

Univerzita Pardubice

Fakulta chemicko-technologická

Hodnocení kvality služeb na B2B trhu z pohledu Fibertex Nonwovens, a. s.  
a jeho zákazníků

Lucie Podškubková

Bakalářská práce

2018

Univerzita Pardubice  
Fakulta chemicko-technologická  
Akademický rok: 2017/2018

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lucie Podškubková**  
Osobní číslo: **C15013**  
Studijní program: **B2807 Chemické a procesní inženýrství**  
Studijní obor: **Ekonomika a management chemických a potravinářských podniků**  
Název tématu: **Hodnocení kvality služeb na B2B trhu z pohledu Fibertex Nonwovens, a. s. a jeho zákazníků**  
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. Současné pojetí služeb zákazníkům a jejich specifika na B2B trhu.
2. Kvalita služeb, její vymezení a způsoby hodnocení kvality služeb s důrazem na B2B trh.
3. Popis a analýza způsobů hodnocení podniku Fibertex Nonwovens, a. s. odběrateli a jeho dodavateli s důrazem na hodnocení kvality poskytovaných služeb a používaných kritérií na B2B trhu.
4. Zhodnocení výsledků a závěr.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: cca 40 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

1. Gros I.: Velká kniha logistiky. 1. vyd., Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2016, s. 507, ISBN 978-80-7080-952-5.
2. Lošťáková H. a kol.: Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu. 1. vyd., Praha: Grada, 2017, s. 310, ISBN 978-80-271-0419-2.
3. Ellis N.: Business-to-Business Marketing. 1. vyd., New York: Oxford University Press, 2011, s. 384. ISBN 978-0-19-9551682.
4. Lee J. G.: Measuring Business-to-Business Customer Service: A Structural Re-examination of the INDSERV Scale. African Journal of Business Management. 2011, roč. 5, č. 8, s. 3179-3187. ISSN 1993-8233.
5. Kowalkowski Ch., H. Gebauer a R. Oliva: Service Growth in Product Firms: Past, Present, and Future. Industrial Marketing Management. 2017, roč. 60, s. 82-88. ISSN 0019-8501.
6. Gounaris S.: Measuring Service Quality in B2B Services: An Evaluation of the SERVQUAL Scale vis-à-vis the INDSERV Scale. Journal of Services Marketing. 2005, roč. 19, č. 6, s. 421-435. ISSN 0887-6045.
7. Jana A.: Impacts of the Attributes of Service Quality on Customer Satisfaction and the Interrelationship Among Service Quality, Customer Satisfaction and Customer Loyalty. Johar. 2014, roč. 9, č. 2, s. 47-61. ISSN 09734538.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Vladimíra Vlčková, Ph.D.

Katedra ekonomiky a managementu chemického a potravinářského průmyslu


Datum zadání bakalářské práce: 28. února 2018

Termín odevzdání bakalářské práce: 4. července 2018



prof. Ing. Petr Kalenda, CSc.  
děkan

L.S.



prof. Ing. Hana Lošťáková, CSc.  
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 17. února 2017

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.

Nesouhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Litomyšli dne 21. 6. 2018

Lucie Podškubková

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí práce Ing. Vladimíře Vlčkové, Ph.D., za všestrannou pomoc, poskytnutí cenných informací a připomínky při zpracování zadaného tématu.

## **ANOTACE**

V práci je provedena cílená rešerše zaměřená na současné pojetí a klasifikaci služeb poskytovaných zákazníkům zejména na B2B trhu, na vymezení a definování kvality služeb, ukazatele úrovně kvality služeb a na způsoby jejího hodnocení zákazníky pomocí nástrojů SERVQUAL, SERVPERF a INDSERV. V praktické části jsou nejprve uvedeny výsledky analýzy obdržných hodnocení odběratelů Fibertex Nonwovens, a. s., přičemž je kladen důraz na používaná kritéria pro hodnocení kvality poskytovaných služeb. Dále je práce zaměřená na tvorbu hodnocení dodavatelů ze strany Fibertex Nonwovens, a. s. Důraz je kladen na analýzu kritérií používaných pro hodnocení kvality služeb poskytovaných dodavateli.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

služby poskytované zákazníkům, definice služeb, klasifikace služeb, vlastnosti služeb, kvalita služeb, dimenze kvality služeb, atributy kvality služeb, hodnocení kvality služeb, konceptualizace kvality služeb, služby na B2B trhu, SERVQUAL, SERVPERF, INDSERV, Q-LanYs, Fibertex Nonwovens, a. s.

## **TITLE**

The assessment of service quality in B2B market from the perspective of Fibertex Nonwovens, a. s. and its customers

## **ANOTATION**

The bachelor's thesis deals with targeted research that is focused on current concept and classification of customer services mainly in B2B market, as well as on the interpretation and definition of service quality, indicators of service quality level and on manners of its assessment by customers with assistance of instruments SERVQUAL, SERVPERF and INDSERV. In the practical part there are firstly presented results of the analysis of received assessments from Fibertex Nonwovens, a. s. customers, where the emphasis is put on criteria used for assessing provided service quality. The practical part is further focused on creation of supplier's assessment by Fibertex Nonwovens, a. s. The emphasis is put on the analysis of criteria used for assessing service quality provided by suppliers.

## **KEYWORDS**

customer services, service definition, service classification, service quality, dimensions of service quality, attributes of service quality, assessing service quality, service assessment, services in B2B market, SERVQUAL, SERVPERF, INDSERV, Q-LanYs, Fibertex Nonwovens, a. s.

## **OBSAH**

<b>ÚVOD .....</b>	<b>10</b>
<b>1 SOUČASNÉ POJETÍ SLUŽEB ZÁKAZNÍKŮM.....</b>	<b>12</b>
1.1 DEFINICE SLUŽEB .....	13
1.2 KLASIFIKACE SLUŽEB .....	17
1.3 ZÁKLADNÍ VLASTNOSTI SLUŽEB .....	19
<b>2 KVALITA SLUŽEB.....</b>	<b>21</b>
2.1 DEFINICE A VYMEZENÍ KVALITY SLUŽEB .....	21
2.2 HODNOCENÍ KVALITY SLUŽEB .....	24
2. 2. 1 Hodnocení dodavatelů odběrateli dle norem ISO.....	25
2. 2. 2 Ukazatele úrovně služeb.....	27
2. 2. 3 SERVQUAL.....	29
2. 2. 4 SERVPERF .....	35
2.3 HODNOCENÍ KVALITY SLUŽEB NA B2B TRHU .....	36
2. 3. 1 Vymezení kvality služeb na B2B trhu .....	36
2. 3. 2 INDSERV .....	37
<b>3 HODNOCENÍ KVALITY SLUŽEB Z POHLEDU FIBERTEX NONWOVENS, A. S. A JEHO ZÁKAZNÍKŮ.....</b>	<b>41</b>
3.1 CHARAKTERISTIKA PODNIKU FIBERTEX NONWOVENS, A. S.....	41
3.2 METODIKA VÝZKUMU .....	43
3.3 KVALITA SLUŽEB Z POHLEDU MANAŽERA PRODEJE.....	43
3.4 HODNOCENÍ FIBERTEX NONWOVENS, A. S. ODBĚRATELI.....	46
3. 3. 1 Analýza kritérií používaných pro hodnocení.....	47
3. 3. 3 Zařazení Fibertex Nonwovens, a. s. do skupin.....	55
3.4 ZPŮSOB HODNOCENÍ DODAVATELŮ .....	58
3. 4. 1 Služby ovlivňující výběr dodavatelů .....	59
3. 4. 2 Tvorba hodnocení dodavatelů v programu Q-LanYs .....	61
3. 4. 3 Kritéria vztahující se ke kvalitě služeb .....	62
<b>ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A ZÁVĚR .....</b>	<b>65</b>
<b>PŘEHLED ZKRATEK A ZNAČEK.....</b>	<b>68</b>



<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>69</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>77</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>77</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>77</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>77</b>

## ÚVOD

V současné době jsou služby podstatně rozšířeným pojmem. Terciární sektor ekonomiky (sektor služeb) byl důsledkem nárůstu služeb poskytovaných zákazníkům rozčleněn na sektory kvartérní (znalostní sektor) a kvintérní (nejpokročilejší technologie). Příčinou rozmachu služeb je především globalizace trhů, intenzivní růst konkurence a zvyšující se požadavky zákazníků. K jejich rozvoji přispívají také pokroky ve vědě a technice, inovace v oblasti informačních technologií, rozvoj spolupráce v rámci dodavatelských sítí apod.

Odborná literatura se věnuje zejména službám poskytovaným zákazníkům na trhu B2C (business-to-customers), označovaném také jako trh spotřební, avšak službám poskytovaným zákazníkům na trhu B2B (business-to-business), označovaném také jako trh průmyslový, není v literatuře věnována patřičná pozornost. Důvodem může být skutečnost, že služby pro podniky představují konkurenční výhodu, a proto se o ni nechtějí dělit s veřejností, zejména ne s konkurencí. Proto se jeví jako přínosné věnovat se v bakalářské práci službám poskytovaným především zákazníkům na B2B trhu. Zákazníkem je pak každý odběratel, který produkt nakoupí za účelem dalšího zpracování nebo prodeje dalšímu článku, který ho dále zpracovává. Budování vztahů se zákazníky na B2B trhu nabývá stále většího významu pro konkurenceschopnost nejen samotných podniků, ale celého dodavatelského řetězce, či sítě. V současné době přitom zákazníci očekávají stoprocentní splnění svých požadavků. Je tedy nutné pochopit specifické potřeby každého zákazníka.

Cílem bakalářské práce je proto pochopit současné pojetí služeb zákazníkům jako nástroje zvyšování hodnoty pro zákazníky na B2B trhu s důrazem na rozhodující parametry služeb, na jejich kvalitu a způsoby hodnocení. K naplnění tohoto cíle byly vytyčeny následující dílčí cíle. Nejprve v teoretické části na základě provedené cílené rešerše odborné literatury:

- popsat současné pojetí služeb zákazníkům a vysvětlit stěžejní pojmy v této oblasti;
- definovat a klasifikovat služby poskytované zákazníkům s důrazem na B2B trh;
- vspecifikovat ukazatele úrovně služeb, kvalitu služeb a její dimenze a
- identifikovat a popsat možné způsoby hodnocení kvality služeb, zejména z pohledu zákazníka nástroji SERVQUAL, SERVPERF a INDSERV.

V praktické části pak:

- popsat a zhodnotit způsoby hodnocení Fibertex Nonwovens, a. s. odběrateli s důrazem na hodnocení kvality poskytovaných služeb a
- popsat tvorbu formuláře pro hodnocení dodavatelů ze strany Fibertex Nonwovens, a. s., představit program Q-LanYs, který je podnikem pro tvorbu hodnocení používán a zaměřit se na kritéria vztahující se k hodnocení kvality poskytovaných služeb.

# 1 SOUČASNÉ POJETÍ SLUŽEB ZÁKAZNÍKŮM

Jedním z typických rysů současného stádia vývoje tržních ekonomik je výrazný nárůst významu služeb (Zamazalová, 2010, s. 342). Význam služeb postupuje od primárního zaměření podniků na nabídku „zboží nebo služeb“, přes nabídku „zboží a služeb“ ke komplexnímu řešení potřeb zákazníka prostřednictvím nabídky „zboží, služeb, podpory, znalostí a samoobsluhy“ (Kowalkowski a kol., 2017b). V odvětví průmyslu došlo k nárůstu služeb do takové míry, že se stávají strategickým cílem mnoha podniků. Příkladem může být tradiční výrobní společnost Microsoft, která do své podnikové strategie zahrнула orientaci na služby, kterou naplňuje např. přeformátováním sady Office do cloudového předplatného modelu (Kowalkowski a kol., 2017a).

Nárůst služeb je spojovaný s pojmy servitizace (z anglického jazyka servitization), hybridní nabídka, integrované řešení služeb a systém výrobků a služeb (Kowalkowski a kol., 2017a). V České literatuře (Spáčil, 2003, s. 13) se systém výrobků a služeb označuje pojmem servuction (z anglického service + production).

Pojem **servitizace** představuje trend odklonu od tradičního výrobkově orientovaného marketingu směrem ke strategii kombinace výrobků a služeb. Kombinaci výrobků a služeb představuje např. výrobce chemikálií poskytující širokou škálu pečlivě navržených maziv, který nyní usiluje o zvýšení výkonu stroje klientů (Van Looy a kol., 1998, cit. podle Lošťáková a kol., 2017, s. 73). Vandermerwe a Rada pohlíží na servitizaci jako na konkurenční nástroj podniků všech průmyslových trhů v celosvětovém měřítku (Kowalkowski a kol., 2017a), a považují ji za nástroj pro zvyšování obratu podniků a růstu tržní síly (Kowalkowski a kol., 2017b).

**Hybridní nabídky** kombinují zdroje dodavatele a odběratele, s cílem vytvořit hodnotu z užívání, často označovanou jako komplexní řešení potřeb zákazníka (Kowalkowski a kol., 2017b). Evanschitzky a kol. (2011) komplexní řešení definují jako „individualizovanou nabídku pro vyřešení problémů zákazníka, která je interaktivně navrhována a kdy komponenty nabídky přinášejí zákazníkovi integrovanou přidanou hodnotu díky kombinaci výrobků a služeb tak, že její hodnota je vyšší než jen soubor těchto komponent.“ Komplexní řešení je v mnoha případech založeno na špičkové technologii a hodnotném zboží nebo na komplexním systému produktů. (Kowalkowski a kol., 2017b). Hybridní nabídky kombinují zboží, práci a služby, díky čemuž přinášejí zákazníkovi i dodavateli více benefitů, než když se poskytují odděleně. Příkladem může být hybridní

nabídka loděnice, která poskytuje práci prostřednictvím oprav kormidla, kotvy nebo čištěním a lakováním plavidla. Souběžně poskytuje služby jako např. vlečení plavidla, ukotvení lodi na nábřeží, odstraňování odpadků a dodávky elektrické energie na břehu. Pro opravu lodí loděnice instaluje a prodává zboží jako např. náhradní díly a vybavení jako jsou např. trubky nebo elektrické kabely (Pogodayev, 2013). Z příkladu je patrné, že pokud by se jednotlivé složky hybridní nabídky poskytovaly odděleně, zákazník by si musel sám vyhledat podniky, které by jeho potřeby zajistily a udělat si seznamy podniků, na které se může v případě potřeby obrátit. To by pro něj znamenalo vynaložení značného úsilí a poměrně dost času.

Vytváření a zdokonalování hodnoty pro zákazníky vede k posilování vztahů se zákazníky a neobejde se bez uplatnění jak hmotných, tak nehmotných užitků. Tyto užitky usnadňují obchodní transakce a zároveň posilují vztahy se zákazníky a budují jejich loajalitu (Lošťáková, Stejskalová, 2013, s. 5–6). Mezi nehmotné užitky se řadí služby, vztahy a reputace podniku.

Podle Kotlera a Kellera (2013, s. 413) služby na B2B trhu, které podporují výrobek „se stávají hlavním bojištěm, kde se odehrávají bitvy o konkurenční výhodu.“ Těžiště konkurenceschopnosti se tak přesouvá z výrobků samotných na dodavatelské schopnosti, vytvářené celým logistickým řetězcem. Služby lze proto chápat jako silný marketingový nástroj, který velice účinně buduje a posiluje dodavatelsko-odběratelské vztahy (Trout, Rivkin, 2010, cit. podle Lošťáková a kol., 2017, s. 74).

## **1.1 DEFINICE SLUŽEB**

Mnoho podniků má problém popsat přesně, co služby zákazníkům znamenají, nebo poskytnout jejich přesnou definici. Macmillanova moderní ekonomie uvádí „službami se rozumí každý úkon, pro který existuje poptávka a jehož cena je determinována na příslušném trhu“ (Tučková, 2013, s. 14). Haksever a Render (2013, s. 3) služby obecně definují jako ekonomické aktivity, které vytvářejí čas, místo, způsob nebo psychologické nástroje. Například úklidové služby šetří čas spotřebiteli strávený při domácích pracích. Obchodní domy a prodejny s potravinami nabízejí mnoho komodit k prodeji na jednom vhodném místě. Databázová služba sdružuje informace ve formě, která je pro manažera použitelnější. Večer v restauraci nebo v kině poskytuje duševní uvolnění uprostřed rušného týdne.

Služby můžeme definovat porovnáním s definicí zboží. Zboží je hmotný statek, který může být vytvořen a prodán nebo použit později (Haksever a Render, 2013, s. 3). Služba je

nehmotná a pomíjivá. Je „vytvořená“ a spotřebovaná souběžně (Haksever a Render, 2013, s. 3). Tučková (2014, s. 14) uvádí „že služby jsou obvykle nepřenositelné, čímž znemožňují arbitráž v tom smyslu, že služba nemůže být nakoupena a potom opětovně prodána za jinou cenu.“ Ruston a Carson uvádějí, že základní rozdíl mezi marketingem zboží a marketingem služeb spočívá v tom, že zboží se vyrábí, kdežto služby se poskytují (Vašítková, 2014, s. 16). Přestože se rozlišení služby a zboží může zdát přímočaré, není vždy zcela jasné. Např. když si koupíme auto, nakupujeme zboží nebo službu přepravy? Televizní přijímač je vyráběné zboží, ale jaká je jeho hodnota bez použití televizního vysílání? (Haksever a Render, 2013, s. 3). Tučková (2013, s. 14) uvádí služby spolu s výrobky jako subkategorie produktu, které definuje jako „souhrn objektů nebo procesů přinášejících zákazníkovi určitou hodnotu.“

Haksever a Render (2013, s. 3) objasňují pojem služby následujícím způsobem. Přidáním hodnoty k přírodním zdrojům dosahují podniky hmotných zisků. Ve vyspělých společnostech existuje mnoho podniků, které extrahují suroviny, přidávají hodnotu zpracováním a převádějí meziprodukty a komponenty do hotových výrobků. Nicméně, dále existují podniky usnadňující výrobu a distribuci zboží a podniky, které ulehčují život zákazníkovi prostřednictvím různých nehmotných aktiv, které poskytují. Výstupy této druhé skupiny se nazývají služby.

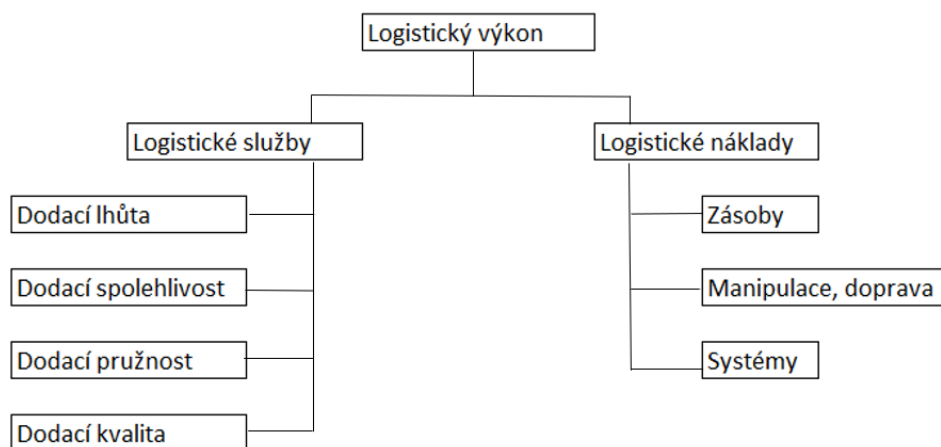
Výstižně služby pojal Lambert (2000, s. 41), který uvádí, že služby poskytované zákazníkům představují „*proces, který probíhá mezi kupujícím, prodávajícím a třetí stranou. Výsledkem tohoto procesu je přidaná hodnota, která zvyšuje hodnotu výrobku nebo služby, které jsou předmětem směny*“. Stručně lze službu popsat jako produkt v nehmotné podobě, v podstatě je to činnost nebo činnosti, odehrávající se na rozhraní mezi zákazníkem a dodavatelem (Veber a kol., 2007, s. 25).

V odborné literatuře se setkáváme vedle pojmu služby zákazníkům (Gros a kol., 2016, s. 37; Kotler, Keller 2012, s. 378) také s pojmy: logistické služby (Schulte, 1994, s. 16; Jirsák a kol., 2012, s. 188) dodavatelské služby (Pernica, 2005, s. 182) a zákaznický servis (Lambert a kol., 2000, s. 40; Hazdra a kol., 2013, s. 40). Autoři některé pojmy v literatuře považují za synonyma např. služby poskytované zákazníkům, dodavatelské a logistické služby (Sixta a Mačát, 2005, s. 67). Nicméně, některé pojmy bývají mylně zaměňovány s jinými, jako například spokojenost zákazníků bývá zaměňována se zákaznickým servisem (Sixta a Mačát, 2005, s. 75).

**Zákaznický servis** je proces zajišťování spokojenosti zákazníka s výrobkem nebo službou. Často se uskutečňuje při provádění transakce pro zákazníka, jako je například prodej nebo vrácení zboží. Může mít podobu osobních kontaktů, telefonních hovorů, samoobslužných systémů (Investopedia, 2017) nebo např. snadnost kontroly položek na skladu a snadnost objednávání (Lambert a kol., 2000, s. 40).

**Spokojenost zákazníků** vyjadřuje na rozdíl od zákaznického servisu celkové hodnocení zákazníků všech složek marketingového mixu: produktu, ceny, marketingové komunikace a místa. Spokojenost zákazníků je tedy širší pojem a zákaznický servis je jeho součástí (Lambert a kol., 2000, s. 40).

S dalšími nesrovnalostmi v interpretaci se setkáváme u pojmů **logistické a dodavatelské služby**. Ellram a kol. připomínají, že logistické služby a služby v oblasti řízení dodavatelského řetězce byly obecně kritizovány z důvodu dominantního zaměření na výrobu (Gutierrez a kol., 2016, s. 6). Davis a Manrodt pohlízejí na logistické služby jako na koordinaci spojení mezi zákazníkem a podnikem (Gutierrez a kol., 2016, s. 6). Schulte (1994, s. 16-18) logistické služby chápe společně s logistickými náklady jako komponenty logistických výkonů, jak jsou znázorněny na obr. 1.



**Obr. 1: Komponenty logistických výkonů** (Schulte, 1994, s. 16-18)

Pernica logistické služby vnímá jako „individuálně poskytované, klientovi na míru šité služby“ (Pernica, 2000, cit. podle Vlčková, 2001). Pernica a kol. (2008, cit. podle Lošťáková, 2017, s. 74) upřesňují pohled na logistické služby jako na individualizované služby poskytovatelů určené klientům v souvislosti s outsourcingem logistiky. Dále pak odlišují služby spojené s dodávkou, které považují za strategický faktor konkurenceschopnosti podniku, který v prostředí vyspělého a globalizujícího se trhu, kde existuje mnoho výrobců nabízejících obdobné výrobky srovnatelné kvality, nabývá

klíčového významu. Jako jejich složky uvádí spolehlivost dodání, úplnost dodávek, přiměřené (krátké) dodací lhůty, poskytované předprodejní a poprodejní služby a dále kvalitu distribuce a poskytování informací (Pernica, 1998, cit. podle Lošťáková a kol., 2017, s. 74). Jirsák a kol. (2000, s. 188) definují logistické služby jako služby poskytovatelů (logistické firmy poskytující logistické služby) v souvislosti s outsourcingem v logistice. Podle CSCMP (Council of Supply Chain Professionals, 2017) aktivity v oblasti řízení logistiky, tj. dodavatelské služby, zahrnují např. dopravu, skladování, inventuru, balení, manipulaci s materiálem, plánování stavu zásob.

