

Univerzita Pardubice

Fakulta chemicko-technologická

**Možnosti uplatnění servitizace ve výrobních podnicích
v České republice**

Bc. Veronika Balášová

Diplomová práce

2019

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

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Veronika Balášová**
Osobní číslo: **C17406**
Studijní program: **N2807 Chemické a procesní inženýrství**
Studijní obor: **Ekonomika a management chemických a potravinářských podniků**
Název tématu: **Možnosti uplatnění servitizace ve výrobních podnicích v České republice**
Zadávací katedra: **Katedra ekonomiky a managementu chemického a potravinářského průmyslu**

Z úsady pro vypracování:

1. Charakterizovat současné pojetí služeb s důrazem na B2B trh.
2. Vymezit pojem servitizace.
3. Popsat proces přechodu k servitizaci ve výrobních podnicích a identifikovat podmínky pro její uplatnění.
4. Ve spolupráci s firmou BizGarden připravit a realizovat písemné dotazování o zjištění potenciálu pro uplatnění servitizace v českých podnicích.
5. Popsat možnosti implementace servitizace ve vybraném výrobním podniku.
6. Analyzovat a shrnout výsledky šetření.
7. Závěr.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran

Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

1. BAINES, Tim a Howard LIGHTFOOT, 2013. Made to serve: How manufacturers can compete through servitization and product service systems. Chichester, West Sussex, United Kingdom: Wiley. ISBN 978-1-118-58531-3.
2. ELLIS, Nick, 2011. Business-to-business marketing: relationships, networks and strategies. 2nd ed. Oxford: Oxford University Press. ISBN 978-0-19-955168-2.
3. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. Marketing management: efektivně a moderně. 4. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 80-247-4150-4.
4. KOWALKOWSKI, Christian, Heiko GEBAUER a Rogelio OLIVA, 2017. Service growth in product firms: Past, present, and future. Industrial Marketing Management. 60, 82-88. DOI: 10.1016/j.indmarman.2016.10.015. ISSN 00198501. Available from: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S001985011630195X>.
5. PISTONI, Anna a Lucrezia SONGINI, 2018. Servitization strategy and managerial control. North America: Emerald Publishing. ISBN 978-1-78714-846-8.

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Vladimíra Vlčková, Ph.D.

Katedra ekonomiky a managementu chemického a potravinářského průmyslu

Datum zadání diplomové práce:

28. února 2019

Termín odevzdání diplomové práce:

10. května 2019



prof. Ing. Petr Kalenda, CSc.
děkan

L.S.



Ing. Jan Vavra, Ph.D.
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 13. února 2019

Prohlašuji:

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

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

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

V Pardubicích dne 9. 5. 2019

Veronika Balášová

Mé poděkování patří vedoucí práce Ing. Vladimíře Vlčkové, Ph.D., za veškerou pomoc, podnětné připomínky a cenné rady při zpracování této práce. Poděkování patří i mým rodičům za podporu během studia.

ANOTACE

V této práci je nejdříve provedena literární rešerše zaměřená na současné pojetí služeb a jejich klasifikaci. Je zaměřena především na služby poskytované na B2B trhu. Dále je popsána servitizace, její koncepty, identifikovány podmínky pro její uplatnění a možné způsoby přechodu k servitizaci. V praktické části je popsán průběh a výsledky internetového a osobního dotazování. Internetové dotazování bylo provedeno s cílem zjistit obeznámenost českých podniků s pojmem servitizace a případnými možnostmi její implementace. Osobní dotazování probíhalo v podniku vyrábějícím zařízení na zpracování kovového šrotu, který již má zkušenosti se zaváděním servitizace. V práci jsou uvedeny zjištěné podmínky pro uplatnění servitizace v tomto podniku, popsán proces její implementace a důsledky zavedení servitizace pro podnik.

KLÍČOVÁ SLOVA

služby na B2B trhu, klasifikace služeb, vlastnosti služeb, servitizace, proces servitizace

ANOTATION

In this work, a literature review is made focusing on the current concept of services and their classification. It is mainly focused on services provided on the B2B market. Next is described servitization, its concepts, identified conditions for its application and possible ways of transition to servitization. The practical part describes the process and results of internet and personal interviewing. Internet questioning was conducted with the aim to find out the knowledge of Czech companies with the concept of servitization and possible options for its implementation. Personal inquiries were carried out in a company producing scrap metal processing equipment, which is already experienced in introducing servitization. The thesis describes the found conditions for the application of servitization in this company, describes the process of its implementation and the consequences of introducing servitization for the company.

KEYWORDS

services in B2B market, service classification, service characterization, servitization, process of servitization

OBSAH

Úvod	9
1 Pojetí služeb.....	11
1.1 Definování a charakteristika služeb	11
1.2 Klasifikace služeb	13
1.3 Služby na B2B trhu.....	16
2 Servitizace	22
2.1 Podmínky pro úspěšnou implementaci servitizace	22
2.2 Pojetí servitizace	23
2.3 Koncepty integrace produktů a služeb.....	25
2.4 Přejchod k servitizaci.....	28
3 Možnosti uplatnění servitizace ve výrobních podnicích	32
3.1 Popis a výsledky internetového dotazování.....	32
3.1.1 První etapa dotazování a její výsledky	33
3.1.2 Druhá etapa dotazování a její výsledky	36
3.1.3 Analýza internetových stránek vybraných podniků z odvětví metalurgie.....	41
3.1.4 Shrnutí výsledků internetového dotazování.....	45
3.2 Osobní dotazování	46
3.2.1 Projekt výzkumu	47
3.2.2 Scénář osobního dotazování	48
3.2.3 Výsledky osobního dotazování a jejich analýza.....	49
Závěr.....	54
Přehled zkratk	57
Použitá literatura.....	58
Seznam tabulek.....	65
Seznam obrázků.....	66

Seznam příloh.....	67
--------------------	----

ÚVOD

Atraktivita tržní nabídky je v současnosti posuzována podle třech hlavních parametrů a těmi jsou výrobek, cena a služby. Služby jsou zákazníkům nabízeny pro uspokojení jejich přání nebo potřeb. Jsou nehmotnou činností nebo činnostmi, které jsou realizovány mezi zákazníkem a dodavatelem. Služby mohou tvořit hlavní složku sortimentu nebo mohou být jako doplněk sortimentu, a to především jako podpůrné služby k výrobkům ve výrobních podnicích.

Služby jsou důležité i při budování značky na obchodních trzích. Velmi důležité jsou v průmyslových odvětvích, kde je obtížné se diferencovat od konkurence díky komoditizaci. Společnosti na průmyslovém trhu tak musí neustále inovovat svoje výrobky a zároveň hledat nová výrobní řešení, díky kterým dokáží dosáhnout úspor z rozsahu. Služby tvoří přidanou hodnotu, díky které je možné se odlišit od konkurence. Do popředí zájmů výrobních podniků se tak dostává servitizace (přeloženo z ang. servitization). Je to proces, kdy je výrobek doplňován službami za účelem zvýšení přidané hodnoty k produktu. Výrobek doplněný službami se může jevit jako nový a tím lze dosáhnout vyšších příjmů a jeho diferenciace od konkurence.

Zatímco službám na B2C trhu je věnována vysoká pozornost jak v odborné literatuře, tak v podnicích, služby na B2B trhu jsou opomíjeny. Strategie „servitization“ se začala aplikovat ve Spojených státech amerických již koncem 20. století, avšak tento pojem se v české odborné literatuře zatím prakticky nevyskytuje. Byl nalezen pouze překlad tohoto pojmu jako „servitizace“ v článku (Friedel), odkud byl od něho převzat a je v této práci používán.

Hlavním cílem této práce je proto zjistit jaké je povědomí o servitizaci a jaké jsou možnosti jejího uplatnění ve výrobních podnicích v České republice. Dílčími cíli je pak:

- popsat současné pojetí služeb s důrazem na B2B trh, jejich charakteristiku a klasifikaci,
- vymezit pojem servitizace jako novou strategii uplatnění služeb ve výrobních podnicích,
- popsat podmínky pro uplatnění servitizace a proces její implementace v podniku,
- provést internetové dotazování pro zjištění obeznámenosti manažerů českých podniků s pojmem servitizace a zjištění případných možností pro její implementaci,

- ve vybraném podniku osobním dotazování podle připraveného scénáře dotazování zjistit a popsat proces implementace servitizace, identifikovat podmínky pro její uplatnění a případné důsledky zavedení servitizace pro podnik.

1 POJETÍ SLUŽEB

Služby jsou velmi rozsáhlou oblastí lidské činnosti. Mohou být poskytovány jednotlivci, podniky a ziskovými či neziskovými organizacemi. V každé zemi je stát poskytovatelem velkého množství služeb. Jedná se konkrétně o služby veřejného sektoru, mezi které patří vzdělávání, zdravotní a sociální služby, bezpečnost občanů a řada dalších. Nejvíce služeb přesto nabízí soukromý sektor, který za ně realizuje přiměřený zisk. Současný trend nárůstu poskytovaných služeb je přisuzován několika faktorům. Jednak je to způsobeno nárůstem bohatství spotřebitelů, které zapříčinilo vznik služeb jako jsou opatrovnictví, úklid, vaření, péče o staré občany a další. Dalším faktorem jsou zvyšující se příjmy a nárůst volného času. Ty mají za následek vznik služeb pro volný čas. Servisní a instalační služby vznikly díky zvýšené spotřebě technologií v domácnostech. Mezi další faktory patří změna životního prostředí, růst životního standardu, rostoucí zaměstnanost žen a další. (Vašítková, 2014, str. 14)

Nárůst služeb není pozorován jen na B2C trhu, ale i na B2B trhu, kde je spojován právě se servitizací. Vznik této strategie je spojován s komoditizací, která nutí výrobce k diferenciaci od konkurence. Pojetí služeb se tak změnilo. Zatímco dříve se služby prodávaly samostatně, v dnešní době se přidávají k výrobkům. Mohou tak tvořit značnou část příjmu výrobních podniků. Dochází k uplatnění inovační strategie „servitization“, tj. servitizace, a to především ve vyspělých výrobních podnicích. (Kowalkowski, 2017)

Definovat službu je však velice obtížné. Touto problematikou se zabývá řada autorů, avšak jednotná definice služby neexistuje. To je pravděpodobně způsobeno tím, že služby jsou chápány individuálně, a to v závislosti na trhu, odvětví, oboru podnikání, zaměření (vstupně orientované, jako jsou například zdroje a možnosti dodavatele; funkčně orientované, konkrétně tedy na funkčnost služeb a výstup) atd. (Gelderman, 2015)

1.1 Definování a charakteristika služeb

Služby jsou souborem činností, u kterých je nutné mít plán a řídit jejich realizaci. Velmi důležitá je jejich specifikace. Služby představují ztotožnění se s požadavky zákazníků, což přispívá k větší konkurenceschopnosti podniku. Slouží ke zvyšování užitné hodnoty zboží pro zákazníka a jako zdroj přidané hodnoty. (Lambert, 2000, str. 41)

Služby zároveň pomáhají při hodnocení logistických výkonů v dodavatelském systému. Služby jsou také označovány jako zákaznický servis. Ten je definován jako soubor

činností, které mají za cíl zvýšit úroveň spokojenosti zákazníků a tím u nich navodit pocit, že výrobek nebo služba splnila jejich očekávání. (Gros, 2016, str. 37)

Služby jsou nehmotnou činností nebo činnostmi, které jsou realizovány mezi zákazníkem a dodavatelem. Představují buď malou nebo velkou část tržní nabídky podniku. Velikost této části tržní nabídky závisí na zaměření podniku. Méně služeb bude nabízet výrobní podnik, kde služby slouží pouze jako podpora vyráběných výrobků. Naopak mnohem více služeb bude nabízet podnik, pro který jsou služby hlavní složkou sortimentu. (Lošťáková, 2017, str. 72) Služby jsou v podstatě činnosti odehrávající se na rozhraní mezi zákazníkem a dodavatelem (Veber, 2007, str. 25).

Služby mají pět společných charakteristik, a to nehmotnost, neoddělitelnost, heterogenitu (proměnlivost), vlastnictví (nemožnost vlastnictví) a pomíjivost (Kotler, 2013, str. 396), (Edvardsson, 2005), (Lovelock, 2016). **Nehmotnost** je základní vlastností všech služeb, od které se odvíjejí všechny další. Služby nelze hodnotit fyzicky, nemůžete si je před nákupem prohlédnout a většinou ani vyzkoušet. Kvalitu nabízených služeb představuje například spolehlivost, osobní přístup poskytovatele, důvěryhodnost a jistota. Všechny tyto prvky lze ověřit až při nákupu a spotřebě služeb. Díky tomu se setkáváme s určitou mírou nejistoty zákazníků při přijímání služeb, a to bez ohledu na druh poskytovaných služeb. Tento nedostatek se snaží kompenzovat marketing služeb posílením marketingového mixu služeb o prvek materiální prostředí, zdůrazněním významu komunikačního mixu a zaměřením se na vytváření silné značky. Tím usnadní zákazníkovi výběr mezi konkurencí. (Tahal, 2017, str. 238), (Gadrey, 2000) Nehmotnost služeb způsobuje také to, že služby nelze skladovat, uchovávat, znovu poskytovat nebo vrátet.

Další charakteristikou služeb je jejich **neoddělitelnost** od poskytovatele služeb. Poskytovatel služby a zákazník se musí setkat v místě a v čase tak, aby výhoda, kterou zákazník získává poskytnutím služby, mohla být realizována (lékař nemůže pacienta ošetřit bez jeho účasti). Ne všechny služby však vyžadují stálou přítomnost zákazníka v průběhu poskytování služby. Někdy může být služba nejprve prodána (např. prodej vstupenky na koncert v předprodeji) a až následně doručena (vlastní interakce mezi poskytovatelem služeb a zákazníkem). (Molek, 2011, str. 10), (Edvardsson, 2005)

Proměnlivost, tedy heterogenita služby souvisí s jejím standardem kvality. Poskytování služby není vždy stejné. Je to způsobeno tím, že v procesu jejího poskytování jsou přítomni lidé, zákazníci a poskytovatelé služby, jejichž chování je nepředvídatelné.

Variabilita výsledného efektu poskytování služeb zvyšuje význam vytváření postavení služby ve vztahu ke konkurenci a zároveň má vliv na jméno organizace a značku. Z toho důvodu je nutné, aby management organizace poskytující služby stanovil normy kvality chování zaměstnanců a tím zajistil určitý standard poskytování služeb. (Kotler, 2013, str. 361), (Biege, 2013)

Další vlastností služeb je jejich **pomíjivost**. Ta je příčinou toho, že zákazník službu obtížně reklamuje. Buďto můžeme špatně poskytnutou službu nahradit poskytnutím kvalitní služby, nebo v případě placených služeb poskytnout slevu. Aby bylo poskytování nekvalitních a nedostačujících služeb co nejvíce eliminováno, je důležité sladit nabídku s poptávkou, tedy kapacity producentů s reálným kupním potenciálem předpokládaného trhu služby. Důsledkem je značná flexibilita cen služeb. (Kotler, 2007, str. 715), (Winsor, 2004)

Nemožnost vlastnit službu souvisí s její nehmotností a zničitelností. Při poskytování služby zákazník nezískává žádné vlastnictví, kupuje si pouze právo na poskytnutí služby. Ani zprostředkovatelé služeb je nevlastní, mohou nabízet pouze právo na jejich poskytnutí. (Zamazalová, 2010, str. 348), (Moeller, 2010)

Služby jsou nehmotnou činností nebo činnostmi, které jsou realizovány mezi zákazníkem a dodavatelem. Jsou v zásadě nehmotné, neoddělitelné, proměnlivé, pomíjivé a nepřináší vlastnictví. Jejich produkce nemusí být spojena s fyzickým výrobkem. Podíl služeb na celkové nabídce je různý. Málo kdy najdeme výrobek, který by byl poskytován bez služeb.

