozicí služeb v dodavatelském systému. Existuje řada dalších ukazatelů, které se mohou lišit v případě pestré škály poskytovaných služeb (Zamazalová, 2010, s. 356).

Obecně charakterizované ukazatele Grosem a kol. (2016, s. 41) lze využít pro většinu služeb na trhu B2B:

- Ukazatel dostupnosti a úplnosti služeb představuje už zmiňovanou nutnost uspokojit potřeby zákazníků na 100 %.
- Ukazatel rychlosti služeb se zase zaměřuje na rychlost celého procesu poskytnutí služby.
- Ukazatel pružnosti služeb odkazuje k nutnosti orientovat se při poskytování služeb na vnější okolí. Potřeby zákazníků na služby se totiž individuálně liší jako i jejich požadované množství napříč kalendářním rokem. Pokud chce firma na trhu přežít, tak musí tento nápor zvládnout a naučit se reagovat flexibilně.
- Spolehlivost, jak již bylo uvedeno výše, je základním předpokladem celého procesu poskytování služeb. Čím vyšší úroveň spolehlivosti firma získá ve srovnání s konkurencí, tím lepší dosahuje pověsti i konkurenční výhody. Ukazatel spolehlivosti je tedy ve vztahu k úrovni kvality služeb velmi důležitý.
- Ukazatel frekvence služeb se zaměřuje na počet opakování poskytování služby a jednotlivé rozestupy mezi poskytováním služby. Je tak důležitý pro celkové hodnocení kvality služeb, ale také pro samotnou firmu, která podle dostupných informací může lépe plánovat zásoby svých produktů i lidské zdroje.
- Ukazatel informačního zabezpečení podává přehled o informovanosti zákazníků ve vztahu poskytování služeb. Jelikož je služba nehmotná, tak roste potřeba poskytnutí souvisejících informací. Informace zákazníkům mohou pomoci si účinky služby déle udržet, ale i ovlivňují navázání vztahu se zákazníkem. Dokončením procesu poskytnutí služby ale obchodní vztah se zákazníkem nekončí. Nejlépe je vztah dále rozvíjet a ze zákazníka vytvořit věrného zákazníka, který se do firmy pravidelně vrací. V případě jakýchkoliv problémů je ale důležité poskytnout zákazníkům prostor pro jejich řešení.

- Ukazatel kvality servisu hodnotí úroveň poskytovaných servisních služeb po poskytnutí hlavní služby či zboží.
- Ukazatel vyřizování reklamací poté odkazuje k tomu, jak efektivně a jestli vůbec firma vyřizuje reklamace. Jestli má definovaný reklamační řád a zaveden reklamační systém (Gros a kol., 2016, s. 41).

Všemi zmíněnými ukazateli je tak možné hodnotit úroveň kvality služeb poskytovaných zákazníkům. Stále zde ale platí, že potřeby zákazníků jsou individuální, a tudíž i celkové hodnocení kvality poskytovaných služeb je do jisté míry subjektivní.

Mezi další možný ukazatel úrovně služeb patří Index prováděné úrovně služeb definovaný Christopherem (2010, s. 48). Je založen na hodnocení kvantitativním a může tak být objektivnější alternativou hodnocení úrovně kvality služeb. Tento index je složen z faktorů včasnosti, úplnosti a bezchybnosti dodávky. Tyto faktory jsou definovány následovně:

- Včasnost dodávky je definována jako podíl počtu dodávek uskutečněných během dohodnuté dodací lhůty vůči počtu všech objednávek.
- Úplnost dodávky vyjadřuje procento dodávek napoprvé přesně odpovídajících objednávkám. Vypočítá se jako podíl počtu kompletních dodávek a počtu všech přijatých objednávek.
- Bezchybnost je kontrola faktur a ostatních obchodních dokumentů. Používá se jako indikátor správné funkce řízení zakázek a logistiky. Bezchybnost se vypočítá jako podíl počtu bezchybně vystavených faktur a počtu všech vystavených faktur (Christopher, 2010, s. 48).

3.3 Měření kvality služeb

Zákazníci i jejich potřeby se od sebe navzájem liší. Proto se i jejich názory na kvalitu poskytovaných služeb mohou lišit. Subjektivní hodnocení kvality služeb zákazníky proto nemůže být jediným zdrojem zpětné vazby pro management firmy ani jeho marketingové oddělení. Firma by se měla snažit i v oblasti poskytování služeb o objektivní hodnocení její kvality, které může poskytnout důležité informace pro budoucí rozhodování. Objektivní informace o trhu a postavení firmy ale využívá především marketingové oddělení pro tvorbu marketingových strategií a v konečném důsledku i pro posilování vztahů se zákazníky (Tučková, 2013, s. 61–62).

K hodnocení kvality služeb trhu je možné použít metody SERVQUAL (Servis Quality), SERVPERF (Servis Performance) a INDSERV (Industrial Service Quality).

Metoda SERVQUAL je první propracovanou metodou určenou k hodnocení kvality služeb. Sestavili ji Parasuraman a kol. (1994, s. 202), aby kvalita služeb mohla být objektivněji hodnocena zákazníkem. K pěti základním faktorům kvality (spolehlivost, ochota, jistota, empatie, hmatatelné složky) je přiřazena škála o 21 položkách, které jsou uvedeny v tabulce 3 (Kotler, 2013, s. 412).

Tabulka 3 Vlastnosti metody SERVQUAL (Kotler, 2013, s. 412)

| | |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Spolehlivost | Poskytování služby tak, jak bylo slíbeno. Spolehlivost při řešení problémů zákazníků se službou. Provádění služeb správně hned napoprvé. Udržování správných záznamů. Zaměstnanci schopní zodpovědět dotazy zákazníků. |
| Ochota | Informování zákazníka ohledně toho, kdy bude služba poskytnuta. Rychlé služby zákazníkům. Zájem pomoci zákazníkům. Přípravenost reagovat na požadavky |
| Jistota | Zaměstnanci vzbuzující důvěru zákazníků. Pocit bezpečí zákazníka během celé transakce. Zaměstnanci, kteří jsou neustále zdvořilí. |
| Empatie | Věnování individuální pozornosti zákazníkům. Zaměstnanci, kteří se o zákazníky pečlivě starají. Práce vedená především nejlepšími zájmy zákazníka. Zaměstnanci, kteří rozumí potřebám svých zákazníků. Pohodlná otevírací doba. |
| Hmatatelné složky | Moderní vybavení. Vizuálně působivé prostory. Zaměstnanci s milým, profesionálním vzhledem. Vizuálně působivé materiály související se službou. |

Metoda SERVQUAL představuje diagnostický nástroj pro získání informací o slabých a silných stránkách firmy z pohledu kvality poskytovaných služeb (Hoffman, Bateson, 2011, s. 328). Zpravidla se v oblasti služeb zjišťuje mezera mezi očekáváním

zákazníků a realitou. Metoda SERVQUAL ale porovnává rozdíly mezi očekávanou kvalitou služeb od prototypu vysoce hodnocené firmy a kvalitou reálně poskytnutých služeb. Tento přístup autoři Hoffman a Bateson (2011, s. 321, 328) označují za způsob, jak měřit vyšší standard poskytování služeb.

Metoda SERVQUAL vychází z definice kvality jako rozdílu mezi vnímáním a očekáváním zákazníků, s ohledem na kvalitu poskytování služeb. Provádí se formou dotazníku, kde respondent hodnotí úroveň služby, jakou očekávají a poté úroveň služby, která jim byla doopravdy poskytnuta (Landrum, Zhang, Prybutok, 2007). Gounaris (2005, s. 421) ale upozorňuje na rozdílné výsledky metody SERVQUAL v prostředí trhu B2B. Metoda SERVQUAL totiž byla vyvinuta pro měření kvality služeb na B2C trhu, který se od trhu B2B v mnohém liší. Gounaris (2005, s. 434) a Zarb (2010, s. 113) proto dávají pro měření kvality služeb na B2B trhu přednost metodám SERVPERF a INDSERV.

Gounaris (2005, s. 113) hovoří o B2B trhu především jako o komplexnějším prostředí ve srovnání s B2C trhem, kde není 100% možné přesně rozřadit odpovědi zákazníků mezi faktory jako empatie a ochota. Metoda SERVPERF proto reaguje na nedostatky metody SERVQUAL na B2B trhu tím, že se zaměřuje pouze na samotný výkon poskytování služeb. Cronin a Taylor, kteří metodu SERVPERF vyvinuli v roce 1992, tak původní model metody SERVQUAL pozměnili tak, aby se místo očekávání zákazníků zaměřila na výkon firem. Metoda SERVPERF tak také obsahuje 5 faktorů kvality a 22 položek (Rai, 2013, s. 213).

Po dvou letech používání metody SERVPERF se ale její autoři vyjádřili, že metoda trpí nedostatkem konzistence a obecnosti struktury faktorů. Na základě těchto zjištění dále doporučili při využívání metody SERVPERF upravit strukturu faktorů kvality služeb podle odvětví či specifických podmínek. Akademickým výzkumníkům doporučili revidovat cíl výzkumu, který počítal se spolehlivou a platnou vícerozměrnou škálou kvality služeb, která by mohla být zobecnitelná také na další služby. Metodu je tedy potřeba přizpůsobit konkrétnímu prostředí odvětví a není možné pomocí ní spolehlivě zkoumat celou oblast B2B trhu jednotně (Gilmore, 2003, s. 43–44).

Dnes se ale metoda SERVPERF na trhu B2B často využívá v rámci jednotlivých odvětví. Nejčastěji v oblastech maloobchodu s cílem pochopit vnímání služeb zákazníky, ve vztahu k jejich pocíťovaným potřebám. Byl tak vytvořen nástroj pro měření kvality služeb firem. Data se sbírají pomocí dotazníků u reprezentativního vzorku zákazníků. Metodu SERVPERF ale lze použít i uvnitř firmy pro pochopení vnímání kvality poskytovaných

služeb samotnými zaměstnanci firmy. Zjištěné výsledky firmě pomáhají při zlepšování kvality poskytovaných služeb a také označují kritické faktory, které je potřeba zlepšit co nejdříve (Rai, 2013, s. 213; Zarb, 2010, s. 122–123).

Další metodou používanou pro měření kvality služeb je metoda INDSERV, která je relativně mladým teoretickým přístupem k měření kvality služeb na B2B trhu. Navrhl ji Gounaris v roce 2005, když se snažil o vytvoření metody, která bude měřit vnímání kvality služeb zákazníky, ale bez vlivu konečných spotřebitelů. Metoda by se tedy měla zaměřovat čistě na zákazníky na trhu B2B. Tato metoda vychází z myšlenky, že vnímání kvality služeb firemními zákazníky na B2B trhu se skládá ze 4 dimenzí. Jsou jimi potenciální kvalita, tvrdá kvalita, měkká kvalita a kvalita výkonu (Gounaris, 2005, s. 426; Zarb, 2010, s. 114). Metoda INDSERV se tak skládá ze 4 dimenzí (faktorů) a 22 položek (Freitag a kol., 2018, s. 104). Stojí na dvou přístupech:

- Zohlednění vnímané kvality služeb jako konečného a nezávislého indikátoru.
- Posuzování vnímané kvality služeb jako víceúrovňového indikátoru (Usserbayeva, 2017, s. 141).

Metoda INDSERV se tedy snaží o získání přímého posouzení vnímané kvality služeb firemními zákazníky. Je opět praktikována formou dotazníku, který je ale nutné uzpůsobit podle odvětví, konkurence v odvětví, využívaného vybavení, počtu zaměstnanců a dalších prvků. Strukturu dotazníku by mělo tvořit z 50 % hodnocení kvality personálu, z 30 % hodnocení nezbytného vybavení firmy a z 20 % názory třetích stran, které se neangažují v procesu poskytování služeb. Kvalita služeb firmy by tímto způsobem měla být hodnocena objektivně ve vztahu ke konkurenci. Každá firma si ale otázky dotazníku může vytvořit podle sebe. Po vyplnění dotazníku je váha každého faktoru posuzována individuálně kvalifikovaným odborníkem (Gounaris, 2005, s. 430–431; Usserbayeva, 2017, s. 140–141).