Při pojetí služeb podle Grose a kol. (2016, s. 37, 38) se setkáváme s pojmem dodavatelský systém, který má stejného původce v anglickém jazyce jako dodavatelský řetězec, a to „supply chain“. Gros a Grosová (2012, s. 7-8) dodavatelský řetězec definovali jako posloupnost činností v integrovaných a vzájemně propojených logistických řetězcích včetně aktivit spojených s realizací zpětných toků, jejichž výkon je nezbytný pro splnění požadavků finálního zákazníka v požadovaném čase, množství, kvalitě a na požadovaném místě. Zatímco dodavatelský systém chápou jako účelově definovanou množinu organizací a vazeb mezi nimi, která se podílí na plánování a výkonu posloupnosti činností v dodavatelském řetězci definovaným. Gros a kol. (2016, 37-38; Gros, Grossová, 2012, s. 20) provedli bližší specifikaci služeb. Služby formulovaly jako:

- filosofii podnikatelských organizací představující jejich ztotožnění se s požadavky zákazníků;
- prostředek zvyšování užité hodnoty zboží pro zákazníka, jako zdroj přidané hodnoty a významný konkurenční faktor dodavatelského systému;
- soubor činností, které je třeba plánovat a řídit jejich realizaci a pro něž je třeba v systému vytvořit organizační rámec a delegovat pravomoci v jejich plnění a
- soustavu ukazatelů potřebných pro kvantifikaci logistických výkonů v dodavatelském systému.

Je pravděpodobné, že pokud podnik pohlíží na služby zákazníkům jako na součást své filozofie, bude mít zřízeny i formální funkce zabývající se službami zákazníkům a různá měřítka výkonu (Lambert a kol, 2000, s. 41). Vnímání služeb zákazníkům jako filosofie podnikatelských organizací, je plně v souladu s posláním logistiky a řízením dodavatelských systémů. Zákazníka totiž vůbec nezajímá, jaké jsou problémy s vyřizováním jeho objednávky. Zajímá ho pouze výsledný efekt, který pocítuje (Gros a kol., 2016, s. 38).



Z uvedeného vyplývá, že služby je obtížné definovat jednou větou. V odborné literatuře existuje řada různých pohledů. Při definování služeb je však důležité neopomíjet, že služba je především činnost nebo činnosti, které se odehrávají na rozhraní mezi zákazníkem a dodavatelem. Logistické služby jsou většinou chápány jako služby dodavatelské, tzn. spojené s dodávkou. Vzhledem k nárůstu požadavků na služby jsou stále více spojované s outsourcingem v oblasti logistiky. Spojení služby poskytované zákazníkům, logistické a dodavatelské služby a zákaznický servis budou v této práci chápány ve smyslu služeb zákazníkům podporujících produkt v jeho konkurenceschopnosti, a především podporujících zákazníky a vztahy mezi nimi.

## 1.2 KLASIFIKACE SLUŽEB

Rozdělení služeb do určitých kategorií je důležitým aspektem, který umožňuje posoudit charakter jednotlivých služeb a uvědomit si příležitosti a omezující podmínky pro jejich poskytování (Zamazalová, 2010, s. 348).

Služby mohou být realizovány před prodejem, při prodeji a po prodeji. Gros a kol. (2016, 39) uvádějí, že řada autorů např. La Londe, Zinszer, Gros 1996, Lambert, Stock, Ellram 1998, služby zákazníkům rozděluje podle splnění požadavku konečného zákazníka na:

- **předprodejní služby**, jejímž cílem je informovat zákazníka o nabízených výrobcích a službách. Lambert (2000, s. 45) uvádí jako příklad činnost obchodního zástupce potravinářské firmy ConAgra grocery products, který pracuje přímo v prodejnách, aby zvýšil tržní povědomí o produktech, které jeho firma dodává;
- **prodejní služby**, které souvisejí s vlastní realizací objednávek. Jedná se o činnosti vedoucí ke zjištění úrovně vyčerpání zásob, která je měřítkem pro dostupnost určitého produktu, informací o stavu objednávky apod. (Lambert, 2000, s. 45) a
- **poprodejní služby**, které jsou realizované po splnění objednávky zákazníka jako např. opravy, záruční servis, instalace, pomoc zákazníkům a poradenství, vzdělávání a školení uživatelů (Marloc, 2002, s. 4).

Přímo službami na B2B trhu se zabývá Ellis (2011, s. 240-243), který je dělí na podpůrné a „čisté“. Jejich výčet je uveden v následující tabulce 1. Do služeb podporujících výrobek Ellis (2011, s. 240) zahrnuje skladování, dodání, instalaci, školení zaměstnanců, údržbu, úvěry, záruky. Tyto služby však zahrnují také např. poradenství pro přepravu. Naproti tomu čisté služby výrobek přímo nepodporují, a naopak jsou hlavním předmětem

podnikání. Sem řadí např. výzkum trhu, manažerské poradenství, finanční služby, právní a účetní poradenství (Lošťáková a kol., 2017, s. 75).

**Tab. 1: 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 nákupu produktů
Instalace	Služby reklamních a PR agentur	Účetní služby	Řízení dodavatelského řetězce	Řízení účtování procesů
Údržba	Exportní poradenství	Právní poradenství	Agregace dat	Hodnota úvěrů
Poprodejní školení				Bankovníctví a pojišťovnictví
Záruční servis				

Kotler a Keller

(2013, s. 394) rozlišují 5 kategorií nabídek, kde složka služeb je méně či více důležitou součástí nabídky:

- 1. Ryze hmotné zboží** – nabídka se skládá pouze z hmotného zboží jako např. ručník, šampon. Výrobek není doprovázen žádnými službami.
- 2. Hmotné zboží doprovázené službami** – hmotný výrobek jako televize, počítač je doprovázen jednou nebo více službami. Čím bude výrobek více technologicky pokročilejší (tablet, automobil), tím více bude závislý na kvalitních doprovodných službách (opravách, záruce).
- 3. Hybrid** – jedná se o nabídku, ve které hrají služby i výrobky stejně důležitou roli, jako například jídlo v restauraci. Lidé se do restaurace vracejí nejen kvůli jídlu, ale také kvůli způsobu jeho podávání. Spáčil (2003, s. 12) jako příklad uvádí dodávku jídla až domů, kde je význam služby i zboží v poměru 50:50.
- 4. Dominantní služba** s doprovodným menším zbožím a službami je nabídka, která představuje jednu výraznou službu např. cestu letadlem, doprovázenou menšími službami jako například občerstvením a nápoji podávanými během letu.
- 5. Ryzí služba**, označována také jako „čistá“ služba, která představuje například hlídání dětí, masáž, doučování, výzkum trhu apod.

K posílení podniku v jeho konkurenceschopnosti je důležité rozvíjet služby vedoucí ke splnění požadavků zákazníků. Podniky by se měly s požadavky zákazníků přímo ztotožnit. Je důležité věnovat se službám zákazníkům ve všech fázích prodeje, a to v předprodejní, prodejní i poprodejní. Pro zvýšení konkurenceschopnosti podniku na B2B trhu považují za klíčové zejména služby podporující výrobek, tj. hmotné zboží doprovázené službami.

### 1.3 ZÁKLADNÍ VLASTNOSTI SLUŽEB

Před započítím marketingové strategie podniku zaměřené na poskytování služeb zákazníkům je nutné začít charakteristikou základních vlastností služeb – nehmatatelností, nedělitelností, různorodostí a pomíjivostí (Zhong, 2003, s. 3), které je odlišují od zboží (Lovelock a Gummesson, 2004).

- **Nehmatatelnost** vyjadřuje, že služba nemůže být prověřena smysly, je subjektivní a obtížně měřitelná (Zhong, 2003, s. 3). Např. na kosmetice nevidíme výsledek před provedením služby kosmetičkou nebo u léčby necítíme zlepšení při koupi léků, ale až po jejich užívání. Nehmatatelnost je klíčovou vlastností, odlišující službu od zboží (Zhong, 2003, s. 3; Jackson, 1995, s. 10). V oblasti marketingu se marketéři musí vypořádat s problémy jako je skladovatelnost, patentovatelnost, komunikační schopnost a ocenění služeb (Zhong, 2003, s. 14). Marketéři se snaží tyto problémy překonat posílením marketingového mixu služeb o prvek materiálního prostředí, zdůrazněním významu komunikačního mixu a zaměřením se na vytváření silné značky, popř. obchodního jména podniku nabízejícího dané služby (Vašítková, 2014, s. 17). Vašítková, 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.
- **Nedělitelnost** znamená, že tvorba a spotřeba služeb probíhá ve stejnou dobu. Příkladem může být stříhání vlasů, kde stříh vzniká v době, kdy kadeřnice provádí službu, respektive stříhá (Kotler, Keller, 2012). Služby jsou neoddělitelné od poskytovatele služeb, což je příčinou toho, že zákazník je spoluproducentem služby. To znamená, že např. student nesloží zkoušku ani po sebelepším výkladu učitele, pokud se na zkoušenou látku nepřipraví (Vašítková, 2014, s. 18).
- **Různorodost** je spojená s obtížností dosáhnout standardizace provádění služeb (Moeller, 2010, s. 363). Hrnčiar (2014, s. 18) uvádí jako možné příčiny rozdílné požadavky zákazníků a rozdílné podmínky při poskytování služeb.
- **Pomíjivost** znamená, že služby mají tendenci mizet a není možné je skladovat (Sivakumar, 2016). Například někteří lékaři si účtují poplatek za zmeškanou schůzku,

protože se jedná o hodnotu služby (dostupnost lékaře), která existuje pouze v čase schůzky (Kotler a Keller, 2012, s. 359).

Vašítková (2014, s. 20) dodává, že pro služby je také charakteristická nemožnost vlastnictví, která souvisí s jejich nehmotností a pomíjivostí. Dále rozvádí, že nemožnost vlastnit služby je příčinou toho, že zákazník vlastní pouze právo na poskytnutí služby. „Management musí reagovat zdůrazněním výhod nevlastnění a možností substituce služeb za zboží. Například při využití služby hotelového ubytování nemusí host investovat do stavby hotelu a získává službu, tedy postel pro pohodlný spánek“ (Vašítková, 2014, s. 20). Postel je však předmětem nikoli činností, čímž nesplňuje definici služby. Proto je třeba na „postel pro pohodlný spánek“ v definici Vašítkové pohlížet v souvislosti s jejím poskytnutím v rámci zajištění přespání.

Kotler a Keller (2012, s. 378) zdůrazňují, že každá charakteristická vlastnost služeb představuje výzvu a žádá si určité strategie. Marketéři musí najít způsoby, jak dodat nehmotatelnému charakter, jak zvyšovat produktivitu poskytovatelů služeb, jak sladit dodávku služeb s tržní poptávkou a jak zvýšit a standardizovat kvalitu poskytovaných služeb.

## 2 KVALITA SLUŽEB

V současné době, kdy je pro podniky obtížné diferencovat se fyzickými výrobky, vzrůstá důležitost kvality služeb. Autoři Kotler a Keller (2012, s. 330) zdůrazňují, že není -li možné snadno diferencovat fyzický výrobek, klíč k získání konkurenční výhody může spočívat v přidání hodnotných služeb a zlepšení jejich kvality. Zlepšování kvality služeb je jednou z nejpůvodnějších strategií současných podniků, jelikož zlepšování procesů, které nesměřují přímo ke zvýšení konkurenční výhody je předurčeno k neúspěchu (Czajkowska a Stasiak-betlejewska, 2015, s. 225). Benazic a Dosen (2012, s. 47) vnímají kvalitu služeb jako klíčový faktor konkurenceschopnosti podniků na B2B trhu. Kvalita služeb je základním pojmem marketingu služeb, průmyslového marketingu, marketingu vztahů a spotřebitelského marketingu. Je tak považována za jeden z nejdůležitějších prvků vývoje a udržení produktivních a úspěšných vztahů v různých oblastech marketingu (Svensson, 2006, s. 245).

Pérez a kol. (2007, s. 137) rozdělují výzkum v oblasti kvality služeb do pěti následujících oblastí:

1. **koncept a povaha kvality služeb** – přestože neexistuje všeobecná shoda o povaze nebo obsahu dimenzí kvality služeb, většina autorů pohlíží na kvalitu služeb jako na vícedimenzionální koncept;
2. **strategické konsekvence kvality služeb** – je dokázáno, že zlepšení kvality služeb má měřitelný efekt na udržení zákazníka, tržní podíl a ziskovost;
3. **hodnocení kvality služeb** – v tomto pojetí bylo vyvinuto několik nástrojů, například nástroj SERVQUAL, SERVPERF, INDSERV;
4. **analýza možností zlepšení kvality služeb a**
5. **efekty kvality služeb na chování spotřebitele** – tato oblast se zaměřuje na vztah mezi kvalitou služeb a zlepšením ziskovosti podniku.

Detailní vymezení jednotlivých oblastí zmíněných Pérezem by přesahovalo rozsah této práce, proto se budu z uvedených oblastí zaměřovat pouze na koncept a povahu kvality služeb, tj. na dimenze kvality služeb, a na hodnocení kvality služeb z pohledu zákazníků nástroji SERVQUAL, SEVPERF a INDSERV.

### 2.1 DEFINICE A VYMEZENÍ KVALITY SLUŽEB

O definici kvality služeb se pokusila řada autorů, např. Parasuraman definuje kvalitu služeb jako rozdíl mezi očekáváním a vnímáním poskytované služby zákazníky.

Předpokladem této definice je, že zákazníkův pohled na kvalitu služby je vytvořený na základě výkonu služby, se kterou se setkal (Parasuraman a kol., 1985, cit. podle Jana, 2014, s. 48). Asubonteng (1996) kvalitu služeb definuje jako rozdíl mezi očekáváním zákazníka související prvotně s úrovní provedení služby, spíše než se setkáním a interakcí spojenými se službou, a prožitkem spojeným s nákupem služby (Seth a kol., 2006, s. 84). Autoři Bitner, Booms, a Tetreault (1990) kvalitu služeb vnímají jako zákazníkův celkový dojem spojený s relativní podřazeností či nadřazeností podniku a jeho služeb (Seth a kol., 2006, s. 84). Rust a kol. (1994) vysvětlují, že zákazník může mít s podnikem spojených několik uspokojivých zkušeností, a proto očekává, že další spolupráce bude opět uspokojivá. Zákazník tedy vnímá podnik jako relativně nadřazený. Nicméně, zákazníkovo vnímání celkové nadřazenosti nebo kvality může být ovlivněno vnímáním hodnoty nebo zkušenostmi jiných zákazníků, které možná nebyly tak dobré. Zákazník v tomto druhém případě vnímá podnik jako relativně podřazený. Fogil (2006, cit. podle Jana, 2014, s. 48) vnímá kvalitu služeb jako prostředek celkového zhodnocení podniku v přístupu ke službám z pohledu zákazníka.

Podle Svenssona (2006, s. 246) kvalita služeb úzce souvisí s poskytnutím služby, které probíhá na základě interakce mezi poskytovatelem a příjemcem služby. Většina autorů se zaměřuje pouze na perspektivu příjemce a pohled poskytovatele zanedbává. Pérez a kol. (2007, s. 136) zdůrazňují, že podstatný aspekt kvality služeb vychází z kvality vztahů mezi poskytovatelem služeb a jejich příjemcem. Ačkoli poskytnutí služeb probíhá na provozní úrovni, služby se v současné době v mnoha podnicích stávají rozhodujícími pro širší strategické, taktické a provozní řízení obchodních operací (Svensson, 2006, s. 245).

Abstrakce pojetí kvality služeb je příčinou jejího nejednoznačného vymezení (Svensson, 2006, s. 247-248). Přehled nejvýznamnějších autorů, kteří se zabývali vymezením kvality služeb, obsahuje tab. 2 včetně uvedení počtu a názvu jimi identifikovaných dimenzí služeb. U některých autorů je zdůrazněno charakteristické zaměření podniku, v jehož rámci dimenze specifikují.

**Tab. 2: Dimenze kvality služeb** (zpracováno podle Svensson, 2006, s. 246-248)

AUTOŘI	DIMENZE KVALITY SLUŽEB		
	počet	název	zaměření
Lehtinen (1982)	3	interaktivní, fyzická, podniková	
Grönroos (1984)	3	technická, funkční, reputační	
Leblanc a Nguyen (1988)	5	podnikový image, vnitřní organizace, fyzická podpora systému produkujícího služby, interakce personál-zákazník, úroveň spokojenosti zákazníka	
Parasuraman, Zeithaml a Berry (1988)	5	hmotné prvky, spolehlivost, schopnost reakce, jistota, empatie a pochopení	
Hedvalla a Paltschika (1989)	2	ochota a schopnost sloužit, fyzický a psychologický přístup	
Babakus a Boller (1992)	1	kvalita služeb	
Bouman a van der Wiele (1992)	3	vřídlost k zákazníkům, hmotné prvky, důvěra	automobilový průmysl
Gagliano a Hatchcote (1994)	4	osobní pozornost, spolehlivost, hmotné prvky, pohodlí	maloobchodní průmysl
Dabholkar (1996)	5	fyzické prvky, spolehlivost, interakce personálu, řešení problémů, politika	maloobchodní průmysl
Bienstock a kol. (1997)	3	včasnost, dostupnost, stav	fyzická distribuce

Z výše uvedené tabulky je vidět, že autoři identifikovali různý počet dimenzí (od jedné do pěti) a stejně tak se liší i jejich pojmenování. Například Babakus a Boller považují kvalitu služeb za samostatnou dimenzi a více ji nevymezují. Kvalita služeb jako samostatná dimenze se vyskytuje i v některých hodnoceních Fibertex Nonwovens, a. s. odběrateli. Neznamená to však, že odběratelé kvalitu služeb více nevymezují. Odběratelé považují jednotlivé složky kvality služeb za své „know-how,“ a proto je v hodnoceních, zasílaných Fibertex Nonwovens, a. s., zahrnují do samostatné dimenze, kterou označují kvalita služeb. Je pravděpodobné, že se Babakus a Boller setkali s kvalitou služeb jako se samostatnou dimenzí, která není více vymezena, při analýze kvality služeb z pohledu dodavatele. Bouman a van der Wiele vymezují 3 dimenze kvality služeb v podnicích automobilového průmyslu, a to vřídlost k zákazníkům, hmotné prvky a důvěru. Parasuraman a kol. (1988) vnímají 5 dimenzí kvality služeb, a to hmotné prvky, spolehlivost, schopnost reakce, jistotu, empatii a pochopení, které jako další autoři (Vašítková, 2010, s. 354; Lošťáková a kol., 2017, s. 95), považují i za atributy kvality služeb, zejména ve spojení s nástrojem SERVQUAL a jeho modifikacemi.

Obecně platný seznam dimenzí nelze vytvořit, jelikož (a v tom se všichni autoři shodují) dimenze kvality služeb nejsou obecně aplikovatelné. Kvalita služeb vychází

ze zákaznickovy interakce s produktem, a proto by měly být dimenze hodnoceny v závislosti na typu produktů a charakteru činností podniků (Půlpánová, 2012, s. 34).

Půlpánová (2012, s. 25) identifikuje dva přístupy k názorům, kolik a jaké by měly být dimenze kvality služeb a jakým způsobem je měřit, a to evropský a severoamerický. Podle Grönrosse (1993) a Lehtinena (1991) dostupné z Pulpánová (2012, s. 25) evropský přístup zahrnuje:

- fyzickou kvalitu (hmatatelné prvky služeb);
- kvalitu interakce (interakce mezi zákazníkem a poskytovatelem služeb) a
- kvalitu společnosti (image přisuzovaný poskytovateli služeb současnými a potenciaálními zákazníky).

Severoamerický přístup zdůrazňuje skutečnost, že existuje málo hmatatelných prvků v nabídce služeb, a proto se autoři zaměřili na nehmatatelné prvky (Půlpánová, 2012, s. 25). Na jejich základě byly vytvořeny nástroje SERVQUAL, SERPVPERF a INDSERV, které slouží pro hodnocení kvality služeb z pohledu zákazníka.

Z uvedeného vyplývá, že kvalitu služeb nelze jednoznačně definovat ani určit její dimenze. Autoři, kteří se pokoušeli kvalitu služeb vymežit, identifikovali různý počet dimenzí a stejně tak i jejich různá pojmenování. Jelikož kvalita služeb vychází ze zákaznickovy interakce s produktem, je vhodné dimenze vymežit v závislosti na typu produktů a charakteru činností podniků. Je důležité neopomíjet, že kvalita služeb úzce souvisí s poskytnutím služby, které probíhá na základě interakce mezi příjemcem a poskytovatelem.

## **2.2 HODNOCENÍ KVALITY SLUŽEB**

Zákazník hodnotí služby nepřetržitě, a to na základě aspektů probíhajících před, v době dodání a po dodání služby (Tučková, 2013, s. 61). S hodnocením kvality služeb souvisí měření kvality služeb. Wagner (2009, s. 35) uvádí, že měření v obecném slova smyslu znamená „činnost, při které dochází k přiřazení hodnoty určité charakteristice zkoumaného objektu.“ Jako výsledek měření označuje hodnotu, která se k této charakteristice vztahuje, a která může být využita k popisu určité charakteristiky objektu, za předpokladu, že rozumíme její interpretaci. Zákazníci tedy hodnotí kvalitu služeb, která je jim poskytnuta a podniky na základě těchto hodnocení měří kvalitu služeb, které poskytují.



Hodnocení kvality služeb bývá často spojováno s úrovní zákaznickovy spokojenosti (Lošťáková a kol., 2017, s. 95). Proto je třeba spokojenost zákazníka vymežit. Norma ČSN EN ISO 9000:2006 definuje spokojenost zákazníka jako „vnímání zákazníka týkající se stupně splnění jeho požadavků“ (Fiala a Becková, 2013). V podkladech Evropské nadace pro management kvality (EFQM) je pak u pojmu spokojenost zákazníka uvedeno „že se jedná o souhrn pocitů, odvozený od rozdílu mezi požadavky a zákazníkem vnímanou realitou“ (Fiala a Becková, 2013).

Již v roce 2000 Christopher uvedl, že se podniky na B2B trhu snaží zákazníkovi vyjít co nejvíce vstříc, a to prostřednictvím tzv. „perfektní dodávky“, což znamená, za každých okolností stoprocentně poskytnutou, včasnou, úplnou a bezchybnou dodávku podle individuálních požadavků zákazníka (Christopher, 2000, s. 47; Pernica, 2004, s. 141).

Zákazníci požadují, aby se jejich potřeby spojily na dvou úrovních: spokojenost s výrobkem či službou, která tvoří základ podnikání společnosti, a spokojenost s kvalitou služeb (Melovic a kol., 2015, cit. podle Lošťáková a kol., 2017, s. 95). Proto je pro podniky důležité určit úroveň kvality služeb pomocí ukazatelů a zabývat se způsoby hodnocení kvality služeb z pohledu zákazníka. K tomu se používají nástroje SERVQUAL, SERVPERF a INDSERV.

Výzkum praktické části bakalářské práce je prováděn v podniku, který dodává do oblasti automobilového průmyslu, který v celém svém dodavatelském řetězci vyžaduje certifikaci ISO norem. V ISO normách jsou uvedeny, mimo jiné, požadavky vztahující se k hodnocení kvality služeb, které má přispět ke zvyšování spokojenosti zákazníků. Proto je nezbytné normy ISO pro řízení kvality vymežit.