1.2 Klasifikace služeb

Služby lze třídit podle různých hledisek, např. podle zastoupení hmotných a nehmotných prvků v nabídce, podle procesu objednávky, podle odvětví, podle míry zhmotnění atd. Podle změny rovnováhy mezi hmotnými a nehmotnými prvky nabídky můžeme nabídku rozdělit do pěti kategorií:

- čistě hmotné zboží – s výrobkem nejsou spojeny žádné služby, patří sem například parfém, sůl či šampon,
- hmotné zboží doprovázené jednou či více službami – jedná se o technologicky pokročilé výrobky, jako počítače či osobní vozy. Prodej těchto technologicky pokročilých výrobků

závisí na kvalitě a dostupnosti souvisejících služeb (například dodání, školení uživatelů, záruky atd.),

- hybridní nabídka – skládá se ze stejného poměru zboží i služeb. Patří sem například nabídky restaurace, které nabízejí jídlo i obsluhu,
- služba doprovázená drobným zbožím – v tomto případě je už nabídka tvořena hlavně službou. Součástí jsou i doprovodné služby a podpůrné zboží. Služba samotná vyžaduje hmotný výrobek, ale primární nabídku tvoří služba. Příkladem mohou být aerolinky British Airways, které prodávají svým zákazníkům primárně přepravní služby, ale cesta s nimi zahrnuje i hmotné výrobky jako jídlo, pití, sluchátka, deku atd.,
- čistá služba – sem patří například kadeřnické služby, hlídání dětí, finanční služby atd. (Kotler, 2007, str. 711)

Z pohledu procesu vyřízení objednávky lze služby dělit na předprodejní, prodejní a poprodejní (Gros, 2016, str. 39), (Lambert, 2000), (Lošťáková, 2017, str. 76). Cílem **předprodejních** služeb je zejména obeznámit zákazníka s nabízenými výrobky a službami. Předprodejní služby jsou orientovány na:

- tvorbu informačního systému pro zabezpečení on-line komunikace se současnými i potenciálními zákazníky, jehož prostřednictvím může podnik své zákazníky informovat o tom, jaké výrobky a služby nabízí v příštím období, prodiskutovat s nimi případné změny ve výrobcích a službách, sledovat stavy zásob u zákazníků a sledovat změny jejich požadavků,
- návrh a realizace systému příjmu a zpracování objednávek,
- návrh systému průběžné kontroly pro včasnou identifikaci vzniklých problémů v průběhu zpracování objednávky,
- volbu vhodné struktury distribučního systému,
- zabezpečení potřebné flexibility systému poskytování služeb,
- zpracování systému řízení obchodních zástupců. (Lambert, 2000, str. 45)

Prodejní služby souvisejí s vlastní realizací objednávky a jsou zaměřeny zejména na následující aktivity:

- rychlé potvrzování objednávek,
- realizaci a potvrzení objednávek od kompletace přes balení až k dopravě,
- sledování stavu plnění objednávek,

- lokalizaci zásob v distribučním systému,
- využívání vhodného systému pořadí plnění došlých objednávek,
- informování zákazníků o stavu objednávky případně nabídka řešení v případě vzniklých problémů. (Gros, 2016, str. 39)

(Pernica, 2004, str. 191) doplňuje, že prodejní služby se také týkají:

- způsobu objednávání,
- informování zákazníků o aktuálním čase dodání, o aktuálním stavu skladových zásob nakupovaných produktů,
- doplňování stavu zásob dodávaných produktů,
- možností redistribuce produktů mezi místy s nerovnoměrnou spotřebou,
- nabídky způsobu úhrady za dodané produkty,
- možnosti substituce produktů či balení,
- možnosti odvozu starých obalů a výrobků z předchozí dodávky.

Služby realizované až po splnění objednávky bývají označovány jako **poprodejní** služby. Na tyto služby se dnes podniky začínají více soustředit. Cílem je nabízením těchto služeb zvýšit svůj zisk a tržby prostřednictvím nabídky celých řešení. Služby, které jsou nabízeny spolu s produktem za účelem zvýšení jeho přidané hodnoty popisuje (Baines, 2013, str. 65). Poprodejní služby jsou zaměřeny zejména na tyto činnosti:

- zavedení a případně zvýšení flexibility systému vyřizování reklamací a případného vrácení výrobků,
- zajištění dostatečné zásoby náhradních dílů,
- dodatečné úpravy výrobku, jejich záruční a pozáruční opravy,
- dostupnost inženýrských služeb pro zákazníky,
- tvorba dostatečně široké a vhodně lokalizované sítě opraven a poradenských středisek. (Lambert, 2000, str. 45)

Služby lze dále klasifikovat např. podle odvětví, na tržní a netržní služby, na služby pro spotřebitele a pro organizace, podle míry zhmotnění, na základě prodejce podle charakteru pozice poskytovatele (např. podle zdroje a příjmů, podle vykonávané funkce), podle trhu kupujícího na služby na B2B a B2C trhu, podle jejich charakteru a poskytování, pro potřeby marketingu (poskytovatel musí rozlišovat, komu jsou služby poskytovány, například jestli jednotlivcům, nebo organizacím). (Vašítková, 2014, str. 23)

Lze shrnout, že klasifikací služeb se zabývá řada autorů. Způsobů dělení je několik, např. podle procesu vyřízení objednávky, podle odvětví, podle míry zhmotnění, podle zastoupení hmotných a nehmotných prvků v nabídce, podle trhu kupujícího. Podle procesu vyřízení objednávky lze služby dělit na předprodejní (mají obeznámit zákazníka s nabízenými produkty a službami), prodejní (souvisejí s realizací objednávky) a poprodejní (jsou realizovány až po dokončení procesu objednávky). Podle zastoupení hmotných a nehmotných prvků v nabídce je nabídka rozdělena do pěti kategorií: čistě hmotné zboží, hmotné zboží doprovázené jednou či více službami, hybridní nabídka, služba doprovázená drobným zbožím a čistá služba. Předmětem zkoumání v této práci jsou s ohledem na možné uplatnění servitizace ve výrobním podniku zejména služby na B2B trhu, služby spojené s výrobkem a hybridní nabídka.

1.3 Služby na B2B trhu

Na B2B (business to business) trhu jsou produkty obchodovány mezi výrobními společnostmi, tj. vzniká zde obchodní vztah mezi dodavatelem (výrobcem) a odběratelem, který poté využije nabyté produkty k podnikání. (Chlebovský, 2010, str. 9) Na B2B trzích organizace nakupují zboží a služby pro výrobu dalších produktů. Tyto produkty pak prodávají, půjčují nebo poskytují. Na B2B trh patří také maloobchodní a velkoobchodní podniky. Ty zakoupené zboží prodávají dále, nebo pronajímají za účelem zisku. (Kotler, 2004, str. 298) Je zřejmé, že pojetí služeb na B2C a B2B trzích je odlišné. Klasifikace služeb na B2B trhu podle (Ellis, 2011) je znázorněna na obrázku 1.

Služby související s produktem	Marketingové služby	Profesionální služby	Informační služby	Finanční služby
Dodavatelské služby	Výzkum trhu	Poradenské služby	Řízení zásob	Financování nákupu produktů
Instalace a údržba	Služby reklamních a PR agentur	Účetní služby	Řízení dodavatelského řetězce	Řízení a účtování procesů
Poprodejní školení	Exportní poradenství	Právní poradenství	Agregace dat	Hodnocení úvěrů
Záruční servis				Bankovníctví a pojištění

Obrázek 1: Klasifikace služeb na B2B trhu, převzato z (Ellis, 2011), str. 243)

Služby podporující nabídku, které jsou uvedeny v prvním sloupci obrázku, zahrnují skladování, dopravu, instalaci, školení pracovníků, údržbu a záruční servis. Naproti tomu takzvané „čisté“ služby, uvedené v dalších sloupcích, nepodporují přímo hmotný produkt, ale jsou hlavním předmětem podnikání. Patří sem např. průzkum trhu, poradenství v oblasti řízení, finanční služby a právní a účetní poradenství. Pro zajištění zdrojů pro dodávku služeb je nutné, aby dodavatel na B2B trhu znal provozní faktory, které ovlivňují uvedené skupiny služeb. Například u služeb souvisejících s produktem, musí vedoucí prodeje zvažovat všechny výhody a nevýhody daných služeb, ale i řadu možností, jako je např. použití vlastních podnikových logistických zdrojů nebo najmutí externího poskytovatele. (Ellis, 2011, str. 242)

Odlišné dělení služeb, které jsou nabízeny spolu s produktem za účelem zvýšení jeho přidané hodnoty popisuje (Baines, 2013, str. 66) v tabulce 1.

V prvním sloupci tabulky je uveden typ služby, ve druhém sloupci je uvedeno, čeho má být dosaženo poskytováním daného typu služby. Třetí sloupec se týká výrobní kompetence a v posledním sloupci jsou uvedeny příklady nabízených služeb. V řádcích jsou uvedeny úrovně služeb. Zákazníci dosahují konkrétní úrovně služeb a výsledků podle úrovně svého vztahu s dodavatelem. Výsledkem interakce zákazníka a dodavatele na nejjednodušší úrovni je, že zákazník získá přístup k produktu/zařízení/náhradním dílům. Tento typ služeb je nabízen jako základní služby. Výsledkem na druhé úrovni neboli ze zprostředkovatelských služeb je ujištění, že zařízení/produkt je náležitě udržováno. Výsledek na třetí úrovni je však složitější. S těmito pokročilými službami se důraz přesouvá od samotného vybavení na schopnosti dodávané prostřednictvím výkonu produktu, zaměřuje se více na důsledky jeho výkonu. Výsledkem je smlouva o podpoře zákazníků, o sdílení rizik a odměn, o příjmech z užívání, o pronájmu. Výsledkem pro zákazníka je schopnost dodávaná prostřednictvím výkonu produktu, což je základ pro uplatnění strategie servitizace.

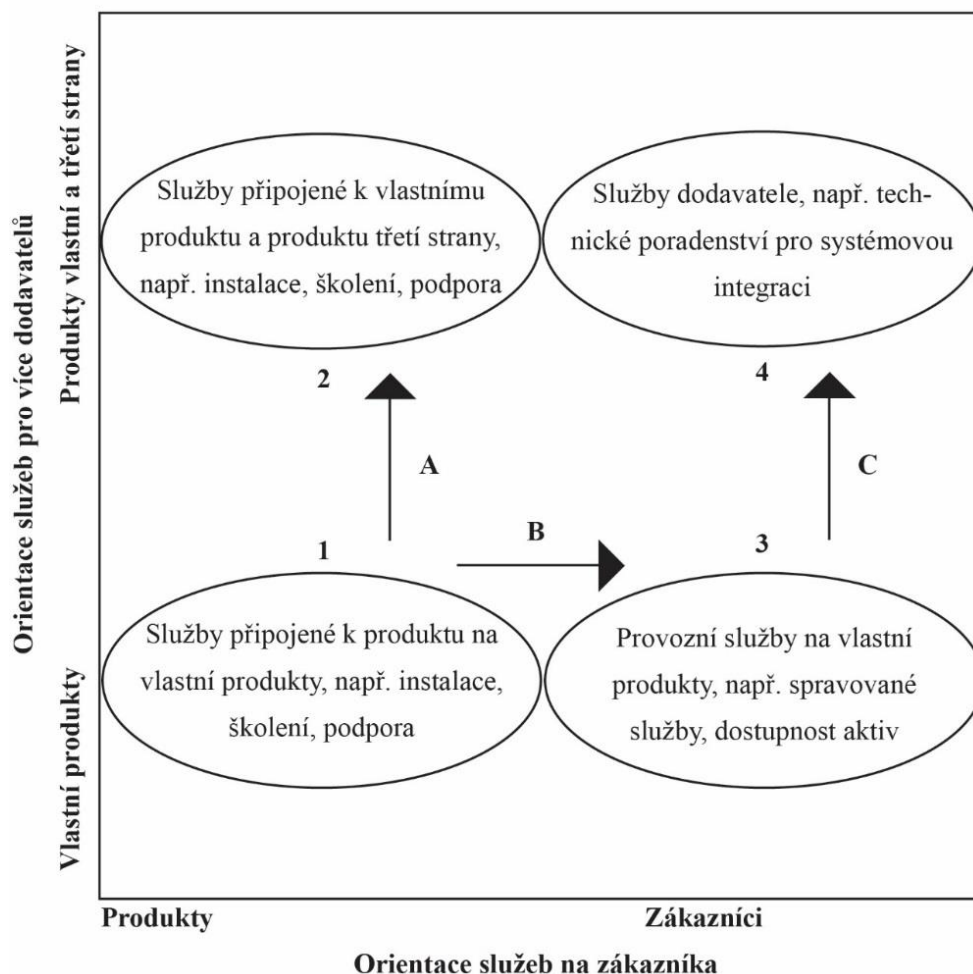
Přední podniky využívající strategie servitizace se často odkazují na zapojení zákazníka do vztahu, který je zaměřen spíše na strategické přemísťování a outsourcing obchodních procesů než na prodej výrobků a služeb. Přejít od nabízení základních služeb přes středně pokročilé až po pokročilé služby vyžaduje převod činností, které byly kdysi interní záležitostí zákazníka. Jinak řečeno, výrobce musí rozšířit svou škálu činností, aby se

stával čím dál více atraktivnějším pro svoje zákazníky. Identifikace těchto činností je důležitým krokem k pochopení nabízených služeb. (Baines, 2013, str. 65)

Tabulka 1: Klasifikace služeb podle (Baines, 2013, str. 66)

Typ služby	Cíl	Organizační zajištění	Příklady nabízených služeb
Základní služby	Výsledek je zaměřen na poskytování produktů	Na základě výkonu výrobní kompetence (víme, jak ji budovat)	Poskytování produktů / zařízení, zajištění náhradních dílů, záruka
Zprostředkovatelské služby	Výsledek je zaměřen na udržování stavu produktu	Na základě využívání výrobních kompetencí, abychom udrželi stav produktů (protože víme, jak je budovat, víme, jak je opravit)	Plánovaná údržba, technická asistenční služba, oprava, generální oprava, dodávka na místo, instalace, školení obsluhy, monitorování stavu, servis na místě
Pokročilé služby	Výsledek je zaměřen na schopnosti dodávané prostřednictvím výkonu produktu	Na základě převzetí výrobních kompetencí dodavatelem, abychom řídili výkonnost produktů (protože víme, jak je budovat, víme, jak je udržovat v provozu)	Smlouva o podpoře zákazníků, smlouva o sdílení rizik a odměn, smlouva o příjmech z užívání, smlouva o pronájmu

Dělení služeb na B2B trhu podle jejich vztahu k vlastnímu produktu uvádí ve své studii (Raddats, 2010). Podle provedeného výzkumu definuje čtyři skupiny služeb a tři strategie růstu na průmyslovém trhu. Na obrázku 2 je zobrazena tato typologie strategie služeb a strategie růstu.



Obrázek 2: Možnosti růstu služeb, převzato z (Raddats, 2010)

Na obrázku 2 je uvedena klasifikace služeb podle jejich vztahu k vlastnímu produktu. Šipky označené písmeny jsou navrhované možnosti růstu.