Lze tedy shrnout, že kvalita služeb se stala kritickou pro úspěch organizací. Proto je důležité použít spolehlivý nástroj k měření kvality služeb. V současnosti se k tomu využívají tři metody měření kvality služeb z pohledu zákazníků. První metoda SERVQUAL je nejvíce propracovanou metodou, kterou zmiňuje řadu autorů. Jedná se ale primárně o metodu měření kvality služeb na B2C trhu. Pro měření kvality služeb na trhu B2B je tak možné využít metody SERVPERF a INDSERV. Obě metody vznikly jako reakce na původní metodu SERVQUAL a řeší některé z původních nedostatků této metody, i když stále nejsou tak rozpracované.

4 PROCES POSKYTOVANÝCH SLUŽEB ZÁKAZNÍKŮM VYBRANÝM DISTRIBUTOREM CHEMIKÁLIÍ

Výzkum služeb poskytovaných zákazníkům byl proveden u vybraného distributora chemikálií. Jedná se o společnost s ručením omezeným. Na základě požadavku managementu společnosti nezveřejňovat její název bude v bakalářské práci uváděna pouze jako společnost Alfa. Nejdříve byl vytvořen projekt výzkumu a na základě výsledků provedené rešerše byl vytvořen scénář dotazování, který je uveden v příloze 1. Scénář dotazování obsahuje celkem 5 okruhů, podle nichž byla také vytvořena struktura praktické části bakalářské práce. Okruhy dotazníku se týkají: celkové charakteristiky podniku a prodejního sortimentu se zaměřením na household, charakteristiky trhu a zákazníků (kapitola 4.2), rozsahu služeb poskytovaných zákazníkům (kapitola 4.3), kvality služeb poskytovaných zákazníkům (kapitola 4.4) a hlavních činností, které jsou nezbytné pro splnění požadavků zákazníků na služby (kapitola 4.5). Těmto okruhům je dále věnována pozornost v praktické části.

4.1 Projekt výzkumu

Hlavním cílem výzkumu bylo zmapovat proces poskytovaných služeb zákazníkům na B2B trhu vybraným distributorem chemikálií, s ohledem na jejich požadovaný rozsah a kvalitu. Pro naplnění tohoto cíle byly stanoveny následující dílčí cíle výzkumu.

Dílčí cíle výzkumu:

1. Objasnit okruhy scénáře dotazování, které se týkají: celkové charakteristiky podniku a prodejního sortimentu se zaměřením na household, charakteristika trhu a zákazníků.
2. Zjistit rozsah služeb poskytovaných zákazníkům daným distributorem chemikálií se zaměřením na household.
3. Zmapovat kvalitu služeb poskytovaných zákazníkům na základě jejich požadavků.
4. Popsat hlavní činnosti procesu poskytovaných služeb zákazníkům se zaměřením na household.

Cíl 1: Objasnit okruhy scénáře dotazování, které se týkají: celkové charakteristiky podniku a prodejního sortimentu se zaměřením na household, charakteristika trhu a zákazníků.

Pro splnění tohoto cíle je třeba identifikovat

- Organizační struktura společnosti Alfa.
- Charakteristika zákazníků a trhu vybrané společnosti Alfa.

- Prodejní sortiment společnosti Alfa a householdu.

Cíl 2: Zjistit rozsah služeb poskytovaných zákazníkům daným distributorem chemikálií se zaměřením na household.

Pro splnění tohoto cíle je třeba identifikovat:

- Poskytované služby zákazníkům společností Alfa.

Cíl 3: Zmapovat kvalitu služeb poskytovaných zákazníkům na základě jejich požadavků.

Pro splnění tohoto cíle je třeba zjistit:

- Zda je ve společnosti Alfa diferencována úroveň poskytovaných služeb zákazníkům.
- Jaké má společnost Alfa stanovené parametry kvality poskytovaných služeb zákazníkům na B2B trhu.
- Jaké má společnost Alfa stanovené ukazatele kvality služeb a jejich hodnoty/standardy kvality služeb.
- Jaké má společnost Alfa stanovené atributy kvality služeb a jak je hodnotí.
- Zda se ve společnosti Alfa využívá nějaká metoda hodnocení kvality služeb.

Cíl 4: Popsat proces poskytovaných služeb zákazníkům se zaměřením na household.

Pro splnění tohoto cíle je třeba zjistit:

- Jak se dostávají informace o objednavce do společnosti Alfa, kdo má k informacím o objednavce přístup a jak se ukládají.
- Kolik objednávek se za den přijme, vyřídí a kolik položek je v objednavce.
- Jak se dostávají informace o objednavce do skladu.
- Jak se zboží zabalí, uskladní a expeduje a také jak se postupuje, není-li zboží na skladě.
- Objasnit, jaká jsou minimální a maximální balení pro daný výrobek (velikost balení).
- Zjistit, jaké formy obchodních smluv se ve společnosti Alfa využívají.
- Jak se zboží ze společnosti Alfa dopraví k zákazníkovi (jaké druhy dopravy se k tomu využívají a jaké jsou doby dodání v tuzemsku, v Evropě a ve světě).

Volba zdrojů dat:

K dosažení cílů výzkumu byla použita data získaná osobním dotazováním a z webové stránky dané společnosti Alfa.

Volba typu primárního výzkumu a metody sběru primárních dat:

Primární výzkum byl kvalitativní a primární data byla získána metodou individuálních hloubkových rozhovorů pomocí scénáře dotazování (viz příloha 1).

Výběr vzorku respondenta:

Respondent byl vybrán záměrným výběrem na základě jeho pracovního zaměření. Jedná se o Business Development Managera v oblasti household (bytová kosmetika). Tento segment byl vybrán proto, jelikož patří mezi nové segmenty v distribuci chemikálií a také u něho rychle roste počet zákazníků a množství distribuovaného zboží.

Organizačně – technické zabezpečení výzkumu:

Projekt výzkumu byl proveden studentkou třetího ročníku Univerzity Pardubice, Fakulty chemicko-technologické, studijního oboru Ekonomika a management chemických a potravinářských podniků. Pro technické zabezpečení výzkumu bude potřeba osobní počítač a kancelářské potřeby.

Harmonogram výzkumu:

- | | |
|-----------------------------------|--------------------|
| - Teoretická příprava: | září–prosinec 2018 |
| - Příprava projektu výzkumu: | únor 2019 |
| - Tvorba scénáře dotazování: | únor–březen 2019 |
| - Realizace výzkumu, dotazování: | únor–duben 2019 |
| - Zpracování získaných informací: | duben–červen 2019 |
| - Prezentace: | srpen 2019 |

4.2 Představení společnosti Alfa

Vybraná společnost Alfa je českou firmou, která se zabývá importem, exportem, a především distribucí chemikálií. Patří mezi hlavní distributory chemikálií ve střední Evropě a mezi 3 hlavní distributory u nás. Společnost Alfa byla založena v roce 1992 v České republice jako s.r.o., v roce 2000 pak byla založena dceřiná společnost s.r.o. ve Slovenské republice. V roce 2005 se společnost Alfa stala součástí chemické skupiny, která má kořeny už v roce 1828. Je to skupina firem s hlavním sídlem ve Vídni, kde se nachází mateřská obchodní korporace. Sesterské obchodní společnosti se nacházejí v Polsku, Maďarsku, Slovensku, Německu, Rakousku a Rumunsku. Výhodou vstupu daného distributora do této chemické skupiny je dle respondenta větší konkurenceschopnost, podpora prodeje a skupinové doporučení dodavatelů, to znamená více zákazníků a větší známost společnosti Alfa.

Mezi významnými zákazníky společnosti Alfa, kterým poskytuje distribuované produkty a s nimi související služby, tak lze nalézt mnoho nadnárodních společností napříč jednotlivými národními ekonomikami např. Německa (Vink chemicals, BASF atd.), Francie (Total, Coventya atd.), Itálie (Sicna atd.), Holandska (Trobas atd.), Srbska (SojaProtein atd.), Irska (Marigot atd.).

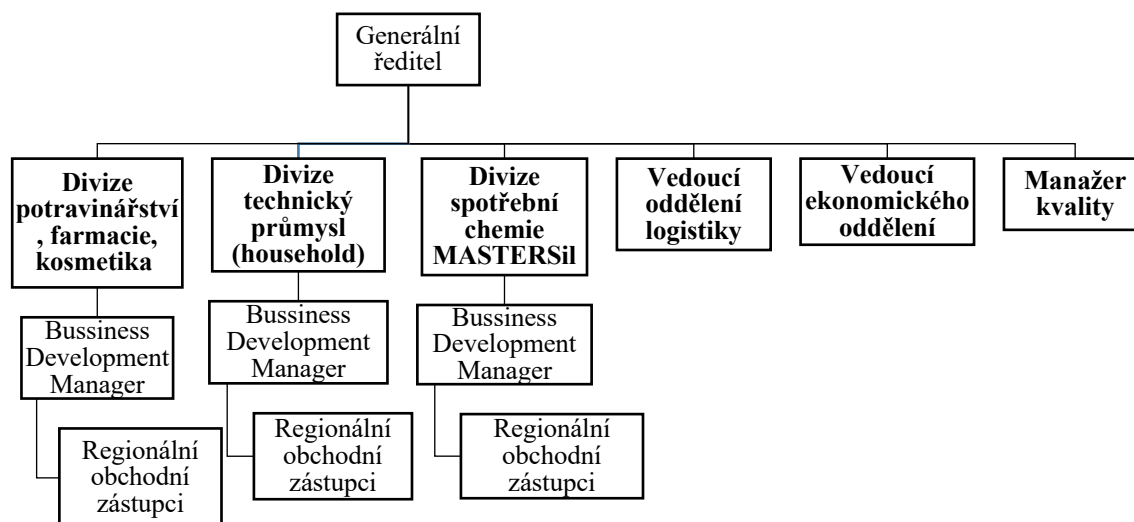
Vzhledem k tomu, že aktivity společnosti jsou značně geograficky rozsáhlé, musí tomu společnost Alfa přizpůsobit i samotnou distribuci. Stále zde chybí centrální nákup, proto si každý ze článků skupiny své nákupy provádí samostatně. Jedná se tedy především o distribuční společnost s vlastním skladem, okrajově pak s menší výrobou základních chemikálií (např. kyselina dusičná, kyselina sírová).

Daná společnost Alfa je orientovaná pouze na český trh se zaměřením na široké spektrum chemikálií v několika odvětvích. Jedná se o chemikálie používané v potravinářství, při úpravě vod a o široké spektrum tzv. technických chemikálií. Jedním z hlavních segmentů distribuce je tzv. household. Skupina nabízených látek tomuto segmentu je uvedena v následující kapitole.

Segment household obsahuje velký počet zákazníků a má své výhradní dodavatele, což znamená, že společnost Alfa je jejich jediným distributorem. Dle nových smluv podle Evropské unie to však zákazníka zcela nezavazuje na využití pouze jednoho distributora. (Obchodní zákoník č. 513/1991 Sb.) Segment household zároveň patří mezi nověji vzniklý

segment s potenciálem růstu, a proto byl vybrán pro výzkum procesu poskytovaných služeb zákazníkům.

Nákup a prodej společnosti Alfa se dělí na tři divize, které jsou rozděleny podle chemického odvětví (potravinářství, farmacie a kosmetika; technický průmysl; spotřební chemie). V jednotlivých divizích se nachází obchodní ředitel, který koordinuje své pracovníky a schvaluje zakázky, které mají vyšší cenu než 1 mil. Kč. Přímý podřízený v každé divizi je Business Development Manager, který řídí celý nákup a prodej produktů v dané divizi produktů, ale už jen v určité oblasti. Household, na který je zaměřena praktická část bakalářské práce spadá pod divizi technický průmysl, jelikož využívá technickou výrobu produktů tzn. prvotní výroba chemikálií spadá pod technickou chemii výroby. Organizační struktura společnosti Alfa je uvedena na obrázku 1.



Obrázek 1: Organizační struktura (vlastní zpracování dle internetových stránek a poskytnutých interních materiálů)

Dále je ve společnosti Alfa pět obchodních zástupců, kteří jsou rozděleni podle regionů, ale také podle odvětví chemie. Nevylučuje se, aby obchodní zástupce technické chemie prodával i potravinářskou chemii. Jednotlivé produkty lze využívat ve vícero odvětvích chemie např. konzervátory se používají jak v householdu, tak i v technické chemii. Produkt, který není specifický pouze pro jednu oblast v chemickém odvětví, spadá pod tu divizi, ve které se využívá/prodává nejvíce. Společnost Alfa si zakládá na tom, aby s jedním zákazníkem jednal vždy stejný obchodní zástupce.