### **2. 2. 1 Hodnocení dodavatelů odběrateli dle norem ISO**

Mezinárodní norma ISO 9001 specifikuje „požadavky primárně zaměřené na poskytování důvěry v produkty a služby poskytované organizací, a tudíž zvyšující spokojenost zákazníka.“ Vlastní zavedení normy by mělo přinést další organizační přínosy, jako je např. zlepšená vnitřní komunikace, lepší pochopení a řízení procesů v organizaci (ISO 9001:2015, s. 43).

V současné době je aktuální a platná norma ISO 9001:2015, která nahradila normu ISO 9001:2008. ISO 9001:2015 slouží jako referenční model pro nastavení základních řídicích procesů v organizaci, která „potřebuje prokazovat svou schopnost trvale poskytovat produkty a služby, které splňují požadavky zákazníka a příslušné požadavky zákonů a

předpisů a která má v úmyslu zvyšovat spokojenost zákazníka efektivním aplikováním tohoto systému, včetně procesů k jeho zlepšování, a prokazováním shody s požadavky zákazníka a s příslušnými požadavky zákonů a předpisů“ (ISO 9001:2015, s.15).

V celém dodavatelském řetězci automobilového průmyslu je vyžadována i certifikace normy systému managementu kvality pro automobilový průmysl IATF 16949:2016, kterou je třeba chápat jako dodatek k normě ISO 9001:2015 a spolu s touto normou ji používat (IATF 16949:2016, s.13). Norma IATF 16949:2016 (s. 13) „představuje inovativní dokument, vzhledem k jeho silné orientaci na zákazníka.“ Cílem této normy je „vytvoření systému managementu kvality, který umožňuje neustálé zlepšování, přičemž se zdůrazňuje prevence vad a snižování variability a ztráty v dodavatelském řetězci“ (IATF 16949:2016, s. 13). Nahrazuje normu ISO/TS 16949, která se 1. 4. 2017 stala neplatnou. Norma ISO/TS 16949 představovala zvláštní požadavky na používání normy ISO 9001:2008 (dnes nahrazena ISO 9001:2015) v organizacích zajišťujících sériovou výrobu a výrobu náhradních dílů v automobilovém průmyslu.

Hodnocení dodavatelů odběrateli souvisí se spokojeností zákazníka, jejíž dosažení je specifikováno normou ISO 9001:2015 jako „povinnost organizace monitorovat, jak zákazníci vnímají míru splnění svých potřeb a očekávání. Organizace musí určit způsoby získávání, monitorování a přezkoumávání těchto informací“ (ČSN EN ISO 9001:2015, s. 33). Pro oblast automobilového průmyslu je v dodatku IATF 16949:2016 (2016, s. 97) dále specifikováno, že „spokojenost zákazníka s organizací se musí monitorovat prostřednictvím průběžného hodnocení interních a externích ukazatelů výkonnosti s cílem zajistit shodu se specifikacemi produktu a procesu a s jinými požadavky zákazníka.“ „Ukazatelé výkonnosti musí být založeny na objektivních důkazech a musí mimo jiné zahrnovat“ (IATF 16949:2016, s. 97):

- úroveň kvality dodaného dílu;
- poruchy u zákazníka;
- produkty vrácené z fáze užití, odvolání a záruky (přichází-li to v úvahu);
- dodržování časového plánu dodávek (včetně případů vícenákladů na přepravu) a
- oznámení zákazníka týkající se problému s kvalitou nebo dodávkou včetně zvláštního statusu.

„Organizace musí monitorovat výkonnost výrobních procesů s cílem prokázat soulad s požadavky zákazníka na kvalitu produktu a účinnost procesu. Monitorování musí

zahrnovat přezkoumání údajů zákazníka o výkonnosti, včetně online portálů zákazníka a hodnocení zákazníkem, přichází-li to v úvahu“ (IATF 16949:2016, s. 97).

V dodatku IATF 16949:2016 (s. 27) je uvedeno, že se termínem „produkt“ uvažuje „jakýkoliv zamýšlený výstup, který je výsledkem realizačního procesu.“ Norma ISO 9001:2015 (s. 39) používá termín „produkty a služby“, které zahrnují všechny kategorie výstupů (hardware, služby, software a zpracované materiály). „Specifické začlenění „služeb“ má zdůraznit rozdíly mezi produkty a službami při uplatňování některých požadavků.“ Charakteristikou služeb je to, že se přinejmenším část výstupu realizuje na rozhraní se zákazníkem. To například znamená, že shodu s požadavky nelze potvrdit dříve, než bude služba poskytnuta (ISO 9001:2015, s. 39).

Z uvedeného vyplývá, že odběratelé z oblasti automobilového průmyslu musí dle normy IATF 16949:2016 průběžně hodnotit své dodavatele. Frekvence, četnost, používaná kritéria a časové období, za které odběratelé musejí hodnocení zasílat není v normě specifikováno. V hodnocení se musí zohlednit ukazatele výkonnosti, mezi které jsou řazeny i ukazatele kvality služeb, které představuje například dodržování časového plánu dodávek.

### **2. 2. 2 Ukazatele úrovně služeb**

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 přínosné ukazatele rozdělit podle toho, zda charakterizují rozsah služeb nebo jejich kvalitu (Gros a kol, 2016, s. 41).

**Ukazatele rozsahu služeb** jsou využívány především pro navrhování výkonnosti jednotlivých článků dodavatelského systému. Zahrnují např. počet objednávek, počet výdejů ze skladu, požadavky na dopravu apod. (Gros a kol, 2016, s. 41; Gros, Grosová, 2012, s. 20).

**Ukazatele kvality služeb** se používají pro zhodnocení kvality konkrétního dodavatele ve srovnání s nabídkou konkurence (Gros a kol., 2016, s. 41). Gros a Grosová (2012, s. 20-29, Gros a kol, 2016, s. 41-54), shrnuli a klasifikovali ukazatele kvality služeb do osmi skupin a to:

1. **ukazatele dostupnosti a úplnosti služeb** – měří schopnost dodat požadované zboží v požadovaném množství, kvalitě a sortimentu;
2. **ukazatele rychlosti služeb** – představují schopnost dodavatele uskutečnit objednávky v požadovaných dodacích lhůtách a termínech. Prioritní význam mezi nimi má dodací

cyklus, dodací lhůta objednávky a někdy také průběžná doba objednávky. Dodací lhůta zahrnuje dobu od obdržení objednávky po předání objednaného zboží zákazníkovi. Zkrácení dodací lhůty zvyšuje atraktivitu podniku pro zákazníky (Beniusiene a Petukiene, 2012, s. 63). Franceschini a Rafele (2000, s. 50) do dodací lhůty zahrnují přenos objednávky, zpracování objednávky, vyřízení objednávky, přenesení objednávky do výroby, výroba, dodání na sklad a dodání finálnímu zákazníkovi.

3. **ukazatele pružnosti služeb** – jedná se o schopnost reagovat na požadavky individuálních zákazníků. Podle (Beniusiene a Petukiene, 2012, s. 63) se jedná o schopnost rychle se přizpůsobit změnám na trhu a rychle uspokojit přání a požadavky zákazníka.
4. **ukazatele spolehlivosti služeb** – představují schopnost dodavatele dosáhnout požadované míry spolehlivosti a také dodržet dohodnuté termíny. Mezi ukazatele hodnocení spolehlivosti služeb patří např. rozptyl, směrodatná odchylka dodací lhůty, variační rozpětí dodací lhůty, směrodatná odchylka, dodacího cyklu, variační rozpětí dodacího cyklu. Franceschini a Rafele (2000, s. 50) vnímají jako ukazatel spolehlivosti služeb počet objednávek doručených včas dělený počtem všech objednávek, které měly být doručeny včas ve sledovaném období.
5. **ukazatele frekvence služeb** - vypovídají o schopnosti dodavatele opakovat logistické výkony podle potřeb zákazníků;
6. **ukazatele informačního zabezpečení služeb** – znázorňují schopnost dodavatele on-line informovat zákazníky o stavu plnění jejich požadavků;
7. **ukazatele kvality servisu** – představují schopnost dodavatele zajistit kvalitní servisní služby a zabezpečit potřebné dodávky náhradních dílů. Z pohledu zákazníka patří k nejvýznamnějším ukazatelům kvality servisu trvání opravy, dostupnost opravárenských služeb v regionu, zabezpečení dostatečně husté sítě opraven a zabezpečení servisních středisek;
8. **ukazatele vyřizování reklamací** – znázorňují schopnost dodavatele zabezpečit vyřizování reklamací a vrácení výrobků. Mezi důležité ukazatele vyřizování reklamací, patří průměrná doba na vyřízení reklamace. Průměrnou dobu na vyřízení reklamace lze vyhodnotit jako procento reklamací z počtu vyřízených objednávek za dané období.;

Christopher (2000, s. 48) považuje pro podniky za důležité určit index úrovně služeb zákazníkům, který závisí na:

- **včasnosti** dodávky, kterou definuje jako podíl počtu dodávek uskutečněných během dohodnuté dodací lhůty a počtu všech přijatých objednávek;
- **úplnosti** dodávky, která představuje podíl počtu úplných dodávek, tj. napoprvé přesně podle dohody uskutečněných dodávek, a všech přijatých objednávek a
- **bezchybnosti** dodávky, která se vypočítá jako podíl počtu bezchybně vystavených faktur a počtu všech vystavených faktur.

Výsledný index představuje součin vypočtených hodnot. Pokud je výsledný index roven 1, tj. 100 %, jedná se o tzv. „perfektní dodávku“. Analýza se provádí na úrovni jednotlivých odběratelů, podle distribučních cest, regionů apod. (Christopher, 2000, s. 49)

Lze shrnout, že ukazatele úrovně služeb představují objektivní hodnocení kvality služeb podniku. Vycházejí z popisu událostí a měří schopnosti dodavatele. Úroveň kvality služeb může být hodnocena v různých časových intervalech prodeje, a to před prodejem, při prodeji nebo po prodeji (Zamazalová, 2010, s. 354). Christopher (2000, s. 46) považuje za důležité ponechat konečnou podobu služeb na rozhodnutí zákazníka a z jeho pohledu přistupovat ke stanovení měřítek její úrovně.

### 2. 2. 3 SERVQUAL

Parasuraman a kol. (1985) navrhli nástroj SERVQUAL (service + quality) pro hodnocení kvality služeb z pohledu zákazníka. Jeho základem je tzv. paradigma rozporu mezi představami zákazníků a tím, jaká služba je jim poskytnuta (Parasuraman a kol., s. 202, 1994). Vychází ze dvou základních pohledů na kvalitu služeb a to:

- kvalita je souhrnem atributů, které se liší z hlediska svého relativního významu pro různé druhy potřeb (Vašítková, 2014, s. 200). Tyto potřeby souvisí zejména s charakterem činností podniků (Parasuraman a kol, 1994, s. 203) a
- kvalitu lze po určení základních atributů služby alespoň částečně hodnotit pomocí spokojenosti zákazníků (Vašítková, 2014, s. 200).

Parasuraman a kol. (1994, s. 202) vytvořili komplexní soubor atributů služeb, které zákazníci používají jako kritéria pro hodnocení kvality služeb. Schuller a Rašticová (2013) tyto atributy služeb označují jako RATER, jedná se o zkratku pěti anglických výrazů:

**Spolehlivost** (*reliability*) – vyjadřuje poskytnutí služby bezchybně a přesně podle předem smluvených podmínek a ujednaného postupu (Lošťáková a kol, 2017, s. 95), např. přesnost výkonu služby, naplnění užitku spojeného s poskytnutím služby, dostupnost služby (Vašítková, 2014, s. 199). Je jedním z nejdůležitějších atributů služby, protože její

porušení má vážné důsledky, které se projevují v negativním posuzování ze strany zákazníků (Lošťáková a kol., 2017, s. 95).

**Jistota** (*assurance*) – spočívá ve schopnosti zajistit důvěru a spokojenost zákazníků (Kotler, Keller, 2012, s. 374), prostřednictvím znalostí, kvalifikace, zdvořilosti, důvěryhodnosti a bezpečnosti procesu poskytnutí služby (Vašítková, 2014, s. 199). Otevřenost a přátelský přístup ze strany pracovníka dodavatele by měly být samozřejmostí, stejně tak respekt a snaha vyhovět, jak nejlépe je to možné, což má významný dopad na posilování vzájemných vztahů, kdy i třeba přes vážný technický nedostatek nebo poruchu dodaného zařízení může služba provedená vlídně a přátelsky celou záležitost snadno překonat (Lošťáková a kol., 2017, s. 95).

**Hmotné prvky** (*tangibles*) – jedná se o prvky, které zákazník vidí a se kterými přichází do styku (Kotler, Keller, 2012, s. 374) např. technický stav a vzhled zařízení, budov, oblečení, vzhled zaměstnanců, úprava komunikačních materiálů a písemností, standardní zpracování hmotného produktu, který je součástí dodávky služby, např. porce jídla v restauraci (Vašítková, 2014, s. 199). Veber a kol. (2007, cit. podle Lošťáková a kol., 2017, s. 95) kladou důraz na vhodně vybrané prostředí, které hraje velikou roli v posilování vztahů obou obchodních partnerů, protože pokud dodavatel nabídne opravdu kvalitní zázemí, spojené se všemi službami, bude zákazník více než spokojen a v budoucnu znovu poptá stejného dodavatele. Lošťáková a kol. (2017, s. 95) dodávají, že se vhodné prostředí týká především služeb poskytovaných bez předchozího dodání hmotných výrobků. Jestliže např. podnik hledá vhodného dodavatele na školení svých zaměstnanců, tak předpokládá, že služba proběhne ve vhodných prostorech školicího střediska s veškerým komfortem pro zaměstnance podle předem stanovené ceny za službu.

**Empatie a pochopení** (*empathy*) – vyjadřuje vcítění se a pochopení potřeb a požadavků zákazníka, snadný přístup ke službě a dobrou komunikaci (Vašítková, 2014, s. 199). Lošťáková a kol. (2017, s. 95) ji spojují s poskytováním individualizované, laskavé a dobrosrdečné pozornosti zákazníkům.

**Schopnost reakce** (*responsiveness*) – jedná se o schopnost a pohotovost reagovat na požadavky zákazníka, vstřícnost, snahu a adaptabilitu (Vašítková, 2014, s. 199). Někdy bývá označována jako pružnost, připravenost, resp. rychlost s níž dodavatel vyřeší problém či vyřídí obchodní případ. Spočívá v ochotě pomoci zákazníkovi a provést službu rychle, zejména rychle reagovat na nepředvídané problémy a poruchy v servisních službách a při řešení stížností a reklamací zákazníků (Lošťáková a kol., 2017, s. 95). Trout a Rivkin

(cit. podle Lošťáková a kol., 2017, s. 95) dodávají, že jestliže dodavatel reaguje pružně a dostojí všem svým závazkům, vycházejícím např. z kupní smlouvy, vedení podniku, kde závada vznikla, často celou záležitost nevnímá ani nijak negativně, neovlivní to jeho rozhodování v budoucnosti a opět vybere stejný podnik pro dodávku produktu.

Někteří autoři atributy RATER spojují např. se spolehlivostí dodavatele, ochotou personálu, jistotou dodavatele, empatií dodavatele a hmatatelným zajištěním služeb (Kotler, 2012, s. 374; Vašítková, 2014, s. 199), což je v souladu s výše uvedeným výčtem.

Každý atribut má pod sebou několik dalších položek. Kotler a Keller je nazývají škálou 21 položek určujících kvalitu služeb, které zároveň považují za základ nástroje SERVQUAL. Tyto atributy a jejich položky jsou uvedeny v tab. 3.

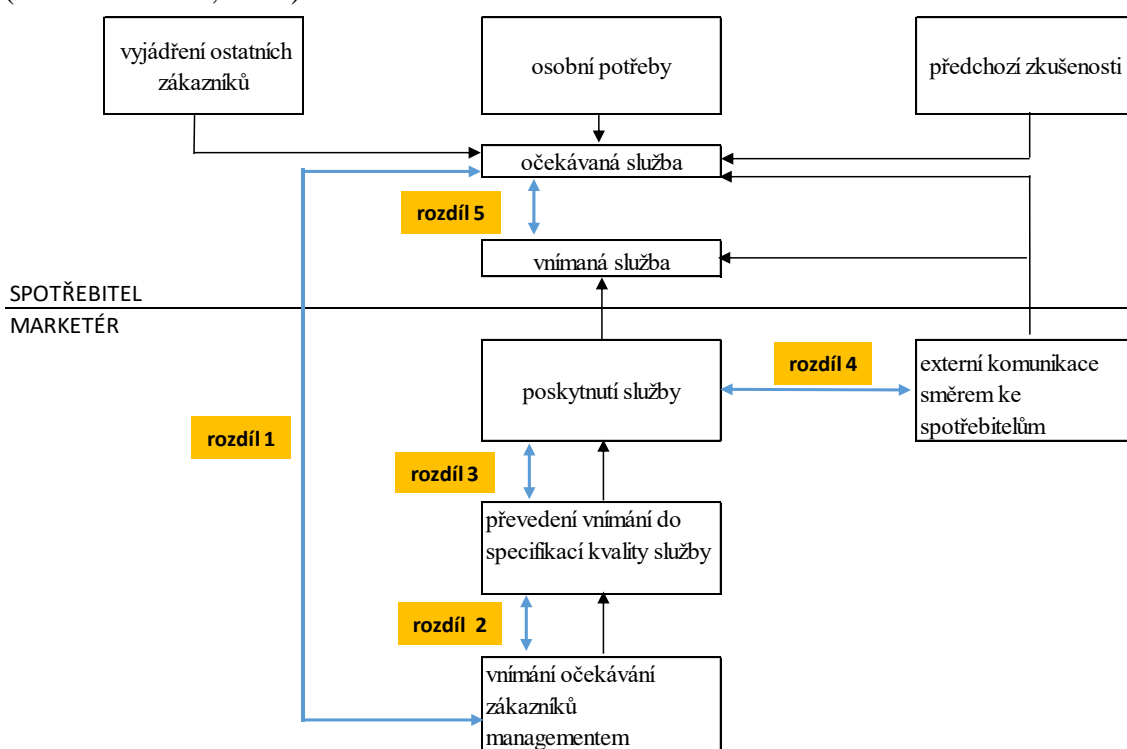
**Tab. 3: Atributy SERVQUAL** (Kotler, Keller, 2012, s. 374)

ATRIBUTY SERVQUAL	
<p><b>Spolehlivost</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Poskytování služby tak, jak bylo slíbeno</li> <li>- Spolehlivost při řešení problémů zákazníků se službou</li> <li>- Provádění služeb správně hned napoprvé</li> <li>- Udržování správných záznamů</li> <li>- Zaměstnanci schopni zodpovědět dotazy zákazníků</li> </ul> <p><b>Schopnost reakce</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Informování zákazníka ohledně toho, kdy bude služby poskytnuta</li> <li>- Rychlé služby zákazníkům</li> <li>- Zájem pomoci zákazníkům</li> <li>- Připravenost reagovat na požadavky zákazníků</li> </ul> <p><b>Jistota</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zaměstnanci vzbuzují důvěru zákazníků</li> <li>- Pocit bezpečí zákazníka během celé transakce</li> <li>- Zaměstnanci, kteří jsou neustále zdvořilí</li> </ul>	<p><b>Empatie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Věnování individuální pozornosti zákazníkům</li> <li>- Zaměstnanci, kteří se o zákazníky pečlivě starají</li> <li>- Práce vedena především nejlepšími zájmy zákazníka</li> <li>- Zaměstnanci, kteří rozumí potřebám svých zákazníků</li> <li>- Pohodlná otevírací doba</li> </ul> <p><b>Hmotné prvky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Moderní vybavení</li> <li>- Vizually působivé prostory</li> <li>- Zaměstnanci s milým, profesionálním vzhledem</li> <li>- Vizually působivé materiály související se službou</li> </ul>

Jednotlivé položky atributů nástroje SERVQUAL uvedené v tab. 3 jsou uspořádány tak, aby měly univerzální charakter, tzn. aby je bylo možné použít pro měření kvality služeb jak na trhu B2B, tak na trhu B2C (Parasuraman a kol., 1991, cit. z Ladhari, 2009, s. 175). Nicméně pro dosažení přesnějších výsledků si podniky převážně musí atributy upravovat

podle charakteru svých činností. Např. pro měření kvality služeb z pohledu zákazníků Amazon.com bylo prokázáno jako efektivní použít 3 atributy, a to hmatatelné prvky, empatii a jako třetí atribut kombinaci spolehlivosti a schopnosti reakce. Respondenti podniků na B2B trhu různého odvětví potvrdili efektivitu dvou atributů, kde prvním atributem jsou hmotné prvky a empatie, jistota, spolehlivost a schopnost reakce jsou spojeny do druhého atributu (Ladhari, 2009, s. 176-181).

Hodnocení kvality služeb pomocí nástroje SERVQUAL je založeno na tzv. GAP modelu, tzn. modelu mezer, který je znázorněn na obr. 2. Rozdíl mezi zákaznickým očekáváním a vnímáním poskytované služby ústí v zákaznicko vnímání kvality služby (Landrum a kol., 2007).



Parasuraman a kol. (1985, s. 41-50) a později Kotler, Keller (2012, s. 373-412) identifikovali pět mezer, které jsou příčinou neúspěchu při poskytování služeb. Kotler a Keller je popsali následovně:

1. **Mezera mezi očekáváním zákazníků a způsobem, kterým management podniku vnímá očekávání zákazníků:** Management ne vždy správně vnímá to, co zákazníci vlastně chtějí. Vedení nemocnice se může domnívat, že pacienti chtějí lepší jídlo, ale přitom požadují vyšší vnitřní kvalitu péče.
2. **Mezera mezi způsobem, kterým management vnímá očekávání zákazníků a specifikací kvality služeb:** Management možná vnímá přání zákazníků správně,



ale nestanoví příslušným způsobem standard poskytování služby. Vedení nemocnice může instruovat sestry, aby ošetřovali pacienty rychle, ale nespecifikuje čas v minutách.

3. **Mezera mezi specifikací kvality služeb a službami, které jsou skutečně poskytnuty:** Zaměstnanci mohou být špatně vyškolení nebo neschopní či neochotní dosáhnout požadovaného standardu. Mohou tápat mezi vzájemně protichůdnými požadavky, jako je instrukce naslouchat zákazníkům a současně je obsloužit co nejrychleji.
4. **Mezera mezi poskytováním služeb a tím, co je zákazníkům sdělováno o těchto službách a co utváří jejich očekávání:** Očekávání zákazníků jsou ovlivněna výroky krásný pokoj, ale pacient se následně ocitne v levně vypadajícím, ošuntělém pokoji, pak externí komunikace vytvořila nesprávná očekávání.
5. **Mezera mezi očekáváním zákazníků a jejich vnímáním skutečné kvality poskytnutých služeb:** Tento rozdíl se objevuje ve chvíli, kdy zákazník nesprávně vnímá kvalitu služby. Lékař například pacienta opakovaně navštíví na pokoji, aby vyjádřil svou starostlivost, ale pacient to interpretuje jako důkaz toho, že je to s ním opravdu vážné.

Hodnocení kvality služeb probíhá prostřednictvím dotazníku, ve kterém zákazník hodnotí, na Likertově sedmibodové škále (Parasuraman a kol., 1991, s. 356; Ladhari, 2009, 175, Lish, 2014, s. 148, Gounaris, 2005, s. 12) 21 položek nástroje SERVQUAL, a to zvláště pro očekávání a pro vnímání poskytnuté služby. Velikost a směr výsledku určuje oblasti silných a slabých stránek služeb. Parasuraman a kol. (1985, s. 41-50; Kotler, Keller, 2013, s. 412) dodávají, že existuje určitá toleranční zóna neboli rozpětí, ve kterém je služba považována za uspokojivou. Toto rozpětí je vymezeno minimální úrovní, kterou jsou zákazníci ochotni akceptovat, a úrovní, o které jsou přesvědčeni, že by se jim mělo dostat. Vašítková (2014, s. 200) uvádí tři případy hodnocení, které mohou nastat:

1. způsob poskytnutí služby se shoduje s očekáváním zákazníků,
2. očekávání kvality poskytnuté služby bylo vyšší než kvalita obdržené služby a
3. hodnocení poskytnuté služby převýšilo očekávání.