Varianta růstu A na průmyslovém trhu je nejméně riziková ze všech uvedených. Je to proto, že připojení služeb ke svým vlastním produktům a produktům třetích stran bude pravděpodobně představovat jen malý nárůst obrátu služeb. Tento přechod je prováděn, když už podnik poskytuje služby spojené s jejich produktem a přejde k poskytování služeb spojených s produkty třetích stran. Je tomu tak z toho důvodu, že zdroje, které jsou potřeba pro tuto možnost růstu, jsou podobné zdrojům, které již podnik využívá. Díky nízké rizikovosti jsou i vznikající příležitosti omezené. Existuje zde velká pravděpodobnost, že tato možnost bude úspěšná, i když dopad nemusí být tak velký, protože je závislý na partnerství výrobců a zákazníků, kteří chtějí poskytování těchto služeb.

Růstová varianta B nastává, když výrobce přechází od nabízení produktu s přidanými službami ke svým vlastním produktům (strategie 1) na poskytování provozních služeb u svých produktů (strategie 3). Z této možnosti plynou přínosy, ale i prokazatelná rizika.

Varianta růstu C je, když podnik již nabízí provozní služby spojené se svými vlastními produkty a přechází na poskytování těchto služeb v produktovém prostředí více dodavatelů. Tato možnost je částečně podobná variantě A, avšak vyžaduje vyšší investice do zdrojů, aby mohla nabídnout více služeb a měla větší příležitosti. S tím však souvisí i větší riziko. (Raddats, 2010)

Výrobní podniky mají několik konkurenčních strategií, které mohou přijmout. Některé podniky se zaměřují na provozní dokonalost a úspěch této strategie je zajištěn díky minimalizaci výrobních nákladů. Jiné podniky se zaměřují na zákazníky a budují s nimi úzké vztahy. Jiné výrazně investují do inovace produktu. Konkurenční strategie řízené službou jsou základem pro zákaznickou loajalitu. Spíše než nabízení výkonu výrobku, případně jeho nízké ceny, se výrobce soustředí na nabízení výrazných a originálních služeb spojených s produktem. Je třeba upozornit, že toto neznamená, že výkon produktu a jeho provozní efektivnost již nejsou důležité, jen nemusí vynikat ve stejné míře jako nabídka služeb. Služby nikdy neslouží jako náhrada za špatně fungující produkt. (Baines, 2013, str. 60)

Produkty jsou doplňovány službami jako je dodávka náhradních dílů, opravami a údržbou, poradenstvím a školením atd. (Hakanen, 2017) Uplatňují se také nové koncepty jako jsou hybridní nabídky, integrovaná řešení, přechod od výrobků ke službám, systémy prodeje a systémy produktových služeb vedoucí až ke strategii servitizace. Hybridní nabídka kombinuje jak zdroje dodavatele, tak i odběratele. Jejím cílem je vytvoření hodnoty z užívání, označované také jako komplexní řešení potřeb zákazníka. (Kowalkowski, 2017)

Lze tedy shrnout, že doplnění produktů službami je důležité zejména pro odlišení se od konkurence. Služby na B2B trhu jsou obchodovány mezi společnostmi. Tyto služby jsou děleny na služby související s produktem, na marketingové, profesionální, informační a finanční služby. Konkrétně služby související s produktem pro zvýšení jeho přidané hodnoty jsou děleny na základní, zprostředkovatelské a pokročilé služby. Jednotlivé úrovně služeb závisejí na úrovni vztahu mezi dodavatelem a zákazníkem. Služby na B2B trhu lze také podle jejich vztahu k vlastnímu produktu dělit do 4 skupin: služby připojené k produktu na vlastní produkty, služby připojené k vlastnímu produktu a produktu třetí strany, provozní

služby na vlastní produkty a služby dodavatele. K této klasifikaci patří také tři strategie růstu na průmyslovém trhu. Vzhledem k nadměrnému počtu podniků na trhu, se dnes podniky odlišují službami nabízenými s produktem. Produkty jsou doplňovány službami jako jsou dodávky náhradních dílů, opravy a údržba, poradenství a školení atd. a zákazníkům jsou nabízena celá řešení dle jejich potřeb v podobě tzv. systému produktových služeb (více v kapitole 2.2) Důležité je přitom budování úzkých vztahů se zákazníky.

2 SERUITIZACE

Služby mohou být důležitým aspektem při budování značky na obchodních trzích, zejména v průmyslových odvětvích, kde je obtížné udržovat konkurenční rozlišování produktů kvůli komoditizaci. V průmyslových odvětvích proto podniky vytváří strategie růstu služeb. (Neely, 2008) Servitizace je využívána například u výrobců obráběcích strojů, kteří neprodávají nástroje jako takové, ale způsoby jejich použití. Servitizaci můžeme sledovat i u výrobců chemikálií a výrobců v odvětví železniční dopravy, kteří spíše poskytují dopravní řešení než železniční vozidla. Významná úroveň servitizace je pozorována u společností po celém světě. (Shi, 2017) Průkopníky v zavádění inovace služeb jsou podniky z tiskařského a automobilového odvětví. Obě odvětví se vyznačují silnou konkurencí, velkým významem trvanlivého zboží a jsou to významné segmenty podnikání. Tato odvětví tak představují vhodné příklady pro šíření strategií servitizace. (Pistoni, 2018, str. 214)

Strategie servitizace není prospěšná jen pro velké podniky, čím dál častěji je využívána i středními a menšími podniky. Evropskou Unií byl v roce 2017 vyhlášen program na podporu implementace servitizace právě u malých a středních podniků. Na tomto projektu v České republice pracuje brněnský podnik BizGarden. V rámci tohoto projektu podnik nabízí poradenství v oblasti servitizace a možnost její implementace v podniku prostřednictvím workshopů (<http://bizgarden.cz/cs/projekty/things/servitizace-things/>).

2.1 Podmínky pro úspěšnou implementaci servitizace

Implementace servitizace v podniku může vést k řadě výhod, např. zvýší podniku tržby, odliší ho od konkurence, přiláká nové zákazníky atd. Zavedení servitizace však nemusí vždy být pro podnik přínosem. To se potvrdilo na příkladu velkého mezinárodního výrobního podniku, kde byla nejprve provedena úspěšná implementace servitizace v divizi kompresorů. O pár let později podnik to samé zopakoval u divize stavebních strojů, avšak tentokrát neúspěšně. Za neúspěchem stálo hned několik faktorů: vysoká role a funkce produktů v provozech zákazníků (stavební stroje tvořily hlavní prvky procesu tvorby hodnoty zákazníků a měly nízké celkové náklady na vlastnictví ve srovnání s počátečními pořizovacími náklady na ně a u kompresorů tomu bylo naopak), nestabilní provozní prostředí produktů v provozu zákazníků (kompresory byly instalovány v podniku, jednalo o stabilní prostředí, zatímco stavební stroje byly používány mimo podniky) a poskytování

nedocenených (služeb, které však nepřinášely zvýšení hodnoty pro zákazníky). (Jovanovic, 2016)

Aby byla implementace servitizace úspěšná, (Motwani, 2006) definoval šest faktorů, které k tomu dopomůžou. Tento seznam vytvořil (Motwani, 2006) na základě porovnání pěti podniků, kterým servitizace přinesla vysoké tržby ze služeb a pěti podniků, kterým naopak díky zavedení služeb tržby klesaly.

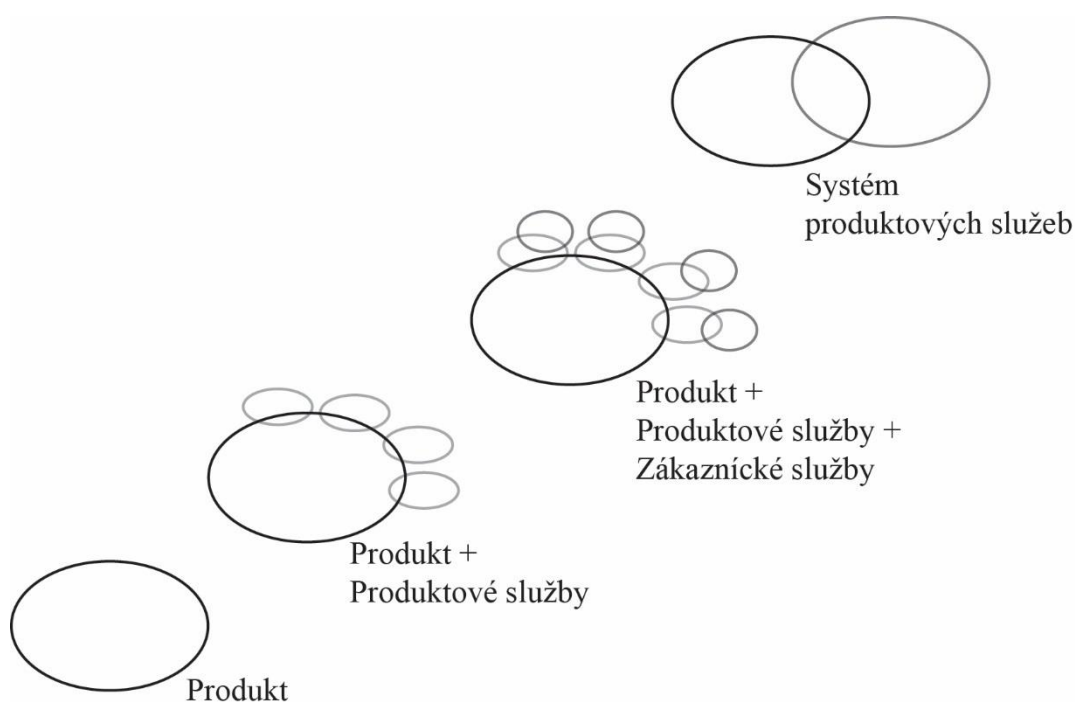
Prvním faktorem je **tržně orientovaný vývoj služeb**. Identifikace potřeb zákazníků je nezbytným předpokladem pro rozvoj nových služeb. Rozšiřování nabídky služeb začíná přidáváním služeb souvisejících s produktem a následují **služby přímo podporující zákazníka**, což je druhý předpoklad pro úspěšnou implementaci servitizace. Třetím faktorem je **marketing založený na vztazích**. Ten představuje vhodný základ pro přesvědčení více zákazníků, aby nakupovali více služeb, protože pozitivně ovlivňuje očekávání zákazníků budováním image společnosti s vysokou reputací. **Jasně definovaný proces vývoje služeb** je čtvrtým faktorem. Přesně definovaná strategie servitizace nutí společnosti k tomu, aby učinily odpovídající organizační opatření a alokovaly zdroje. To je velice důležité, protože začlenění vyspělejších služeb má dopad na celý podnik. Pátým faktorem je **vznik samostatného oddělení zabývajícího se inovací služeb**. Toto oddělení má za úkol monitorovat požadavky zákazníků, měřit výkonnost služeb, spokojenost se službami a nese odpovědnost za zisk i ztrátu. Přijímání služeb ve výrobních podnicích není snadné, proto je šestým faktorem **stanovení kultury služeb**. Typické kulturní zvyky lze nalézt na úrovni manažerů i zaměstnanců. Například manažeři si musí být vědomi ekonomického potenciálu rozšířeného podnikání v oblasti služeb a měli by být ochotni do něj investovat zdroje. (Motwani, 2006)

2.2 Pojetí servitizace

Poprvé byl pojem servitizace popsán v práci (Vandermerwe, 1988). Strategie servitizace se poprvé začala uplatňovat ve Spojených státech amerických už v 90. letech 20. století, odkud se rozšířila dále do Anglie a západní Evropy. Od té doby se tato strategie vyvíjí a dnes je již nepostradatelnou součástí strategického marketingu. (Roy, 2009)

Servitizace je obecně popisována jako proces, který dodává produktům přidanou hodnotu, která je odlišuje od konkurence (Garcia Martin, 2019), (Luz Martín-Peña, 2016)

Servitizace představuje inovativní rozvoj organizace, kdy společnost nejen nabízí produkty, ale může zákazníkům poskytovat komplexní systémy produktů. Primárně se týká B2B trhu. Často se stává, že podnik poskytující službu s výrobkem, dostane více peněz za službu než za produkt samotný. Odlišování prostřednictvím poskytování služeb se stává charakteristickým rysem inovativních výrobních podniků. (Díaz-Garrido, 2018) Schematicky je vývoj servitizace zobrazen na obrázku 3.



Obrázek 3: Vývoj servitizace, převzato z (Pistoni, 2018, str. 24)

Z obrázku je zřejmé, že servitizace může být reprezentována třemi kroky, charakterizovanými různými úrovněmi složitosti nabídky a integrací různých produktů a služeb. V prvním kroku je nabídka produktu podporována celou řadou produktových služeb zaměřených na zlepšení jeho funkčnosti; ve druhém kroku jsou přidány některé produktové služby zaměřené na zlepšení procesů a zákaznické služby pro zlepšení vztahů se zákazníkem. V posledním kroku se produkty a služby spojují v nové a jedinečné nabídky v podobě systému produktových služeb. (Pistoni, 2018, str. 24)

Při servitizaci je tak kladen větší důraz na hodnotu zákazníka pro podnik, než na technické specifikace a vlastnosti produktu. Tento posun ke službám je většinou využíván

při dosažení fáze vyspělosti nějakého produktu. Dosažení této fáze má totiž za následek pokles příjmů. Ten lze zvrátit právě přidáním služeb k danému produktu. V případě úspěšného zavedení systému produktových služeb se služby mohou stát zdrojem příjmů a zisku, zajistí spokojenost zákazníků a podpoří růst podniku. (Kowalkowski, 2017)

V automobilovém průmyslu se díky snižování zisků a prodloužení životního cyklu automobilů stává poprodejní obchod stále důležitějším. Proto je automobilový průmysl jedním z příkladů, kde začala být uplatňována servitizace. Tento průmysl je charakterizován širokým rozsahem služeb, který zahrnuje veškeré činnosti související s údržbou vozidel od počátečního prodeje až do konce životního cyklu. Dále zahrnuje prodej náhradních dílů, příslušenství, maziv, estetických výrobků, opravárenských služeb a veškeré inovativní služby, které by mohly pomoci optimalizovat používání vozidla. (Pistoni, 2017, str. 248)

2.3 Koncepty integrace produktů a služeb

Během let vzniklo několik různých pojmů a typů strategie integrace produktů a služeb. Na základě rešerše odborné literatury (Park, 2012) popsal různé způsoby integrace produktů a služeb. Rozdělil je do dvou skupin. První skupina zahrnuje způsoby integrace vycházející z marketingového přístupu, druhá je pak založena na strategickém přístupu. První skupina byla navržena před rokem 2000 a obsahuje různé formy integrace produktových služeb zaměřené na sledování marketingových cílů. Integrace produktů a služeb je zde zaměřena na odlišení nabídek podniků. Druhá skupina se týká změny strategického zaměření podniku. Většina těchto přístupů se vyvinula až po roce 2000. Od marketingového přístupu k integraci produktů a služeb se liší tím, že jsou produkty a služby integrovány v prvotní fázi návrhu nabízených nabídek tak, aby poskytovaly funkce, které zákazníci chtějí. Produkty a služby jsou navrženy tak, aby byly propojeny, nikoli pouze přidány.