Chemická skupina, jejíž součástí je daná společnost Alfa, patří mezi přední distributory chemikálií ve střední a západní Evropě. Její celkový obrat v roce 2018 byl 374 milionů euro. Celkový počet zaměstnanců skupiny činil 1073, z toho daná společnost Alfa

zaměstnává cca 80 zaměstnanců. Pro lepší představu o segmentu household, jsou zde uvedeny dosažené výsledky v prodeji za rok 2018: množství prodaného zboží bylo 7 995 900 kg a prodej činil 69 271 551 Kč, z toho zisk byl 28 026 783 Kč a marže 40,46 %.

Na tuzemském trhu společnost Alfa konkuruje hlavně kvalitou poskytovaných služeb, distribucí specialit (speciální chemikálie) s technickou podporou, vysokou kvalitou vztahů se zákazníky a dále nižší cenou ve srovnání s konkurencí. Speciální chemikálie mají výhodu vysoké marže, ale hůř se prosazují u zákazníků. Je tedy důležité u těchto speciálních chemikálií disponovat dostatkem informací. Dodavatelské smlouvy na speciální chemikálie se uzavírají pouze na 3–4 roky, kvůli neustálému vývoji technologií. Společnost Alfa má i své konkurenty, výhody hlavního konkurenta jsou vysoké obraty a nízká marže.

Sortiment společnosti Alfa je značně rozvětvený. Produktové portfolio lze rozdělit do výše zmíněných tří obchodních divizí, a to na (Obchodní rejstřík, 2018):

- Divizi potravinářství, farmacie a kosmetika, která v roce 2018 zaznamenala nárůst prodejů o celých 24 % v porovnání s rokem předcházejícím (2017). Tento nárůst byl primárně ovlivněn prodejem specialit, ale současně nezaostával ani prodej prodejních komodit.
- Divize technický průmysl, pod který spadá segment household, který zaznamenal nárůst obratu o cca 2 % v porovnání s rokem předcházejícím (2017). Společnost Alfa přisuzuje nízký nárůst prodeje a obratu v rámci této divize především skutečnosti, že v polovině roku vešla v platnost nová evropská legislativa REACH a společnost Alfa musela omezit dovoz a distribuci některých produktů z Číny. Pokles aktivit pak byl kompenzován primárně prodejem specialit s vyšší přidanou hodnotou pro zákazníka.
- Divize spotřební chemie, která zaznamenala nárůst prodejů o 7 % v porovnání s rokem předcházejícím (2017).

Je potřeba zmínit, že nárůst prodeje u specialit ovlivnila kvalita a rozsah poskytovaných služeb. U zavádění výroby specialit je velmi důležité poradenství a také dostatečné informace o produktech.

Mezi hlavní skupiny distribuovaných látek pro household patří: parfémy, speciální polymery, extrakty, CO₂ extrakty, esenciální oleje, minerální oleje, rostlinné oleje, konzervanty, biocidní přípravky, tensidy, speciální tensidy, plniva do pracích prášků, rozpouštědla, kyseliny, hydroxidy (detailní seznam látek je uveden v příloze 2).

Dále v rámci portfolia této společnosti Alfa lze rozdělovat distribuci podle sortimentu na potravinářství (vitamíny, antioxidanty, konzervanty atd.), bazénovou chemii (přípravky pro úpravu bazénové vody), krmivářství (stopové prvky, vitamíny, potravinové doplňky, konzervační látky atd.), galvanizování – povrchové úpravy kovů (přípravky pro technickou, antikorozi a galvanickou úpravu povrchu kovů), tiskařský průmysl (netkané textilie, produkty schválené FOGRA atd.), nátěrové hmoty (rozpouštědla, komoditní pigmenty, modifikátory, speciální pryskyřice atd.), úprava vody (výrobky na bázi chloridu železitého), aktivní uhlí (pro čištění plynů, vzduchu a vody), technické chemikálie (kyseliny, louhy, soli kovů, rozpouštědla, pomocné látky atd.), auto-průmysl (čisticí pěny, ochranné vosky, letní a zimní náplně do ostříkovačů atd.), stavebnictví (tmely, PU pěny, lepidla atd.) a spotřební chemie (vlastní značka).

Bakalářská práce se věnuje householdu právě proto, že společnost Alfa klade právě na tuto oblast značný důraz, a nutno podotknout, že trh householdu v posledních letech prudce narůstá a každý rok se zvyšuje i celkový počet zákazníků, kterých je nyní 80. V Následující tabulce lze vidět počet odběratelů právě na tomto zmiňovaném trhu.

Tabulka 4: Velikost odebíraného množství v eurech a počet zákazníků v jednotlivých skupinách (zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů)

| Odbírané množství | Počet zákazníků |
|---------------------------------|-----------------|
| Very high (200 000 a více euro) | 8 zákazníků |
| High (40 000–200 000 euro) | 11 zákazníků |
| Medium (4000–40 000euro) | 20 zákazníků |
| Low 4000 a méně euro | 41 zákazníků |

Vybraná společnost Alfa, jak již bylo výše zmíněno, je jedním z hlavních distributorů chemikálií v rámci střední a západní Evropy, a s ohledem na své podnikatelské aktivity a míru využívání nabízených služeb se společnost Alfa řadí bezpochyby mezi hlavních 10 distributorů v této oblasti.

4.3 Rozsah a hodnocení důležitosti služeb poskytovaných zákazníkům na B2B trhu společností Alfa

Následující kapitola se věnuje rozsahu poskytovaných služeb a hodnocení jejich důležitosti. Služby, které odběratelům společnost Alfa poskytuje, spoluvytvářejí přidanou hodnotu pro zákazníka a primárně pomáhají budovat dlouhodobé vztahy s odběrateli. Dlouhodobé vztahy jsou z hlediska konkurenceschopnosti a životaschopnosti společnosti Alfa velmi podstatné. Společnost Alfa poskytuje předprodejní, prodejní a poprodejní služby.

V rámci výzkumu bylo osobním dotazováním zjišťováno, jaké konkrétní služby společnost Alfa poskytuje a současně jakou důležitost jim respondent (Business Development Managera) na základě svých zkušeností přikládá. Respondent vybíral a hodnotil služby z uvedeného seznamu ve scénáři dotazování (příloha 1) u otázky 3: rozsah poskytovaných služeb. Tento seznam služeb vycházel z již vytvořeného seznamu možných poskytovaných služeb zákazníkům (Balcarová, 2017, příloha na CD). Respondent hodnotil důležitost poskytovaných služeb na Likertově škále od 1 do 4, kde 1 znamená vůbec není důležité, 2 znamená spíše není důležité, 3 znamená spíše je důležité a 4 znamená velmi důležité.

4.3.1 Předprodejní služby

Předprodejní služby jsou v rámci podnikání velmi podstatné, pomáhají nejen budovat dlouhodobé vztahy s odběrateli, ale současně napomáhají k vytváření vzájemné důvěry. Hodnocení důležitosti jednotlivých poskytovaných předprodejních služeb je uvedeno v tabulce 5.

Tabulka 5: Hodnocení důležitosti poskytovaných předprodejních služeb z pohledu dodavatele (zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů)

| Typ poskytované předprodejní služby | Hodnocení důležitosti na škále od 1 do 4 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Předávání informací zákazníkům o produktech, cenách, službách (dokumentace informující o nabídce) | 4 |
| Poskytování tištěných propagačních materiálů zákazníkům | 3 |
| Předvádění výrobků před prodejem | 2 |
| Zasílání vzorků produktů zákazníkům zdarma | 4 |
| Zasílání vzorků produktů zákazníkům za úplatu | 4 |
| Poradenská činnost pro výběr vhodného produktu, jeho parametrů, podmínky užití – osobně | 3 |
| Poradenská činnost pro výběr vhodného produktu, jeho parametrů, podmínky užití – telefonicky | 2 |
| Testování nových nebo modifikovaných produktů u zákazníka | 4 |
| Modifikace označování produktů podle požadavků zákazníků | 4 |
| Zajištění produktu od jiného výrobce při nedostatku objednaných produktů | 3 |
| Nabídka jiného substitučního balení | 3 |
| Modifikace obalů podle požadavků zákazníků | 3 |
| Poskytování konzultací při vývoji nového produktu u zákazníka, vyráběného z meziproductů společnosti | 4 |
| Informování zákazníka o záměrech změny sortimentu produkce | 3 |
| Informování o očekávaných výpadech sortimentu, velikosti produkce (plánovaná údržba, výpadek suroviny pro výrobu) | 4 |

Podle respondenta mají poskytované předprodejní služby ve společnosti Alfa důležitou hodnotu, i když se mezi nimi vyskytují služby s hodnocením 2, tj. spíše nejsou důležité (13 %). Všechny další služby jsou poté hodnoceny jako 3, tzv. spíše důležité (40 %) nebo jako velmi důležité (47 %). Mezi hlavní předprodejní službu poskytované společností Alfa, na základě dotazování respondenta patří předávání informací zákazníkům o produktech, cenách a službách, přičemž by tyto 3 složky měly tvořit jeden dokument, který je přístupný zákazníkovi. Další velmi důležité předprodejní služby jsou zasílání vzorků

produktů zákazníkům buď zadarmo, nebo za úplatu, kdy peněžní úplata je vyžadována, pokud se jedná o dražší zboží.

Předprodejní služby, které vybraná společnost Alfa neposkytuje, jsou poskytování propagačních katalogů na internetu (na této službě se momentálně pracuje), dále pořádání odborných seminářů k produktu před prodejem pro zákazníky, poradenství pro zákazníky telefonicky, např. s prodejcem (informační, servisní). Tyto služby nejsou prováděny, jelikož souvisejí s B2C trhem. Dalšími neposkytovanými službami jsou: vývoj produktů podle specifických požadavků zákazníků (podnět pro dodavatele – parfémy), zaškolení pracovníků zákazníků před zahájením zpracování dodávaných produktů, poskytování příruček, manuálů k použití výrobku, online komunikace se zákazníkem s využitím sociálních médií, firemních blogů, diskusních fór, rozesílání online tiskových zpráv zákazníkům a informování zákazníků o investičních záměrech podniku.

4.3.2 Prodejní služby

Prodejní služby jsou důležité z hlediska přenosu informace o objednávce a její uskutečnění, je tedy důležitá spolehlivost poskytovaných prodejních služeb, aby byla dodržena doba dodání. Hodnocení důležitosti jednotlivých poskytovaných prodejních služeb je uvedeno v tabulce 6.

Tabulka 6: Hodnocení důležitosti prodejních služeb z pohledu dodavatele (zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů)

| Typ poskytované prodejní služby | Hodnocení důležitosti, na škále od 1 do 4 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| Bezplatné zrušení objednávky | 3 |
| Bezplatná změna objednávky | 3 |
| Poskytování informací o stavu vyřizování objednávky | 4 |
| Vystavování speciálních atestů kvality podle požadavků zákazníků | 4 |
| Nastavení úrovně držení zásob dle požadavků zákazníka | 4 |
| Konsignační skladování pro zákazníka v blízkosti jeho podniku | 4 |
| Poskytování informací zákazníkovi o stavu skladových zásob produktů u vás jako dodavatele | 4 |
| Poskytování informací zákazníkovi o vyčerpání zásob u vás jako dodavatele | 3 |
| Poskytování technické dokumentace k výrobku | 4 |
| Zabezpečení dopravy produktů k zákazníkovi | 4 |
| Nabízení náhradního řešení v případě problémů při vyřizování objednávky | 4 |
| Zabezpečení celního odbavení dodávky | 4 |
| Poskytování slev pro stálé zákazníky | 4 |
| Nabídka různých způsobů úhrady za dodané zboží | 3 |
| Pravidelné návštěvy obchodních zástupců u zákazníků | 4 |

Ze získaných informací je vidět, že společnost Alfa poskytuje takové prodejní služby, které jí pomáhají vytvářet dlouhodobé vztahy se zákazníky. Lze zmínit například ochotu nabídnout náhradní řešení v případě problémů při vyřizování objednávky, nebo rovněž snahu realizace pravidelných návštěv obchodních zástupců u jednotlivých zákazníků. U prodejních poskytovaných služeb je hodnocení důležitosti vyšší než u předprodejních služeb, což lze vidět podle zastoupení služeb hodnocených jako velmi důležité, tj.4 (73 %).