Z důvodu mnohé kritiky nástroje SERVQUAL provedl Buttle (1996, s. 10-11) recenzi literatury a shrnul kritiku do oblasti teoretické a praktické. Nástroj SERVQUAL byl však od té doby několikrát modifikován a při jeho současné podobě přetrvávají zejména následující kritiky:

Teoretická kritika zahrnuje následující problémy:

- **model mezer** – existuje málo důkazů potvrzujících předpoklad, že zákazníci hodnotí kvalitu služeb na základě rozdílu mezi vnímáním a očekáváním;
- **orientace na proces** – SERVQUAL se zaměřuje na proces poskytnutí služby, nikoli na samotný výsledek služby a
- **atributy** – pět uvedených atributů RATER nástroje SERVQUAL není univerzálních, jejich počet se liší v závislosti na charakteru činnosti podniku.

Kritika v praktické oblasti se týká:

- **očekávání** – pojem očekávání je mnohoznačný, zákazníci používají při hodnocení kvality služeb také standardy, např. průmyslové standardy, stanovené podle průměrného konkurenta nebo standardy značky, které vycházejí ze zkušenosti s minulým nákupem. SERVQUAL selhává při měření absolutního očekávání kvality služeb. Kotler a Keller (2013, s. 412) identifikují dva různé druhy očekávání, které mají opačný efekt na vnímání kvality služeb a to:
  - zvyšování očekávání zákazníka ohledně toho, co mu podnik nakonec poskytne, může vést k lepšímu vnímání celkové kvality služby a
  - snižování očekávání zákazníka ohledně toho, co by podnik poskytnout měl, může také vést k lepšímu vnímání celkové kvality služby.
- **složení položek** – čtyři nebo pět položek nezachycují variabilitu v rámci každého atributu kvality služeb;
- **stupnice** – sedmibodová Likertova stupnice vykazuje nedostatky, např. zneužívání extrémních konců stupnice, interpretace střední hodnoty;
- **okamžik pravdy** – hodnocení kvality služeb zákazníkem se může lišit v závislosti na době, kdy službu hodnotí;
- **dvojitý vyplňování** – respondenti se zdají být znuděni a někdy zmateni při vyplňování dvou verzí dotazníku (očekávání a vnímání).

Nástroj SERVQUAL by měl podnikům pomoci identifikovat oblasti, ve kterých je kvalita služeb nedostatečná, aby následně mohlo dojít k inovacím vedoucím k jejich zlepšení. V ideálním případě by měl fungovat jako systém včasného varování, protože může být používán ke sledování kvality služeb v průběhu času, který poskytuje dlouhodobé trendy a včasnou identifikaci zhoršení se v konkrétních oblastech služeb (marketing study guide, 2017).

Kvůli snaze vytvořit univerzální nástroj pro hodnocení kvality služeb, čelí SERVQUAL mnohé kritice, jelikož si ho podniky musí převážně modifikovat podle svých

potřeb. Další nevýhodou je dvojitý vyplňování ze strany respondentů, které snižuje kvalitu výsledků. Nástroj SERVQUAL tak považují za vhodné použít spíše na trhu B2C, zejména v oblasti bankovníctví, pojišťovnictví, poradenství, popř. v maloobchodě než na trhu B2B, kde vyžaduje značné modifikace.

Cronin a Taylor (1992, s. 55) nástroj SERVQUAL zpochybňují. Nesouhlasí s hodnocením kvality služeb na základě rozdílu mezi očekáváním a vnímáním poskytnuté služby zákazníkem. Zákazníka při hodnocení kvality služeb ovlivňují také standardy, které SERVQUAL nezohledňuje. Očekávání zákazníků jsou obecně velmi vysoká, zákazníci často při vyplňování dotazníků uvádějí nejvyšší stupeň hodnocení. Z těchto důvodů autoři vytvořili a testovali nástroj založený pouze na výkonnosti, který nazvali SERVPERF.

#### 2. 2. 4 SERVPERF

Název SERVPERF vznikl ze spojení service + performance. Wagnerová (2008, s. 11-12) však uvádí, že je velmi často zaměňován pojem výkonnost a výkon. Výkon je výsledek určité činnosti dosažený v daném čase a za určitých podmínek a dodává, že je to událost menšího rozsahu, zatímco výkonnost je obecnější a dlouhodobé vyjádření výkonu vztažené k určitému subjektu.

Nástroj SERVPERF vychází ze stejné koncepce jako nástroj SERVQUAL, skládá se tedy z 5 atributů kvality služeb (hmotné prvky, jistota, empatie, schopnost reakce, jistota), které mají pod sebou celkem 21 položek (stejných jako nástroj SERVQUAL). Zákazník hodnotí jednotlivé položky prostřednictvím dotazníku, pomocí Likertovy sedmibodové stupnice, pro dosažení přesnějších výsledků, avšak na rozdíl od nástroje SERVQUAL, zákazník hodnotí pouze vnímání služby neboli výkon služby, se kterým se setkal. Díky tomu je sběr dat relativně méně náročný, jelikož vyžaduje o polovinu méně informací (Adetunji a kol., 2013, s. 31). Kvalitu služeb podle nástroje SERVPERF lze pak popsat rovnicí (Mohd, 2013, s. 69):

$$SQ_i = \sum_{j=1}^k P_{ij}$$

Kde:  $SQ_i$  = vnímaná kvalita služeb jednotlivými zákazníky „i“; ( $i = \{1..n\}$ );

$k$  = počet atributů kvality služeb; ( $k = \{1..5\}$ );

$P$  = hodnocení vnímání výkonu poskytnutí služby jednotlivými zákazníky pro jednotlivé atributy  $j$ .

Z uvedeného vyplývá, že kvalitu služeb lze hodnotit také na základě výkonu poskytnuté služby. Nástroj SERVPERF má o polovinu kratší dotazník než nástroj SERVQUAL, vyžaduje tedy o polovinu méně „času“ zákazníka při vyplňování a zákaznickovy odpovědi tak mohou být spolehlivější. Nástroj SERVPERF však vychází ze stejných atributů a položek jako nástroj SERVQUAL, proto jeho použití na trhu B2B opět vyžaduje značné modifikace. SERVPERF je považován za vhodný nástroj pro hodnocení kvality služeb na trhu B2C, např. pro hodnocení kvality služeb poskytovaných internetovými obchody (Edison a Canas, 2014, s. 115-116).

## **2.3 HODNOCENÍ KVALITY SLUŽEB NA B2B TRHU**

Jelikož jsou mezi trhem B2B a B2C značné rozdíly, např. odlišné nákupní chování, koncepce služeb poskytovaných podniky na těchto trzích se patřičně liší (Gounaris, 2005, s. 423).

Služby na B2B trhu jsou poskytovány kvalifikovanými zaměstnanci, jejichž zkušenosti a dovednosti jsou klíčem kvality poskytnuté služby (Yorke, 1990, cit. podle Gounaris, 2005, s. 423). Tyto zaměstnanci úzce a velmi často spolupracují s manažery podniků svých zákazníků (Jackson a kol., 1995).

Kromě toho jsou služby na B2B trhu mnohem složitější a vyžadují správu většího počtu parametrů pro zajištění jejich bezchybného poskytnutí a dosažení požadovaného výsledku (Jackson a kol., 1995, s.105). Hodnocení a rozhodování o pokračování vztahů s podniky na B2B trhu není rutinní záležitostí. Služba, kterou tyto podniky poskytují, je většinou specificky zaměřená pro každého zákazníka, může být tedy považována za unikátní řešení specifického problému (Patterson, 1995, cit. podle Gounaris, 2005, s. 424). Z těchto důvodů Gounaris (2005, s. 424) tvrdí, že použití nástroje SERVQUAL pro hodnocení kvality služeb na B2B trhu vyžaduje značné modifikace, a proto pro hodnocení kvality služeb na B2B trhu vytvořil nový nástroj, který nazval INDSERV (název ze spojení industry + service).

### **2. 3. 1 Vymezení kvality služeb na B2B trhu**

Jako první se vymezením kvality služeb na B2B trhu zabýval již v roce 1984 Grönroos, který uvedl, že kvalita služeb by měla být hodnocena z pohledu zákazníka, jako kvalita technická a funkční (Gronroos, 1984, s. 38-39).

- **Technická kvalita služeb** se vztahuje k relativně měřitelným prvkům služby, které zákazník získává v průběhu své interakce s poskytovatelem služby. Jedná se v podstatě

o to, co je výsledkem poskytované služby. Např. stav dodaného materiálu. V určitých případech, například u specifických parametrů materiálu, může být úroveň kvality služeb posouzena objektivně pouze odborníky (Vašítková, 2014, s. 198).

- **Funkční kvalita služeb** vyjadřuje, jakým způsobem je služba zákazníkům poskytnuta. Je subjektivní a může být ovlivněna např. prostředím, ve kterém je služba poskytována, chováním zaměstnanců podniku, délkou čekací doby apod. (Vašítková, 2014, s. 198; Grönroos, 1984, s. 39).

Na Grönroose pak navázal Morgan (1991), který identifikoval procesní a výstupní dimenze kvality služeb:

- **procesní dimenze** představuje hodnocení, jak zákazník vnímá poskytnutí služby při interakci s poskytovatelem služby a
- **výstupní dimenze** představuje například, čeho zákazník díky poskytnuté službě dosáhnul (Morgan, 1991; cit. podle Gounaris, 2005, s. 424).

Szmigin (1993, s. 9-10) pro hodnocení kvality služeb na B2B trhu považuje za vhodné rozlišovat tvrdou, měkkou a výstupní kvalitu procesu poskytnutí služby. Tvrdá a měkká kvalita procesu vyjadřuje totéž co technická a funkční kvalita služeb. Szmigin pouze změnil názvy, protože považuje za obtížné vnímat rozdíl mezi technickou a funkční kvalitou služeb, kdežto rozdíl mezi tvrdou (technickou) a měkkou (funkční) kvalitou služeb považuje za jednoznačný.

- **tvrdá kvalita procesu** se vztahuje k tomu, co je vykonáváno během procesu poskytnutí služby;
- **měkká kvalita procesu** vyjadřuje, jakým způsobem je služba vykonávána v průběhu jejího poskytnutí (Szmigin, 1993, s. 9-10) a
- **výstupní kvalita procesu** se od tvrdé kvality liší tím, že podnik může dosahovat vynikajících výsledků v oblasti tvrdé kvality, avšak stále nemusí dosáhnout požadovaného cíle, tedy výstupu. Například právník může výborně obhájit svého klienta, ale soud může i tak rozhodnout v jeho neprospěch (Szmigin, 1993, s. 9).

Gounaris (2005, s. 424-426) se inspiroval poznatky autorů, kteří se zabývali vymezením kvality služeb na trhu B2B a vytvořil nástroj INDSERV, pro hodnocení kvality služeb na B2B trhu.

### 2. 3. 2 INDSERV

Gounaris (2005, s. 424-426) identifikoval čtyři dimenze kvality služeb na B2B trhu, na jejichž základě sestavil nástroj INDSERV. Lee (2011) tyto dimenze popsal jako:

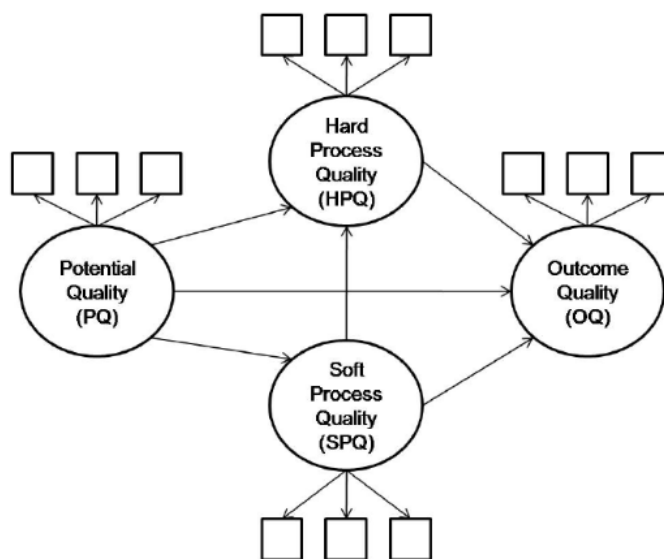
1. **potenciální kvalita PTQ** (*potential quality*) – je tvořena prvky, které zákazník zohledňuje při výběru dodavatele (Gounaris, 2005, s. 430). Jedná se o prvky, bez kterých by podnik nebyl schopný služby poskytnout jako např. počet zaměstnanců, zařízení a filozofie podniku. Tato dimenze je považována za prvotní vstupy do procesu služeb;
2. **hrubá kvalita procesu HPQ** (*hard process quality*) – odkazuje na objektivní a úkolově orientované záležitosti v rámci dodávky B2B, jako je například dodržet rozpočet a dodržet stanovené lhůty a termíny. Představuje proces doručování služby;
3. **měkká kvalita procesu SPQ** (*soft process quality*) – zákazník hodnotí např. přístup zaměstnance, zda byl upravený, empatický, poslouchal zákazníka s nadšením a potěšením, průběh komunikace apod.
4. **výstupní kvalita OQ** (*output quality*) – je poslední závislou proměnnou kvality B2B služeb, vztahuje se k relativnímu dopadu dodavatelských služeb na zákaznickou ziskovost, strategii a schopnost podnikat.

Každá dimenze má pod sebou několik dalších položek, které slouží k hodnocení výkonnosti dodavatele zákazníkem. Celkem nástroj INDSERV představuje 22 tvrzení, která se vztahují k podniku dodavatele. Jejich přehled je uveden v tab. 4. Zákazník, prostřednictvím dotazníku, hodnotí jednotlivá tvrzení na sedmi bodové škále. (Gounaris, 2005, s. 425).

**Tab. 4: Nástroj INDSERV** (Gounaris, 2005, 427; cit. podle Galahitiyawe a Ghazali, 2016, s. 122)

DIMENZE	ZKRATKA	HODNOCENÁ TVRZENÍ	ASSESSMENT OF STATEMENTS
Potencionální kvalita ( <i>potential quality</i> )	PQ	1. nabízí kompletní služby 2. má kvalifikovaný personál 3. má moderní vybavení 4. má vhodnou filozofii podniku 5. má nízký obrat personálu 6. používá síť partnerů/asociace	<i>offers full service</i> <i>has required personnel</i> <i>has required facilities</i> <i>has required management philosophy</i> <i>has a low personnel turn-over</i> <i>uses network of partners/associates</i>
Hrubá kvalita procesu ( <i>hard process quality</i> )	HPQ	7. dodržuje časové plány 8. dodržuje rozpočet 9. dodržuje termíny 10. zabývá se podrobnostmi 11. rozumí našim potřebám	<i>keeps time schedules</i> <i>honours financial agreements/stays in budget</i> <i>meets deadlines</i> <i>looks at details</i> <i>understands our needs</i>
Jemná kvalita procesu ( <i>soft process quality</i> )	SPQ	12. přijímá naše požadavky s nadšením 13. naslouchá našim problémům 14. je otevřený novým návrhům/nápadům 15. má příjemnou povahu 16. v případě potřeby argumentuje 17. zajímá se o naše zájmy	<i>accepts agreement enthusiastically</i> <i>listens to our problems</i> <i>opens to suggestions/ideas</i> <i>has pleasant personality</i> <i>argues if necessary</i> <i>looks at our interests</i>
Výstupní kvalita ( <i>output quality</i> )	OQ	18. plní stanovené cíle 19. má pro nás důležitý význam 20. ovlivňuje naše prodeje/image 21. je kreativní z hlediska své nabídky 22. je v souladu s naší strategií	<i>reaches objectives</i> <i>has a notable effect</i> <i>contributes to our sales/image</i> <i>is creative in terms of its offerings</i> <i>is consistent with our strategy</i>

Jednotlivé dimenze nástroje INDSERV mohou probíhat na různých místech a v různých časech celého B2B procesu služeb. Konkrétně, potencionální kvalita služeb aktivuje hrubou a měkkou kvalitu procesu, které mohou interagovat a ve spojení s potencionální kvalitou služeb vést k vnímání výstupní kvality služeb, jak je uvedeno na obr. 3 (Lee, 2011, s. 3181).



**Obr. 3: Vnitřní model nástroje INDSERV** (Lee, 2011, s. 3179)

Potenciální kvalita je považována za vstup, kterým dochází k aktivaci procesu služeb. Podle Gounarisovy implicitní konceptualizace, výstupní kvalita je poslední závislá proměnná, která je různě ovlivněna třemi dalšími dimenzemi služeb, a to PQ, SPQ a HPQ. Potenciální kvalita může tedy ovlivnit výstupní kvalitu přímo, bez využití hrubé a měkké kvality procesu (Lee, 2011).

Podle Gounarise (2005, s. 431), Lee (2011, 3179-3187) a Subianto (2013, s. 543–553) je nástroj INDSERV relevantní, platnou a spolehlivou cestou, která na základě hodnocení zákazníků umožňuje podniku měřit kvalitu služeb poskytovaných na B2B trhu. Prvky na jejichž základě byl vytvořen, zobrazují jedinečné aspekty služeb poskytovaných zákazníkům na B2B trhu. Poskytovatelé služeb mohou pro každou jednotlivou otázku hledat hodnocení svých zákazníků a určit oblasti, které vyžadují opravu. Například pokud podnik dostane špatné hodnocení ohledně přístupu zaměstnanců (SPQ) nebo u dodržování termínů (HPQ) je nutné provést změny. Zaměstnanci by měli být např. proškoleni, jak se chovat k zákazníkům a měl by být zhotoven plán doručování pro eliminaci nedostatků při dodržování termínů (Gounaris, 2005, s. 431).

Z výše uvedeného vyplývá, že pro hodnocení kvality služeb na B2B trhu je z uvedených nástrojů nejvhodnější nástroj INDSERV. Byla prokázána jeho účinnost i v chemickém průmyslu, a to podnikem Indokemika Jayatama (Indokemika), který dodává a distribuuje chemikálie do skupiny Salim Chemicals v Indonésii (Subianto 2013, s. 543–553). Pomocí aplikace INDSERV v tomto podniku odhalili nedostatek v dimenzi jemná kvalita procesu, kde byla identifikována nedostatečná pozornost zájmům zákazníka. Pro zlepšení daného parametru bylo podniku Indokemika doporučeno být stálý v rozvoji vztahů se zákazníky, jelikož udržování a rozvíjení vztahů zvyšuje přidanou hodnotu a konkurenceschopnost podniku (Subianto, 2013, s. 552). Účinnost INDSERV byla dále prokázána na B2B trhu v oblasti hotelového sektoru na Srí lance. Nicméně v této oblasti bylo zjištěno, že je pro podniky přínosnější zaměřit se na výstupní a jemnou kvalitu procesu než na hrubou a potenciaální kvalitu procesu. Potenciální kvalita je v oblasti hotelového sektoru považována za nevhodnou kvůli jeho ekonomické nejistotě a krátkodobé orientaci (Galahitiyawe, 2016, s. 130).

Nástroj SERVQUAL i jeho modifikace SERVPERF by vyžadovaly pro použití na B2B trhu značnou modifikaci, jelikož koncepce služeb poskytovaných podniky na těchto trzích se patřičně liší, a proto je vnímám spíše jako nástroje pro hodnocení kvality služeb na trhu B2C.



### **3 HODNOCENÍ KVALITY SLUŽEB Z POHLEDU FIBERTEX NONWOVENS, A. S. A JEHO ZÁKAZNÍKŮ**

Hodnocení kvality služeb odběrateli Fibertex Nonwovens, a. s. z oblasti automobilového průmyslu je součástí jejich celkového hodnocení. Tato hodnocení musí vytvářet v souladu s normou IATF 16949:2016, která je dodatkem pro oblast automobilového průmyslu k normě ISO 9001:2015. Cílem hodnocení je určení celkové spokojenosti s Fibertex Nonwovens, a. s. jednotlivými odběrateli a zařazení podniku do jedné ze skupin A, B nebo C dodavatelů daného odběratele.

Odběratelé Fibertex Nonwovens, a. s. z jiných oblastí, tj. nábytkářství, stavebnictví, zahradnictví a chemie normu IATF 16949:2016 zavedenou nemají, jelikož do automobilového průmyslu nedodávají a nejsou povinni celkové hodnocení Fibertex Nonwovens, a. s. vytvářet a zasílat. Nicméně někteří odběratelé ze zmíněných oblastí i tak hodnocení zasílají. Je jich však minimum a nearchivují se stejným způsobem jako hodnocení z oblasti automobilového průmyslu. Ze strany Fibertex Nonwovens, a. s. tak nebylo možné tato hodnocení poskytnout.

Certifikace norem IATF 16949:2016 a ISO 9001:2015 je vyžadována v celém dodavatelském řetězci automobilového průmyslu. V souladu s uvedenými normami musí také Fibertex Nonwovens, a. s. hodnotit své dodavatele. Hodnocení kvality služeb zahrnuje, stejně jako jeho odběratelé, do celkového hodnocení spokojenosti se svými dodavateli. Fibertex Nonwovens, a. s. hodnocení vytváří od roku 2009, kdy byl certifikován normou ISO/TS 16949 (dnes IATF 16949:2016).

Dodržování ISO norem hlídá dozorový audit, který je ve Fibertex Nonwovens, a. s. prováděn každý rok. Recertifikační audit probíhá jednou za čtyři roky. Provádí se při něm kompletní analýza celého systému za účelem ověření, zda jsou všechny požadavky dané normy splněny.

#### **3.1 CHARAKTERISTIKA PODNIKU FIBERTEX NONWOVENS, A. S.**

Fibertex Nonwovens, a. s., se sídlem ve Svitavách vznikl v roce 2004 akvizicí Vigony dánským koncernem Fibertex Nonwovens. Od té doby je jeho dceřinou společností. Vigona byla do roku 2004 česká společnost vyrábějící netkané textilie.

Další dceřiné společnosti tohoto dánského koncernu se nacházejí ve Francii, Jihoafrické republice, USA, Turecku a v roce 2018 byla učiněna akvizice brazilského

výrobce netkaných textilií společnost DUCI se sídlem nedaleko Sao Paula. Koncern Fibertex Nonwovens má také prodejní pobočky, které slouží k posílení prodeje netkaných textilií v oblastech, kde koncern nemá výrobní závody z důvodů vycházejících z historie, z konkurenčního prostředí, potenciálu apod. Jedná se o prodejní pobočky ve Španělsku, Francii, Indii, Portugalsku a v Číně.

Hlavní výrobní technologií Fibertex Nonwovens, a. s. je vpichování, tj. mechanické pojení vláken. Vpichování probíhá na 5 linkách. Pořízení jedné linky představuje 300-500 milionů Kč. Druhou používanou technologií je termické pojení. To představuje tepelné propojení vláken, kde se vlákno s nižší teplotou tání rozpojí a spojí s druhým vláknem, které má vyšší bod tání. Termické pojení probíhá na 2 linkách.