První skupina zahrnuje následující koncepty integrace produktů a služeb:

- **Bundling** – jedná se o nejběžnější koncept integrace původně vyvinutý v oblasti marketingu. Definuje se jako sdružování dvou nebo více produktů a/nebo služeb do jednoho balení. Příkladem mohou být plné servisní předplatné a údržba vozidel. (Guiltinan, 1987)
- **Systems selling** – v tomto případě podniky prodávají kombinaci produktů a služeb, aby uspokojily větší potřeby zákazníků. Společnost nenabízí individuální a samostatné

komponenty, ale systém zahrnující například hardware a software. Používá se především na B2B trzích. (Mattsson, 1973)

- **Full service** – jedná se o komplexní balíček produktů a/nebo služeb, který uspokojuje potřeby a přání zákazníka související s konkrétní událostí nebo problémem. V podstatě se jedná o celou marketingovou strategii, která zahrnuje propagaci, prodej, vybudování úzkých vztahů se zákazníky a usiluje o plné uspokojení potřeb zákazníka. (Stremersch, 2001)
- **Service package** – jedná se o poskytování balíčku zboží a služeb s informacemi, které jsou poskytovány v některých prostředích. Tento balíček zahrnuje 5 komponent: podpurná zařízení, usnadnění použití zboží, informace, explicitní služby (smyslové požitky, např. spokojenost s obsluhou, chuť jídla) a implicitní služby (psychologické hodnoty, např. komfort). Od konceptu bundling se liší tím, že kombinace produktů a služeb v tomto případě není otázkou volby, ale jedná se o nezbytnou kombinaci pro nabídku podniku. (Fitzsimmons, 1994, str. 24)
- **Product service** – je to soubor všech možných dodatečných služeb, o které dodavatel může doplnit svou nabídku produktů, aby odlišil svou nabídku od konkurence. (Frambach, 1997)
- **Installed base service** – jsou to doplňkové služby poskytované jako prostředek podpory produktu. Skládá se z řady služeb nebo produktů souvisejících s procesy, které požaduje konečný uživatel po dobu životnosti výrobku, aby mohl být efektivně provozován v souvislosti s jeho provozním procesem. Hlavním účelem je tedy podpora koncových uživatelů po dobu životnosti výrobku. (Oliva, 2003)

Druhá skupina zahrnuje tyto koncepty integrace:

- **Solutions** – jedná se o integrované kombinace produktů a/nebo služeb, které jsou přizpůsobené tak, aby vytvářely výstupy požadované konkrétními zákazníky nebo typy zákazníků. Primárním cílem je tedy řešení konkrétních problémů, které vznikají u zákazníků úpravou a integrací produktů a služeb. (Miller, 2002)
- **Integrated solutions** – lze definovat jako kombinované produkty a služby, které řeší specifické potřeby zákazníků. Tato možnost se neomezuje na konkrétní průmysl. Tím se liší od předchozí, která je spojena především s průmyslem počítačů a elektronických zařízení. (Pistoni, 2018, str. 19)

- **Product-service systém** (dále jen PSS) – jedná se o nabídku poskytující funkce pro splnění potřeb zákazníků prostřednictvím integrace produktů a služeb. PSS se zaměřuje na prodej funkcí, které jsou tzv. dematerializované prostřednictvím integrace produktů a služeb spíše než na prodej hmotných produktů. (Manzini, 2003)
- **Functional sales** – klade důraz na prodej funkcí poskytovaných zákazníkovi. Jedná se o komplexní řešení složené z kombinace produktů a služeb, které uspokojují zjištěnou potřebu zákazníka, a to s ohledem na celou životnost výrobku nebo služby, od návrhu až po výrobu. (Aurich, 2006)
- **Function product** – jinak řečeno produkty celkové péče jsou kombinací tvrdých a měkkých prvků. Zákazník zakoupí funkci poskytovanou funkčním produktem. Zaměřujeme se na prodej funkcí, nikoli produktu. (Alonso-Rasgado, 2004)
- **Integrated product and service engineering** – tento koncept shrnuje vlastnosti funkčního produktu tak, aby se cílilo na funkce dodávané zákazníkovi a na úplné začlenění různých prvků do nabídek podniků s cílem lépe splnit potřeby zákazníka. (Pistoni, 2018, str. 19)

Cestu k integraci produktů a služeb lze demonstrovat na příkladu tiskařského průmyslu. Z pohledu zákazníka se proces tisku považuje za nepodstatný a kritický proces, který spotřebovává značné množství zdrojů, pro které jsou společnosti obvykle ochotny uchýlit se k externím dodavatelům, namísto použití vnitřních zdrojů a kompetencí. Kromě toho mnoho dodavatelů fotokopírovacích strojů, tiskáren, faxů a skenerů pro většinu uživatelů dodávají zastaralá zařízení. Zabývají se mnoha různými typy zařízení a smluv o poskytování služeb. Řízení pracovních toků je neefektivní. To má za následek stále rostoucí nepřímé administrativní náklady, ztrátu papíru a energie, bezpečnostní a environmentální problémy. Zákazníci proto potřebují dodavatele, kteří jsou schopni poskytovat služby na vysoké úrovni za nízkou cenu. (Pistoni, 2017, str. 227)

Polygrafický trh se vyznačuje snížením prodeje, klesajícími cenami a snižujícími se maržemi. Komoditizace způsobuje nebývalý cenový tlak a neustálé zkracování životního cyklu produktu. Společnosti působící na tomto trhu proto musí na jedné straně neustále inovovat své výrobky, aby zajistily pravidelný tok nových modelů a typů za atraktivní ceny. Na druhou stranu musí hledat výrobní řešení, která dokáží dosáhnout úspor z rozsahu, jako je například vývoj produktových platforem. To vše vede k zavedení strategie servitizace v tiskařských podnicích. (Lay, 2014, str. 32)

Dalším příkladem, kde je servitizace využívána je automobilový průmysl. Během minulého století se automobilová kultura rozšířila po celém světě a změnila způsob, jakým žijí miliardy lidí. V Evropě automobilový průmysl trpí nadbytečnou kapacitou, což je důvod, proč konkurence udržuje ceny a tím i nízké zisky. Navíc zpomaluje nárůst prodeje nových automobilů a vytváří příležitost pro poprodejní trh, který zahrnuje náhradní díly, služby, prodej ojetých vozů a půjčky. Nyní nastal pokles globálních prodejů automobilů, který by měl v roce 2030 ovlivnit průmysl. Je způsoben zejména makroekonomickými faktory a rozvojem nových služeb mobility, jako je sdílení vozidel. Vzhledem k současným trendům by v roce 2050 mohlo být jedno ze tří prodaných nových vozů sdíleným vozidlem. Snižování zisků v podnikání s novými automobily spolu s prodloužením životního cyklu automobilů přispívá k tomu, aby se poprodejní obchod stával stále důležitějším, a to je důvod pro uplatnění servitizace. (Pistoni, 2017, str. 248)

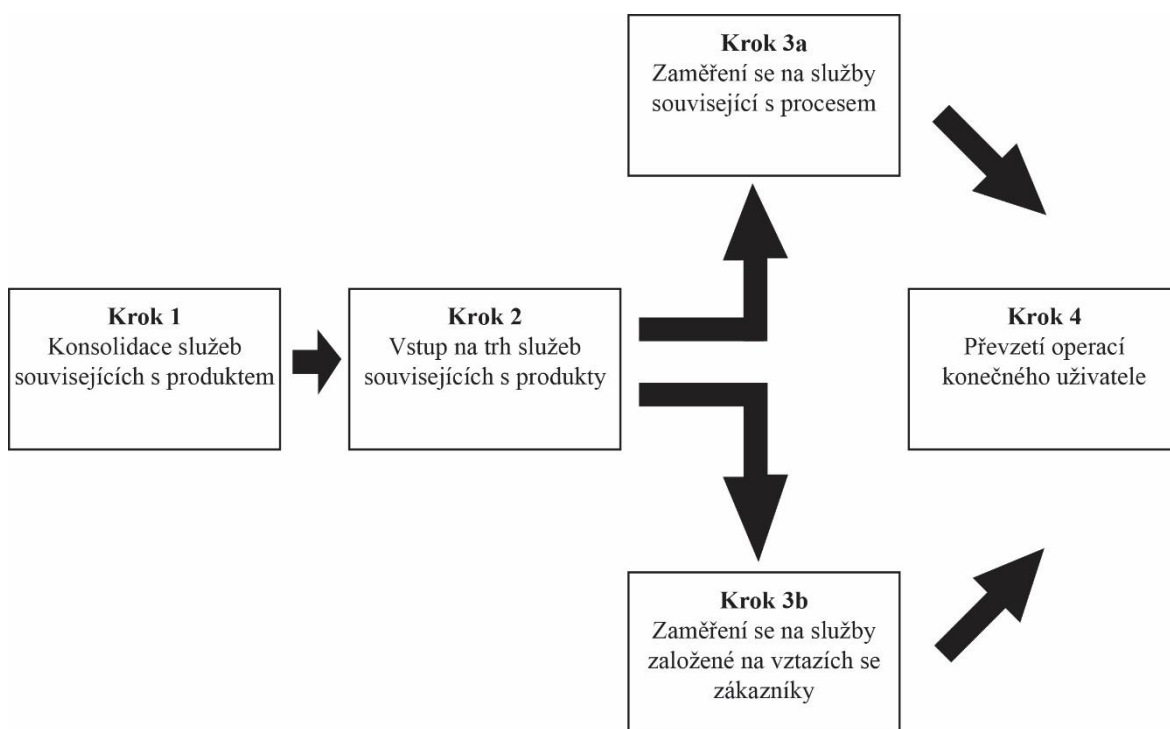
Navzdory čím dál většímu využívání servitizace, většina nabídek výrobců se pohybuje na základní a střední úrovni poskytování služeb. Za méně pokročilé služby můžeme považovat monitorování stavu výrobku nebo údržbu a opravy. Přesto však tyto služby svým poskytovatelům vytvářejí výrazné tržby. Mezi pokročilé služby se řadí například služba Pay-per-Kilometer poskytovaná společností MAN, která si nechává platit za každý ujetý kilometr. Základní i středně pokročilé služby jsou prospěšné pro jejich poskytovatele i příjemce, a to přesto že jejich úroveň je rozdílná. Rozvoj pokročilých služeb však vyžaduje významné změny v oblasti technologii, kultury, organizační struktury a procesů podniku. Pokročilé služby jsou dodávány prostřednictvím systémů služeb produktů. (Baines, 2013)

2.4 Přejchod k servitizaci

Servitizace zahrnuje jak inovaci nabídky, tak i inovaci procesu výroby a provozu. Přejchod k servitizaci podle (Pistoni, 2018, str. 43) je schematicky znázorněn na obrázku 4.

Tento přechodný proces k servitizaci probíhá ve čtyřech krocích. První krok přechodného procesu k servitizaci spočívá v **konsolidaci produktů souvisejících se službami**, konkrétně tedy v soustředění nabídek na jednu organizační jednotku, vycházející z předpokladu, že většina výrobních podniků již poskytuje služby za účelem podpory svých výrobků. Druhým krokem je **vstup na trh služeb související s produkty**, což znamená identifikaci příležitostí k zisku a stanovení procesů a struktury k jejich využití. Třetí krok je

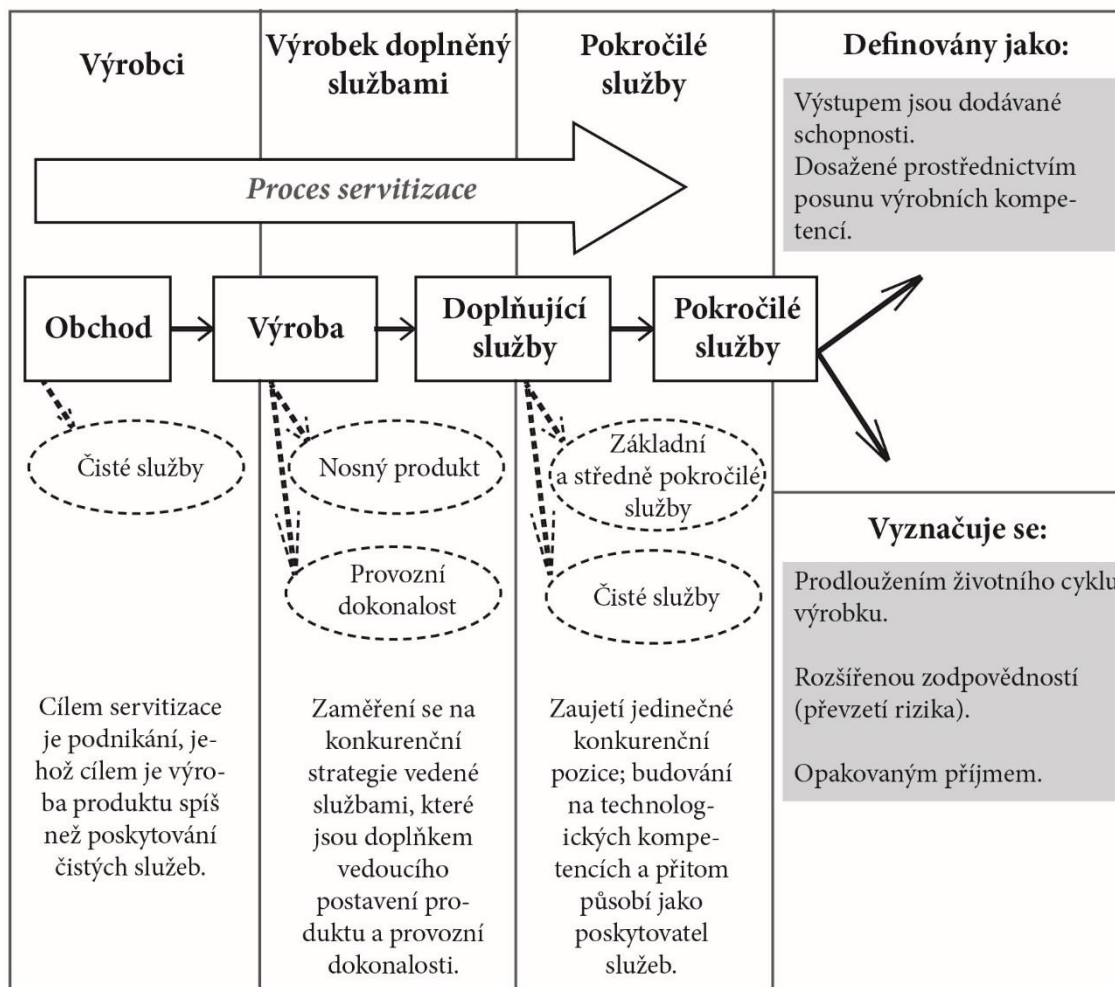
nahrazení služeb souvisejících s produkty službami založenými na vztahu zákazníka a podniku, které jsou zaměřeny především na plnění specifických potřeb zákazníků a službami soustředěnými v procesech s cílem zvýšit efektivitu zákazníka. Ve čtvrtém kroku dochází k **převzetí operací konečného uživatele dodavatelem a k převzetí operačních rizik a procesů konečného uživatele**. (Oliva, 2003)



Obrázek 4: Přejít k servitizaci, převzato z (Pistoni, 2018, str. 43)

Proces servitizace nelze považovat za přirozený vývoj pro podnik. Vyžaduje investice, změnu postoje podniku, značné finanční prostředky a silné přesvědčení. Celý podnik musí být zapojen. Kritickým aspektem, kterému musí čelit společnosti, které implementují servitizaci, je potřeba nové řady schopností pro vývoj pokročilých řad s novou nabídkou na trhu. Proces změny samozřejmě zahrnuje i kulturu společnosti. Zavedení strategie servitizace sebou přináší významné kulturní a podnikové výzvy a potřeba kulturního posunu je často považována za jednu z hlavních překážek. Strategie servitizace také různými způsoby ovlivňuje dodavatelský řetězec. Především je zapotřebí ho rozšířit. Služby a podpora podniku mohou poskytovat členové jeho dodavatelské sítě. Efektivní servitizace proto vyžaduje koordinaci různých subjektů zapojených do sítě. (Pistoni, 2018, str. 41)

Vlastní cesta k servitizaci, ve které výrobci rozvíjí svoje schopnosti konkurovat prostřednictvím služeb, je znázorněna na obrázku 5.