Mezi nepoužívané služby patří průběh vyřízení objednávky, který zahrnuje aktuální čas dodání, informaci o aktuální lokaci dodávky, informace o průběhu dodávky a speciální řešení dodávky. Dále neposkytuje prodejní služby, které se týkají kontroly zásob u zákazníka a řízení stavu zásob.

4.3.3 Poprodejní služby

Mezi nejdůležitější poprodejní služby patří reklamace a vrácení zboží. Společnost Alfa díky svým speciálním výrobkům musí brát ohled i na technickou podporu produktů. Hodnocení jednotlivých poprodejních služeb se nachází v tabulce 6.

Tabulka 7: Hodnocení důležitosti poskytovaných poprodejních služeb (zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů)

| Typ poskytované poprodejní služby | Hodnocení důležitosti, na škále od 1 do 4 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| Vyřizování reklamací zákazníka v zákonné lhůtě | 4 |
| Zajištění vrácení produktů, např. nevyhovující produkt, poškozený obal, jiné množství než deklarované | 4 |
| Výměna vadných produktů | 4 |
| Vyřizování stížností zákazníků | 4 |
| Zpětný odběr obalů IBC | 4 |
| Poskytování informací vztahujících se k technickým otázkám použití produktu | 4 |
| Konzultace, pomoc při hledání způsobu likvidace odpadu | 3 |
| Poskytování drobných dáreků pracovníkům podniku zákazníka | 4 |

Zde je nutno zmínit, že za účelem zajištění konkurenceschopnosti, a především životaschopnosti společnosti jsou velmi významné také poprodejní služby, které dotvářejí podstatnou část přidané hodnoty, kterou zákazník vnímá. Poskytované poprodejní služby, které byly ohodnoceny jako 3, tzv. spíše důležité (26,7 %) a služby o hodnoceny jako 4, tzv. velmi důležité (73 %). Důležitá poprodejní služba pro společnost je zpětný odběr obalů, nabízejí IBC, který je na 2 měsíce zdarma, anebo sudy, které se využívají opakovaně. Sudy se společnosti vždy po spotřebování jedné dávky vrací do centrálního skladu a vyčistí se. Za půjčený sud se platí záloha. Poprodejní služby, které společnost nevyužívá, se zaměřují na poradenskou činnost zaměřenou na poprodejní školení a aplikační poradenství o užití

produktu u zákazníka. Z výčtu poskytovaných poprodejních služeb, které společnost poskytuje, je zřejmé, že klade velký důraz na vlastní angažovanost a pomoc odběratelům, což lze označit jako jeden z hlavních důvodů, proč se portfolio zákazníků u této společnosti vyznačuje téměř nulovou fluktuací. Na základě získaných dat z dotazování lze výsledky o rozsahu poskytovaných službách shrnout do tabulky 8.

Tabulka 8: Struktura poskytovaných služeb (zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů)

| Služby | Poskytované služby | | | Neposkytované služby | | |
|--------------|--------------------|------------|--------------|----------------------|------------|--------------|
| | Počet | % ze všech | % ve skupině | Počet | % ze všech | % ve skupině |
| Předprodejní | 15 | 39,47 % | 51,72 % | 14 | 40 % | 48,28 % |
| Prodejní | 15 | 39,47 % | 51,72 % | 14 | 40 % | 48,28 % |
| Poprodejní | 8 | 21,1 % | 53,33 % | 7 | 20 % | 46,67 % |
| Celkem | 38 | 100 % | - | 35 | 100 % | - |

Z tabulky 8 je patrné, že rozsah poskytovaných služeb je u předprodejních služeb a prodejních služeb shodný a to 39,5 % ze všech poskytovaných služeb uvedených v dotazníku, zatímco u poprodejních služeb je to pouze 21,1 %. Avšak z hlediska jednotlivých skupin jsou všechny poskytované služby zastoupeny více než 50 %. Množství neposkytovaných služeb (předprodejní, prodejní, poprodejní), které respondent označil ve scénáři dotazování (3. rozsah poskytovaných služeb) je 47 % ze všech tázaných služeb. Jako hlavní důvody, proč nejsou některé služby poskytovány uvedl respondent, že jsou to služby orientované na B2C trh nebo pro firmy, které zboží vyrábějí. Celkové hodnocení poskytovaných služeb z hlediska jejich důležitosti je uvedeno v tabulce 9.

Tabulka 9 Hodnocení poskytovaných služeb (zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů)

| Služby Hodnocení | Předprodejní | | Prodejní | | Poprodejní | |
|-------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | Absolutní četnost | Relativní četnost | Absolutní četnost | Relativní četnost | Absolutní četnost | Relativní četnost |
| 1 – vůbec není důležitá | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2 – spíše není důležitá | 2 | 13,33 % | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3 – spíše je důležitá | 6 | 40 % | 4 | 26,67 % | 1 | 12,5 % |
| 4 – velmi důležitá | 7 | 46,67 % | 11 | 73,33 % | 7 | 87,5 % |
| Celkem | 15 | 100 % | 15 | 100 % | 8 | 100 % |
| Průměr | 3,33 | | 3,73 | | 3,88 | |
| Medián | 3 | | 4 | | 4 | |

Tabulka 9 nám ukazuje absolutní četnost, ze které lze vidět kolik služeb má kolik bodů, čím se známka zvyšuje, tím je počet služeb vyšší a relativní četnost udává procentuální zastoupení služeb s jednotlivými známky. Nejčastěji poskytovaných služeb bylo hodnoceno jako velmi důležité a nejvíce u prodejních služeb. Předprodejní, prodejní a poprodejní služby byly průměrně hodnoceny jako spíše důležité.

4.4 Kvalita služeb poskytovaných zákazníkům společností Alfa

Z hlediska kvality poskytovaných služeb je nejprve nutno zmínit ISO certifikaci. Společnost Alfa získala v roce 1999 certifikaci ISO 9001, která je mezinárodně platná a byla vytvořena Mezinárodní organizací pro normalizaci (International Organization for Standardization – ISO). Cílem této certifikace je stanovování mezinárodních požadavků pro systém řízení kvality a pro odběratele společnosti Alfa představuje základní možnost ověření kvality poskytovaných výrobků a služeb (ITC, 2019). V roce 2007 pak společnost Alfa získala také certifikaci ISO 22000, která zaručuje, že nezávislý certifikační orgán posoudil systém řízení bezpečnosti potravin, jenž je ve společnosti Alfa zaveden, a shledal jej dle normy ČSN EN ISO 22000 vyhovujícím. Tato certifikace současně umožňuje efektivní využití již dříve získaných certifikátů, jako je například již výše zmíněná certifikace ISO 9001 (ITC, 2019). V roce 2010 získala společnost Alfa také certifikaci ISO 14000, která se primárně zaměřuje na životní prostředí, a současně také certifikaci OHSAS 18000, která primárně koriguje management bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Společnost Alfa si klade za cíl dostát své povinnosti jako společensky odpovědná firma, ať už se jedná o odpovědnost vůči vlastnímu profesnímu odvětví, odpovědnost vůči vlastním zaměstnancům, odběratelům nebo o odpovědnost vůči celé společnosti Alfa a veřejnosti (například snahou minimalizovat dopad vlastních podnikatelských aktivit na životní prostředí).

Respondent byl dále dotazován na to, zda společnost Alfa poskytuje a zajišťuje také technickou kvalitu služeb a funkční kvalitu služeb. Zde je nutno zmínit, že firma klade značný důraz na zvyšování technické kvality jí poskytovaných služeb, především ohledně receptur na výrobu. Celá divize (kvalifikovaní pracovníci) technického průmyslu (galvanizování, tiskaři atd.) aplikuje technickou kvalitu v provozu a jsou odběratelům nápomocní také v podobě za účelem konzultací ve výrobě. Co se pak týče segmentu householdu, tak zde poskytují poradenství s recepturou, které se vztahuje na správný chod výroby. Ohledně funkční kvality služeb společnost Alfa rovněž vynakládá úsilí s účelem budování dlouhodobých vztahů se zákazníky. Příjemným bonusem je zcela jistě pozvání na večeri (například v době, kdy je obchodní zástupce přítomen u odběratele), které prohlubuje dodavatelsko-odběratelské vztahy. Rovněž pořádají firemní akce, na které zvou střední a velké odběratele, zákazníci na těchto akcích mohou být obdarováni firemními dary např. různé vzorky nových produktů.

Co se týče hodnocení důležitosti atributů poskytovaných služeb, tak společnost Alfa aktivně nehledá trhliny v zavedeném systému, což lze do jisté míry vnímat jako negativum. Na druhou stranu, pokud problém nastane, řeší ho ihned bez odkladu. Tento přístup vnímají manažeři společnosti Alfa jako velmi podstatný a snaží se zajistit, aby problémy byly řešené v co nejkratší době. Pokud nebude narušen při řešení problému chod obchodu, zákazníci je budou i nadále vnímat jako spolehlivou společnost, spolehlivého obchodního partnera.

V rámci dotazování, respondent odpovídal na to, které atributy, z předem definovaných atributů služeb poskytovaných zákazníkům (otázka 4.4. ve scénáři dotazování), a proč jsou důležité z hlediska podniku, ale také z hlediska podle jeho názoru z hlediska zákazníkům. Jedná se o tyto atributy:

- **Spolehlivost** – je podstatná jak pro zákazníka (ví, že dodávku obdrží v dobré kvalitě a podle domluvy), ale rovněž společnost Alfa (v tom, že si zákazník dodávku přebere a bude mu doručena ve stanovený čas, především s ohledem na geografickou vzdálenost logistických sítí),

- **Ochota** – je podstatná pro zákazníka (jinak hledá substituční produkt, službu), ale i pro společnost Alfa (za účelem budování dlouhodobých vztahů),
- **Jistota** – důležitá především pro zákazníka (jako jistota dodávky),
- **Empatie** – důležitá pouze pro společnost Alfa (primárně u dlouhodobých zákazníků nebo při řešení vzniklých problémů). Z pohledu zákazníka je pouze přínosem.

Právě spolehlivost, ochota a jistota při poskytování služeb zákazníkům jsou pro společnost Alfa nejdůležitější atributy kvality, a proto je také společnost Alfa neustále monitoruje a vyhodnocuje. Podle respondenta mezi méně hlídané atributy patří empatie, komunikativnost, porozumění zákazníka (rozumět oboru, ve kterém obchodují). Zákazníci společnosti Alfa současně na kvalitu služeb kladou jisté požadavky. Společnost Alfa je nad povinný legislativní rámec dodržuje individuálně podle specifikace zákazníků (bezpečnostní listy, analytické certifikáty atd.), a tudíž se snaží nabízet kvalitněji prováděné služby než konkurence.

Dále bylo zjišťováno, které z ukazatelů kvality jsou nejdůležitější z pohledu společnosti Alfa. Za dodržování těchto ukazatelů zodpovídá business development manager. Všechny jmenované atributy, které jsou uvedeny v kapitole 3.1. teoretické části bakalářské práce (ukazatel dostupnosti a úplnosti služeb, ukazatel rychlosti služeb, ukazatel pružnosti služeb, ukazatel spolehlivosti služeb, ukazatel frekvence služeb, ukazatel informačního zabezpečení služeb, ukazatel kvality servisu, ukazatel vyřizování reklamací) jsou ve společnosti Alfa důležité a musí se dodržovat u každé objednávky. Jako nejdůležitější ukazatele služeb poskytované zákazníkům respondent uvedl:

- **Ukazatel spolehlivosti služeb** – u společnosti Alfa je nejdůležitější dosáhnout stanovených termínů, tento ukazatel se musí hlídat hlavně u podniků, kde je nepřerušovaná výroba.
- **Ukazatel informačního zabezpečení služeb** – je důležité informovat zákazníky o stavu objednávky (např. zda je zboží na skladě, kdy bude zboží doručeno), zde se u společnosti Alfa sleduje počet bezchybných faktur.
- **Ukazatel kvality servisu** – servis se vztahuje i k rozjetí výroby daného zboží a poradenství s dalšími operacemi s produktem ve výrobě.