Fibertex Nonwovens, a. s. vyrábí především netkané textilie pro automobilový průmysl, průmyslovou filtraci, nábytkářství, stavebnictví, zahradnictví a do-it-yourself sektor, který zahrnuje například netkané textilie pro vylepšování interiérů a exteriérů domů nebo bytů. Netkaná textilie je na rozdíl od tkané textilie tažná, což představuje její „extrémní“ výhodu. Lze ji natáhnout o více jak 100 %. Tkanou textilií natáhnout nelze, jelikož by se okamžitě přetrhla. Netkaná textilie je také mnohem levnější než tkaná. Její nevýhodou je vzhled, protože nepůsobí esteticky.

Fibertex Nonwovens, a. s. pro výrobu nakupuje obarvená trhaná vlákna, která ujednotí, impregnuje a smíchá s chemikáliemi, které jim dodávají vlastnosti jako je pevnost, odolnost, lepivost nebo nehořlavost. Vlákna jsou nejčastěji z materiálů v uvedeném pořadí polyester, polypropylen, viskóza a bavlna, které se při hoření mění na uhlík a vodu a nepůsobí tedy negativně na životní prostředí.

Vizi koncernu Fibertex Nonwovens je (Fibertex Nonwovens, a. s., 2018):

- stát se světovým lídrem v oblasti technických netkaných textilií a speciálních průmyslových řešení a
- vytvářet vysoké hodnoty pro své zákazníky a akcionáře prostřednictvím inovačních a nákladově efektivních řešení, technologického vůdcovství a lidí na špičkové úrovni.

Podnik ve Svitavách funguje samostatně, ale ohledně investic má na každý rok určitý rozpočet stanovený mateřskou společností v Dánsku. Ta také schvaluje zásadní rozhodnutí. Počet zaměstnanců celého koncernu se pohybuje okolo 1 000, z toho Fibertex Nonwovens, a. s. zaměstnává okolo 320 osob, tzn., že 32 % celkového počtu zaměstnanců celého koncernu je soustředěno ve Svitavách.

Fibertex Nonwovens, a. s. se považuje za flexibilní společnost, která uznává work—life balance. Ten vychází z podnikové kultury, ve které je kladen velký důraz na udržování pozitivní atmosféry v celém podniku. Zaměřuje se na dobré vedení, každodenní otevřený dialog a přijímání sociální odpovědnosti za své zaměstnance, a je otevřena inovacím.

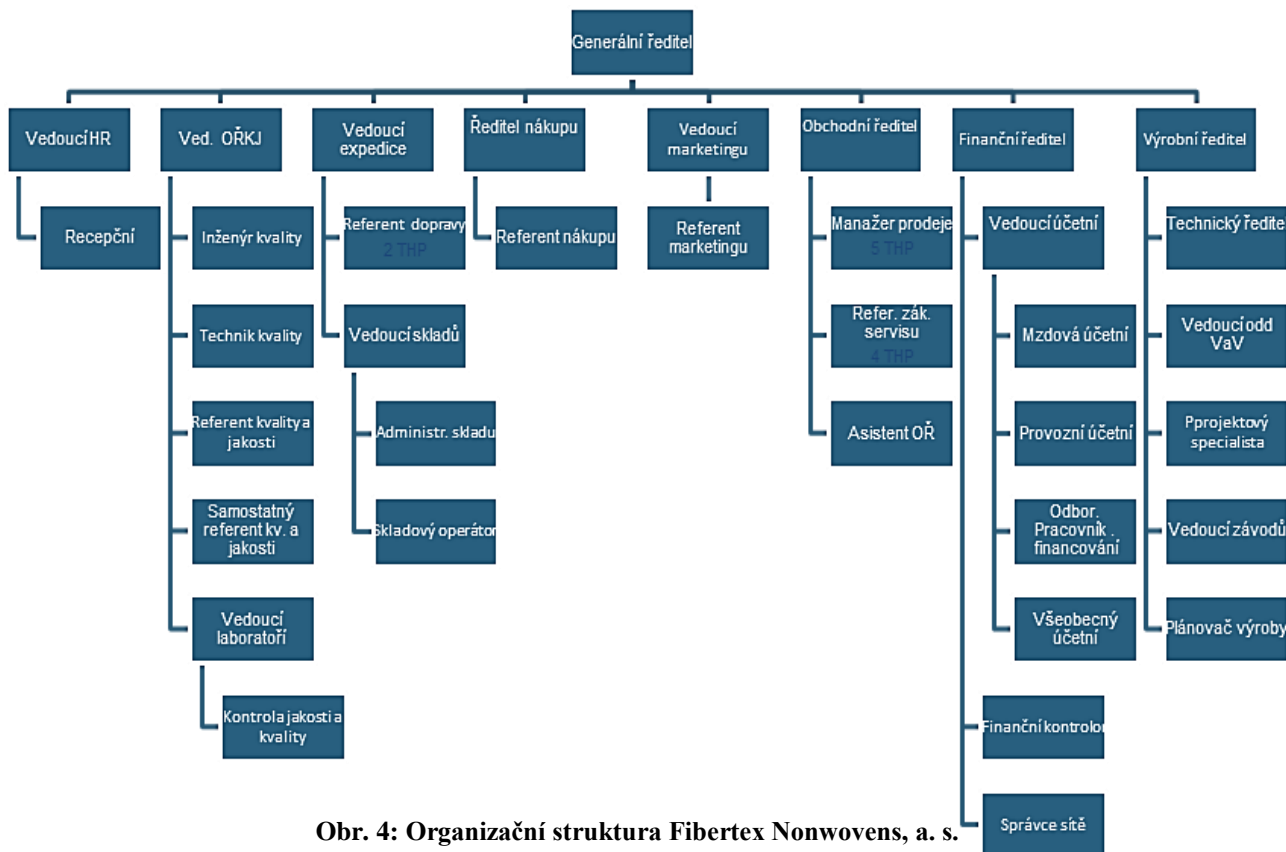
### **3. 2 METODIKA VÝZKUMU**

Výzkum ve Fibertex Nonwovens, a. s. byl prováděn na oddělení nákupu a prodeje. První část praktické části bakalářské práce se týká hodnocení Fibertex Nonwovens, a. s. odběrateli z automobilového průmyslu a byla prováděna metodou hloubkových rozhovorů s manažerem prodeje pro automobilovou oblast. Ten také poskytl pro účel bakalářské práce všechna hodnocení Fibertex Nonwovens, a. s., tj. 22 hodnocení, obdrženy v letech 2015-2016 od svých odběratelů. Manažer prodeje v daných hodnoceních považuje za přínosné identifikovat a analyzovat kritéria, která odběratelé pro hodnocení používají. Cílem práce je tedy identifikovat a analyzovat používaná kritéria s důrazem na kritéria vztahující se ke kvalitě služeb.

Druhá část praktické části bakalářské práce je zaměřena na tvorbu hodnocení dodavatelů ze strany Fibertex Nonwovens, a. s. s důrazem na identifikaci používaných kritérií vztahujících se ke kvalitě služeb. Byla opět použita metoda hloubkových rozhovorů, a to s ředitelkou nákupu a zaměstnanci tohoto oddělení. Cílem dotazování bylo zjistit a popsat jakým způsobem Fibertex Nonwovens, a. s. hodnotí své dodavatele. Důraz je kladen především na identifikaci kritérií používaných pro hodnocení kvality služeb.

### **3. 3 KVALITA SLUŽEB Z POHLEDU MANAŽERA PRODEJE**

Kvalita služeb v daném podniku není záležitostí pouze jednoho oddělení, ale dotýká se zejména oddělení logistiky, nákupu, prodeje a marketingu. Organizační struktura Fibertex Nonwovens, a. s. je zobrazena na obr. 4.



Obr. 4: Organizační struktura Fibertex Nonwovens, a. s.

V organizační struktuře poskytnuté manažerem prodeje nejsou popsána jednotlivá oddělení, ale pracovní pozice jejich představitelů. Manažer prodeje následovně upřesnil oddělení, která daní představitelé reprezentují.

**Oddělení logistiky** se skládá z vedoucího expedice, referentů dopravy, vedoucího skladů, administrátorů skladu a skladových operátorů. Jejich úkolem je tzv. shipping, tj. fyzické dodání zboží. Podnik nemá žádné nákladní automobily, ani dodávky. Dopravu nakupuje u dopravců. V některých případech si odběratel vyzvedává zboží ve Svitavách osobně. Fibertex Nonwovens, a. s. má velké množství skladů a neustále přistavuje nové, jelikož považuje za vhodnější mít materiál na skladě než řešit problém s jeho nedostatkem. Je schopný poskytnout odběratelem požadovaný výrobek dříve než dodavatelé, kteří materiál na skladě nemají a na jeho dodání musejí čekat. To pro podnik představuje

konkurenční výhodu při získávání nových zákazníků, nebo zakázek. Oddělení logistiky zodpovídá za poskytnutí kvalitních služeb odběratelům v oblasti balení, zajištění bezpečnosti balení, dodržování termínů dodávek a zajištění a přiložení kompletní dokumentace.

**Oddělení prodeje** představuje obchodní ředitel, manažeři prodeje, referenti zákaznického servisu a asistent obchodního ředitele. Poskytování kvalitních služeb v rámci oddělení prodeje zajišťují manažeři prodeje, kteří jsou odběratelům ochotni vyjít vstříc a jejichž vystupování a prezentace přináší Fibertex Nonwovens, a. s. nové odběratele. Pro oddělení prodeje je také stěžejní tzv. back office, který se poté, co manažeři uzavřou kontrakt s odběrateli zabývá komunikací s odběrateli, řeší škody vzniklé při převozu materiálu odběrateli apod. Pracovníci back office musí pak poskytovat pohotové a v dané situaci vhodné kvalitní služby. Fibertex Nonwovens, a. s. dodává do oblasti stavebnictví, nábytkářství, chemického a automobilového průmyslu.

- **Ve stavebnictví** je třeba rozlišovat, zda se jedná o dodávku geotextilií nebo tzv. hitech výrobků. U geotextilií působí vysoký tlak konkurence a rozhodujícím faktorem je cena. Nároky na služby jsou u geotextilií nízké. Významným kritériem je zde ze služeb pouze dodací lhůta. Geotextilie představují pro podnik nízkou přidanou hodnotu, a proto je považuje za doplňující sortiment. Používají se například na zabraňování vlnobití. Geotextilie dodával například na stavbu ostrovů v Dubaji, což pro něj představovalo přívětivou reklamu, nicméně marže byla téměř nulová. U výrobků „hitech“ je vyžadována vysoká kvalita materiálu, jelikož je vyžadována jeho vysoká odolnost, aby ho bylo možné použít například na zpevnění mostu. V současnosti je např. používá na stavbě mostu v Kuvajtu, který bude s délkou 36 km patřit mezi jeden z největších mostů na světě. Stavba začala na začátku roku 2013 a bude dokončena v roce 2018. Přidaná hodnota u výrobků „hitech“ je vysoká z požadavků na služby je zde důležitá komunikace s dodavatelem, zákaznický servis a dodací lhůta.
- **V nábytkářském průmyslu** se netkaná textilie používá jako materiál pokrývající rošt, který se nachází pod sedacími soupravami. Tato oblast představuje pro podnik nízkou přidanou hodnotu, tedy pouze vyplnění sortimentu.
- **Do chemického průmyslu** podnik dodává filtry, používané v oblasti medicíny a hygieny. Ty se řadí mezi výrobky s vysokou přidanou hodnotou.
- **Do automobilového průmyslu** Fibertex Nonwovens, a. s. dodává netkané textilie používané pro odklápěcí plata, povrch kufru, koberce do aut, palubní desky apod. Jedná

se o netkané textilie snižující hmotnost a zlepšující akustické vlastnosti automobilu. Ze služeb je zde důležité dodržení termínu dodávek, rychlost komunikace apod. Právě službami poskytovanými v tomto odvětví se bude práce zabývat.

**Oddělení marketingu** se skládá z vedoucího a referentů marketingu. Informuje např. odběratele, které barvy netkaných textilií se budou kdy vyrábět a připravuje podklady pro prezentaci podniku např. na veletrzích. Fibertex Nonwovens, a. s. se snaží vyjít odběratelům co nejvíce vstříc, nicméně má také své limity a za dřívější změnu barvy si musí odběratelé zaplatit.

**Oddělení nákupu** se skládá z ředitelky nákupu a tří referentů nákupu. Zabývá se službami, které Fibertex Nonwovens, a. s. vyžaduje od svých dodavatelů. Mezi nejdůležitější služby požadované podnikem Fibertex Nonwovens, a. s. patří flexibilita dodávek od objednání a technická podpora. Oddělení nákupu se také snaží poskytovat kvalitní služby v oblasti komunikace s dodavatelem, čímž upevňuje vztahy se svými dodavateli.

### **3. 4 HODNOCENÍ FIBERTEX NONWOVENS, A. S. ODBĚRATELI**

Fibertex Nonwovens, a. s. má řádově stovky odběratelů. Nejvíce odběratelů z oblasti automobilového průmyslu je v České republice, dále pak v Polsku, Německu, Rusku, Rumunsku, Portugalsku, Belgii, Slovensku, Maďarsku apod. Odběratelé z automobilového průmyslu jsou povinni podle normy IATF 16949:2016, dříve ISO/TS 16949 vypracovávat a zasílat hodnocení svým dodavatelům. Je na jejich zodpovědnosti, zda hodnocení vypracovávají a zasílají. Pokud Fibertex Nonwovens, a. s. hodnocení neobdrží, tak jej nevyvádí. Odběratelé by měli v souladu s normou ISO/TS 16949, jejíž platnost je od roku 2009, tato hodnocení zasílat již od jejího zavedení. Nicméně Fibertex Nonwovens, a. s. tato hodnocení dostává ve větší míře až od roku 2015, proto pro analýzu dřívější hodnocení nebyla neposkytnuta. Dle manažera prodeje nárůst obdržených hodnocení souvisí s větší disciplinovaností odběratelů, popř. s pozdější certifikací normy ISO/TS 16949. Nicméně, stále se nejedná o stovky zasílaných hodnocení. Fibertex Nonwovens, a. s. obdržel hodnocení v letech 2015 a 2016 pouze od 22 odběratelů.

S ohledem na skutečnost, že si podle uvedených norem každý odběratel může určit četnost, používaná kritéria a časové období, za které hodnocení bude zasílat, dochází k následujícím situacím:

- Někteří odběratelé zasílají hodnocení každý měsíc, jiní čtvrtletně, pololetně nebo jednou ročně.

- Pro hodnocení se používají různorodá kritéria. Zajímavé je, že i v rámci skupiny podniků si každý podnik vytváří vlastní hodnocení. Kritéria, která podniky ze stejné skupiny hodnotí si jsou většinou podobná. Nesoulad kritérií souvisí například s rozdílnou charakteristickou činností podniků odběratelů. Jelikož se podniky odběratelů liší, musí každý podnik sám identifikovat, která kritéria jsou pro něj vhodná.
- Odběratelé v hodnocení uvádějí odlišně časové období, za které Fibertex Nonwovens, a. s. hodnotí. Někteří uvádí pouze datum, kdy bylo hodnocení odesláno, z čehož nelze jednoznačně určit k jakému časovému období se vztahuje. Dochází pak k tomu, že v roce 2015 Fibertex Nonwovens, a. s. obdržel hodnocení za rok 2013/2014, dále od jiného odběratele za rok 2014 a od dalšího odběratele za leden 2015. Někteří odběratelé časové období nespecifikují vůbec.

### 3. 3. 1 Analýza kritérií používaných pro hodnocení

Z analýzy 22 obdržených hodnocení Fibertex Nonwovens, a. s. vyplývá, že odběratelé k hodnocení svých dodavatelů používají kritéria, která zahrnují požadavky na ukazatele výkonnosti specifikované normou IATF 16949:2016 (str. 97). Jsou uvedena v kapitole Hodnocení dodavatelů odběrateli dle norem ISO. To vysvětluje určitou podobnost některých kritérií, která se v hodnoceních vyskytují. Kritéria však také souvisejí s individuálními požadavky odběratelů a s charakteristickým zaměřením podniků odběratelů, které se liší. To je příčinou různorodosti kritérií, která odběratelé pro hodnocení používají. Jako příklad lze uvést tři odběratele, kteří Fibertex Nonwovens, a. s. hodnotili. Kritéria použitá odběratelem 1 se nejvíce liší od kritérií použitých odběrateli 2 a 3, která jsou si nejvíce podobná, jelikož jsou ze stejné skupiny podniků (tj. podnikají pod stejným jménem, ale v jiné lokalitě).

Kritéria obsažená v hodnocení odběratele 1 jsou hodnocena v rámci 4 oblastí:

1. **održování obchodních podmínek domluvených s dodavatelem** (dlouhodobé smlouvy, bonusy, platební lhůta, cena aj.);
2. **úroveň dodržování požadavků na kvalitu odběratele 1** (tj. pokročilý vývoj systému řízení a schvalování nezpracovaného materiálu podle PPAP). PPAP (zkratka z anglického jazyka production part approval proces) lze přeložit jako proces schvalování dílů do sériové výroby. Představuje návod pro nastavení procesů schvalování dílů určených k výrobě. Používá se k prokázání, zda dodavatel správně pochopil všechny požadavky konstrukční dokumentace výrobku, všechny zákaznické

specifikace a k prokázání schopnosti vyrábět ve výrobním procesu výrobek trvale splňující tyto požadavky. PPAP pomáhá snížit rizika selhání výroby (managementa, 2016). Musí se používat na všech interních a externích výrobních místech podniku dodávajícího výrobní díly, náhradní díly, výrobní materiály nebo volně ložené materiály (Česká společnost pro jakost, 2006);

3. **včasné doručení, shoda množství, kompletní dokumentace, poškození vzniklé při přepravě a**
4. **průběh přijetí dodávky** (vlídnost, chování, ochota personálu), **reklamace, RPPM**. RPPM (zkratka z anglického jazyka return parts per million) lze přeložit jako vrácené části z milionu. Odběratel 1 v hodnocení připomíná, že hledá a spolupracuje pouze s dodavateli, kteří mají v oblasti kvality dodávek RPPM roven nule.

Odběratel 2 jako kritéria pro hodnocení svých dodavatelů za rok 2016 použil:

1. **spolehlivost dodavatele** – tj. dodržování termínů a soulad množství;
2. **kvalita** – kontrola jakosti zboží, PPM za určité časové období. PPM (zkratka z anglického parts per million) lze přeložit jako díly z milionu. Jedná se o výpočet, který se používá ke sledování množství neshodných výrobků. Množství neshodných výrobků z jedné dávky nebo za sledované období se vydělí celkovým počtem kusů ve stejné dávce nebo za sledované období a následně vynásobí milionem. PPM se používá např. při meziročním srovnávání efektivity nebo při srovnávání jednotlivých podniků;
3. **management environmentu** – technický a bezpečnostní list, EM-certifikace ISO 14 001 a
4. **QM-systém** – certifikace podle ISO 9001, ISO/TS 16949.

Odběratel 3 pro hodnocení v roce 2016 použil následující kritéria:

1. **spolehlivost dodavatele** – dodržování termínů;
2. **spolehlivost dodavatele** – dodržování množství dodávek;
3. **kvalita** – vzniklé reklamace a měsíční PPM dodavatele a
4. **požadované záznamy a dokumentace**.

Z příkladů je patrné, že kritéria, která podniky ze stejné skupiny podniků používají si jsou velmi podobná. Odběratelé 2 a 3 rozdílně vnímají kritérium spolehlivost dodavatele. Odběratel 2 považuje dodržování termínů a dodržování množství dodávek za jedno kritérium, které označuje jako spolehlivost dodavatele. Odběratel 3 považuje dodržování termínů a dodržování množství dodávek za dvě různá kritéria. Rozdílné vnímání kritérií



odběrateli může ovlivnit výsledné hodnocení Fibertex Nonwovens, a. s. Odběratel 3 v závěru hodnocení uvádí jako podnět pro zlepšení Fibertex Nonwovens, a. s. v roce 2017 zavedení certifikace dle ISO 14001. Podnik ji stále nemá zavedenou. Někteří odběratelé, jako například odběratel 3 tuto normu považují za jedno z kritérií pro hodnocení. Tento nedostatek tak může způsobit zařazení dodavatele do nižší skupiny. Skupiny dodavatelů jsou popsány v kapitole Zařazení Fibertex Nonwovens, a. s. do skupin. Z těchto důvodů se Fibertex Nonwovens, a. s. rozhodl tuto normu v roce 2019 zavést.

Odběratelé kritéria používaná pro hodnocení svých dodavatelů nemusí v hodnocení uvádět. Dle manažera prodeje jsou hodnotící kritéria specifikována v obchodním případu. Většina z obdržných hodnocení Fibertex Nonwovens, a. s. obsahuje kritéria, která jsou alespoň částečně specifikována, jak je uvedeno u odběratele 1, 2 a 3.

Čtyři hodnocení, které Fibertex Nonwovens, a. s. obdržel v letech 2015, 2016 obsahují pouze oblasti hodnocení s procentuálním výsledkem. Podrobnější specifikace oblastí, například na kritéria, v těchto hodnoceních uvedena není. Jako příklad lze uvést odběratele 4, který zaslal hodnocení oblasti kvality, logistiky, zákaznického servisu a systému řízení. Z uvedených oblastí není zřejmé, co přesně odběratel hodnotil. V oblasti systému řízení ztratil Fibertex Nonwovens, a. s. v hodnocení dva body. Příčinu ztráty odběratel neuvedl, tak není zřejmé v čem je třeba se zlepšit. Manažer prodeje uvádí, že se příčina ztráty bodů zjišťuje pouze v případě, kdy celkový výsledek znamená zařazení do jiné kategorie dodavatelů, než je kategorie A. Čtyři odběratelé Fibertex Nonwovens, a. s. neuvedli ani oblasti hodnocení. Zaslali pouze zprávu, ve které bylo uvedeno, do které ze skupin dodavatelů A, B nebo C byl Fibertex Nonwovens, a. s. zařazen.

Každý odběratel si musí najít kritéria vhodná pro hodnocení svých dodavatelů sám. Stejně tak si odběratelé musí nastavit způsob bodování svých dodavatelů. Jedná se o interní záležitost každého odběratele, proto je pochopitelné, že tyto údaje nechtějí poskytovat dopodrobna rozepsané. Někteří odběratelé však Fibertex Nowovens, a. s. zasílají detailnější hodnocení, kde uvádí i způsob bodování. Příkladem je odběratel 5, jehož hodnocení za rok 2016 je uvedeno v tab. 5.