Obrázek 5: Cesta k servitizaci, převzato z (Baines, 2013, str.61)

Nabízené služby nemusejí být nutně nové. Poskytovatelé čistých služeb se mohou rozhodnout, zda nabídnou stejné nebo nové služby. Další možností pro ně je rozšíření jejich technologických možností pro navrhování a konstruování náhradních výrobků a dílů. Poskytovatelé čistých služeb jsou často hlavními konkurenty pro výrobce. Například údržbu vozů MAN může provádět jak výrobní podnik samotný, tak zákazníci, pokud mají na opravu vhodná zařízení a také třetí strany. Tyto třetí strany jsou často malé podniky poskytující služby a provozující mobilní provozovny.

(Baines, 2013, str. 60) popsal několik způsobů, jakými výrobce může řídit konkurenční strategii řízenou službami. Prvním způsobem je **vybudování širokého portfolia relativně konvenčních služeb**. Mezi tyto konvenční služby patří například

asistenční služba zákazníkům, opravárenský servis, školení a prohlídky továrny. Druhým způsobem je **vyvinutí nebo získání služeb výrobcem**. Tyto služby jsou nezávislé na produktech, které podnik vyrábí. Příkladem tohoto způsobu může být podnik IBM, který viděl, že jeho tradiční trhy zanikají, a tak se znovu objevil převážně jako technologická společnost vedená v oblasti služeb tím, že se přemístili do oblasti, jako je obecné poradenství. Přesto, že technické kompetence byly pro IBM důležité, nyní odstranila své zaměření tak daleko od výroby, že už se již nemohla označovat za výrobce. Třetí možností je **nabízení pokročilých služeb výrobcem**. Tyto služby jsou úzce spjaty s produkty, a to do té míry, že poskytují zákazníkům spíše schopnost než fyzickou hodnotu. (Baines, 2013, str. 60)

V tiskařském průmyslu je uplatňována třetí možnost z výše uvedených. V tomto průmyslu jsou poskytované tiskové služby obvykle založeny na víceletých smlouvách. V závislosti na druhu smlouvy, mohou zákazníci nakupovat nebo si pronajmout tiskové vybavení. Zákazníkům může být účtován poplatek za stránku, který zahrnuje poskytnutou službu a náklady na zařízení. Smlouvy mohou také vyžadovat minimální počet stránek vytisknutých na zařízení za měsíc nebo alternativně účtovat zákazníkům cenu za stránku, která se snižuje s nárůstem objemu tisku. Nicméně pokud nejsou stanoveny žádné limity, zákazníkům je stále účtován paušální poplatek. Někdy jsou služby účtovány odděleně a platí měsíční nebo čtvrtletní paušální poplatek. Uživatelé tiskových služeb jsou většinou velké podniky. Nejdůležitější poskytovatelé spravovaných tiskových služeb vyvíjejí specifické nabídky pro malé a střední podniky. (Lay, 2014, str. 32)

Součástí implementace servitizace v podniku je tedy inovace nabídky, procesu výroby i provozu. Celý proces vyžaduje investice, změnu postoje podniku, značné finanční prostředky a silné přesvědčení. Přejídný proces probíhá ve čtyřech krocích, kdy prvním je konsolidaci produktů souvisejících se službami, druhým vstup na trh služeb související s produkty, třetím krokem je nahrazení služeb souvisejících s produkty službami založenými na vztahu zákazníka a podniku a čtvrtým převzetí operací konečného uživatele dodavatelem a k převzetí operačních rizik a procesů koncového uživatele. Podniky v procesu zavádění servitizace mohou buď vybudovat široké portfolium konvenčních služeb, vyvinout/získat služby nové nebo nabízet pokročilé služby úzce spjaté s produktem.

3 MOŽNOSTI UPLATNĚNÍ SERUITIZACE VE VÝROBNÍCH PODNICÍCH

Za účelem zjištění obeznámenosti českých podniků se servitizací a její možností implementace bylo nejdříve provedeno internetové dotazování, které probíhalo ve dvou etapách. Dotazníky v obou etapách byly rozeslány do 300 českých výrobních podniků z různých výrobních odvětví. Ve druhé etapě pak ještě navíc do 49 podniků z odvětví metalurgie. Dotazník pro první etapu je uvedený v příloze 1. V příloze 2 je pak jeho upravená verze pro druhou etapu dotazování.

V dalším kroku bylo na základě internetového dotazování vytipováno 10 podniků, které by byly vhodné pro provedení osobního dotazování. Jeho cílem bylo zjistit, jak byla strategie servitizace v podniku zavedena, jaké byly podmínky pro její zavedení a jaké přínosy zavedení servitizace přináší. Tyto podniky byly znovu osloveny e-mailem a telefonicky, avšak nakonec se podařilo pro vlastní dotazování získat pouze jeden z nich. Dotazování tak proběhlo pouze u jednoho výrobce, který vyrábí zařízení pro zpracování kovového šrotu. S ohledem na tuto skutečnost byla ještě v dalším kroku provedena analýza www stránek 49 podniků z odvětví metalurgie (41 podniků jsou členy Svazu sléváren České republiky (www.svazslevaren.cz), 5 podniků patří do Ocelářské Unie (www.ocelarskaunie.cz) a 3 jsou náhodně vybrané podniky z odvětví metalurgie) z pohledu poskytovaných služeb spojených s jejich produkty.

3.1 Popis a výsledky internetového dotazování

Podniky pro internetové dotazování byly vybrány na základě záměrného výběru tak, aby byly zastoupeny podniky ze všech průmyslových odvětví. Nejvíce podniků bylo osloveno z těchto třech průmyslových odvětví: výroba kovů a kovodělných výrobků; výroba pryžových, plastových a ostatních nekovových materiálů; výroba strojů a zařízení.

S ohledem na dosažení maximální návratnosti dotazníků, probíhalo dotazování ve dvou etapách a bylo anonymní. V první i druhé etapě dotazování byl dotazník rozeslán do 300 stejných vybraných výrobních podniků, ve druhé etapě navíc ještě do 49 podniků z odvětví metalurgie.

Dotazník byl vytvořen v programu Microsoft Word. Ke zpracování výsledků dotazování byl použit program Microsoft Excel.

3.1.1 První etapa dotazování a její výsledky

Nejdříve byly telefonicky požádány o pomoc při distribuci dotazníků instituce sdružující vždy několik podniků (družstva, hospodářské komory, klustry, průmyslové svazy), avšak většina těchto institucí odmítla dotazník šířit mezi podniky v nich sdružené a žádné odpovědi v této fázi dotazování tedy nebyly zaznamenány. Touto cestou tak nebyly získány žádné vyplněné dotazníky.

Dotazování v první etapě probíhalo ve spolupráci s podnikem BizGarden. Současně s dotazníky proto byla do 300 podniků rozesílána výzva k jejich projektu pro malé a střední podniky. Tento projekt se týká zavedení servitizace do malých a středních podniků (<http://bizgarden.cz/cs/projekty/things/servitizace-things/>). Podniku, který se přihlásí, bude v rámci tohoto projektu poskytnuto poradenství v oblasti servitizace a pomoc s její implementací. Do dotazníku (Příloha 1) byly proto zahrnuty otázky týkající se počtu zaměstnanců, ročního obrátu podniku (malé a střední podniky jsou podle směrnic Evropské Unie definovány jako podniky s méně než 250 zaměstnanci a s ročním obrátem menším než 1 250 milionů Kč) a identifikace osoby, která se v podniku zabývá inovacemi pro případný další kontakt s daným podnikem.

V této etapě mělo internetové dotazování pouze 2% návratnost, tedy 7 odpovědí. Proto jsou výsledky dotazování pouze popsány a nejsou zobrazeny graficky.

Z hlediska velikosti podniků se dotazování zúčastnily 2 podniky s 1 až 9 zaměstnanci, 2 podniky s 10 až 49 zaměstnanci, 2 podniky s 50 až 249 zaměstnanci a pouze 1 podnik s 250 zaměstnanci a více. Odpovídaly tedy především podniky, které mají méně než 250 zaměstnanců. Většina podniků (4 podniky) měla roční obrát mezi 10 a 500 miliony Kč. Další 2 podniky měly obrát do 10 milionů Kč a 1 podnik do 1 250 milionů Kč.

Důležitými faktory pro možnost implementace servitizace je, zda má podnik stanoven, kdo se zabývá inovacemi a v jakém rozsahu nabízí služby. Ve většině podniků (5 podniků) se inovacemi zabýval jednatel nebo vedení společnosti. U dvou podniků toto není stanoveno. Většina podniků (6 podniků) poskytuje služby ve spojení s produktem a 1 podnik je orientovaný pouze na poskytování čistých služeb.

V tabulce 2 jsou uvedena jednotlivá průmyslová odvětví, ve kterých podniky respondentů působí. Tento seznam odvětví byl vytvořen na základě seznamu sestaveném Evropskou Unií, kde je uvedeno 26 průmyslových odvětví.

Tabulka 2: Zastoupení dotazovaných podniků a počet vyplněných dotazníků podle odvětví, ve kterém působí – první etapa

Odvětví	Počet oslovených podniků	Počet odpovědí
Zemědělství, lesnictví, rybolov	4	0
Těžební průmysl	3	0
Potravinářský a tabákový průmysl	17	0
Textilní, oděvní a kožedělný průmysl	13	0
Dřevozpracující, papírenský a tiskárenský průmysl	15	0
Chemický, farmaceutický a rafinérský průmysl	6	0
Výroba pryžových, plastových a ostatních nekovových minerálních výrobků	44	1
Výroba kovů a kovárenských výrobků	45	2
Výroba elektrických a optických přístrojů	16	1
Výroba strojů a zařízení	55	1
Výroba dopravních prostředků	2	1
Opravy a instalace strojů a zařízení a zpracovatelský průmysl jinde neuvedený	10	0
Výroba a rozvod elektřiny, plynu a vody	3	0
Stavebnictví	19	1
Velkoobchod, maloobchod a opravy motorových vozidel	9	0
Doprava, skladování a poštovní činnosti	4	0
Ubytování, stravování a pohostinství	3	0
Vydavatelské a mediální činnosti	4	0
Telekomunikační a informační technologie a činnosti	6	0

Peněžnictví a pojišťovnictví	2	0
Profesní, vědecké a technické činnosti a činnosti v oblasti nemovitostí	2	0
Úklidové, bezpečnostní, krajinářské, agenturní a administrativní činnosti	11	0
Veřejná správa a obrana	1	0
Vzdělávání	2	0
Zdravotní a sociální péče	2	0
Umělecké, sportovní, zábavní a další činnosti	2	0

Nejdůležitější otázky dotazníku se týkaly obeznámenosti s pojmem servitizace a možnostmi její implementace v podnicích respondentů. Zjištěné odpovědi jsou uvedeny v tabulce 3. Přesné znění otázek je uvedeno v příloze 1. Otázky byly hodnoceny na šestistupňové Likertově škále.

Tabulka 3: Hodnocení otázek týkajících se servitizace – první etapa

Otázka	Hodnocení – četnosti					
	Určitě ano	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Určitě ne
Setkali jste se s pojmem servitizace?	0	0	1	0	2	4
Rozumíte pojmu servitizace?	1	0	2	1	2	1
Využíváte servitizaci ve Vašem podniku?	0	1	1	1	2	2
Bylo by vhodné využít servitizaci pro Váš produkt?	0	2	3	1	1	0
Plánujete zavést servitizaci ve Vašem podniku?	0	0	3	1	3	0

Z tabulky 3 vyplývá, že ze 7 respondentů se pouze 1 setkal s pojmem servitizace a odpověděl, že dané strategii spíše rozumí. 6 respondentů odpovědělo, že se s tímto pojmem nikdy nesešlo, přesto 3 respondenti uvedli, že pojmu servitizace rozumí. To je nejspíše dáno tím, že spolu s dotazníkem bylo rozesíláno krátké vysvětlení pojmu servitizace a tento pojem pochopili. Pouze 2 respondenti odpověděli, že využívají strategii servitizace

v podniku a jeden z nich odpověděl, že se s pojmem servitizace nesetkal. To může být způsobeno tím, že pojem servitizace není v české odborné literatuře používán. 5 respondentů se domnívá, že by bylo vhodné využít servitizaci pro jejich produkt. Zavedení strategie servitizace plánují 3 ze 7 respondentů.

Poslední otázkou dotazníku bylo, jestli podniky mají zájem o výsledky dotazování. Na toto zareagovali pouze respondenti ze tří podniků, které měli zájem. Každý podnik působil v jiném průmyslovém odvětví. První podnik se zabýval výrobou speciálních obráběcích nástrojů, další vyráběl fotovoltaické články a třetí se zabýval balením zboží. Po ukončení dotazování byly tyto podniky kontaktovány za účelem pozdějšího průzkumu, avšak ani jeden nechtěl na výzkumu dále spolupracovat. Všechny podniky byly malé s obratem do 500 milionů Kč ročně a neměly více než 50 zaměstnanců.

3.1.2 Druhá etapa dotazování a její výsledky

Vzhledem k velmi nízké návratnosti v první etapě, byl dotazník upraven a rozeslán všem 300 vybraným výrobním podnikům znovu. Tentokrát byly již dotazníky rozesílány přímo podnikům a adresovány útvarům inovací, případně technickým ředitelům. Spousta podniků však na svých internetových stránkách měla pouze obecný kontakt (info), proto bylo v tomto případě do emailu připsáno, že dotazník je adresován přímo na oddělení inovací nebo technickému řediteli.

Dotazník byl upraven s cílem dosáhnout vyšší návratnosti. To znamená, že jednak bylo změněno uspořádání otázek a jednak otázka, týkající se ročního obratu podniku (otázka číslo 2) byla odstraněna. Důvodem bylo zkrácení dotazníku a odstranění otázek, na které by podniky nerady odpovídaly. Nejprve byly pokládány otázky týkající se obeznámenosti s pojmem servitizace a možnosti její implementace v podnicích respondentů. V další části dotazování byly pokládány otázky týkající se charakteristiky podniku respondenta. Dotazník je uveden v příloze 2. Otázky byly hodnoceny na šestistupňové Likertově škále.

Ve této etapě dotazování byla návratnost podstatně vyšší, a to 18 % (53 odpovědí). Výsledky jsou dále rozepsány a graficky znázorněny, a to podle otázek v dotazníku, jak jsou uvedeny v příloze 2. Výsledky dotazování týkající se servitizace jsou shrnuty v tabulce 4.

Tabulka 4: Hodnocení otázek týkajících s servitizace – druhá etapa

Otázka	Hodnocení – četnosti					
	Určitě ano	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Určitě ne
Setkali jste se s pojmem servitizace?	5	3	1	3	16	25
Rozumíte pojmu servitizace?	10	10	12	5	9	7
Využíváte servitizaci ve Vašem podniku?	3	7	9	12	9	13
Bylo by vhodné využít servitizaci pro Váš produkt?	7	7	16	10	4	9
Plánujete zavést servitizaci ve Vašem podniku?	4	8	8	11	9	13

Z tabulky 4 vyplývá, že 83 % respondentů se nesetkalo s pojmem servitizace. Přesto, že se více než polovina respondentů s pojmem servitizace nesetkala, 60 % respondentů servitizaci rozumí. To je opět nejspíše způsobeno tím, že v dotazníku byla servitizace zkráceně vysvětlena. 36 % respondentů odpovědělo, že servitizaci už v podniku využívají. Dalších 57 % respondentů odpovědělo, že by bylo vhodné využít strategii servitizace v jejich podniku. Implementovat servitizaci ve svém podniku má v plánu 38 % respondentů.