Ukazatel spolehlivosti služeb je považován, za nejdůležitější z pohledu zákazníka, jelikož, zahrnuje dobu dodání. Zákazník je tedy nejprve informován v intervalu 2–3 dnů, kdy mu zboží bude doručeno. Každé zboží musí také obsahovat bezpečnostní list neboli tzv. analytický certifikát. Ten obsahuje přesnou specifikaci zboží. Zákazník si tedy určí, v jakém

rozmezí, např. koncentrace, dané zboží požaduje (např. 10–12 % koncentrace), poté se tato specifikace daného zboží změní, a je následně zapsána v bezpečnostních listech (např. 11,2 % koncentrace), což musí odpovídat rozmezí požadovanému zákazníkem.

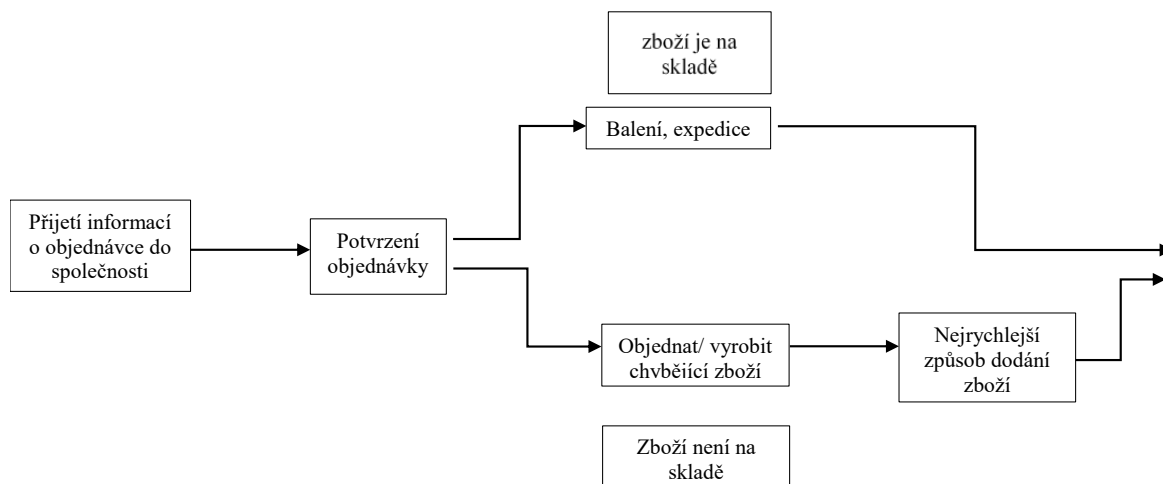
Po dodání zboží probíhá hodnocení dodávky, a to buď ze strany společnosti (v případě využití služeb dodavatele), nebo samozřejmě ze strany zákazníků společnosti Alfa, kteří tak hodnotí poskytovanou kvalitu služeb, rychlost, pružnost a schopnosti i ochotu se přizpůsobit jeho potřebám a požadavkům, spolehlivost, nebo informační bezpečnost, které společnost Alfa přikládá rovněž velký význam.

Hodnocení kvality služeb na B2B trhu lze provést různými metodami, například SERVPERF (Servis Performance) nebo INDSERV (Industrial Service Quality), jak je uvedeno v kapitole 3.3. Tyto pojmy však nejsou dle respondenta společnosti Alfa známy, nesetkala se s nimi ani u žádné ze zahraničních firem. Jediné hodnocení, které se ve společnosti Alfa využívá, je e-mailová zpětná vazba – zákazník může kdykoliv společnost pochválit, či jí vytknout nedostatky.

Požadavky zákazníků na služby jsou veliké, přičemž některé jsou považovány za samozřejmost. Mezi hlavní požadavky se řadí spolehlivost dodání zboží, která zahrnuje včasný dovoz objednaného množství zboží. Dále sem patří informační služby. Zákazníci jsou spokojenější, mají-li přehled, např. v jaké fázi expedice se zboží aktuálně nachází. Patří sem také detailní informace o nabízených produktech, společnost Alfa u každého nabízeného zboží vystavuje analytický certifikát, který je popsán výše. Jako další služba, která nesmí být opomenuta je balení, ne všichni zákazníci odebírají stejné množství, a tak nabízí společnost Alfa výběr z několika možností (např. sud, cisterna či bigbag). K zajištění požadovaného rozsahu a kvality služeb zákazníky je důležité, aby proběhla celá řada činností, z nichž ty hlavní jsou popsány v následující kapitole.

4.5 Zajištění požadovaných služeb ve společnosti Alfa

Zvolení dané firmy zákazníkem souvisí s úrovní poskytovaných služeb. Aby si zákazník vybral právě tuto společnost Alfa, musí mu nabízet odpovídající (požadovanou, konkurenceschopnou) úroveň služeb. Abychom mohli splnit všechny požadavky zákazníků, je nutné realizovat celou řadu činností. Celý proces začíná zadáním objednávky zákazníkem.



Obrázek 2 Schéma činností (zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů)

Zákazníci mají možnost ve společnosti Alfa zadávat objednávky telefonicky, prostřednictvím SMS nebo e-mailem. Společnost Alfa samozřejmě preferuje e-mail, s ohledem na přesně dané údaje a minimalizaci chyb při zadávání objednávky. Do budoucna společnost uvažuje nad nákupem informačního systému, který by byl za tímto účelem efektivně využíván. Společnost Alfa a jí využívané informační systémy (SAP) denně přijmou 5–10 objednávek, které jsou ještě ten den vyřízeny. Mezi další využívaný systém ve společnosti Alfa je ITCube CRM, což je systém, kde jsou evidováni zákazníci. Do tohoto systému si zaměstnanci zapisují jednotlivé návštěvy u zákazníků, reporty z těchto návštěv a jsou tu zde uvedeny potenciály u jednotlivých zákazníků, jak potenciály, co se týče zboží, tak i potenciální množství zboží, který zákazník potřebuje za rok. Jsou zde vedeni i dodavatelé. Do tohoto systému má přístup vedení společnosti Alfa, obchodní zástupci a referentky, ze systému CRM se také posílají nabídky zákazníkům.

Po doručení objednávky má referentka cca hodinu času na to, aby zjistil, zda mají produkt na skladě, porovnat požadavek s aktuálním stavem zásob a plánovanými dodávkami a popřípadě zjistit do kdy jsou schopni doručitou objednávku vyřídit.

Ještě před potvrzením objednávky je potřeba, vyřešit činnosti související s logistikou, konkrétně dopravu, kde se generuje objednávkový list. V tuto chvíli se v dopravě řeší, jakým

způsobem bude zboží posláno (kamionová, železniční, letecká nebo lodní doprava). Současně, pokud zboží není naskladněno, je potřeba počítat s jistou dobou vyřízení objednávky, která je ovlivněna také geografickou vzdáleností odběratele. Zpravidla platí, že tuzemské objednávky jsou vyřízeny v horizontu týdne, evropské objednávky v horizontu 2 týdnů, a světové objednávky v horizontu 6–8 týdnů. Poté je objednávka zákazníkovi potvrzena referentkou opět prostřednictvím e-mailu. V e-mailu je vždy doplněna informace o termínu dodání, ale pouze v intervalu dnů.

Informace o objednávkách jsou v SAPu shromažďovány po dobu dvou let, ale v interním systému (na jednotlivých kartách zákazníků) lze dohledat i informace o objednávkách, které se uskutečnily před 5–6 lety. Díky těmto informacím mají ve společnosti Alfa přesnou představu o množství zboží a frekvenci objednávek, zda byly v pořádku platby, a jestli v minulosti proběhla reklamace. Právě díky těmto informacím obchodní zástupci vědí, případně dokážou odhadnout, jaké požadavky na služby zákazník bude mít a na co by si měli dávat pozor. Cílem je vyvarovat se reklamacím a poskytovat služby kvalitněji než v předchozích obchodních případech, pokud v nich nastaly problémy (reklamace). Informace jsou dostupné všem zaměstnancům společnosti, ale horší přístup k nim mají skladníci, kteří ve skladu nemají k dispozici počítač. S ohledem na neustálou aktualizaci stavu zásob však tato skutečnost nekomplikuje práci skladníků jako takovou, jelikož ve skladu samotném probíhá primárně vyskladnění, balení, nakládání zboží atd.

Co se týče velikosti objednávek, jsou v rámci společnosti dodržovány minimální a maximální velikosti balení podle druhu produktu. U technické chemie se jedná o pytle o hmotnosti 25 kg, nebo o kanystry o objemu 25 l. U householdu jsou extrakty (výtažky) po kilogramech, u rostlinného oleje jde o minimální odběr 5 kg a u specialit je možný také odběr malého množství (do 1 kg).

Jelikož se společnost Alfa zabývá hlavně distribucí, některé zboží nejde vůbec přes centrální sklad společnosti a je odvezeno k zákazníkovi přímo od výrobce. Zákazníkům segmentu household nabízí společnost Alfa využití především konsignačních skladů. Vlastní sklady jsou umístěny strategicky u klíčových zákazníků, kteří nevlastní svoje sklady, nebo nemají dostatečně velkou kapacitu vlastních skladů. Ve skladech se můžou uskladňovat cisterny nebo bigbasy se sypnou formou. Takto nabízené skladové služby jsou pro společnost Alfa výhodou a posilují vztahy se zákazníky.

V rámci dopravy jsou používána speciálně upravená auta pro převoz nebezpečných látek (hořlaviny, kyseliny), a současně je řidič proškolen o manipulaci s látkami a v případě nehody se způsoby jejich zničení. V každém z používaných aut je také hasicí přístroj. Někdy je doprava zajišťována po železnici, především jedná-li se o kyselinu sírovou, hydroxid sodný nebo další specifické chemikálie. S ohledem na podstatu obchodovaného zboží jsou některé látky ve speciálních obalech. Například hořlaviny jsou distribuovány ve speciálních sudech (IBC sudy). Doprava je pak většinou zajišťována smluvními dopravci, ačkoliv daná společnost může využívat i vlastní auta. Doprava je pro odběratele bezplatná, pokud výše objednávky přesahuje 5.000 Kč. U objednávek householdu platí, že objednávka může mít jednu, ale i 5 položek, maximálně však 10. Galvanika oproti tomu má v objednávce více položek. Společnost Alfa využívá poskytovatele 2PL. Jedná se o nejméně propojený systém, kdy poskytovatel zajišťuje klasické dopravní a skladovací služby. Zajištění bezpečné dopravy produktů, splňuje požadavky zákazníků, jelikož přeprava nebezpečných látek je legislativně omezena. U nebezpečných látek se musí dodržovat ADR v případě transportu po silnici a RID v případě transportu po železnici. Společnost Alfa si na bezpečnosti převážených látek a obzvláště nebezpečných látek dává záležet, provádí pravidelné kontroly, vozidel, obalů, dále provádí pravidelné školení pracovníků, mimo řidičů, také pracovníků ve skladu.

Společnost Alfa může samozřejmě objednávku zákazníka odmítnout, a to především v případě, že zákazník objednává malé množství, nebo jsou omezené zásoby, které společnost preferuje prodat významnějšímu nebo stálému odběrateli. Důvodem odmítnutí zákazníka může být rovněž nedostatek cisteren, ale všeobecně se tak děje jen u malých zákazníků. S ohledem na zajištění konkurenceschopnosti a životaschopnosti společnosti je nežádoucí, aby společnost odmítala velké zákazníky. Složitou otázkou obecně je tak prioritizace zákazníků. Společnost v tom má však jasno, prioritním zákazníkem je *„ten, co nejvíce bere naše zboží, zboží s největší marží, stálí zákazníci se také neodmítají, pokud stálý zákazník nemůže čekat ve výrobě, musí se mu zboží poslat. Odmítají se zákazníci, kteří jsou ve dlužích, nejsou pojištěni a chtějí zboží za miliony.“* Tento případ však nastává zcela výjimečně, jelikož většinu zakázek společnosti Alfa tvoří stálí a velcí zákazníci.

V případech, kdy zboží není na skladě, nebo jej nelze doručit včas, např. když dva stejně důležití zákazníci chtějí stejné zboží ve stejném termínu, společnost Alfa nabízí následující řešení: dodání menšího množství oběma zákazníkům, nebo jeho dodání v pozdějším termínu, slevu na toto zboží či slevu na další objednávku. Těmito „bonusy“ se

společnost Alfa snaží udržet v očích svých zákazníků jako spolehlivý dodavatel dodávek a napravuje tak ukazatele spolehlivosti služeb.