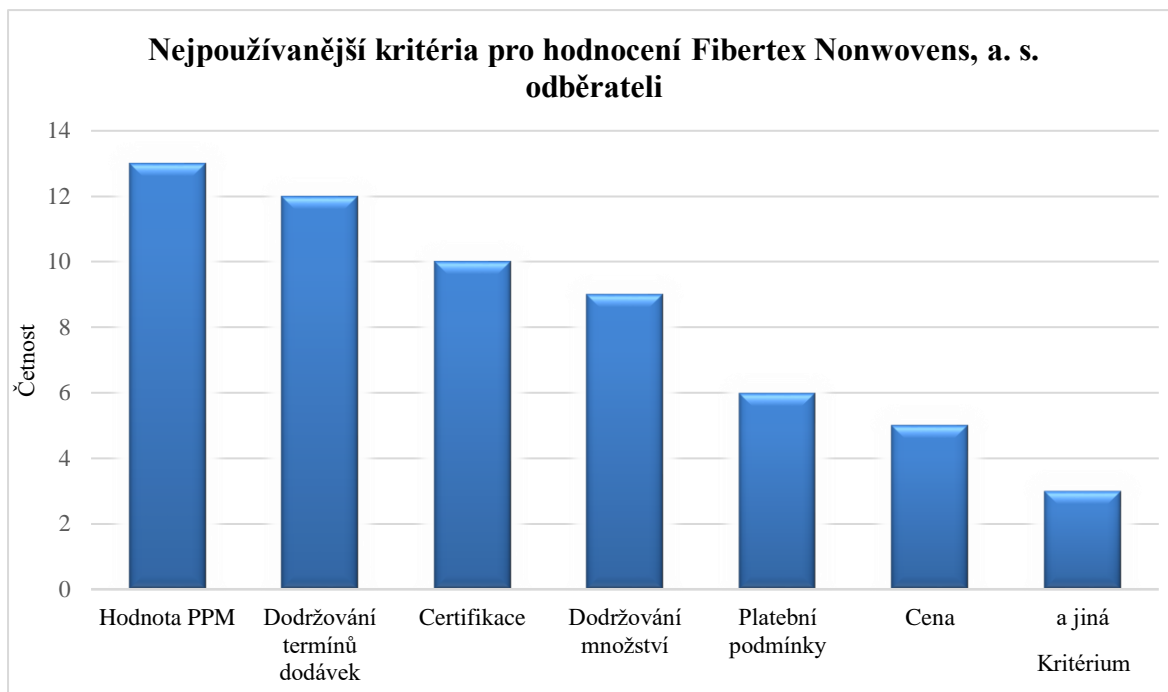
**Tab. 5: Kritéria používaná pro hodnocení Fibertex Nonwovens, a. s. odběratelem 5**

Hodnocený parametr	Počet reklamací PPM	Stav systému kvality	Dodržování termínů dodávek	Dodržování množství	Rychlost komunikace/zákaznická podpora
Počet bodů					
0	100 001 a více	neuvažují zavedení	po termínu	odchylka více než 20 %	neposkytuje základní podporu
2	10 001-100 000	-	>1 týden před termínem	odchylka 20% až 15%	-
4	1001-10000	ve výstavbě	-	odchylka 15% až 10%	do 3 dnů
6	101-1000	-	1 týden před termínem	odchylka 10% až 5%	-
8	do 100	certifikát ISO 9001, ISO 14001	-	odchylka méně než 5 %	<b>do 24 hod.</b>
10	<b>žádná reklama</b>	<b>certifikát ISO/TS 16949</b>	<b>vždy dodrženy termín</b>	<b>vždy ve shodě</b>	obratem

Tučným písmem je zvýrazněno hodnocení Fibertex Nonwovens, a. s. odběratelem 5. Deseti bodů podnik dosáhl v parametrech: počet reklamací PPM, stav systému kvality, dodržování termínů dodávek a dodržování množství. Osm bodů obdržel v parametru rychlost komunikace/zákaznická podpora. Celkem podnik obdržel 48 bodů z maximálního počtu 50 bodů, což odpovídá 96 %. Z tabulky je patrné, že Fibertex Nonwovens, a. s. neposkytl zákaznickou podporu obratem, ale do 24 hodin. Zato mu byly odečteny dva body. Výhodou zasláné tabulky pro Fibertex Nonwovens, a. s. je uvedený výčet oblastí s rozmezím, které odběratel považuje za důležité. Bodová škála jednotlivých rozmezí pak může nasměrovat Fibertex Nonwovens, a. s. ke zlepšení v oblastech, nesplněných na 100 %. V tomto případě by měl Fibertex Nonwovens, a. s. například zlepšit rychlost komunikace, a to například posílením zákaznické podpory. Jelikož hodnocení umožňuje rychlou orientaci a okamžité zjištění ztráty bodů je nejpřehlednější.

Pro srovnání by bylo vhodné, kdyby všichni odběratelé zasílali hodnocení ve formě jako odběratel 5, popř. alespoň v jednotné formě. Aktuální stav zasílaného hodnocení může pro nového zaměstnance Fibertex Nonwovens, a. s. na oddělení prodeje, popř. back office představovat obtížnost se v hodnoceních zorientovat, která může komplikovat pohotovost a vhodnost reakce na požadavky odběratelů.

Odběratelé své požadavky specifikují do jednotlivých kritérií, která používají pro hodnocení Fibertex Nonwovens, a. s. Kritéria, která se v hodnocení Fibertex Nonwovens, a. s. vyskytují nejčastěji jsou pak uvedena v grafu 1.



**Graf 1: Nejpoužívanější kritéria pro hodnocení Fibertex Nonwovens, a. s. odběrateli**

Z 22 obdržných hodnocení čtyři odběratelé neuvedli, jaká kritéria pro hodnocení používají vůbec a čtyři odběratelé uvedli pouze oblasti hodnocení, ze kterých nelze určit jaká kritéria pro hodnocení byla použita, jako například v oblasti kvalita. V této oblasti lze hodnotit certifikaci, kvalitu služeb, kvalitu výrobku apod. Z toho důvodu je maximální četnost výskytu jednotlivých kritérií čtrnáct. Z grafu 1 vyplývá, že odběratelé Fibertex Nonwovens, a. s. služby nehodnotí samostatně, ale služby pro ně představují jednu ze stěžejních oblastí pro určení jejich celkové spokojenosti s dodavatelem. Ze získaných hodnocení odběratelé v oblasti hodnocení kvality služeb použili celkem 15 kritérií, která jsou uvedena v tab. 6. „Jiná“ kritéria se v hodnoceních vyskytnula s maximální četností 3 a jsou vypsána v tab. 6 a 7.

Tab. 6: Četnost použitých kritérií pro hodnocení služeb

Služby podporující výrobek		
<i>kritérium</i>	<i>četnost použití</i>	<i>poznámky</i>
Dodržování termínů dodávek	12	
Dodržování množství	9	
Zákaznický servis	3	
Kompletní dokumentace	3	
Technický a bezpečnostní list	2	
Rychlost komunikace	2	
Ochota personálu	2	
Balení	2	
Přístup k řešení zastavených dodávek	2	reklamace
Řešení škod vzniklých při převozu	1	reklamace
Dopravní podmínky dle Inconterms	1	
Spolehlivost dodávek	1	
Logistika	1	
Zajištění bezpečnosti balení	1	
Komunikace s dodavatelem	1	

Za kritéria vztahující se ke službám, podporujících výrobek lze z obdržených hodnocení považovat přiložení **kompletní dokumentace** k výrobku, u které dva odběratelé hodnotí jako samostatné kritérium přiložení **bezpečnostního a technického listu** k výrobku, a logistické služby.

Z tab. 6 vyplývá, že odběratelé za stěžejní služby považují **dodržování termínů dodávek** a **dodržování množství**. Je pravděpodobné, že jeden z odběratelů zahrnul tyto oblasti do kritéria spolehlivost dodávek a stejně tak další z odběratelů do kritéria logistika, jelikož je v těchto oblastech četnost 1 a odběratelé v hodnocení další kritérium vztahující se k dodržení termínu dodávek a množství neuvádí. **Rychlost komunikace** jeden odběratel vnímá jako součást kritéria **zákaznický servis**. U kritéria **balení** odběratelé posuzují kvalitu služeb ze strany Fibertex Nonwovens, a. s. v souvislosti s tím, zda Fibertex Nonwovens, a. s. splnil odběratelem specifikované požadavky na balení, tj. správné rozměry, způsob skládání výrobku, materiál obalu, ochranná folie, požadované palety, a zajištění bezpečnosti balení. **Zajištění bezpečnosti balení** jeden odběratel použil jako samostatné kritérium. U **dopravních podmínek dle inconterms** odběratelé hodnotí, zda Fibertex Nonwovens, a. s. akceptoval inconterm FCA, CIP nebo DAP. Fibertex Nonwovens, a. s. akceptoval podmínky DAP, čímž u tohoto kritéria obdržel maximální počet bodů. U kritéria **poprodejní služby** se hodnotí např. přístup ke stížnostem odběratelů nebo průběh vzniklé reklamace.

Tab. 7: Jiné oblasti hodnocení

Jiné oblasti hodnocení		
<i>Kritérium</i>	<i>Četnost</i>	<i>Hodnocená oblast</i>
Hodnota PPM, DPPM	13	Kvalita výrobků
Certifikace	10	Požadavky na úroveň managementu kvality
Platební podmínky	6	Finančnictví
Cena	5	Finančnictví
Počet vzniklých reklamací	6	Kvalita výrobků
Partnerství a spolupráce	3	
Schvalování podle PPAP	3	Softwarové programy
Nápravná opatření, 8 D report	2	Kvalita výrobků
Struktura podniku	1	
IMDS	1	Softwarové programy
Hodnota RPPM	1	Kvalita výrobků
D/TLD sebehodnocení	1	Požadavky na úroveň managementu kvality
SQA stupeň	1	Softwarové programy
Prostor pro inovace	1	
Finanční situace Fibertex Nonwovens, a. s.	1	Finančnictví
Rekvalifikace	1	Požadavky na úroveň managementu kvality
Výsledek auditu	1	Požadavky na úroveň managementu kvality
SAP	1	Softwarové programy
DMR status	1	Finančnictví
Postoj	1	

Z tab. 7 vyplývá, že odběratelé pro zahrnutí **kvality výrobku** do hodnocení nejčastěji používají kritérium hodnota PPM, která představuje množství neshodných výrobků. Hodnota DPPM (defective parts per million) zdůrazňuje, že se jedná o neshodné, vadné nebo nevyhovující výrobky. Nicméně výpočet hodnoty DPPM je stejný jako výpočet hodnoty PPM. Kritérium hodnota DPPM v hodnocení použil pouze jeden odběratel, ostatní upřednostnili název kritéria hodnota PPM. Šest odběratelů kvalitu výrobků posuzuje podle počtu vzniklých reklamací. Kritérium počet vzniklých reklamací zahrnuje i kritéria vrácené vadné zboží a procento vrácených nevyhovujících dodávek, které se v hodnoceních vyskytují s četností jedna. V kritériu hodnota RPPM (return parts per million) jeden odběratel hodnotí, zda se hodnota vráceného množství z milionu pohybuje v intervalu, který je pro něj přípustný. Při vzniku reklamace odběratelé požadují od svých dodavatelů zavedení nápravného opatření, které povede k odhalení a eliminaci příčin selhání. Nápravné opatření iniciují odběratelé zasláním 8 D reportu Fibertex Nonwovens, a. s. k vyplnění. 8 D report

vyplňuje pracovní tým Fibertex Nonwovens, a. s. Skládá se z osmi částí – členové týmu, popis problému, opatření k izolaci problému, kořenová příčina, zvolená nápravná opatření, implementace trvalých nápravných opatření, preventivní opatření, komunikace a poděkování týmu (Příloha 1). Odběratelé v kritériu nápravné opatření neboli 8 D report hodnotí, zda byl vyplněn a odeslán včas.

V oblasti **požadavků na úroveň managementu kvality** se odběratelé nejčastěji zaměřují na certifikaci, kde hodnotí zavedené certifikáty kvality, tj. ISO 9001:2015, IATF 16949:2016 a ISO 14001. Fibertex Nonwovens, a. s. je součástí skupiny VW, která od svých dodavatelů požaduje sebehodnocení D/TLD, jehož vytváření a včasné zaslání považuje za jedno z kritérií pro hodnocení. Toto sebehodnocení je podnikem vytvářeno, ale v roce 2015 byl kvůli jeho neposkytnutí odběratelem zařazen v měsíci lednu a únoru do skupiny B a v květnu a červnu kdy se podnik nevyjádřil navíc ještě k prokázání kapacity a neopověděl na CL demands, byl zařazen do skupiny C. Manažer prodeje vysvětluje, že Fibertex Nonwovens, a. s. nebyl v té době schopen prokázat shodu s požadavky v D/TDL self auditu, proto ho neposkytnul. CL demands představuje komunikaci přes EDI (objednávky, fakturace apod.), ale v té době neměl Fibertex Nonwovens, a. s. dostatečnou IT infrastrukturu, proto na tento požadavek neodpověděl. Důvod neprokázání kapacit není znám, obvykle se však odběratelům poskytuje, z těchto důvodů manažer prodeje uvádí, že se mohlo jednat o nedorozumění.

U **softwarových programů** odběratelé hodnotí, zda je Fibertex Nonwovens, a. s. používá. Hodnotí se používání programu IMDS, který představuje databázi materiálů a používaných surovin. Stupeň SQA (zkratka z anglického software quality assurance) se vztahuje k zabezpečení kvality softwaru. Fibertex Nonwovens, a. s. program IMDS používá a u stupně SQA byl ohodnocen maximálním počtem bodů. U kritéria SAP odběratelé hodnotí rychlost schvalování požadavků. Fibertex Nonwovens, a. s. SAP nepoužívá, a jelikož je 2 roky od implementace systému Windows AX, tak o jeho používání ani neuvažuje.

Mezi nejdůležitější kritéria z **oblasti finančnictví** patří cena a platební podmínky, které jsou stanoveny individuálně mezi Fibertex Nonwovens, a. s. a jeho odběrateli. DMR (Debit Memo Request) status vyjadřuje možnost provádět u dodavatele tzv. self billing. Základní princip self billingu spočívá v tom, že odběratel může vystavovat faktury jménem dodavatele a ty také okamžitě hradit. Self billing umožňuje zákon číslo 235/2004 o dani z přidané hodnoty. K self billingu zplnomocňuje odběratele dodavatel, a to písemně. Fibertex Nonwovens, a. s. self billing umožňuje. U finanční situace Fibertex Nonwovens, a.

s. odběratel hodnotí, zda je Fibertex Nonwovens, a. s. po finanční stránce schopný vyrobit a dodat požadovaný výrobek nebo materiál.

Nezařazená kritéria představují hodnocení partnerství a spolupráce, u kterého se hodnotí, zda partnerství přispívá k rozvoji podniku odběratele, ke sdělování Fibertex Nonwovens, a. s. o svých aktivitách a výsledcích apod. Kritérium postoj představuje hodnocení souladu postoje odběratele a postoje Fibertex Nonwovens, a. s.

U kvality služeb manažer prodeje uvádí jako nedostatek Fibertex Nonwovens, a. s. nedostatečnou automatizaci a elektronizaci, která představuje komplikaci ve snaze o rychlé vyřizování požadavků odběratelů. Automatizační systém v PC chybí, proto poskytování služeb probíhá převážně na úrovni „člověk-člověk“ prostřednictvím back office. To může vysvětlovat odebrání dvou bodů u odběratele 5 v oblasti rychlost komunikace, kdy Fibertex Nonwovens, a. s. neposkytl podporu obratem, ale do 24 hodin. Reklamace na službu, tj. včasnost dodání a průběh dodání se vyskytují zřídka. V polovině případů Fibertex Nonwovens, a. s. reklamace na službu rozporuje, jelikož se jedná převážně o situace, kdy například odběratel den před dodávkou změnil plán a poté zaslal špatné hodnocení v oblasti spolupráce a včasného dodání. Manažer prodeje uvádí, že v oblasti ochoty personálu se hodnotí i přístup, nálada a povaha osoby, se kterou je odběratel v kontaktu.

Z používaných kritérií pro hodnocení vyplývá, že odběratelé od Fibertex Nonwovens, a. s. požadují komplexní řešení svých potřeb, a to prostřednictvím nabídky zboží a služeb a v některých případech i podpory, znalostí nebo samoobsluhy. Každému odběrateli vyhovují pro hodnocení Fibertex Nonwovens, a. s. jiná kritéria, což vysvětluje, že několik kritérií se v hodnoceních vyskytlo pouze jednou. Je důležité v hodnoceních zahrnovat kritéria zohledňující kvalitu výrobku, jelikož pokud výrobek není kvalitní, odběratel o spolupráci nebude mít zájem. Celkově se však kritéria vztahují více ke službám podporujícím výrobek, požadavkům na úroveň managementu kvality a kritériím vztahujícím se k rozvoji spolupráce, jejichž zavedením, dodržováním a zlepšováním Fibertex Nonwovens, a. s. zvyšuje svoji hodnotu pro odběratele.

### **3. 3. 3 Zařazení Fibertex Nonwovens, a. s. do skupin**

Výsledkem hodnocení Fibertex Nonwovens, a. s. je jeho zařazení odběratelem do skupiny A, B nebo C, a to na základě celkové spokojenosti vyplývající z míry splnění jeho požadavků. Způsob stanovení celkové spokojenosti s Fibertex Nonwovens, a. s. se u jednotlivých odběratelů liší. Odběratelé přisuzují jednotlivým kritériím, popřípadě

oblastem, určitou váhu a maximální počet dosažených bodů, jak je uvedeno v tabulce 5 na příkladu hodnocení odběratelem 5. Výpočet celkové spokojenosti většinou v hodnocení uvedený nebývá avšak např. odběratel 6 v hodnocení uvedl následující postup:

$$\text{celková spokojenost v \%} = (\text{výkon dodávek} * 0,5) + (\text{kvalita} * 0,40) + (\text{další} * 0,1)$$

Výkon dodávek, kvalita a další jsou oblasti, které odběratel 6 hodnotí. Jednotlivé oblasti odběratel člení ještě na dílčí kritéria. U „kvality“ je hlavním kritériem PPM, kde se posuzuje plánované a výsledné PPM. Odběratel 6 u PPM v hodnocení zdůrazňuje, že v případě, že dodavatel nedodrží plánované PPM, je automaticky klasifikovaný do nižší třídy. U oblasti „výkon dodávek“ je uvedena poznámka, že je přijatelná pouze 100 % přesnost doručení. Pokud není doručení 100 %, je dodavatel automaticky ohodnocen jako C a je od něho vyžadován nápravný 8 D report do 10 pracovních dní od doručení upozornění. Do oblasti „další“ odběratel 6 řadí následující kritéria:

- a) kompletnost, korektnost, včasná dostupnost vzorových dokumentů (PPAP, VDA);
- b) kompletnost, korektnost, včasná dostupnost všech požadovaných atestů, protokolů a specifických požadavků;
- c) reakční doba na zamítnutí řešení problémů prostřednictvím SAP (4 D, 8 D);
- d) kvalita balení (vhodnost, deformace a další) včetně požadované identifikace materiálu a
- e) celková spokojenost zákazníka (kooperace, pravidelné návštěvy a další).

Každá položka kritérií „a“ až „e“ je hodnocena maximálně 2 body. Maximálně lze v oblasti „další“ získat celkem 10 bodů, což odpovídá 100 %. Fibertex Nonwovens, a. s. byl v oblasti „další“ ohodnocen 60 %, ale odběratel neuvedl, za co mu byly body strženy. V ostatních oblastech byl Fibertex Nonwovens, a. s. hodnocen 100 %. Celková spokojenost odběratele 6 s Fibertex Nonwovens, a. s. lze vypočítat takto:

$$0,5*100 + 0,4*100 + 0,1*60 = 96 \%$$

Fibertex Nonwovens, a. s. byl s výsledkem 96 % odběratelem 6 zařazen do skupiny B. Nicméně výsledek 96 % pro většinu odběratelů Fibertex Nonwovens, a. s. představuje skupinu A, jak je uvedeno v tabulce 8, která zobrazuje používaná rozpětí, podle jakých odběratelé rozdělují své dodavatele do jednotlivých skupin.



**Tab. 8: Rozmezí celkové výkonnosti používané pro řazení dodavatelů do skupin**

A	B	C	D	Četnost
100-80 %	79-60 %	59-0 %	-	1
100-80 %	80-65 %	65-0 %	-	1
100-90 %	70-90 %	70-0 %	-	1
100-90 bodů	89-60 bodů	59-1 bodů	1-0 bod	1
16-14 bodů	13-10 bodů	9-0 bodů	-	1
100-90 %	89-75 %	74-0 %	-	2
100-98 %	97,99 -94 %	93,99 %	-	1
100-95 %	94,9-70 %	69,9-0 %	-	1
100-90 %	90-80 %	80-0 %	-	1
100-80 %	80-60 %	60-0 %	-	1
100-60 %	60-50 %	60-0 %	-	1

Z tabulky vyplývá, že rozpětí používané odběrateli pro klasifikaci svých dodavatelů je individuálně stanoveno každým odběratelem. To souvisí s tím, že si každý odběratel vytváří svůj vlastní proces hodnocení – tj. volí si oblasti pro hodnocení, kritéria, počet max. dosažených bodů v jednotlivých kritériích, způsob stanovení celkové spokojenosti a podobně.

Rozpětí jednotlivých kategorií v hodnocení nemusí být uvedeno. Z obdržných 22 hodnocení deset odběratelů rozpětí neuvádělo. Pouze jeden z odběratelů použil pro zařazení svých dodavatelů i skupinu D. Dva odběratelé své dodavatele nerozdělují do skupin A–D, ale svým dodavatelům posílají pouze procentuální výsledek jejich dosažené výkonnosti. Jeden z nich k procentuálnímu ohodnocení připsal při dosažení 90 %: „*You are one of the best, please follow the chosen way.*“, v překladu: „Jsi jeden z nejlepších, prosím zůstaň takový, jaký jsi.“ nebo při 89 %: „*Good job, please, analyse your mistakes to be first next time.*“ v překladu: „Dobrá práce, prosím, analyzuj své chyby, aby si byl příště nejlepší.“ Nižšího hodnocení než 89 % u daného odběratele Fibertex Nonwovens, a. s. nedosáhl. Tři z odběratelů člení své dodavatele do skupin na základě dosažených bodů, tj. na základě součtu průměru bodů z hodnocených oblastí, které na procenta nepřevádí. Nicméně jeden z odběratelů používající bodovou škálu ji v hodnocení neuvádí. Zařazení do skupin A, B, C pro dodavatele znamená:

**Dodavatel A** – preferovaný dodavatel, výkon dodavatele naplňuje požadavky odběratele. Při zařazení do této skupiny, někteří odběratelé doplňují poznámky. Například pokud dojde k pozdější odpovědi na nějakou stížnost, než je domluveno, bude dodavatel automaticky řazen do nižší skupiny. Neshoduje-li se požadované a reálné PPM, dodavatel nemůže být zařazen do skupiny A.

**Dodavatel B** – přijatelný dodavatel, ale na druhé pozici. Splňuje částečně požadavky odběratele. Odběratel požaduje po dodavateli, aby hodnocení použil pro své zlepšení.

Dodavatel zařazený do skupiny B, je odběratelem informován, proč byl takto zařazen, aby mohl zavést nápravné řešení.

**Dodavatel C** – nepřijatelný dodavatel. Jeho výkonnost je nepřijatelná a nesplňuje požadavky odběratele. Odběratel vyžaduje urgentní zlepšení a žádá o zaslání nápravného plánu vedoucího ke zlepšení. Nápravný plán je převážně vyžadován do deseti až čtrnácti dní.

**Dodavatel D** - nepřijatelný dodavatel, který bude nahrazen.

Ohledně hodnocení Fibertex Nonwovens, a. s. odběrateli manažer prodeje uvádí, že jsou většinou hodnoceni jako dodavatel A. To vyplývá i z obdržovaných hodnocení. Nicméně, může se stát, že je zařazen i do skupiny C. K takovému zařazení dochází v případě, vyskytne-li se například porucha na lince. Fibertex Nonwovens, a. s. se následně s odběratelem domluví a uvede termín, kdy bude linka opravena.

### **3. 4 ZPŮSOB HODNOCENÍ DODAVATELŮ**

Také Fibertex Nonwovens, a. s. musí v souladu s normou IATF 16949:2016 vytvářet hodnocení svých dodavatelů. Jelikož hodnotí své již vybrané dodavatele, jeví se jako přínosné zabývat se i službami, bez jejichž poskytnutí není možné do Fibertex Nonwovens, a. s. dodávat. Tyto služby představují jeden z rozhodujících parametrů pro výběr dodavatelů. Jsou obsaženy v kodexu Fibertex Nonwovens, a. s. jako součást požadavků, které musí dodavatelé akceptovat.