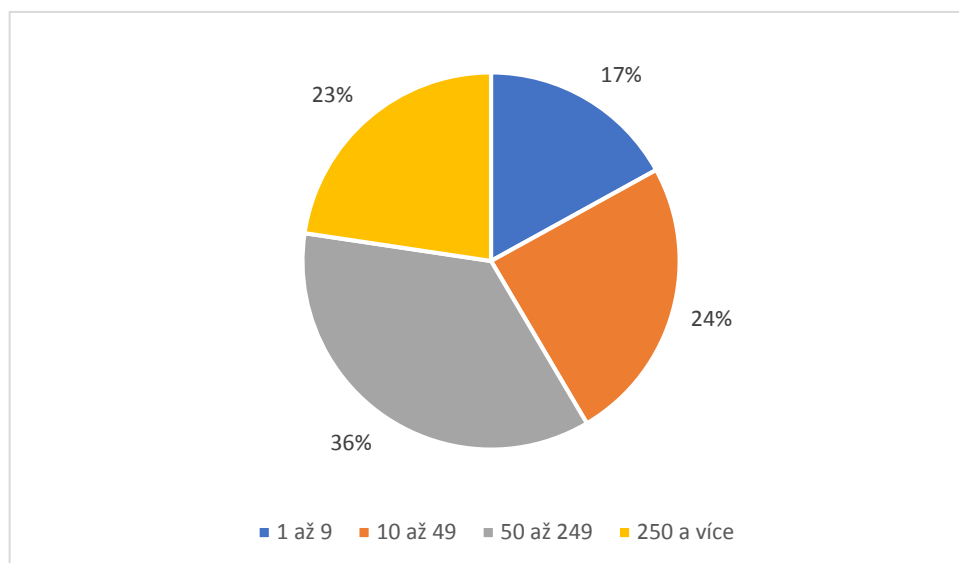
V tabulce 5 jsou uvedena jednotlivá odvětví podniků, ve kterých podniky respondentů působí.

Tabulka 5: Zastoupení dotazovaných podniků a počet vyplněných dotazníků podle odvětví, ve kterém působí – druhá etapa

Odvětví	Zastoupení respondentů	Počet respondentů
Zemědělství, lesnictví, rybolov	4	2
Těžební průmysl	3	0
Potravinářský a tabákový průmysl	17	2
Textilní, oděvní a kožedělný průmysl	13	4
Dřevozpracující, papírenský a tiskárenský průmysl	15	2
Chemický, farmaceutický a rafinérský průmysl	6	4

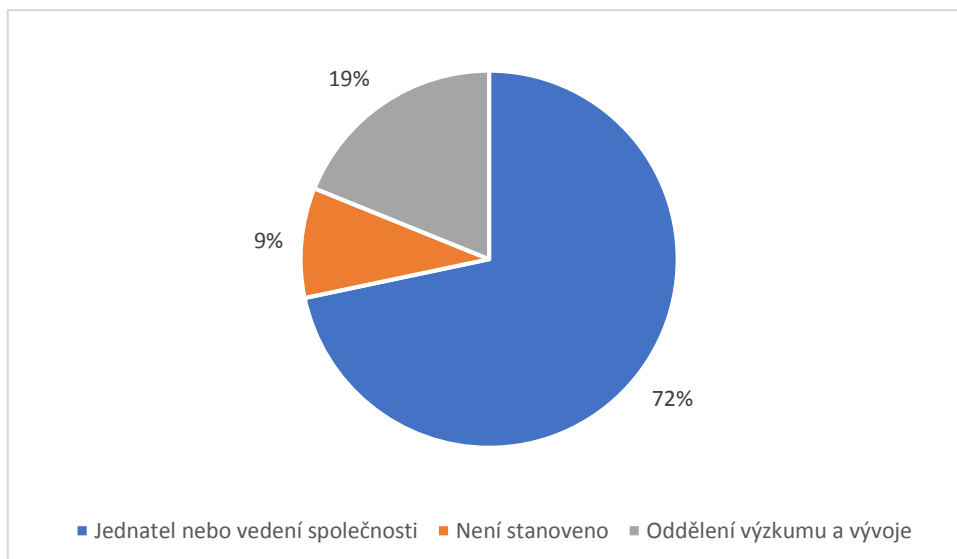
Výroba pryžových, plastových a ostatních nekovových minerálních výrobků	44	6
Výroba kovů a kovárenských výrobků	45	10
Výroba elektrických a optických přístrojů	16	3
Výroba strojů a zařízení	55	10
Výroba dopravních prostředků	2	0
Opravy a instalace strojů a zařízení a zpracovatelský průmysl jinde neuvedený	10	2
Výroba a rozvod elektřiny, plynu a vody	3	0
Stavebnictví	19	3
Velkoobchod, maloobchod a opravy motorových vozidel	9	1
Doprava, skladování a poštovní činnosti	4	0
Ubytování, stravování a pohostinství	3	0
Vydavatelské a mediální činnosti	4	0
Telekomunikační a informační technologie a činnosti	6	0
Peněžnictví a pojišťovnictví	2	0
Profesní, vědecké a technické činnosti a činnosti v oblasti nemovitostí	2	0
Úklidové, bezpečnostní, krajinářské, agenturní a administrativní činnosti	11	0
Věřejná správa a obrana	1	0
Vzdělávání	2	0
Zdravotní a sociální péče	2	2
Umělecké, sportovní, zábavní a další činnosti	2	2

Výsledky dotazování na další tři otázky byly zpracovány koláčovými grafy a jsou uvedeny na obrázcích 6 až 9. Na obrázku 6 jsou zobrazena procenta podniků v jednotlivých kategoriích podle počtu zaměstnanců v podnicích.



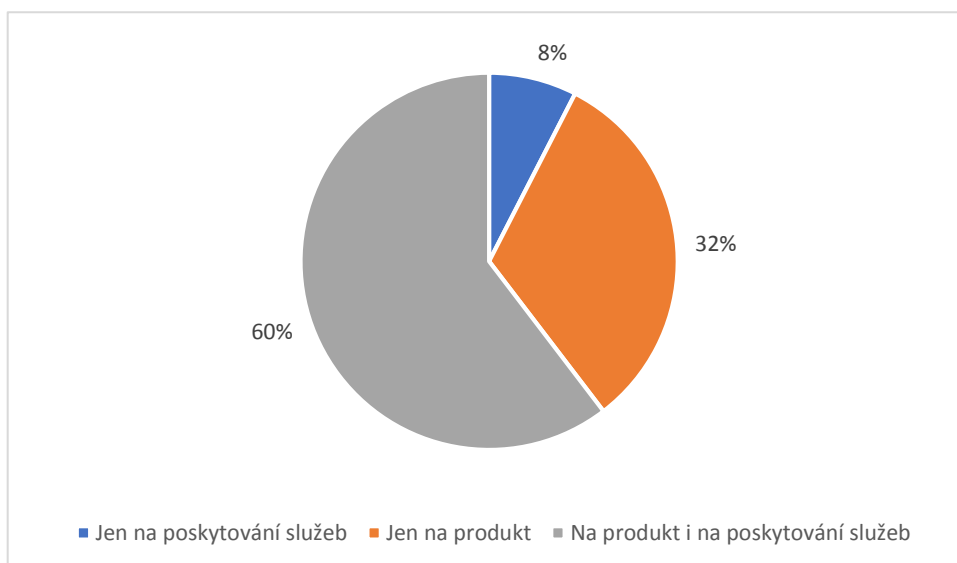
Obrázek 6: Struktura respondentů podle počtu zaměstnanců v podnicích

Z obrázku 6 je patrné, že nejvíce respondentů, kteří vyplnili dotazník, je z malých a středních podniků, tj. s méně než 250 zaměstnanci, které v součtu zaujímají 77 % (17 % podniků má 1 až 9 zaměstnanců, 24 % podniků má 10 až 49 zaměstnanců, 36 % podniků má 50 až 249 zaměstnanců). Podniků s 250 zaměstnanců a více, které vyplnily dotazník bylo 23 %. Z obrázku 7 vyplývá, že v podnicích respondentů má na starost inovace jednatel nebo vedení společnosti a to v 72 % podniků, které danou otázku zodpověděly.



Obrázek 7: Struktura odpovědí na otázku, kdo má v podniku respondenta na starost inovace

Na obrázku 8 jsou odpovědi na otázku, co je předmětem podnikání podniku z pohledu zastoupení výrobků a služeb.



Obrázek 8: Struktura odpovědí na otázku, na co je podnik respondenta orientovaný

Z obrázku 8 je zřejmé, že v 60 % případů se podniky respondentů zaměřují na produkt i na poskytování služeb. Avšak v 32 % případů se zaměřují jen na poskytování produktů. Nejméně se podniky zaměřují pouze na poskytování čistých služeb (8 %), což je dáno tím, že k dotazování byly vybrány především podniky z B2B trhu.

3.1.3 Analýza internetových stránek vybraných podniků z odvětví metalurgie

Data pro analýzu možností implementace servitizace a zjištění obeznámenosti s ní v podnicích zabývajících se výrobou kovů a kovových výrobků byla získána vlastním internetovým dotazováním a analýzou webovských stránek vybraných 49 podniků. S ohledem na skutečnost, že bylo osobní dotazování realizováno pouze v jednom podniku, byla ještě v dalším kroku provedena analýza www stránek 49 podniků, z nichž 41 podniků jsou členy Svazu sléváren České republiky (www.svazslevaren.cz). Dalších 5 podniků patří do Ocelářské Unie (www.ocelarskaunie.cz). Další 3 jsou náhodně vybranými podniky z odvětví metalurgie. Do podniků byl rozeslán stejný dotazník jako ve druhé etapě dotazování (příloha 2),

Návratnost dotazníků byla i přes opakované dotazování pouze 20 %, tj. 10 vyplněných dotazníků. Prvních 5 otázek se týká bezprostředně servitizace, další pak směřují k identifikaci respondentů a k popisu podniku. Jejich formulace a hodnocení je uvedeno v tabulkách 6 a 7.

Tabulka 6: Hodnocení pojmu servitizace a jejího uplatnění v podnicích z odvětví metalurgie

Otázka	Hodnocení – četnosti					
	Určitě ano	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Určitě ne
Setkali jste se s pojmem servitizace?	1	1	1	2	2	3
Rozumíte pojmu servitizace?	1	5	1	0	1	2
Využíváte servitizaci ve Vašem podniku?	1	3	1	3	1	1
Bylo by vhodné využít servitizaci pro Váš produkt?	2	2	3	2	0	1
Plánujete zavést servitizaci ve Vašem podniku?	2	2	0	4	1	1

Z tabulky 6 je zřejmé, že se se servitizací setkala pouze třetina respondentů. V dotazníku byl tento pojem stručně vysvětlen a tak 70 % respondentů uvedlo, že mu rozumí, 40 % že tuto strategii již využívá a 70 % se domnívá, že by bylo vhodné ji využít. 40 % respondentů ji plánuje ve svém podniku zavést.

Tabulka 7: Otázky a odpovědi týkající se respondentů

Číslo otázky	Znění otázky	Odpovědi a jejich relevantní zastoupení
6	Kolik má Váš podnik zaměstnanců?	50-249 (20 %), více než 250 (80 %)
7	Jaká je Vaše pozice v podniku?	Generální ředitel, Obchodní ředitel, Marketér, Inovační poradce, technolog (po 10 %), asistentka (50 %)
8	Kdo má u Vás v podniku na starost inovace?	oddělení výzkumu a vývoje (30 %), jednatel nebo vedení společnosti (50 %), není stanoveno (20 %).
9	Je Váš podnik orientován spíše na produkt nebo na poskytování služeb?	Jen na produkt (50 %), na produkt i služby (50 %)

Z tabulky 7 vyplývá, že odpověděli respondenti zejména z podniků s 250 a více zaměstnanci, kteří tvořili 80 %. V 50 % podniků se o inovace stará oddělení výzkumu a vývoje a v 30 % jednatel nebo vedení společnosti. Polovina respondentů se orientuje pouze na produkt, avšak druhá polovina i na poskytování služeb.

S ohledem na velmi nízkou návratnost dotazníků nelze však tyto výsledky zobecnit, a proto byly dále analyzovány webové stránky všech 49 dotazovaných podniků z pohledu poskytovaných služeb spojených s jejich produkty. Výsledky jsou uvedeny v tabulkách 8 a 9.

Tabulka 8: Výsledky analýzy www stránek – relativní četnosti k celkovému počtu 49 odpovědí

Velikost podniku*	Právní forma		Celkem	Český podnik		Česká pobočka		Útvar inovací		Útvar služeb		Služby		Základní kapitál [1000 Kč]
	a.s.	s.r.o.		Ano	Ne	Ano	Ne	Ano	Ne	Ano	Ne	Ano	Ne	
malé	2	16	18	16	2	0	18	0	18	14	4	14	4	100 – 112 700
střední	6	33	39	37	2	10	29	6	33	29	10	29	10	100 – 67 100
velké	35	4	39	33	6	8	31	4	35	27	12	31	8	10 – 12 400 000
neuvedeno	2	2	4	4	0	0	4	0	4	4	0	4	0	240 – 2 000
Celkem	45	55	100	90	10	18	82	10	90	73	27	78	22	(589 687)

* velikost podniku je podle počtu zaměstnanců (malý podnik do 50 zaměstnanců, střední podnik do 250 zaměstnanců, velký podnik nad 250 zaměstnanců)

Tabulka 9: Výsledky analýzy www stránek – relativní četnosti k vztažené k velikosti podniků

Velikost podniku*	Právní forma		Celkem	Český podnik		Česká pobočka		Útvar inovací		Útvar služeb		Služby		Základní kapitál [1000 Kč]
	a.s.	s.r.o.		Ano	Ne	Ano	Ne	Ano	Ne	Ano	Ne	Ano	Ne	
malé	11	89	100	89	11	0	100	0	100	78	22	78	22	13,436
střední	16	84	100	95	5	26	74	16	84	74	26	74	26	13,407
velké	89	11	100	84	16	21	79	11	89	68	32	79	21	1,500,882
neuvedeno	1	1	100	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0	240 – 2,000
Celkem	45	55	100	90	10	18	82	10	90	73	27	78	22	(589,687)

* velikost podniku je podle počtu zaměstnanců (malý podnik do 50 zaměstnanců, střední podnik do 250 zaměstnanců, velký podnik nad 250 zaměstnanců)

Z tabulky 8 vyplývá, že dotazování se zúčastnily především velké podniky v podobě a.s. s průměrným základním kapitálem 1 500 881 579 Kč a s.r.o. střední velikosti z hlediska počtu zaměstnanců s průměrným základním kapitálem 13 407 684 Kč, který je však srovnatelný s malými podniky. Převažují české podniky nad zahraničními (90 %). Pouze 10 % podniků uvádí na svých www stránkách existenci útvaru inovací, avšak 73 % podniků

má samostatný útvar služeb. Tabulka 9 ukazuje, že existence útvaru služeb a poskytované služby nezávisí na velikosti podniku.