Společnost v rámci svých obchodních vztahů uzavírá různé smlouvy – smlouvy rámcové, exkluzivní, dlouhodobé, ale i jednorázové. Obchodní aktivity jsou pak směřovány tak, aby byly naplněny jednotlivé plány – roční (taktický, od září jednoho roku do září roku následujícího), strategický (na dobu delší než 1 rok), rámcový. Tyto plány specifikují jednotlivé cíle, a to jak v oblasti zisku, tak i například v oblasti zajištění či rozšiřování vlastního tržního podílu ve společnosti.

ZÁVĚR

Bakalářská práce se zabývá procesem poskytovaných služeb zákazníkům na B2B trhu. První část práce je zpracována ve formě literární rešerše. Každá úspěšná firma musí vědět co služba je, jaké jsou její vlastnosti a které služby zákazník vyžaduje. Z rešerše vyplynulo, že pro služby neexistuje jednotná definice. Většina autorů se však shoduje na tom, že služby jsou soubory činností, které se používají jako prostředek ke zvyšování užitné hodnoty výrobku a jako zdroj přidané hodnoty. Nejedná se ale o definici vyčerpávající. Je zřejmé, že existují i služby v čisté formě, tj. takové služby, které neprovází žádný hmotný výrobek. Služba je čistě nehmotným statkem, ale může být hmotným statkem doplněna.

Druhá kapitola bakalářské práce je zaměřena na současné pojetí služeb poskytovaných zákazníkům na B2B trhu. Nejdříve jsou zde uvedeny rozdíly mezi trhem B2B a B2C, protože se jedná o důležitý aspekt pro další zpracování bakalářské práce. Dále je práce věnována vlivu služeb na posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu, kde jsou popsány základní složky služeb pro posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu.

Ve třetí kapitole je pozornost věnována kvalitě služeb, která je na B2B trhu klíčovým faktorem dlouhodobého úspěchu firem. Každá firma by měla disponovat dostatečným rozsahem služeb a dodržování atributů kvality služeb. Atributy kvality služeb nemusí být poskytovány na stejné úrovni pro všechny typy služeb a u všech jejich poskytovatelů. U každého zákazníka se musí nastavovat individuálně, aby vedly k jeho spokojenosti a tím i k posilování vztahů se zákazníky.

V praktické části jsou zpracovány výsledky provedeného výzkumu zaměřeného na proces poskytovaných služeb zákazníkům na B2B trhu vybraným distributorem chemikálií. Byl vybrán segment household, protože v posledních letech prudce narůstá, každý rok se zvyšuje i celkový počet zákazníků a dodávky se týkají chemického průmyslu. Výhodou společnosti Alfa je hlavně konsignační sklad, velký rozsah služeb a kvalitně poskytované služby zákazníkům.

Z výzkumu vyplývá, že společnost Alfa má dlouhodobou tradici a díky vstupu do chemické skupiny také konkurenční výhody. Hlavní nabízené skupiny sortimentu společnosti Alfa jsou potravinářství, technická chemie, bazénová chemie, household, tiskařský průmysl a aktivní uhlí. Jelikož portfolio nabízených produktů je velké, přístupy

k zákazníkům musí být individuální a je potřeba zjišťovat požadavky na služby každého z nich.

Rozsah poskytovaných služeb zákazníkům je rozdělen na předprodejní, prodejní a poprodejní. Z dotazovaných 73 služeb jich společnost Alfa, pro zákazníky poskytuje 38. Shodný rozsah služeb je u předprodejních a prodejních služeb a tvoří 39 % ze všech nabízených služeb, nižší rozsah služeb je u poprodejních služeb a to 21 %). Nejčastěji jsou poskytované služby hodnoceny jako velmi důležité, na druhém místě pak jako spíše důležité.

Velký význam u služeb má jejich kvalita. Ve vybrané společnosti Alfa je také na kvalitu kladen velký důraz. Mezi nejdůležitější služby v rámci kvality dané společností Alfa patří jejich technická podpora, na kterou je dbán velký důraz. Ta spočívá v tom, že pracovník společnosti pomáhá rozjíždět zákaznickou výrobu. Velkou výhodou je možnost individuálně přizpůsobit recepturu tak, aby co nejlépe vyhovovala požadavkům zákazníka. Ve společnosti Alfa se také využívá funkční kvalita služeb, která spočívá v osobnějším kontaktu se zákazníkem (např. pozvání dlouholetých a důležitých zákazníků na firemní akce). Tento parametr však využívá většina firem, je tedy považován za samozřejmý a automatický. Velkou konkurenční výhodou tedy bude vstřícný přístup k jednotlivým zákazníkům. Důležité atributy služeb podle respondenta společnosti jsou spolehlivost, ochota a jistota. Tyto musí být za účelem udržení vysokého standardu hlídány a přísně dodržovány. Respondent také hodnotil důležitost určitých atributů služeb pro zákazníka – výsledky se shodovaly s výzkumem provedeným pro společnost. Zákazníci s určitou kvalitou služeb počítají a berou ji jako samozřejmost. Proto je potřeba udržovat u nejdůležitějších atributů služeb určitý standard, který nesmí klesnout.

Aby společnost Alfa splnila všechny požadavky zákazníků, musí proběhnout celá řada činností. Mezi ty hlavní patří přijetí informace o objednavce do systému; kontrola, zda je požadované zboží na skladu; pokud není požadované zboží na skladu, je nutné určit čekací lhůty; určení způsobu balení; výběr způsobu dopravy z těch, které společnost Alfa využívá; definice zákazníka, jehož je možné odmítnout; výběr druhu obchodních smluv z těch, které se ve společnosti uzavírají.

Příjem informací je ve společnosti opravdu rychlý, protože potvrzení objednávky trvá jen pár hodin, některé objednávky jsou potvrzeny i v několika minutách. Mnohem rychlejší potvrzení bude společnost Alfa schopna poskytnout v okamžiku nainstalování a zavedení systému, který objednané zboží bude kontrolovat elektronicky. (Společnost Alfa

v současné době vlastní informační systém (SAP), v němž jsou nahrány všechny informace o zákaznících, tyto informace jsou dostupné všem zaměstnancům po dobu 6 let od uskutečnění objednávky.) Poté je informační tok předán do logistického centra, kde se určí, v jakou dobu bude objednávka odeslána. Následující činnosti probíhají ve skladu, kde se přijímané zboží přebaluje do menších balení (např. z cisteren do sudů) a odesílá zákazníkům.

Vybrání správné dopravy určuje především druh zboží a také velikost objednávky a balení, vzdálenost zákazníka, dále se musí dodržovat bezpečnostní pravidla, jedná-li se o přepravu nebezpečných chemikálií.

Méně pozitivní částí procesu vyřízení objednávky zboží je odmítnutí zákazníka v případech, kdy není naskladněno dostatečné množství požadovaného zboží. Odmítnutí zákazníka je vnímáno vždy negativně. Proto se společnost Alfa snaží vždy hledat variantní řešení, od nabídky substitučního produktu po možnost dodání v delším časovém intervalu či postupně, případně poskytnutím slevy za pozdější dodání. Může také nastat situace, při které je objednávka zákazníka odmítnuta, a to především v případě, že zákazník objednává malé množství, nebo jsou omezené zásoby, které společnost preferuje prodat významnějšímu nebo stálému odběrateli. Důvodem odmítnutí zákazníka může být rovněž nedostatek cisteren, odběratel není pojištěný nebo je ve dlužích.

Společnost Alfa poskytuje velké množství služeb, tudíž zaměstnanci se musí zaměřovat na služby, které jsou pro zákazníky prioritou a snaží se jim vyhovět v co nejvyšší míře. Na kvalitu služeb je kladen velký důraz, to lze vidět podle získaných certifikátů. Atributy a jednotlivé ukazatele kvality služeb jsou pravidelně kontrolovány a jejich dodržování je po zaměstnancích vyžadováno. Společnost Alfa orientuje především na distribuci, je pro ni nejdůležitější dodržování vysoké kvality poskytovaných služeb. Každý zákazník má odlišná kritéria a odlišná hodnocení kvality služeb. Podle tázaného respondenta je pro zákazníky nejdůležitější jistota, ochota a spolehlivost dodávek, ať už se jedná o termín nebo množství zboží. Dotazovaný respondent se domnívá že poskytování služeb zákazníkům je v souladu s jejich požadavky a situací na trhu. Přesto vidí zlepšení v novém informačním systému, který bude zpracovávat objednávky automaticky a dále v pravidelném kontrolování poskytovaných služeb a hodnocení kvality služeb, pravidelným hodnocením od zákazníků v rámci formuláře by se mohl předejít nečekaných problémů.

Přehled zkratk a značek

| | |
|----------|----------------------------|
| B2B | Business-to-business |
| B2C | Business-to-customer |
| SERQUAL | Servis Quality |
| SERVPERF | Servis Performance |
| INDSERV | Industrial Service Quality |
| 2PL | Second party logistics |

Použitá literatura

1. BALCAROVÁ, B. *Služby jako nástroj zvyšování hodnoty pro zákazníky na b2b trhu chemického průmyslu. Pardubice, 2017, 67 s. Bakalářská práce.* Univerzita Pardubice, fakulta chemicko – technologická. Vedoucí práce Ing. Vladimíra Vlčková Ph.D.
2. CANDI, Marina. Kenneth B.Kahn, Functional, emotional, and social benefits of new B2B services. *Industrial marketing management*. 2016, **57**(08), 177-184. ISSN 0019-8501.
Dostupné prostřednictvím ProQuest Central z: <https://search.proquest.com/docview/1733209294?accountid=17239>
3. DRAHOTSKÝ, Ivo a Bohumil ŘEZNIČEK. *Logistika: procesy a jejich řízení.* Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-521-0.
4. Eli Broad Grad. School of Management, Michigan State University, N370 North Business Complex, East Lansing, MI 48824, United States, Mktg. in the Carlson Sch. of Mgmt., University of Minnesota, United States. Volume 21, Issue 3, May 2004, Pages 155-169
5. ELLIS, Nick. *Business to business marketing: relationships, networks and strategies.* Oxford: Oxford University Press, 2011. ISBN 978-0-19-955168-2.
6. FOBEROVÁ, Libuše. Trend ve službách: management kvality. Knihovna plus [online]. 2010, č. 2 [cit. 2018-01-12]. Dostupný z: ISSN 1801-5948.
7. FREITAG, Michael a kol. *Dynamics in Logistics: Proceedings of the 6th International Conference LDIC 2018, Bremen, Germany.* Cham: Springer, 2018. ISBN 978-3-319-74224-3.
8. GILMORE, Audrey. *Services, Marketing and Management.* London: SAGE Publications, 2003. ISBN 0-7619-4157-6.
9. Gligorijević, M. *Poslovni marketing, Ekonomski fakultet – CID, Beograd, (University of Belgrade, Faculty of Economy, Belgrade, Serbia.* 2009, ISSN: 0354-3471
10. GOUNARIS, Spiros. Measuring service quality in b2b services: an evaluation of the SERVQUAL scale vis-à-vis the INDSERV scale. Athens, *Journal of Services Marketing*. 2005, roč. 19, č. 6, s. 421-435. ISSN 0887-6045.
11. GROS, Ivan a kol. *Velká kniha logistiky.* Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2016. ISBN 978-80-7080-952-5
12. HAKSEVER, C., RENDER, B. *Service management: an integrated approach to supply chain management and operations* [online]. 1. vyd. New Jersey: Pearson Education, Inc, 2013, [cit. 2018-10-25]. ISBN 978-0-13-308877-9.