Hodnocení a výběr dodavatelů představuje jednu z hlavních náplní oddělení nákupu. Další významnou náplní je schvalování nakupovaných produktů, vlastní nákup a reklamace. Oddělení nákupu Fibertex Nonwovens, a. s. řídí ředitelka nákupu, která má pod sebou tři další zaměstnance. Ti jsou rozděleni podle nakupovaných položek. Jeden z nich se zaměřuje na nákup textilií, další na nákup náhradních dílů, čistících prostředků a chemikálií a další nakupuje dutinky, palety a vytváří pro oddělení nákupu statistiky a reporty.

### 3. 4. 1 Služby ovlivňující výběr dodavatelů

Fibertex Nonwovens, a. s. si vytvořil dodavatelský panel, který představuje souhrn ověřených dodavatelů, kterým je dovoleno jim dodávat. Aby se dodavatelé dostali do dodavatelského panelu musí souhlasit s dodržováním všech příslušných místních, národních a mezinárodních zákonů, předpisů a ustanoveních platných v zemi výroby. Dále Fibertex Nonwovens, a. s. požaduje od dodavatelů akceptování následujícího kodexu, který si vypracoval:

- **Akceptování pravidel a směrnic o dožadování se a přijímání výhod mezi společnostmi Fibertex Nonwovens, a. s. a jejími dodavateli.** Politikou Fibertex Nonwovens, a. s. je nedovolit svým zaměstnancům, aby při svých obchodních jednáních jménem společnosti požádali o jakoukoliv výhodu v podobě darů, v penězích nebo v jakýchkoliv naturáliích. Směrnice představuje pro Fibertex Nonwovens, a. s. jednu z nejdůležitějších etik podnikání. Proto podnik vyžaduje oznámení od svých dodavatelů, pokud dojde k jakémukoliv pokusu kteréhokoliv člena personálu podniku Fibertex Nonwovens, a. s. dožadovat se jakékoliv výhody.
- **Splnění požadavků na pracovní a sociální prostředí,** které představují pro dodavatele zajištění odpovídajícího opatření za účelem zajištění bezpečného a zdravého prostředí tím, že budou nebezpečí snížena na minimum, a to nejen využíváním správného designu, umístěním a údržbou výrobních provozoven, ale také výrobních zařízení za účelem přijatelné úrovně hluku, přiměřeným osvětlením a větráním a odpovídajícím sanitárním zařízením a přístupem k čisté pitné vodě. Dodavatel musí zabránit fyzickému nebo psychickému stresu v důsledku pracovních podmínek a tělesné tresty, nezákonná diskriminace, obtěžování nebo jakákoliv jiná forma fyzického nebo psychického nátlaku na jakéhokoliv zaměstnance jsou přísně zakázány. Dodavatel musí také zajistit, aby se při jeho operacích nebo operacích subdodavatele nepoužívala vynucená nebo vázaná práce. Dodavatel nesmí zavést omezení volného pohybu zaměstnanců během volna, ani jiná než přiměřená omezení týkající se bezpečnosti a pohodlí zaměstnanců.
- **Splnění požadavků na dětskou práci,** u které dodavatel musí uznávat právo dítěte na ochranu před ekonomickým vykořisťováním a před vykonáváním jakékoliv práce, která je pravděpodobně nebezpečná, nebo zasahuje do vzdělávání dítěte, nebo je škodlivá pro zdraví dítěte nebo jeho tělesný, duševní, duchovní, morální nebo sociální vývoj v souladu s Úmluvou Spojených národů o právech dítěte. Dodavatel musí při všech svých činnostech konat v souladu s nejlepšími zájmy dítěte. Kde výraz „dítě“ je

definován jako osoba mladší patnácti let. Dodavatel se zavazuje, že pro jakýkoliv druh zaměstnání nebo práce, který svým charakterem nebo okolnostmi v nichž se provádí, může ohrozit zdraví, bezpečnost nebo mravní zásady nezaměstná osobu mladší osmnácti let.

- **Akceptování požadavků na životní prostředí**, které pro dodavatele znamená jasnou identifikaci nebezpečného odpadu, chemikálií a těžkých kovů a zajišťování, aby se s těmito látkami zacházelo a aby byly skladovány a likvidovány bezpečně a řádně v souladu s pokyny výrobce těchto látek, stejně tak jako s platnými zákony a předpisy. Dodavatel musí usilovat o snížení odpadů a emisí do ovzduší, půdy a vody na minimum.
- **Vymáhání**, které představuje povinnost dodavatele komunikovat a zajišťovat, aby byla všechna požadovaná opatření ze strany Fibertex Nonwovens, a. s. patřičně zavedena, včetně u všech subdodavatelů.

Z uvedeného vyplývá, že se dodavatelé Fibertex Nonwovens, a. s. akceptováním jeho kodexu zavazují ke splnění všech požadavků v něm uvedených. Některé požadavky představují poskytnutí služeb. Například oznámení v případě úplatku, poskytnutí jasné identifikace nebezpečného odpadu, chemikálií apod., vynaložení úsilí o snížení odpadů a emisí do ovzduší, půdy a vody na minimum apod.

Pokud dojde k porušení některého z požadavků podniku Fibertex Nonwovens, a. s. může bez jakékoliv náhrady dodavateli ukončit ihned všechny stávající smlouvy a zrušit všechny stávající objednávky.

Pro výběr prodávajícího z dodavatelského panelu nákupčí uvažují ukazatele vztahující se ke kvalitě dodaného vzorku, ceně, dodacím a platebním podmínkám a flexibilitě dodávek od objednávky. Kvalitu služeb jako konkurenční výhodu pro dodavatele představuje flexibilita dodávek od objednávky, kde Fibertex Nonwovens, a. s. upřednostňuje dodavatele, kteří jsou schopni dodávat do 14 dnů, popř. do měsíce. Cena, dodací a platební podmínky jsou vnímány jako nedělitelný celek, jelikož dodací podmínky významně ovlivňují výši ceny, protože určují odkud, kam a jaké náklady spojené s dodávkou hradí exportér a ve kterém místě a okamžiku přecházejí náklady a rizika spojená s dodávkou zboží na kupujícího.

### 3. 4. 2 Tvorba hodnocení dodavatelů v programu Q-LanYs

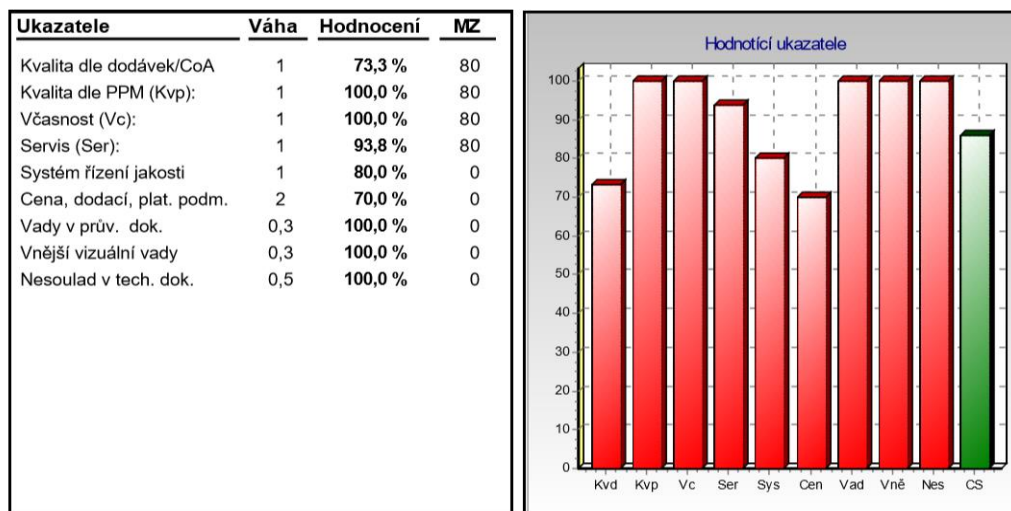
Oddělení nákupu hodnocení dodavatelů vytváří každý rok v polovině ledna, kdy do Fibertex Nonwovens, a. s. přicházejí auditoři, kteří kontrolují, zda byla hodnocení vytvořena a odeslána dodavatelům. Auditoři sledují dodržování normy IATF 16949:2016.

Tvorbu hodnocení usnadňuje koupený softwarový program Q-LanYs, ve kterém Fibertex Nonwovens, a. s. eviduje všechny své dodavatele. V tomto programu jsou zaznamenány veškeré korespondence s dodavateli a další důležité informace o dodavatelích jako například počet dodávek za zvolené období, počet reklamací apod. Q-LanYs představuje informační systém, který podporuje řízení jakosti a je v souladu s normami ISO 9001:2015 a IATF 16949:2016.

V Q-LanYs je dodavatel obecně hodnocen na základě ukazatelů jakost dodávek, včasnost, servis (uživatelé definovaná kritéria servisu), ostatní (uživatelé definovaná ostatní kritéria), celkový ukazatel spokojenosti (váhový průměr všech výše uvedených ukazatelů). Ukazatele používané Fibertex Nonwovens, a. s. jsou kvalita dle dodávek, kvalita dle PPM, včasnost, servis, systém řízení jakosti, cena, dodací, platební podmínky, vady v průvodní dokumentaci, vnější vizuální vady a nesoulad v technologické dokumentaci.

Každý ukazatel se skládá z několika kritérií, která jsou v dané oblasti pro Fibertex Nonwovens, a. s. stěžejní. Podnik si kritéria pro každý ukazatel v programu sám navolil a stejně tak určil váhu, kterou jednotlivá kritéria představují. Podnik si je musel navolit a nastavit tak, aby výsledné hodnocení odpovídalo reálné spokojenosti s jednotlivými dodavateli. Proto Fibertex Nonwovens, a. s. považuje tato kritéria za své „know how“, které si chrání a z těchto důvodů bude bakalářská práce dále zaměřena pouze na kritéria používaná pro hodnocení kvality služeb.

Ve výsledném hodnocení Fibertex Nonwovens, a. s. všem dodavatelům, kteří mají roční obrat nad 1 milion korun, zasílá hodnocení zahrnující hodnocené ukazatele, jejich váhu a získané ohodnocení, jak je vidět v hodnocení dodavatele 1 za rok 2016 na obr. 5. Zkratka MZ představuje mez zásahu. Program Q-Lannys poskytuje také grafické znázornění jednotlivých ukazatelů (znázorněny na obr. 5 červeně) a celkové spokojenosti, která je znázorněna zeleně.



Obr. 5: Hodnotící ukazatele

Celková spokojenost s dodavatelem je určena váženým průměrem jednotlivých ukazatelů. Rozmezí skupin dodavatelů podniku Fibertex Nonwovens, a. s. je následující:

A dodavatel – 84,99-100 %

B dodavatel – 64, 99–84, 99 %

C dodavatel – 0–64, 99 %

Celková spokojenost Fibertex Nonwovens, a. s. s dodavatelem 1 je 86,06 %, čímž spadá do skupiny dodavatelů A, ale podnik i tak vyžaduje nápravná opatření. Fibertex Nonwovens, a. s. u dodavatele 1 oceňuje velmi dobrou spolupráci v roce 2016 a obzvláště pochopení při rozjezdu nové linky a s tím spojenými výkyvy v objemu požadavků, stejně tak jako možnosti záložních skladů ve výrobním závodě dodavatele. Věří, že v novém roce bude možné kontrahovat lepší cenu a zdůrazňuje, že je velmi důležité včasné zasílání informací o kvalitě dodávek ihned při expedici zboží, aby se předešlo prodlevám při příjmu a uvolňování materiálu na sklad a do výroby.

### 3. 4. 3 Kritéria vztahující se ke kvalitě služeb

Fibertex Nonwovens, a. s. obecně dělí kritéria na subjektivní a objektivní. Objektivním kritériem je například, zda dodavatel má nebo nemá zavedenou normu ISO. Subjektivní kritéria souvisí s kvalitou poskytovaných služeb jako například technická podpora a flexibilita, které jsou kritérii **ukazatele servis**.

V kritériu technická podpora může být dodavatel ohodnocen jako:

- **příkladný**, pokud poskytne iniciativní spolupráci při řešení technických zadání;
- **příjemný**, pokud je ochotný spolupracovat, ale potřebuje delší dobu k realizaci;
- **problematický**, pokud zaujímá vyhýbavý postoj k potřebám Fibertex Nonwovens, a. s. šitým „na míru“ a vyskytují-li se organizační a administrativní překážky a
- **nepříjemný**, pokud zaujímá zamítavý postoj k požadavku na technickou spolupráci.

Obdobně v kritériu flexibilita může být dodavatel hodnocený jako:

- **příkladný**, při poskytnutí rychlé reakce na požadované změny;
- **příjemný**, v případě, kdy ho Fibertex Nonwovens, a. s. musí vést při zavádění změn, ale zaujímá vstřícný přístup;
- **problematický**, je-li neochotný přijmout požadované změny a postupy, ale dojde-li k finálnímu zlepšení během sledovaného období a
- **nepříjemný**, pokud nereaguje na výzvy ke změnám a zlepšením a pokud přetrvávají nedostatky v dokumentaci a nezáměr je řešit.

Kvalitu služeb poskytovanou dodavateli představuje také **ukazatel včasnost**. Kritérii ukazatele včasnost jsou dodržení termínu dodání a dodání COA.

V kritériu dodržení termínu dodání je dodavatel ohodnocen jako:

- **příkladný**, pokud byl materiál dodán v požadovaný termín +/- 1 den;
- **příjemný**, je-li materiál dodán o 2-3 dny později;
- **problematickým**, pokud je dodávka zpožděna o 4-5 dní a
- **nepříjemným**, v případě zpoždění dodávky o více jak 5 dní.

Dodavatel musí provést kontrolu kvality svých dodávek a její výsledek zaznamenat do formuláře COA. Fibertex Nonwovens, a. s. vyžaduje od svých dodavatelů dodání COA den před příchodem zboží, maximálně v den příjmu. Za jiných okolností je dodavatel v kritériu dodání COA ohodnocen jako nepříjemný.

Kvalita služeb je zahrnuta i v jednom z kritérií **ukazatele kvality dodávek**. Jedná se o kritérium **přístup k řešení reklamace**, kde je dodavatel ohodnocen jako:

- **příkladný**, pokud rychle reaguje a prozkoumává příčiny reklamace a aktivně spolupracuje při likvidaci následků;
- **příjemný**, v případě delšího reakčního času odpovědí a hledání dokumentů jako například objednávek, pokud následovně dojde k uspokojivé dohodě;

- **problematickým**, při zdlouhavém řešení, vyhýbání se odpovědnosti za vzniklou reklamaci a při pouhém uznání reklamace a
- **nepřijatelným**, pokud má dodavatel laxní přístup, je neochotný přiznat nebo odhalit příčinu, ukončení reklamace trvá déle než tři měsíce a pokud nedojde ke shodě ve výši škody.

Uvedená kritéria byla stanovena Fibertex Nonwovens, a. s. Jejich vymezení a váha není sdělována dodavatelům v rámci zasílaných hodnocení. Mohlo by totiž docházet k nedorozumění výkladu nebo rozporu příčiny odebrání bodů, což není žádoucí. Pokud je dodavateli v některém z ukazatelů přidělený nižší počet bodů než maximální, je v závěru hodnocení písemně informován, jaká zlepšení a nápravná opatření jsou od něho očekávána. Tím je mu podrobně vysvětlena příčina ztráty bodů. Dodavatel tak obdrží přesné instrukce, jak pokračovat pro dosažení maximální spokojenosti ze strany Fibertex Nonwovens, a. s.



## ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo provést literární rešerši v oblasti služeb poskytovaných zákazníkům se zaměřením na B2B trh a zejména specifikovat kvalitu služeb a způsoby jejího hodnocení zákazníky. V praktické části bylo cílem popsat a zhodnotit hodnocení Fibertex Nonwovens, a. s. zaslané odběrateli a popsat tvorbu hodnocení dodavatelů vytvářenou Fibertex Nonwovens, a. s. V celé praktické části byl kladen důraz na identifikaci kritérií vztahujících se ke kvalitě poskytovaných služeb.

Z rešerše vyplynulo, že služby jsou především činnosti, které se odehrávají na rozhraní mezi zákazníkem a dodavatelem. Prostřednictvím služeb, zejména služeb podporujících výrobek, se podniky snaží odlišit od své konkurence. Vymezení kvality služeb se liší v závislosti na charakteru činnosti jednotlivých podniků. Podniky mohou měřit kvalitu služeb objektivně, pomocí ukazatelů úrovně služeb, nebo subjektivně, a to na základě hodnocení kvality služeb zákazníky. K hodnocení kvality služeb je v odborné literatuře doporučováno použít některý z nástrojů SERVQUAL, SERVPERF nebo INDSERV.

Nejčastěji bývá v literatuře jako nástroj pro hodnocení kvality služeb zmiňován nástroj SERVQUAL, který je založený na rozdílu mezi hodnocením očekávání a hodnocením vnímání poskytnuté služby zákazníkem. Ze strany respondentů je tedy vyžadováno dvojí vyplňování dotazníku, nejprve pro očekávání, poté pro vnímání kvality služeb. Nicméně zákazníka při hodnocení kvality služeb ovlivňují také standardy např. standardy značky, které SERVQUAL nezohledňuje. Z těchto důvodů byl vytvořen nástroj SERVPERF, který je modifikací nástroje SERVQUAL a zaměřuje se pouze na hodnocení výkonu poskytnuté služby zákazníkem (stránku očekávání vynechává).

Nástroj SERVQUAL byl sestaven tak, aby byl univerzálním nástrojem pro hodnocení kvality služeb podniků, což se ukázalo v praxi jako nevhodné. Atributy a položky SERVQUAL se totiž vztahují spíše k trhu B2C, kde je vhodným nástrojem zejména v oblasti bankovníctví, pojišťovnictví, poradenství než k trhu B2B, kde ho podniky musí značně modifikovat. Obdobně to platí pro SERVPERF, protože vychází ze stejných atributů a položek jako SERVQUAL. Používá se také spíše na trhu B2C, např. pro hodnocení kvality služeb poskytovaných internetovými obchody.

Na základě výsledků rešerše odborné literatury lze považovat za vhodný nástroj pro hodnocení kvality služeb na trhu B2B nástroj INDSERV. Ten se skládá ze 4 dimenzí kvality služeb – potenciální kvality služeb, hrubé kvality procesu, měkké kvality procesu a výstupní

kvality služeb. Tyto dimenze byly vymezeny tak, aby byly relevantním, platným a spolehlivým způsobem, jak hodnotit kvalitu služeb na B2B trhu. To bylo v praxi potvrzeno např. dodavatelem a distributorem chemikálií, podnikem Indokemika.

Odběratelé Fibertex Nonwovens, a. s. však INDSERV nepoužívají. Kvalitu služeb zahrnují do celkového hodnocení spokojenosti se svými dodavateli, které musí vytvářet v souladu s normou IATF 16949:2016 pro automobilový průmysl. Identifikací kritérií používaných pro hodnocení odběrateli byla zjištěna částečná podobnost s tvrzeními nástroje INDSERV. Například v dimenzi potenciální kvalita nástroje INDSERV odběratelé do hodnocení zahrnují, zda má Fibertex Nonwovens, a. s. kvalifikovaný personál, v dimenzi hrubá kvalita procesu hodnotí dodržování časových plánů, rozpočtu a termínů, v dimenzi jemná kvalita procesu je předmětem hodnocení zájem o zájmy odběratelů a v dimenzi výstupní kvalita, zda plní stanovené cíle.

Při analýze 22 hodnocení Fibertex Nonwovens, a. s. obdržených v letech 2015–2016 od jeho odběratelů, bylo zjištěno, že si každý odběratel určuje četnost, používaná kritéria a časové období, za které hodnocení bude zasílat. To znemožnilo analýzu kritérií nástrojem INDSERV a také nebylo možné provést porovnání hodnocení od stejných odběratelů za určité období. Z analýzy dále vyplynulo, že nejpoužívanějšími kritérii pro hodnocení jsou hodnota PPM, dodržování termínů dodávek, certifikace, dodržování množství, platební podmínky a cena. Další kritéria, např. D/TLD sebehodnocení, DMR status, finanční situace Fibertex Nonwovens, a. s., se vyskytovala zřídka a jsou příčinou různorodosti podniků odběratelů, které se liší svou velikostí, odebíranými produkty, používanými softwarovými programy apod.

Také Fibertex Nonwovens, a. s. nepoužívá k hodnocení kvality služeb nástroj INDSERV. Kvalitu služeb zahrnuje do celkového hodnocení spokojenosti se svými dodavateli. K hodnocení používá koupený program Q-LanYs, který byl navržen tak, aby vyhovoval požadavkům stanoveným v normě IATF 16949:2016. Sám si určil ukazatele a jejich váhy. Každý ukazatel se skládá z několika kritérií, která si navolil a nastavil tak, aby výsledné hodnocení odpovídalo reálné spokojenosti s jednotlivými dodavateli. Bylo zjištěno, že Fibertex Nonwovens, a. s. považuje za nejdůležitější kritéria kvality služeb technickou podporu, flexibilitu, dodržení termínu dodání a přístup k řešení reklamace.

Pro hodnocení spokojenosti s výrobními podniky, jako je Fibertex Nonwovens, a. s., podniky jeho dodavatelů apod., je však třeba uvažovat nejenom samotné služby, ale také

kvalitu výrobku, specifické požadavky odběratelů apod., které odběratelé posuzují jako celek. Jelikož se nástroj INDSERV zaměřuje pouze na hodnocení služeb, lze ho považovat u výrobních podniků pro hodnocení spokojenosti zákazníků na B2B trhu za nevhodný.

Na základě získaných poznatků při zkoumání hodnocení kvality služeb se domnívám, že pro podniky, pro které platí norma IATF 16949:2016, tj. pro podniky v oblasti automobilového průmyslu, by mohl být velmi vhodnou pomůckou pro hodnocení spokojenosti s dodavatelem program Q-LanYs. Ten je používán a osvědčený Fibertex Nonwovens, a. s. a domnívám se, že by bylo vhodné doporučit jeho používání také jeho odběratelům. Tím by mohlo dojít ke zvýšení četnosti obdržených hodnocení a jednoduššímu vyhodnocení. Doporučila bych také, aby Fibertex Nonwovens, a. s. stanovil po dohodě s odběrateli pevný termín, kdy budou podniku svoje hodnocení zasílat, například každý rok v lednu. Každoroční sledování a analýza obdržených hodnocení by pak Fibertex Nonwovens, a. s. zřejmě umožnila lépe porozumět požadavkům zákazníků, podchytit případné nedostatky vnímané zákazníky a realizovat nápravná opatření. To by pak mělo vést ke zlepšení jeho konkurenceschopnosti, k upevnění vztahů s odběrateli a k usnadnění předávání informací o požadavcích zákazníků ze strany manažera prodeje, a to například v případě přijetí nového zaměstnance nebo pro objasnění situace či vytvoření reportu pro ředitele prodeje.

Navržené doporučení považují ředitelka nákupu a manažer prodeje za proveditelné zejména u menších odběratelů, jelikož větší odběratelé, například z oblasti automobilového průmyslu, mají zavedené a osvědčené jiné programy vytvářející hodnocení. Názvy těchto programů však nezveřejňují. Fibertex Nonwovens, a. s. se snažil získat hodnocení od odběratelů už dříve vytvořením a zasláním vlastního hodnotícího formuláře. Ochota vyplnit formulář však byla nízká. Někteří odběratelé reagovali vysvětlením, že posílají roční/pololetní/měsíční hodnocení, a proto odmítají formulář vyplnit.