Nejdůležitější zkoumanou oblastí ve vztahu k servitizaci jsou poskytované služby. Na www stránkách byly ve všech třech skupinách podniků bez ohledu na jejich velikost zjištěny následující služby: úpravy dodaných modelů; opracování materiálu/výrobků a jeho povrchové úpravy, případně prováděné v kooperaci; kompletní servis výrobku; služby upravující produkt-tryskání, tepelné opracování, moření a pasivace u výrobků antikoročních ocelí, broušení a leštění; obrábění odlitků; lakování odlitků; dělení materiálu na požadované rozměry; hrubování; penetrační a tlakové zkoušky; kontrola jakosti; měření a zkoušky; trhací zkoušky; kalibrace opracovaných dílů; konzultační a poradenská činnost; vývoj a zhotovení prototypu; výrobu a úpravu forem; výroba 3D modelů; logistické služby, expedice podle požadavků zákazníka; zajištění dopravy, skladování, balení; nijak nspecifikované služby.

Střední podniky navíc již nabízejí: komplexní služby od vývoje a konstrukce odlitků, přes výrobu formy, výběr typu litiny, zušlechťování, navařování, odlití a opracování, až po finální výrobek podle požadavku zákazníka; pomoc s vývojem produktu; zajištění všech požadovaných zkoušek a atestů; kontrolu rozměrů skenováním; 3D měření odlitků; simulace tuhnutí a plnění odlitků; komplexní služby v oblasti dodávek výrobků, zboží „na klíč“ až do domu; komplexní řešení pro just-in-time dodávky do všech zemí světa; poradenské služby v oblasti metalurgie; opravy poškozených grafitových elektrod; repase šoupátkových uzávěrů licích pánví; údržbu, výrobu speciálních obalů dle požadavků zákazníků.

Velké podniky nabízejí také svářečskou školu; komplexní služby vysoké kvality v oblasti subdodávek pro automobilový průmysl, segment stavebního kování a ostatní průmyslová odvětví; kompletní opracování; komplexní servis od optimalizace produktu přes výrobu náradí a zařízení; odlití polotovarů; obrobení; smontování až po předání odzkoušeného produktu; půjčovnu vysokozdvížných vozíků; zajištění nástrojů po dobu životnosti produktu; možnost testování v laboratořích a zkušebnách; propočty; montáže; rekonstrukce; modernizace velkostrojů a manipulační techniky; služby kalibrační laboratoře; údržbu technologických zařízení; externí služby přípravy materiálu; náhradní díly; trvalý rozvoj produktů a služeb; dodávky specializovaných služeb, výrobků, údržby a oprav dle konkrétních požadavků.

Výstižné je prohlášení jednoho z podniků: Odvedli bychom jen polovinu práce, kdyby naše služby končily vývojem slévárenské technologie nebo výrobou nástrojů či odlitků. Aby bylo možné výrobek připravit k finálnímu použití, je třeba provést řadu dalších operací, z nichž mnoho dokážeme zajistit přímo v našich továrnách a další nakupujeme přímo u specialistů.

3.1.4 Shrnutí výsledků internetového dotazování

V první etapě se z 300 obeslaných podniků vrátilo pouze 7 vyplněných dotazníků. Dotazování se účastnily především podniky s méně než 250 zaměstnanci 2 podniky s 1 až 9 zaměstnanci, 2 podniky s 10 až 49 zaměstnanci, 2 podniky s 50 až 249 zaměstnanci a pouze 1 podnik s 250 zaměstnanci a více). 4 podniky měly roční obrat mezi 10 a 500 miliony Kč, další 2 podniky měly obrat do 10 milionů Kč a 1 podnik do 1 250 milionů Kč.

Z došlých odpovědí vyplynulo, že servitizace je nejvíce využívána v odvětví výroby kovů a kovodělných výrobků. Tyto podniky také uvedly, že pojmu servitizace rozumí, avšak jedna z nich se s ním nesetkala. To mohlo být způsobeno tím, že spolu s dotazníkem bylo rozesíláno i krátké vysvětlení pojmu servitizace. Podniky, které se domnívají, že by bylo vhodné využít servitizaci byly ze třech různých odvětví, a to odvětví stavebnictví; výroba pryžových, plastových a ostatních nekovových minerálních výrobků a výroba strojů a zařízení. Poslední uvedený podnik (odvětví výroby strojů a zařízení) uvedl, že plánuje zavést servitizaci. Vzhledem k velice malému počtu odpovědí, byl dotazník upraven a dotazování provedeno znovu ve stejných 300 vybraných podnicích a navíc ve 49 podnicích z odvětví metalurgie.

Ve druhé etapě byly mezi respondenty podniky z 14 průmyslových odvětví, avšak převládaly podniky z odvětví výroby kovů a kovodělných výrobků a výroby strojů a zařízení (viz tabulka 5). V těchto odvětvích je také servitizace nejvíce využívána. Využívána je ale také v odvětví chemickém, farmaceutickém, rafinérském; textilním, potravinářském a dřevozpracujícím. V každém průmyslovém odvětví, kromě uměleckého, alespoň jeden respondent odpověděl, že rozumí pojmu servitizace. Alespoň jeden respondent z každého odvětví, kromě odvětví uměleckého a odvětví velkoobchodu a maloobchodu, se domnívá, že by bylo vhodné využít servitizaci v jejich podniku.

Obě dotazování probíhala anonymně, avšak na základě odpovědí bylo vytipováno 7 podniků, které plánují, nebo již využívají servitizaci. Byly vybírány podle sídla podniku

a odvětví, ve kterém působí (výroba kovů a kovodělných výrobků a výroba strojů a zařízení). Další 3 podniky byly vybrány v první etapě dotazování, při kterém na sebe respondenti napsali kontakt. Po oslovení k možnosti zjišťování, jaké byly/jsou podmínky pro uplatnění servitizace, případně jak probíhal proces zavádění servitizace a její důsledky, svolil pouze jeden podnik, ve kterém bylo provedeno osobní dotazování. Tento podnik se zabývá výrobou zařízení na zpracování kovového šrotu.

Při porovnání obou dotazování se při dotazování zaměřeném na podniky z odvětví metalurgie účastnilo více velkých podniků s 250 a více zaměstnanci. Na rozdíl od malých a středních podniků, jsou u velkých podniků častěji zavedena oddělení inovací. V malých a středních podnicích se o inovace většinou stará jednatel nebo vedení společnosti. Žádná ze sléváren neuvedla, že je orientována na poskytování služeb i produktů, na rozdíl od skupiny 300 vybraných českých podniků, kde se v 60 % případů podniky uvedly, že jsou zaměřeny na poskytování produktů i služeb. Z dotazování také vyplývá, že v podnicích z odvětví metalurgie se se servitizací setkala pouze třetina respondentů. V dotazníku byl pojem servitizace stručně vysvětlen a tak 70 % respondentů uvedlo, že mu rozumí. 40 % tuto strategii již využívá. 70 % se domnívá, že by bylo vhodné ji využít a 40 % respondentů ji plánuje ve svém podniku zavést.

Z uvedeného přehledu analýzy internetových stránek je zřejmé, že podniky nabízejí široké portfolio konvenčních služeb, týkajících se technické specifikace a vlastností produktu, poradenství, kvality, oprav, logistických služeb aj. Některé z nich již však nabízí pokročilé služby úzce spjaté s produktem v kooperaci s dalšími subjekty dodavatelské sítě, řada z nich by mohla v budoucnu poskytovat zákazníkům spíše schopnost než fyzickou hodnotu (např. půjčování vysokozdvíhových vozíků, zajištění nástrojů po dobu životnosti produktu, opravy poškozených grafitových elektrod, repase šoupátkových uzávěrů licích pánví apod.).

3.2 Osobní dotazování

Cílem osobního dotazování bylo zjišťování podmínek pro implementaci servitizace, průběhu implementace a důsledky jejího zavedení ve vybraném podniku vyrábějícím zařízení pro zpracování kovového šrotu.

3.2.1 Projekt výzkumu

Hlavním cílem výzkumu je zjistit, jak byla strategie servitizace v podniku zavedena, jaké byly podmínky pro její zavedení. Následně zjistit důsledky zavedení servitizace. Dotazování proběhlo u vybraného výrobce na B2B trhu, který vyrábí zařízení pro zpracování kovového šrotu.

Dílčí cíle výzkumu:

1. Identifikovat, jaké byly v podniku podmínky pro uplatnění servitizace.
2. Zjistit důvody pro zavedení servitizace.
3. Popsat proces přechodu k servitizaci.
4. Popsat aktuální situaci v podniku v souvislosti s implementací servitizace.
5. Zjistit přínosy případně zápory po zavedení servitizace v podniku.
6. Zjistit, jestli plánují využití servitizace pro další produkty.

Volba zdrojů dat:

K dosažení cíle výzkumu budou použity primární a sekundární zdroje dat (internetové stránky).

Volba typu primárního výzkumu a metody sběru primárních dat:

Respondent byl vybrán na základě výsledků předchozího šetření.

Metoda:

Osobní dotazování podle připraveného scénáře dotazování

Volba metody analýzy informací:

Zjištěné informace budou analyzovány formou obsahové analýzy a zpracovány na osobním počítači.

Organizačně-technické zabezpečení výzkumu:

Projekt výzkumu bude proveden studentkou pátého ročníku Univerzity Pardubice, Fakulty chemicko-technologické, studijního oboru Ekonomika a management chemického a potravinářského průmyslu. Pro technické zabezpečení výzkumu bude potřeba osobní počítač.

Harmonogram výzkumu:

- Teoretická příprava: únor 2019
- Příprava projektu výzkumu a tvorba scénáře dotazování: březen 2019
- Realizace výzkumu, dotazování: duben 2019
- Zpracování získaných informací: duben–květen 2019

3.2.2 Scénář osobního dotazování

1. Celková charakteristika podniku

- Kde působí Váš podnik?
- Charakterizujte, prosím, Váš podnik z hlediska širší sortimentu vyráběných produktů?
- K čemu se používají?
- Jak jsou Vaše produkty unikátní ve srovnání s konkurencí?
- Jak jsou Vaše produkty kvalitní ve srovnání s konkurencí?
- Jaké je postavení podniku na trhu ve srovnání s konkurencí?
- Čím především konkurujete?
- Konkurujete také poskytovanou úrovní služeb, tj. jejich rozsahem a kvalitou?

2. Identifikace podmínek pro uplatnění servitizace

- Co Vás vedlo k využití strategie servitizace v podniku?
- Byly Vaše produkty ve stadiu útlumu?
- Jaká byla situace na trhu?
- Pokoušeli jste se už dříve o zavedení servitizace?
- Jaké podmínky bylo třeba splnit před zavedením servitizace?
- Proběhl před zavedením strategie servitizace průzkum pro identifikaci potřeb zákazníků?
- Byl celý přechod k servitizaci jasně definován?
- V jakých krocích postupoval přechod k servitizaci?
- Bylo přidáváno několik typů služeb? (asistenční služby, školení; služby nezávislé na produktech; služby spjaté s produkty)
- Proběhly nějaké změny v kultuře podniku?
- Byli zaměstnanci obeznámeni s pojmem servitizace?
- Byli zaměstnanci obeznámeni s jednotlivými kroky přechodu k servitizaci?
- Máte oddělení pro inovace? Pokud ano, bylo zavedeno jako součást implementace servitizace?

3. Důvody pro zavedení servitizace

- Jaké produkty jste vybrali jako vhodné pro využití strategie servitizace?
- Proč jste vybrali strojní zařízení pro zpracování kovového šrotu?
- Jaké podmínky splňovaly lépe než ostatní Vaše produkty?
- Jaké překážky se vyskytly před zavedením servitizace?

- Jaké problémy jste museli řešit v souvislosti s implementací servitizace?
- Investovali jste do podniku při zavedení servitizace do výroby, produktu...?

4. Proces přechodu k servitizaci

- Které oddělení/osoba se zabývalo zaváděním strategie servitizace?
- Došlo k organizačním změnám v podniku v souvislosti se zaváděním servitizace?
- Co vše zahrnovala implementace servitizace z hlediska procesu? Prosím, stručně popište celý proces.
- Přidávali jste služby související s produktem? Jaké?
- Jak dlouho implementace servitizace trvala?
- Jak jste informovali svoje zákazníky, případně potenciální zákazníky o inovaci nabízených služeb, celého řešení?
- Investovali jste do reklamy pro získání více zákazníků?
- Rozšířili jste svůj dodavatelský řetězec? Pokud ano, o koho?
- Jak přijímali změnu zaměstnanci podniku?

5. Důsledky po zavedení servitizace v podniku

- Jak dlouho již využíváte strategii servitizace?
- Museli jste nabídku služeb dodatečně omezit nebo rozšířit?
- Co Vám přinesla servitizace:
- Přinesla Vám implementace servitizace nárůst/pokles tržeb?
- Jak velký tento nárůst/pokles byl? V procentech.
- Došlo k nárůstu nebo poklesu prodeje po implementaci servitizace?
- Došlo ke zvýšení či snížení počtu zákazníků?
- V čem spatřujete největší přínos?
- Doporučili byste ji implementovat jiným podnikům? Proč ano, proč ne?

6. Využití servitizace pro další produkty

- Plánujete tuto strategii využívat i nadále?
- Pokud ne, proč? Pokud ano? Jakým způsobem?
- Plánujete rozšíření i na další výrobky? Jaké?

3.2.3 Výsledky osobního dotazování a jejich analýza

Vybraný podnik působí v průmyslovém odvětví výroby strojů a zařízení. Jedná se o společnost s ručením omezeným. V podniku pracuje 15 zaměstnanců, tudíž jde o malý podnik. Základní kapitál podniku je 200 tis Kč. Na trhu působí od roku 2007 a od té doby se

zabývá výrobou strojů. Je situován na konci dodavatelského řetězce, jelikož vyrábí hotové výrobky, které dodává zpracovatelům kovového odpadu. Vybraný podnik má obchodní zastoupení v 19 zemích světa (Polsku, Německu, Rakousku, Slovensku, Francii, Španělsku, Řecku, Švýcarsku, Rusku, Ukrajině, Bělorusku, Rumunsku, Srbsku, Chorvatsku, Černé Hoře, Makedonii, Maroku, Skandinávii a USA). Podnik vyrábí 4 typy zařízení, z nichž je servitizace využívána pouze u jednoho typu. Jedná se o nižší řadu zařízení na zpracování kovového odpadu, který je hlavním výrobkem podniku. Zařízení se vyrábí v desítkách kusů za měsíc. V případě vyšších řad jednotlivých typů se vyrábí v jednotkách kusů za měsíc. Dotazování probíhalo s technologem výroby, který spolupracoval na implementaci servitizace v podniku.

Nejdříve byly pokládány otázky týkající se identifikace podmínek servitizace. V teoretické části bylo identifikováno 6 podmínek pro úspěšnou implementaci servitizace: tržně orientovaný vývoj služeb, služby přímo podporující zákazníka, marketing založený na vztazích, jasně definovaný proces vývoje služeb, vznik samostatného oddělení zabývajícího se inovací služeb a stanovení kultury služeb v podniku.