13. HATCHER, Andrew a CAMBRIDGE MARKETING COLLEGE. Cambridge handbook of services marketing, London: Kogan Page Ltd, 2013, pp. 125, ISBN 9780749470777.
14. Hawkins, D., MOTHERSBAUGH, D.: *Consumer Behaviour: Building Marketing Strategy*. Irwin / McGraw Hill, Boston 2009
15. HOFFMAN, K. Douglas, a John E. G. BATESON. *Services Marketing: Concepts, Strategies & Cases*. Mason: South-Western, 2011. ISBN 978-1-4390-3939-7.
16. CHRISTOPHER, Martin. *Logistics and supply chain management: creating value-added networks*. 3rd ed. New York: FT Prentice Hall, 2005. ISBN 978-027-3681-762.
17. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
18. JANA, A. Impacts of the Attributes of Service Quality on Customer Satisfaction and the Interrelationship among Service Quality, Customer Satisfaction and Customer Loyalty. *Johar* [online], 2014, roč. 9, č. 2, s. 47-61. ISSN 09734538.
19. KOTLER, Philip a kol. *Moderní marketing*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
20. KOTLER, Philip, a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
21. KOTLER, Philip, a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
22. KOWALKOWSKI, CH., GEBAUER, H., KAMP, B., PARRY, G. Servitization and deservitization: Overview, concepts, and definitions. *Industrial Marketing Management* [online]. 2017 b, roč. 60, s. 4-10. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.12.007>
23. KOWALKOWSKI, CH., GEBAUER, H., OLIVA, R. Service growth in product firms: Past, present, and future. *Industrial Marketing Management* [online]. 2017 a, roč. 60, s. 82-88. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.10.015>
24. LA LONDE, B. J. a P.H. ZINSZER. *Customer service: meaning and measurement*. Chigago: National Council of Physical Distribution Management, 1977.
25. LAMBERT, D. M., STOCK, R. J., ELLRAM, L. *Logistika*, 1. vyd. Přeložila Eva Nevrlá. Praha: Computer Press, 2000. s. 589. ISBN 80-7226-221-1.

26. LANDRUM, Hollis, Xiaoni ZHANG a Victor R. PRYBUTOK. A comparison of Magal's service quality instrument with SERVPERF. *Information & management*. 2007, 44, 104-113. ISSN 0378-7206
27. LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu*. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0419-2.
28. LOWENDAHL. B. R., 2005. *Strategic Management of professional Service Firm*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press. ISBN 87-630-0127-6
29. OCHRANA, František, a kol. *Management a hospodaření muzeí*. Praha: Karolinum, 2018. ISBN 978-80-246-3638-2.
30. PARASURAMAN, A., ZEITHAML, A. V., BERRY, L. L. Alternative Scales for Measuring Service Quality: A Comparative Assessment Based on Psychometric and Diagnostic Criteria. *Journal of Retailing* [online]. 1994, roč. 70, č. 3, s. 202. ISSN 0969-6989. DOI: [https://doi.org/10.1016/0022-4359\(94\)90033-7](https://doi.org/10.1016/0022-4359(94)90033-7)
31. PERNICA, Petr. *Logistika (supply chain management) pro 21. století*. Praha: Radix, 2005. ISBN 80-86031-59-4.
32. POMIRLEANU, Nadia, Babu John MARIADOSS a Pavan Rao CHENNAMANENIC. Managing service quality in high customer contact B2B services across domestic and international markets. *Industrial marketing management*. 2016, **55**, 131-143. ISSN 0019-8501.
33. RAI, Alok Kumar. *Customer Relationship Management: Concepts and Cases*. New Delhi: PHI Learning Private Limited, 2013. ISBN 978-81-203-4695-6.
34. SCULLEY, Arthur B, W. William A WOODS, Václav DOLANSKÝ a Jan PROCHÁZKA. *B2B Internetová tržiště: revoluce v obchodování mezi firmami*. Praha: Grada, 2001. ISBN 80-247-0081-6.
35. T. Kuczarski, R. Mandolia, Service development K.B. Kahn (Ed.), PDMA handbook of new product development (3rd ed.), John Wiley and Sons, Hoboken, NJ (2013), pp. 51-67
36. TUČKOVÁ, Zuzana. *Ekonomika služeb*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7478-006-6.
37. USSERBAYEVA, Madina. Development of evaluating the service methods quality. *Ukainian Metrological Journal*, 2017, s. 139-142. ISSN 2522-1345.
38. VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5037-8.

39. VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2721-9.
40. VEBER, Jaromír. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1782-1.
41. ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-115-4.
42. ZARB, Nicholas. *An Exploratory Study in the use of SERVPERF to measure B2B Service Quality in the Maltese Hotel Industry* [online]. 2010, s. 110-124. Dostupné z: <https://www.um.edu.mt/library/oar/handle/123456789/6882>

Seznam tabulek

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabulka 1 Princip nehmotnosti (Vašítková, 2014, s. 25) | 17 |
| Tabulka 2 Klasifikace služeb na B2B trhu (Ellis, 2011, s. 243)..... | 24 |
| Tabulka 3 Vlastnosti metody SERVQUAL (Kotler, 2013, s. 412) | 34 |
| Tabulka 4: Velikost odebíraného množství v eurech a počet zákazníků v jednotlivých skupinách (zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů)..... | 43 |
| Tabulka 5: Hodnocení důležitosti poskytovaných předprodejních služeb z pohledu dodavatele (zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů) | 45 |
| Tabulka 6: Hodnocení důležitosti prodejních služeb z pohledu dodavatele (zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů) | 47 |
| Tabulka 7: Hodnocení důležitosti poskytovaných poprodejních služeb (zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů) | 48 |
| Tabulka 8: Struktura poskytovaných služeb (zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů)..... | 49 |
| Tabulka 9 Hodnocení poskytovaných služeb (zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů)..... | 50 |

Seznam obrázků

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Obrázek 1: Organizační struktura (vlastní zpracování dle internetových stránek a poskytnutých interních materiálů)..... | 41 |
| Obrázek 2 Schéma činností (zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů)..... | 54 |

Seznam příloh

Příloha 1 – Scénář dotazování k výzkumu procesu poskytování služeb zákazníkům na B2B trhu

Příloha 2 – seznam nabízených chemikálií v divizi household

Scénář dotazování k výzkumu procesu poskytování služeb zákazníkům na B2B trhu

Cílem výzkumu je popsat, analyzovat a zhodnotit proces poskytování služeb zákazníkům u vybraného distributora chemikálií s ohledem na požadovaný rozsah a kvalitu služeb.

Podnik:

Kategorie produktů:

Respondent:

Datum dotazování:

1. Celková charakteristika podniku

- 1.1 Jaká je organizační struktura daného podniku s ohledem na poskytování služeb zákazníkům?
- 1.2 Jak je velký Váš podnik z hlediska počtu zaměstnanců, obratu, tržeb, základní kapitál?
- 1.3 Jaké je postavení podniku na trhu ve srovnání s konkurencí?
- 1.4 Charakterizujte, prosím, Váš podnik z hlediska širší sortimentu (kategorie produktů) vyráběných produktů.
 - a) K čemu se používají nebo na co se zpracovávají?
 - b) Jak jsou Vaše produkty unikátní ve srovnání s konkurencí?
 - c) Jak jsou Vaše produkty kvalitní ve srovnání s konkurencí?
 - d) Jaká je Vaše konkurenční výhoda?
 - e) Konkuruje poskytovanou úrovní služeb, tj. jejich rozsahem a kvalitou?
- 1.5 Jaké je postavení household? (vybrané kategorie) v podniku z hlediska:
 - podílu na tržbách podniku,
 - podílu na ziscích podniku,
 - počtu pracovníků?

2. Charakteristika trhu a zákazníků

- 2.2 Členíte Vaše zákazníky na trhu household pro účely jejich obsluhy do skupin, ev. segmentů? např. podle jejich důležitosti, regionálně, na B2B trhu, na B2C trhu, náročnosti na obsluhu
- 2.3 Charakterizujte prosím podrobněji Vaše zákazníky na trhu household:
 - vývoj prodeje v posledních letech a do budoucna,

- počet odběratelů:
- z toho:

| | Počet/% | Podíl ročních nákupů | Způsob dodání ¹⁾ : |
|--------------------|---------|----------------------|-------------------------------|
| A – klíčoví | | | |
| B – středně velcí | | | |
| C – maloodběratelé | | | |
| D – na B2B trhu | | | |
| E – na B2C trhu | | | |
| F – v tuzemsku | | | |
| G – v zahraničí | | | |

- 1) způsob dodání produktů zákazníkům (přímo-P, přes prostředníky-PP, konsignační sklad).
- sortiment prodáváných výrobků **v tuzemsku:**
 - k čemu produkty zákazníci používají
 - sortiment prodáváných výrobků **v zahraničí,**
 - k čemu produkty zákazníci používají.

3. Rozsah služeb poskytovaných zákazníkům

3.1 Jaké služby poskytujete zákazníkům nakupujícím Vaše produkty a nakolik jsou podle Vás pro zákazníky důležité? Při hodnocení použijte škálu 1 – vůbec není důležitá, 2 – spíše není důležitá, 3 – spíše je důležitá, 4 – velmi důležitá.

Tab. 1 Hodnocení důležitosti předprodejních služeb zákazníkům z pohledu dodavatele

| ID | Předprodejní služby | Poskytují ANO/NE | Škála důležitosti | | | |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-------------------|---|---|---|
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | Předávání informací zákazníkům o produktech, cenách, službách (dokumentace informující o nabídce) | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2 | Poskytování tištěných propagačních materiálů zákazníkům | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3 | Poskytování nabídkových katalogů na internetu | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4 | Předvádění výrobků před prodejem | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5 | Pořádání odborných seminářů k produktu před prodejem pro zákazníky | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6 | Zasílání vzorků produktů zákazníkům v pravidelných intervalech zdarma | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7 | Zasílání vzorků produktů zákazníkům za úplatu | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8 | Poradenská činnost pro výběr vhodného produktu, jeho parametrů, podmínek užití – osobně | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9 | Poradenská činnost pro výběr vhodného produktu, jeho parametrů, podmínek užití – elektronicky | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 10 | Poradenství pro zákazníky telefonicky, např. s prodejcem (informační, servisní) | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 11 | Vývoj produktů podle specifických požadavků zákazníků | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 12 | Modifikace/úprava produktů podle specifických požadavků zákazníků bez vývoje | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 13 | Testování nových nebo modifikovaných produktů u zákazníka | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 14 | Modifikace označování produktů podle požadavků zákazníků | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 15 | Zajištění produktu od jiného výrobce při nedostatku objednaných produktů | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 16 | Zajištění i jiného Vámi nevyráběného produktu, např. k doplnění požadovaného sortimentu zákazníkem | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 17 | Nabídka jiného substitučního balení | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 18 | Modifikace obalů podle požadavků zákazníků | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 19 | Spolupráce při úpravě technologie zpracování produktu u zákazníka | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 20 | Poskytování konzultací při vývoji nového produktu u zákazníka, vyráběného z vašich meziproduktů | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 21 | Modifikace kontroly kvality hotových výrobků podle metodiky požadované zákazníky | | 1 | 2 | 3 | 4 |

| | | | | | | |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|---|---|---|---|
| 22 | Informování zákazníka o záměrech změny sortimentu produkce | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 23 | Informování o očekávaných výpadech sortimentu, velikosti produkce (plánovaná údržba, výpadek suroviny pro výrobu) | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 24 | Zaškolení pracovníků zákazníků před zahájením zpracování vámi dodávaných produktů | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 25 | Poskytování příruček, manuálů k použití nebo zpracování výrobku | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 26 | Online komunikace se zákazníkem s využitím sociálních médií, firemních blogů, diskusních fór | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 27 | Rozesílání online tiskových zpráv zákazníkům | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 28 | Informování zákazníků o investičních záměrech podniku | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 29 | Doplňte a ohodnoťte případně další Vámi poskytované služby | | 1 | 2 | 3 | 4 |

Tab. 2 Hodnocení důležitosti prodejních služeb zákazníkům z pohledu dodavatele

| ID | Prodejní služby (související s dodávkou výrobku) | Poskytují ANO/NE | Škála důležitosti | | | |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-------------------|---|---|---|
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | Pomoc zákazníkovi s objednávkou | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2 | Bezplatné zrušení objednávky | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3 | Bezplatná změna objednávky | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4 | Online sledování plnění objednávky zákazníkem | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5 | Poskytování informací o stavu vyřizování objednávky: | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6 | -o průběhu vyřizování objednávek | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7 | - o aktuálním čase dodání | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8 | - o místě, kde se dodávka nachází | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9 | - o speciálním řešení dodávky | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 10 | Vystavování speciálních atestů kvality podle požadavků zákazníků | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 11 | Sledování stavu zásob dodávaných produktů u zákazníka | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 12 | Nastavení úrovně držení zásob dle požadavků zákazníka | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 13 | Pomoc při vytváření systému kontroly zásob u zákazníka | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 14 | Pomoc při řízení stavu zásob nakupovaných produktů u zákazníka | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 15 | Doplňování zásob dodávaných produktů u zákazníka | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 16 | Konsignační skladování pro zákazníka v blízkosti jeho podniku | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 17 | Poskytování informací zákazníkovi o stavu skladových zásob produktů u vás jako dodavatele | | 1 | 2 | 3 | 4 |

| | | | | | | |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|---|---|---|---|
| 18 | Poskytování informací zákazníkovi o vyčerpání zásob u vás jako dodavatele | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 19 | Poskytování technické dokumentace k výrobku | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 20 | Nabízení náhradního řešení v případě problémů při vyřizování objednávky, např. při nedostatku zásob výrobku, při nečekaně vyšším počtu objednávek nebo nečekaně vysoké objednávce | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 21 | Redistribuce produktů mezi místy s nerovnoměrnou spotřebou, např. mezi distribučními sklady | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 22 | Zabezpečení dopravy produktů k zákazníkovi | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 23 | Poskytování poradenství pro přepravu | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 24 | Poskytování poradenství pro skladování výrobku | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 25 | Zabezpečení pojištění dodávky | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 26 | Zabezpečení celního odbavení dodávky | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 27 | Poskytování slev pro stálé zákazníky | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 28 | Nabídka různých způsobů úhrady za dodané zboží | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 29 | Pravidelné návštěvy obchodních zástupců u zákazníků | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 30 | Doplňte a ohodnoťte případně další Vámi poskytované služby: | | 1 | 2 | 3 | 4 |