## **PŘEHLED ZKRATEK A ZNAČEK**

B2B	business-to-business
B2C	business-to-customers
SERVQUAL	service quality
SERVPERF	service performance
INDSERV	industry service
PQ	potential quality
HPQ	hard process quality
SPQ	soft process quality
OQ	output quality
např.	například
apod.	a podobně
tj.	to je
tzv.	tak zvaný
resp.	respektive
popř.	popřípadě
a. s.	akciová společnost
PPAP	production part approval process
RPPM	return parts per million
PPM	parts per million

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. ADETUNJI, O., YADAVALLI, S., MALADA, A. Assessment of the quality of service provided by a national regulatory institution. *South African Journal of Industrial Engineering* [online]. 2013, roč. 24, č. 1, s. 29-49. ISSN 2224-7890. DOI: <http://dx.doi.org/10.7166/24-1-647>
2. BUTTLE, F. A. SERVQUAL: review, critique, research agenda. *European Journal of Marketing* [online]. 1996, roč. 30, č. 1, s. 8-32. DOI: 10.1108/03090569610105762. Dostupné také z: [https://www.researchgate.net/publication/235313579\\_SERVQUAL\\_review\\_critique\\_research\\_agenda](https://www.researchgate.net/publication/235313579_SERVQUAL_review_critique_research_agenda)
3. BENAŽIC, D., DOSEN, D. O. Service quality concept and measurement in the business consulting market/koncept i mjerenje kvalitete usluge na trzistu poslovnog savjetovanja. *Trziste = Market* [online]. 2012, roč. 24, č. 1, s. 47-66 [cit-2017-09-17]. ISSN 03534790. Dostupné prostřednictvím ProQuest Central z: <https://search.proquest.com/docview/1033775950/abstract/C97E296C08AA4BF0PQ/1?accountid=17239>
4. BENIUSIENE, I., PETUKIENE, E. *The Indicators of Service Quality Measurement of Logistics Services* [online]. 2012, s. 62-70. Social Research. Siauliai: Siauliai University, Faculty of Social Sciences, Architektu. ISSN 1392-3110. Dostupné z: [http://www.su.lt/bylos/mokslo\\_leidiniai/soc\\_tyrimai/2012\\_27/beniusiene\\_petukiene.pdf](http://www.su.lt/bylos/mokslo_leidiniai/soc_tyrimai/2012_27/beniusiene_petukiene.pdf)
5. CRONIN, J. J., TAYLOR, S. A. Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of marketing* [online]. 1992, roč. 56, č. 3, s. 55-68 [cit-2017-10-08]. DOI: 10.2307/1252296. Dostupné také z: <http://www.jstor.org/stable/1252296>
6. CSCMP, Supply Chain Management Definitions and Glossary: Definitions of Supply Chain Management [online]. 2017 [cit. 2017-09-03]. Dostupné z: [http://cscmp.org/CSCMP/Educate/SCM\\_Definitions\\_and\\_Glossary\\_of\\_Terms/CSCMP/Educate/SCM\\_Definitions\\_and\\_Glossary\\_of\\_Terms.aspx?hkey=60879588-f65f-4ab5-8c4b-6878815ef921](http://cscmp.org/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms.aspx?hkey=60879588-f65f-4ab5-8c4b-6878815ef921)
7. CZAJKOWSKA, A., STASIAK-BETLEJEWSKA, R. Quality management tools applying in the strategy of logistics services quality improvement *Serbian Journal of Management* [online]. 2015, roč. 10, č. 2, s. 225–234 [cit. 2017-10-03]. DOI:10.5937/sjm10-8095. Dostupné také z:

- [https://www.researchgate.net/publication/282521859\\_Quality\\_management\\_tools\\_applying\\_in\\_the\\_strategy\\_of\\_logistics\\_services\\_quality\\_improvement](https://www.researchgate.net/publication/282521859_Quality_management_tools_applying_in_the_strategy_of_logistics_services_quality_improvement)
8. ČESKÁ SPOLEČNOST PRO JAKOST. *PPAP-Proces schvalování dílů do sériové výroby* [online]. 2006, cit [2018-02-07]. Dostupné z: <http://www.csq.cz/nabidka-publikaci/ppap-proces-schvalovani-dilu-do-seriove-vyroby/>
  9. ČSN EN ISO 9001. *Systémy managementu kvality – Požadavky*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2016. s. 48.
  10. EDISON, J. D. O., CANAS B J. Validacion del modelo SERVPERF en el ámbito de internet: un caso colombiano. *Suma de Negocios* [online]. 2014, roč. 5, č. 12, s. 115-123. DOI: [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70033-3](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70033-3)
  11. ELLIS, N. *Business-to-Business Marketing*. New York: Oxford University Press, 2011, s. 384. ISBN 978-0-19-9551682.
  12. EVANSCHITZKY, H., WANGENHEIM, F., WOISETSCHLÄGER, D. M. Service & solution innovation: Overview and research agenda Introduction. *Industrial Marketing Management* [online]. 2011, roč. 40, č. 5, s. 657-660. DOI: [10.1016/j.indmarman.2011.06.004](https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.06.004)
  13. FIALA, A., BECKOVÁ, M. a kol. Měření a zlepšování spokojenosti zákazníků. In: QMprofi.cz [online], 2013, [cit. 2017-10-08]. Dostupné z: <https://www.qmprofi.cz/33/mereni-a-zlepsovani-spokojenosti-zakazniku-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4ElBeLdWHWiHX6zWUFJ9xfI0MO6VlftQMFg/?query=hodnocen%ED%20spokojenosti%20z%E1kazn%EDka&serp=1>
  14. FIBERTEX NONWOVENS, A. S. O nás. *Fibertext.com* [online]. [vid-2018-04-21]. Dostupné z: <http://www.fibertext.com/cs-CZ/Onas/Vize/Pages/default.aspx>
  15. FRANCESCHINI, F., RAFELE, C. Quality evaluation in logistic services *International Journal of Agile Management Systems* [online]. 2000, roč. 2, č. 1, s. 49-53. Dostupné z: <https://core.ac.uk/download/pdf/11371068.pdf>
  16. GALAHITIYAWE, N., GHAZALI, M. Validating INDSERV (industrial service quality) scale in Business to Business Context: A study Based on the Sri Lankan Hotel Sector, *NSBM Journal of Management* [online]. 2016, roč. 1, č. 1, s. 119-132. DOI: <https://doi.org/10.4038/nsbmjm.v1i1.7>
  17. GRÖNROOS, CH. A service Quality Model and its Marketing Implications. *European Journal of Marketing* [online]. 1984, roč. 18., č. 4, s. 36-44. DOI: <https://doi.org/10.1108/EUM0000000004784>. Dostupné také z:

- [https://www.researchgate.net/publication/233522386\\_A\\_Service\\_Quality\\_Model\\_and\\_Its\\_Marketing\\_Implications](https://www.researchgate.net/publication/233522386_A_Service_Quality_Model_and_Its_Marketing_Implications)
18. GROS, I., BARANČÍK, I., ČUJAN, Z. *Velká kniha logistiky*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2016. s. 507. ISBN 978-80-7080-952-5.
  19. GROS, I., GROSOVÁ, S. *Dodavatelské systémy: supply chain management*. Přerov: Vysoká škola logistiky, 2012. s. 187. ISBN 978-80-87179-20-8.
  20. GOUNARIS, S. Measuring service quality in b2b services: an evaluation of the SERVQUAL scale vis-à-vis the INDSERV scale. *Journal of Services Marketing* [online]. 2005, roč. 19, č. 6, s. 421-435. ISSN 0887-6045. DOI: <https://doi.org/10.1108/08876040510620193>. Dostupné také z: [http://sgounaris.yolasite.com/resources/b2b\\_services\\_jsm.pdf](http://sgounaris.yolasite.com/resources/b2b_services_jsm.pdf)
  21. 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. 2017-08-25]. ISBN 978-0-13-308877-9. Dostupné z: <http://ptgmedia.pearsoncmg.com/images/9780133088779/samplepages/0133088774.pdf>
  22. HAZDRA, A. a kol. *Skvělé služby – Jak dělat služby, které vaše zákazníci nadchnou*, 1. vyd., Praha: Grada Publishing a.s., 2013, s. 160. ISBN 978-80-247-4711-8.
  23. HRNČIAR, M. *Kvalita služeb – trvalá výzva*. Žilina: Žilinská univerzita, 2014, s. 157. ISBN: 978-80-554-0810-1.
  24. CHRISTOPHER, M. *Logistics & supply chain management* [online]. 4. vyd. Edinburgh Gate: Pearson, 2011, [cit. 2017-07-02]. ISBN 978-0-273-73112-2. Dostupné z: [http://www.icesi.edu.co/blogs/supplychain0714/files/2014/07/Martin\\_Christopher\\_Logistics\\_and\\_Supply\\_Chain\\_Management\\_4th\\_Edition\\_\\_\\_\\_2011-1.pdf](http://www.icesi.edu.co/blogs/supplychain0714/files/2014/07/Martin_Christopher_Logistics_and_Supply_Chain_Management_4th_Edition____2011-1.pdf)
  25. CHRISTOPHER, M. *Logistika v marketingu*. 1. vyd. Přeložil Rostislav PROKEŠ. Praha: Management Press, 2000, s. 166. ISBN 80-7261-007-4.
  26. IATF 16949:2016. *Norma pro systém managementu kvality v automobilovém průmyslu IATF 16949:2016*. Praha: Tiskárna BRUK, Česká společnost pro jakost, 2016, vyd. 1., s. 118. ISBN 978-80-02-02699-0.
  27. INVESTOPEDIA. Customer Service: What is Customer Service. *Investopedia.com* [online]. 2017 [cit. 2017-09-12]. Dostupné z: <http://www.investopedia.com/terms/c/customer-service.asp>
  28. JACKSON, R., NEIDELL, L., LUNSFORD. An empirical investigation of the differences in goods and services as perceived by organizational buyers. *Industrial*

- Marketing Management* [online]. 1995, roč. 24, s. 99-108. DOI: [https://doi.org/10.1016/0019-8501\(94\)00037-W](https://doi.org/10.1016/0019-8501(94)00037-W)
29. 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. Dostupné prostřednictvím ProQuest Central z: <https://search.proquest.com/docview/1733209294?accountid=17239>
30. JIRSÁK, P., MERVART, M., VINŠ, M. *Logistika pro ekonomy – vstupní logistika*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012, s. 264. ISBN 978-80-7357-958-6.
31. KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing Management* [online]. 14. vyd. New Jersey: Pearson, 2012 [cit. 2017-07-01]. ISBN 978-0-13-210292-6. Dostupné z: [http://socioline.ru/files/5/283/kotler\\_keller\\_-\\_marketing\\_management\\_14th\\_edition.pdf](http://socioline.ru/files/5/283/kotler_keller_-_marketing_management_14th_edition.pdf)
32. KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 788. ISBN 978-80-247-1359-5.
33. KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management*. 14. vyd. Přeložil Tomáš JUPPA a Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013, s. 816. ISBN 978-80-247-4150-5.
34. 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>
35. 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>
36. LADHARI, R. A review of twenty years of SERVQUAL research. *International Journal of Quality and Service Sciences* [online]. 2009, roč. 1, č. 2, s. 172-198. DOI: <https://doi.org/10.1108/17566690910971445>
37. LANDRUM, H., PRYBUTOK, R. P., ZHANG, X. A comparison of Magal's service quality instrument with SERVPERF. *Information & Management* [online]. 2007, roč. 44, č. 1, s. 104-113. DOI <https://doi.org/10.1016/j.im.2006.11.002>
38. 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.



39. LEE, J. G. Measuring business-to-business customer service: A structural re-examination of the INDSERV scale. *African Journal of Business Management* [online]. 2011, roč. 5, č.8, s. 3179-3187. DOI: 10.5897/AJBM10.736 ISSN 1993-8233
40. LISH, R. *Measuring service performance: practical research for better quality*. England: Gower Publishing Company, Burlington, 2014. ISBN 978-1-4724-1191-4.
41. LOVELOCK, CH., GUMMESSON, E. Whither Services Marketing?: In Search of a New Paradigm and Fresh Perspectives. *Journal of Service Research* [online]. 2004, roč. 7, č. 1, s. 20-41. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/profile/Evert\\_Gummesson/publication/235362595\\_Whither\\_Services\\_Marketing\\_In\\_Search\\_of\\_a\\_New\\_Paradigm\\_and\\_Fresh\\_Perspectives/links/00b7d52c1ca0b0785a000000.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Evert_Gummesson/publication/235362595_Whither_Services_Marketing_In_Search_of_a_New_Paradigm_and_Fresh_Perspectives/links/00b7d52c1ca0b0785a000000.pdf)
42. LOŠŤÁKOVÁ, H. a kol. *Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2017, s. 320. ISBN 978-80-271-0419-2.
43. LOŠŤÁKOVÁ, H., STEJSKALOVA, I. *The key strategic customer benefits leading to strengthening of relations with customers in the chemical industry* [online]. Conference proceedings of the 22<sup>nd</sup> Anniversary International Conference on Metallurgy and Materials „Metal 2013“, Brno, 17-19. 5, 2013. Dostupné z: <http://metal2014.tanger.cz/files/proceedings/12/reports/1774.pdf>
44. MANAGEMENT MANIA. ISO 9001 Systém managementu kvality. *Managementmania.com* [online]. 2016, [cit. 2018-02-06]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/iso-9001>
45. MARKETING STUDY GUIDE. SERVQUAL's 22 Questions. *Marketingstudyguide.com* [online]. 2017, [cit. 2017-11-09]. Dostupné z: <http://www.marketingstudyguide.com/servquals-22-questions/>
46. MARLOC, S. A. Service after the sale as a risk reducer: A conceptual model and empirical study. *ProQuest Dissertations Publishing* [online]. 2002, č. 3091990 s. 457. Dostupné prostřednictvím ProQuest Central z: <https://search.proquest.com/docview/305580197?accountid=17239>
47. MOELLER, S. Characteristics of services – a new approach uncovers their value. *The Journal of Services Marketing* [online]. 2010, roč. 24, č. 5, s. 359-368. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/08876041011060468>
48. MOHD, A. a kol. SERVQUAL and SERVPERF: A Review of Measures in Services Marketing Research. *Global Journal of Management and Business Research*

- Marketing* [online]. 2013, roč.13, č. 6. ISSN 2249-4588. Dostupné z:  
[https://globaljournals.org/GJMBR\\_Volume13/5-SERVQUAL-and-SERVPERF.pdf](https://globaljournals.org/GJMBR_Volume13/5-SERVQUAL-and-SERVPERF.pdf)
49. PARASURAMAN, A., ZEITHAML, A. V., BERRY, L. L. A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. *Journal of Marketing* [online]. 1985, roč. 49, č. 3, s. 41-50. ISSN 1547-7185. Dostupné z:  
<https://faculty.mu.edu.sa/public/uploads/1360593395.8791service%20marketing70.pdf>
50. 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. 201-230. ISSN 0969-6989. DOI: [https://doi.org/10.1016/0022-4359\(94\)90033-7](https://doi.org/10.1016/0022-4359(94)90033-7)
51. PARASURAMAN, A., ZEITHAML, A. V., BERRY, L. L. Perceived service quality as a customer-based performance measure: An empirical examination of organizational barriers using an extended service quality model. *Human resource management* [online]. 1991, roč. 30, č. 3, s. 335-364. DOI |<https://doi.org/10.1002/hrm.3930300304>
52. PÉREZ, M. S.; ABAD, J. C. G.; CARILLO, G. M. 2007. Effects of Service Quality Dimensions on Behavioural Purchase Intentions. A Study in Public-Sector Transport. *Managing Service Quality*. 2007, vol. 17, no. 2, s. 134–151. ISSN 0960-4529.
53. PERNICA, P. *Logistika pro 21. století*. 1.vyd. Praha: Ekon Jihlava, 2005, s. 570. ISBN 80-86031-59-4.
54. POGODAYEV, S. E. Marketing of works as a source of the new hybrid offerings in widened marketing of goods, works and services. *The Journal of Business & Industrial Marketing* [online]. 2013, roč. 28, č.8, s. 638-648. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/JBIM-04-2012-0069>
55. PŮLPÁNOVÁ, L. *Hodnota zákazníka v podnikatelských subjektech cestovního ruchu* [online]. 2012, s. 188. Disertační práce. Liberec: Technická Univerzita v Liberci, fakulta ekonomická. Vedoucí práce doc. Ing. Jozefína Simová, Ph.D. Dostupné z:  
[https://dspace.tul.cz/bitstream/handle/15240/12793/dr\\_24658.pdf?sequence=1](https://dspace.tul.cz/bitstream/handle/15240/12793/dr_24658.pdf?sequence=1)
56. RUST, R., OLIVER, L. R. *Service quality new directions in theory and practice* [online]. [cit. 2017-11-17], 1. vyd. California: SAGE Publications, 1994. ISBN 0-8039-4950-0. Dostupné z:  
<https://books.google.cz/books?id=c3woDAAAQBAJ&pg=PT79&lpg=PT79&dq=consumers+overall+impression+of+relative+inferiority/superiority+of+the+organization+and+its+services&source=bl&ots=zpX6EbsOIu&sig=B83lITi9S7pgY87BZb-EOX->

- Q3KA&hl=cs&sa=X&ved=0ahUKEwiMqdaLq8XXAhWKmbQKHZJIA7wQ6AEIKTAA#v=onepage&q&f=false
57. SCHULTE, CH. *Logistika*. 1. vyd. Přeložil TOMEK, G., BAUDYŠ, A. Praha: Victoria Publishing, 1994. s. 301. ISBN 80-85605-87-2.
58. SCHULLER, D., RAŠTICOVÁ, M. *Kritéria spokojenosti s kvalitou služeb vysokých škol z pohledu studentů vybraných evropských zemí* [online]. 2014, [cit. 2017-10-08]. Dostupné z: [https://dk.upce.cz/bitstream/handle/10195/58668/SchullerD\\_Krit%C3%A9riaSpokojenosti\\_2014.pdf;sequence=1](https://dk.upce.cz/bitstream/handle/10195/58668/SchullerD_Krit%C3%A9riaSpokojenosti_2014.pdf;sequence=1)
59. SETH, N., DESHMUKH, S., VRAT, P. A framework for measurement of quality of service in supply chains. *Supply Chain Management* [online]. 2006, roč. 11, č. 1, s. 82-94. ISSN 1359-8546. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/13598540610642501>
60. SIXTA, J., MAČÁT, V. *Logistika – teorie a praxe*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005, s. 315. ISBN 80-251-0573-3.
61. SIVAKUMAR, A. Problems and Strategies in International Marketing of Services. *Journal of Business and Management (IOSR-JBM)* [online]. 2016, s. 4-9. ISSN 2278-487X. Dostupné z: <http://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Conf-ICSMTSA/Volume%203/2.%2004-09.pdf>
62. SUBIANTO, E. I., HAMSAL, M. Service Quality Assessment in PT. Indokemika Jayatama Using INDSERV Scale and Importance-Performance Analysis. *Indonesian Journal of Business Administration* [online]. 2013, roč. 2, č. 5, s. 543-553. Dostupné z: <https://media.neliti.com/media/publications/68592-EN-service-quality-assessment-in-ptindokemi.pdf>
63. SZMIGIN, I. Managing quality in business-to-business services. *European Journal of Marketing* [online]. 1993, roč. 27, č. 1, s. 5-21. DOI: 10.1108/03090569310024512
64. SPÁČIL, A. *Péče o zákazníky. Co od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho spokojenosti*. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 116. ISBN 80-247-0514-1.
65. SVENSSON, G. New aspects of research into service encounters and service quality. *International Journal of Service Industry Management* [online]. 2006, roč. 17, č. 3, s. 245. ISSN 09564233. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/09564230610667096>. Dostupné také z: <https://search.proquest.com/docview/233640710/svfulltextPDF/F61788AB250F4D09PQ/1?accountid=17239>
66. TUČKOVÁ, Z. *Ekonomika služeb*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, s. 176. ISBN 978-80-7478-006-6.

67. VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb-efektivně a moderně*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014, s. 272. ISBN 978-80-247-5037-8.
68. VEBER, J. a kol. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Vyd. 2. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, s. 204. ISBN 978-80-247-1782-1.
69. VLČKOVÁ, V. *Určování úrovně logistických služeb zákazníkům* [online]. 2001, s. 142-146. Dostupné z: <http://dspace.upce.cz/bitstream/10195/32343/1/CL244.pdf>
70. ZAMAZALOVÁ, M. a kol. *Marketing*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-115-4
71. ZHONG, Y. (A.). Intangibility and its influence on consumer behaviour: From the brand and the generic product category perspectives. *ProQuest Dissertations and Theses* [online]. 2003. ISBN 9780612839618. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/305295103?accountid=17239>
72. WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, s. 117. ISBN 978-80-247-2361-7.
73. WAGNER, J. *Měření výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2009. s. 248. ISBN 978-80-247-2924-4.

## **SEZNAM TABULEK**

Tab. 1: Klasifikace služeb na B2B trhu (Ellis, 2011, s. 243) .....	18
Tab. 2: Dimenze kvality služeb (zpracováno podle Svensson, 2006, s. 246-248) .....	23
Tab. 3: Atributy SERVQUAL (Kotler, Keller, 2012, s. 374).....	31
Tab. 4: Nástroj INDSERV (Gounaris, 2005, 427; cit. podle Galahitiyawe a Ghazali, 2016, s. 122).....	39
Tab. 5: Kritéria používaná pro hodnocení Fibertex Nonwovens, a. s. odběratelem 5 .....	50
Tab. 6: Četnost použitých kritérií pro hodnocení služeb .....	52
Tab. 7: Jiné oblasti hodnocení .....	52
Tab. 8: Rozmezí celkové výkonnosti používané pro řazení dodavatelů do skupin.....	57

## **SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1: Komponenty logistických výkonů (Schulte, 1994, s. 16-18).....	15
Obr. 2: Model mezer (GAP model) (Kotler, Keller, 2013, s. 411).....	32
Obr. 3: Vnitřní model nástroje INDSERV (Lee, 2011, s. 3179) .....	39
Obr. 4: Organizační struktura Fibertex Nonwovens, a. s. ....	44
Obr. 5: Hodnotící ukazatele .....	62

## **SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1: Nejpoužívanější kritéria pro hodnocení Fibertex Nonwovens, a. s. odběrateli .....	51
---	----

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha 1: 8 D report .....	78
-----------------------------	----

Příloha 1: 8 D report

**8 D REPORT**

Místo: <i>Location:</i>	Začátek projektu: <i>Project start date:</i>
Název dílu/procesu: <i>Part/process name:</i>	Datum aktualizace reportu: <i>Report status date:</i>
Číslo dílu/procesu: <i>Part/process number:</i>	

1. Členové týmu / <i>Team members:</i>
2. Popis problému / <i>Problem statement:</i>
3. Opatření k izolaci problému / <i>Containment action(s):</i>
4. Kořenová příčina / <i>Root cause(s):</i>
5. Zvolená trvalá nápravná opatření / <i>Chosen permanent corrective action(s):</i>
6. Implementace trvalých nápravných opatření / <i>Implement permanent corrective action(s):</i>
7. Preventivní opatření / <i>Action(s) to prevent recurrence:</i>
8. Komunikace, poděkování týmu / <i>Communication, congratulate:</i>