Tab. 3 Hodnocení důležitosti poprodejních služeb zákazníkům z pohledu dodavatele

| D | Poprodejní služby | Poskytují ANO/NE | Škála důležitosti | | | |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-------------------|---|---|---|
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | Poskytování záruky na produkt nad rámec povinností ze zákona | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2 | Vyřizování reklamací zákazníka v zákonné lhůtě | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3 | Zajištění vrácení produktů např. nevyhovující produkt, poškozený obal, jiné množství než deklarované | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4 | Výměna vadných produktů | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5 | Vyřizování stížností zákazníků | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6 | Poprodejní školení pracovníků zpracovatelů (zákazníků) | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7 | Aplikační poradenství o užití produktu u zákazníka | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8 | Poradenská činnost pro výběr vhodného produktu, jeho parametrů, podmínek užití – telefonicky | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9 | Poskytování informací vztahujících se k technickým otázkám použití produktu | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 10 | Dodatečné úpravy technologie zpracování produktu po prodeji | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 11 | Likvidace vznikajících odpadů u zákazníka | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 12 | Konzultace, pomoc při hledání způsobu likvidace odpadu | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 13 | Zpětný odběr obalů | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 14 | Sledování produktů zákazníka – komu byly prodány (např. pro potřebu informovat zákazníky o potenciálním problému, např. pokud musí stáhnout potenciálně nebezpečné produkty z trhu) | | 1 | 2 | 3 | 4 |

| | | | | | | |
|----|-------------------------------------------------------------|--|---|---|---|---|
| 15 | Poskytování drobných dáreků pracovníkům podniku zákazníka | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | Doplňte a ohodnoťte případně další Vámi poskytované služby: | | 1 | 2 | 3 | 4 |

4 Kvalita poskytovaných služeb zákazníkům

4.1 ISO normy

4.2 Poskytuje Vaše firma technickou kvalitu služeb?

4.3 Poskytuje Vaše firma technickou kvalitu služeb?

4.4 Jaké atributy kvality služeb jsou ve firmě a pro vaše zákazníky?

| atributy | důležitost zákazníka | důležitost firmy |
|-------------------|----------------------|------------------|
| Spolehlivost | | |
| Ochota | | |
| Jistota | | |
| Empatie | | |
| Hmatatelné složky | | |
| Další | | |

Další: kompetence, bezpečnost, přístupnost, komunikativnost, porozumění zákazníka, dojem (vzhled).

4.5 Jaké ukazatele kvality služeb sledujete a jak je hodnotíte?

- Jak často se hodnotí? (pravidelně)
- Jak často je sledujete?

| | |
|------------------------------------------|--|
| ukazatel dostupnosti a úplnosti služeb | |
| ukazatel rychlosti služeb | |
| ukazatel pružnosti služeb | |
| ukazatel spolehlivosti služeb | |
| ukazatel frekvence služeb | |
| ukazatel informačního zabezpečení služeb | |
| ukazatel kvality servisu | |
| ukazatel vyřizování reklamací | |

- Dodat požadované zboží v požadovaném množství, kvalitě a sortimentu – ukazatel dostupnosti a úplnosti služeb.
- Realizovat objednávky v požadovaných termínech a dodacích lhůtách – ukazatel rychlosti služeb.
- Reagovat na změny objednávek v termínech, lhůtách i množství – ukazatel pružnosti služeb.
- Dosáhnout požadované míry spolehlivosti dodržet dohodnuté termíny – ukazatel spolehlivosti služeb.
- Opakovat logistické výkony podle potřeb zákazníků – ukazatel frekvence služeb.
- On-line informovat zákazníky o stavu plnění jejich požadavků – ukazatel informačního zabezpečení služeb.
- Zajistit kvalitní servisní služby, zabezpečit dodávky náhradních dílů – ukazatel kvality servisu.
- Vyřizovat reklamace, tj. zabezpečit vrácení výrobků – ukazatel vyřizování reklamací.

4.6 Jaké ukazatele kvality jsou pro zákazníky důležité?

4.7 Jaké požadavky zákazníci na kvalitu služeb mají?

4.8 používají Vaši zákazníci hodnocení kvality služeb a posílají Vám ho?

- SERVPERF (Servis Performance)
- INDSERV (Industrial Service Quality)

5 Proces poskytování služeb zákazníkům (skladování, evidence, balení, doprava)

5.1 Jaké možnosti objednání zákazníci mají?

- Telefonicky
- Emailem
- Online vyplnění na stránkách (formulář)
- Jinak

5.2 B. Jak dlouho trvá, než je objednávka potvrzena zákazníkovi? (v případě, že zboží je na skladě)

- okamžitě
- během několika hodin (do 12 hodin)
- během několika dní (1-3 dny)

A. Jak dlouho trvá, než je objednávka zpracována?

- okamžitě
 - Během několika hodin
 - Během několika dní
- 5.3 A. Jak dlouho trvá, než je objednávka zpracována? (v případě, že zboží není na skladě)
- B. Jak dlouho trvá, než je objednávka potvrzena zákazníkovi?
- okamžitě
 - během několika hodin (do 12 hodin)
 - během několika dní (1-3 dny)
- 5.4 kde se informace o objednávkách shromažďují?
- 5.5 Jaké informace o objednavce jsou komu dostupné?
- 5.6 Co se děje s objednávkou v systému SAP?
- 5.7 Obsluha skladu (jednotlivé kroky ve skladu)
- Potvrzení že je požadované množství na skladu
 - Balení
 - Nakládání objednávky
 - Podmínky pro skladování (hořlaviny)
 - Máte limity minimální a maximální balení pro daný výrobky? (velikost balení)
 - Mají všechny produkty ADR (po silnici), RID (po železnici) a jakým předpisům podléhají z hlediska přepravy?
 - Balí se objednávky, podle toho, jak přicházejí nebo se poradí mění?
 - Je všechno zboží už nachystané v přepravním zařízení nebo se balí až po objednání? (odčerpání z cisteren do barelu)
 - Zařizujete dopravu vy nebo si zákazník dopravu zákazník obstarává sám? (malý zákazníci)
- 5.8 Kolik objednávek se za den přijme, vyřídí a kolik položek je v objednávce?
- 5.9 Zkontrolujete pokaždé zboží, než se potvrdí objednávka nebo než se objednávka odešle? (zda není poškozené)
- 5.10 Jaké druhy obchodních smluv se u Vás ve firmě uzavírají?
- rámce (během roku kolik tun, může být i na 10 let)
 - exkluzivní
 - dlouhodobé
 - krátkodobé
 - jednorázové nákupy

5.11 pokud zboží není na skladu:

- Jak dlouho trvá vyřízení objednávky u dodavatele?
- Podle čeho uspokojujete zákazníka?

5.12 Odmítnutí zákazníka:

- Malé množství
- Žádný výrobky
- Mám zboží ale, není pro všechny
- Nedostatek zaměstnanců
- Není doprava
- Způsob dopravy (chybí cisterna, obal, velikost balení)
- Čas
- Pokud nemůžete uspokojit všechny zákazníky, máte nastavená pravidla, který zákazník je prioritní? (stálý)

Odmítnout zákazníka

Odmítnout objednávku

- Pokud musí zákazník počkat delší dobu na objednávku, než by chtěl, snažíte se i tak zákazníka udržet? (benefity za zpožděné dodání-sleva na tuto nebo další dodávku)
- Můžete si dovolit odmítnout zákazníka? (velký, malý)

5.13 Předání výrobku přepravci

- Využíváte vlastní kamiony na přepravu nebo si najímáte dopravní firmu?
- Vlák
- Loď
- Kamion

5.14 Využívá firmy typy plán?

- Akční
- Týdenní (operativní)
- Rok (taktický)
- Delší než rok (strategický)
- Klouzavý (ve výrobě) -tří měsíční

5.15 V čem jste flexibilní (časy dodávky) -rychlá reakce na změněné požadavky

Flexibilita – množství, rozsah služeb, čas dodání, různé balení

Seznam nabízených chemikálií v segmentu household

| | | |
|----------------------------|---------------------------------|---------------------------------------|
| 1 – Methoxy-2-propan | DEA | Hydrogenuhlíčan sodný |
| 1 – Methoxy-2-propanol | Denaturovaný ethanol | Hydrogenuhlíčan sodný |
| 2 – Butoxyethanol, ABSN | Difosforečnan tetradrasselný | Hydroxid draselný Hydroxid sodný |
| Aceton | Dimethylformamid | Hydroxid vápenatý |
| Akrylátová disperze | Disiřičitan sodný | Iminodipropionát sodný |
| Aktivní směs surfaktantů | DMDM Hydantoin | Isopropylalkohol |
| Aktivní uhlí | Dusičnan sodný | Izopropylester kyseliny myristové |
| Alkylipolyglucosidy | Dusičnan vápenatý | Karboxymethylcelulóza |
| Allantoin | Edetát sodný | Kokamid DEA |
| Benzoensan sodný | Ethoxylované mastné kyseliny | Kokosový olej |
| Benzylalkohol | Ethyl-acetát | Koloidní oxid křemičitý |
| BIT/MIT | Ethylenglykol | Konzervanty |
| Borax | Etylhexylsulfát sodný | Křemenné plnidlo |
| Butylacetát | Extrakční benzin | Kumen sulfonát sodný |
| Butyldiglykol | Fenoxyethanol | Kyselina ABS |
| Chlorid amonný | Fosfonáty | Kyselina aminosulfonová |
| Chlorid draselný | Fosforečnan sodný | Kyselina boritá Kyselina citrónová |
| Chlorid hlinitý | Glukonát sodný | Kyselina dusičná |
| Chlorid sodný | Glukóza | Kyselina fosforečná |
| Chlorid vápenatý | Glycerín | Kyselina mléčná |
| Chlorid vápenatý | Heptan | Kyselina octová |
| Chlornan sodný | Hexametafosforečnan sodný | Kyselina palmitová |
| Citrát sodný | Hydrochlorid hliníku | |
| Cocamidopropyl Betaine | | |

| | |
|-----------------------|----------------------|
| Kyselina sírová | Polyglykanová pryž |
| Kyselina solná | Propylenglykol |
| Kyselina šťavelová | Propylenkarbonát |
| Kyselina stearová | Ricinoleát zinečnatý |
| Laktóza | Síran sodný |
| Lauraminoxid | SLES 25% |
| Magnesium-stearát | SLES 70% |
| Mastek | SLS |
| Mastné alkoholy EO | Sodný sulfosukcinát |
| Mastné alkoholy EO/PO | Sorban draselný |
| Mastné aminy EO | Sorbitol |
| MEA | Sůl |
| MEK | TBEP |
| Metakřemičitan sodný | TEA |
| Metanol | Titanová běloba |
| Methylenchlorid | Toluen |
| MIT/CIT | Tripolyfosfát sodný |
| Mléčnan sodný | Vazelína |
| Močovina | Vazelínový olej |
| Nearomatické benzíny | Vodní sklo |
| Odpěňovač | Vonné složky |
| Parafínový olej | Voskové emulze |
| Parafínový vosk | Xanthanová guma |
| Peroxid vodíku | Xylen |
| Polychlorid hliníku | Zakalovadlo |
| Polyethylenglykol | |