V podniku byla splněna podmínka tržně orientovaného vývoje služeb, kdy podnik na základě požadavků zákazníků identifikoval ve svém výrobním portfoliu výrobek a službu, které jsou vhodné pro servitizaci. Tímto výrobkem je menší zařízení sloužící ke zpracování kovového odpadu. Zařízení je pro menší sběrný kovového odpadu příliš nákladné, a tak spíše využijí možnost zapůjčení. Některé sběrný nemají takové množství kovového opadu, aby plně využily kapacitu tohoto zařízení. Management podniku se tedy rozhodl, že vedle prodeje samotného výrobku budou poskytovat zákazníkům službu v podobě zapůjčení tohoto zařízení. V rámci této služby podnik na požadavek sběrný kovového odpadu zajistí dopravu zařízení do sběrný, v případě potřeby vysvětlí a pomůže s ovládním zařízení a zajistí také odvoz zařízení zpátky do podniku. Po vrácení zařízení do podniku proběhne kontrola zařízení, v případě potřeby jeho oprava a seřízení. Zařízení je tak přichystané pro další zápůjčku.

Podnik neměl jasně definovaný proces servitizace, ale s novou strategií byli jeho zaměstnanci seznámeni. V podniku nebylo zřízeno samostatné oddělení zabývající se inovací služeb, jelikož se jedná o malý podnik, kde lidé pracují v týmu. Ve srovnání s konkurencí podnik nabízí unikátní zařízení. Na rozdíl od konkurence mají nižší ceny a patentovaný systém stříhů u zařízení pro zpracování kovového šrotu. Navíc konkurují

i životností stroje, která je díky poskytovanému servisu ve většině případů několikanásobně vyšší než jimi garantovaná životnost.

Pro možnost implementace servitizace podnik vybral menší zařízení na zpracování kovového odpadu. Toto zařízení musel podnik vyrobit na svoje náklady. Výrobek byl identifikován díky úzkému vztahu podniku se zákazníky, kdy menší sběrný projevil zájem o službu zapůjčení zařízení. Díky tomuto zařízení sběrný zpracují kovový odpad na menší části, který má následně vyšší cenu. Výhodou pro poskytovatele zařízení je, že díky této poskytované službě, podnik získá zpětnou vazbu od zákazníků. Podle toho může inovovat vyráběná zařízení. Kromě této služby byl již předtím poskytován servis u všech jejich strojních zařízení. Před implementací servitizace nebylo třeba žádných změn týkajících se organizační struktury podniku. Implementaci servitizace v podniku zajišťoval jednatel společnosti a několik dalších zaměstnanců. Implementace začala přibližně před dvěma lety, kdy podnik identifikoval příležitost na trhu. V rámci implementace vyrobil zařízení na svoje náklady, zajistil způsob přepravy zařízení k zákazníkům a zpět do podniku a určil zaměstnance starající se o seřízení a opravu zařízení a zaučení zákazníků, jak se zařízením zacházet. Výběr produktu pro využití strategie servitizace byl proveden na základě identifikace příležitosti po komunikaci se zákazníky.

V případě ostatních zařízení už zájem nebyl tak velký. Tato zařízení mají větší výkon a tím pádem jsou vyšší náklady na údržbu ale i na dopravu. Dle respondenta, by se služba sběrnám kovového odpadu ani podniku samotnému nevyplatila.

Protože podnik má jasně definovaný okruh zákazníků, se kterými je v kontaktu, nebylo třeba dělat reklamu na poskytovanou službu. Informace o ní nejsou dostupné ani na internetových stránkách společnosti. Na zapůjčení je k dispozici pouze jedno zařízení, protože v okolí podniku není dostatek zákazníků pro využití více kusů zařízení.

V souvislosti s implementací servitizace neproběhly žádné významné změny v dodavatelském řetězci. Při porovnání s teorií se jedná o počáteční fázi servitizace, kdy se podnik rozhodl přidat k produktu doplňující službu. Další fází by bylo přidání pokročilých služeb, které by mohly podniku zajistit opakovaný příjem.

Strategie servitizace je u menšího zařízení pro zpracování kovového odpadu využívána již dva roky. Po implementaci servitizace byl zaznamenán mírný nárůst tržeb, prodejů i počtu zákazníků, který nechtěl respondent blíže specifikovat. Údajně největším

přínosem pro podnik je to, že díky této službě si zákazníci zařízení vyzkouší a případně si zařízení koupí. Je tak zřejmé, že podnik tak nevyužil plného potenciálu servitizace. Při zavedení servitizace by se podle teorie měly prodeje snížit, jelikož zákazníci produkt nekupují, ale půjčují si jej nebo si kupují celé řešení, kdy se jim o daný proces stará dodavatel, který získává profit z prodeje celého řešení na úkor právě snížení prodejů samotného výrobku. V tomto případě se však podniku prodeje zvýšily. Je to proto, že podnik využívá integrace produktů a služeb zaměřené na sledování marketingových cílů podniku, která patří mezi koncepty navržené před rokem 2000 na rozdíl od přístupů vyvinutých až po roce 2000. Od marketingového přístupu k integraci produktů a služeb se liší tím, že jsou produkty a služby integrovány v prvotní fázi návrhu nabízených nabídek tak, aby poskytovaly funkce, které zákazníci chtějí. Produkty a služby jsou navrženy tak, aby byly propojeny, nikoli pouze přidány. Pro podnik by to znamenalo nejen zařízení půjčovat ale nabízet svým zákazníkům celé řešení v podobě ucelené péče o zpracování kovového odpadu touto technologií.

Podnik má v plánu využívat servitizaci nadále a využít ji i u dalšího produktu. Jedná se o stejný typ zařízení, tedy zařízení na zpracování kovového šrotu, ale vyšší řady. Toto zařízení má větší výkon a zpracuje tak více kovového odpadu za kratší čas. Před zavedením však podnik musí řešit problém s dopravou, která se vzhledem k velikosti stroje prodraží. Bude také muset rozšířit okruh zákazníků, aby bylo zařízení plně využito. Dalším problémem je to, že pro manipulaci se zařízením je třeba člověka se speciálními zkouškami. V plánu je, že podnik zajistí jak dopravu, tak poskytne i člověka, který bude moci se zařízením manipulovat což je zřejmý posun k vyšší úrovni servitizace.

Při porovnání výsledků s teorií je zřejmé, že servitizace probíhá v malých a velkých podnicích odlišně. Malé podniky mají největší výhodu v tom, že jsou v přímém kontaktu se zákazníky a mají od nich okamžitou zpětnou vazbu. Díky tomu je pro ně snadnější identifikovat možnosti pro rozšíření portfolia nabízených služeb a inovovat produkty, které jsou vyráběny v malých počtech. Problémem však může být omezená kapacita výroby, a proto u nich implementace servitizace může probíhat delší dobu.

Na základě zjištěných informací a analýzy výsledků byla vytvořena doporučení pro malé zařízení na zpracování kovového odpadu, u kterého je již servitizace využívána a pro velké zařízení na zpracování kovového odpadu, u kterého je v plánu využívat servitizaci. Tato doporučení budou předložena podniku k případnému schválení či prodiskutování.

Vzhledem k jasně danému okruhu zákazníků, by bylo u menšího zařízení na zpracování kovového odpadu vhodné zavedení systému půjčování pro zákazníky tak aby podnik plně využil kapacitu tohoto produktu. Vzhledem k aktuálnímu nárůstu prodeje, který však nejspíš nebude trvalý, s ohledem na daný okruh zákazníků, by podnik měl vyvíjet spíše snahu, aby přesvědčil své zákazníky o tom, že je pro ně výhodnější si výrobek od nich půjčovat případně zvážit větší integraci výrobku a služby než realizovat jednorázový nákup. To totiž zajistí podniku opakovaný příjem a větší tržby.

Pro velké zařízení na zpracování kovového odpadu byla vytvořena následující doporučení. Z mého pohledu by ve srovnání s teorií připadalo v úvahu zvážit pronajímání těchto velkých zařízení nebo nabídka uceleného řešení. Vzhledem ke vzniklému problému s dopravou již podstatně většího zařízení a nutnosti kvalifikovaného pracovníka na práci s tímto zařízením by měl podnik zvážit, zda by nebylo místo uvažovaného pouze půjčování zařízení vhodnější posunout servitizaci až do fáze nabídky celého řešení pro zákazníky v podobě ucelené péče o zpracování kovového odpadu s touto technologií, Podnik by také mohl uvádět informace o poskytovaném řešení na internetových stránkách a tím případně rozšířit okruh zákazníků.

ZÁVĚR

Hlavním cílem této práce bylo zjistit jaké je povědomí o servitizaci a jaké jsou možnosti jejího uplatnění ve výrobních podnicích v České republice. V práci byla proto nejdříve provedena literární rešerše zaměřená na současné pojetí služeb, a to na jejich charakteristiky, způsoby klasifikace a jejich integraci s produkty zejména na B2B trhu vedoucí k servitizaci.

Z rešerše vyplynulo, že služby jsou nehmotnou činností nebo činnostmi, které jsou realizovány mezi zákazníkem a dodavatelem. Představují buď malou, nebo velkou část tržní nabídky podniku, a to v závislosti na jeho zaměření. Základními vlastnostmi služeb jsou jejich nehmotnost, neoddělitelnost, proměnlivost, pomíjivost a nemožnost vlastnit službu. Služby se dají klasifikovat podle řady hledisek. Předmětem zkoumání v této práci jsou s ohledem na možné uplatnění servitizace ve výrobních podnicích zejména služby na B2B trhu. Služby na B2B trhu jsou obchodovány mezi společnostmi a jejich jednotlivé úrovně závisejí na úrovni vztahu mezi dodavatelem a zákazníkem. Podle jejich vztahu k vlastnímu produktu se rozlišují služby připojené k produktu na vlastní produkty, služby připojené k vlastnímu produktu a produktu třetí strany, provozní služby na vlastní produkty a služby dodavatele.

Vzhledem k současné situaci na trhu, kdy je obtížné se diferencovat od konkurence, díky rostoucí komoditizaci, úspěšné podniky dospěly až ke strategii servitizace. Servitizace je proces, který zvyšuje hodnotu produktu přidáním služeb. Zahrnuje jak inovaci nabídky, tak i inovaci procesu výroby a provozu. Podniky mohou buď vybudovat široké portfolio konvenčních služeb, vyvinout/získat služby nové nebo nabízet pokročilé služby úzce spjaté s produktem. Existuje řada konceptů integrace produktů a služeb, které lze sdružit do dvou skupin. Koncepty navržené před rokem 2000, které jsou zaměřené na sledování marketingových cílů podniku. Druhá skupina vznikla po roce 2000 a týká se změny strategického zaměření podniku.

Pro úspěšnou implementaci servitizace v podniku byly identifikovány následující faktory: tržně orientovaný vývoj služeb, služby přímo podporující zákazníka, marketing založený na vztazích, jasně definovaný proces vývoje služeb, vznik samostatného oddělení zabývajícího se inovací služeb a stanovení kultury služeb v podniku. Celý proces vyžaduje investice, změnu postoje podniku, značné finanční prostředky a silné přesvědčení. Přechodný proces probíhá ve čtyřech krocích: konsolidace produktů souvisejících se

službami, vstup na trh služeb související s produkty, nahrazení služeb souvisejících s produkty službami založenými na vztahu zákazníka a podniku a převzetí operací konečného uživatele dodavatelem, operačních rizik a procesů konečného uživatele.

V praktické části bylo provedeno internetové a osobní dotazování. Internetovým dotazováním bylo osloveno 300 respondentů, přičemž návratnost dotazníků byla 18 %. Z dotazování vyplynulo, že nadpoloviční většina respondentů se nesetkala s pojmem servitizace, avšak že pojmu servitizace rozumí a že by bylo vhodné využít tuto strategii v jejich podniku. Třetina respondentů servitizaci v podniku využívá a třetina má v plánu implementovat. Nejvíce respondentů bylo z odvětví: výroba kovů a kovodělných výrobků; výroba pryžových, plastových a ostatních nekovových materiálů; výroba strojů a zařízení.

Internetové dotazování dále proběhlo ve 49 podnicích z odvětví metalurgie a návratnost byla 20 %. V této skupině bylo více velkých podniků s 250 a více zaměstnanci. Jsou v nich, na rozdíl od malých a středních podniků, častěji zřízeny útvary inovací, které jsou důležité pro implementaci servitizace. V malých a středních podnicích se o inovace většinou stará jednatel nebo vedení společnosti. Dále byla provedená analýza jejich internetových stránek, ze které vyplynulo, že tyto podniky nabízejí široké portfolio konvenčních služeb, týkajících se technické specifikace a vlastností produktu; poradenství; kvality; oprav; logistických služeb aj. Některé z nich již však nabízí pokročilé služby úzce spjaté s produktem v kooperaci s dalšími subjekty dodavatelské sítě, řada z nich by mohla v budoucnu plně využít strategii servitizace a poskytovat zákazníkům spíše schopnost než fyzickou hodnotu.

Osobní dotazování bylo provedeno v podniku, který vyrábí 4 unikátní zařízení ve srovnání s konkurencí, pro zpracování kovového odpadu. Podnik konkuruje zejména cenou, patentovaným systémem stříhů a větší životností výrobků. Jedná se o malý podnik s 15 zaměstnanci, který má úzké vztahy se svými zákazníky. To mu pomohlo identifikovat ve svém výrobním portfoliu vhodný výrobek a službu pro servitizaci. Jedná se o menší zařízení sloužící ke zpracování kovového odpadu, které je pro menší sběrný kovového odpadu příliš nákladné a některé sběrný by navíc plně nevyužily kapacitu tohoto zařízení. Management podniku se tedy rozhodl, že vedle prodeje samotného výrobku budou poskytovat zákazníkům službu v podobě zapůjčení tohoto zařízení. V rámci této služby podnik zajišťuje dopravu zařízení do sběrný, v případě potřeby vysvětlí a pomůže s ovládním zařízení a zajišťuje také odvoz zařízení zpátky do podniku, kde proběhne kontrola zařízení, v případě potřeby jeho oprava a seřízení. Zařízení je tak přichystané pro

další zápůjčku. V souvislosti s implementací této nové služby spojené s výrobkem neproběhly žádné významné změny v dodavatelském řetězci. Jednalo se o počáteční fázi servitizace, kdy se podnik rozhodl přidat k produktu doplňující službu. Další fází by mohlo být přidání pokročilých služeb, které by mohly podniku zajistit opakovaný příjem.

Na základě zjištěných informací a analýzy výsledků byla navržena následující doporučení, která budou předložena managementu podniku. Vzhledem k jasně danému okruhu zákazníků, by bylo u menšího zařízení na zpracování kovového odpadu vhodné zavedení systému půjčování pro zákazníky tak, aby podnik plně využil kapacitu tohoto produktu. Vzhledem k aktuálnímu nárůstu prodejů, který však nejspíš nebude trvalý, s ohledem na daný omezený okruh zákazníků, by podnik měl vyvíjet spíše snahu, aby přesvědčil své zákazníky o tom, že je pro ně výhodnější si výrobek od nich půjčovat případně zvážit další krok k integraci výrobku a služby než realizovat jednorázový nákup. To by podniku mimo jiné zajistilo opakovaný příjem. Vzhledem k tomu, že podnik zvažuje také zavést servitizaci pro velké zařízení na zpracování kovového odpadu a vzhledem k problémům týkajících se dopravy a kvalifikované obsluhy tohoto zařízení, by bylo vhodné zvážit místo půjčování tohoto zařízení jeho pronajímání anebo ještě lépe posunutí servitizace až do fáze nabídky celého řešení pro zákazníky v podobě ucelené péče o zpracování kovového odpadu s touto technologií. Podnik by měl také zvážit, zda by nebylo vhodné o těchto nových nabídkách informovat na svých internetových stránkách.

PŘEHLED ZKRATEK

B2B	business-to-business
B2C	business-to-customers
PSS	Product-service system

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ALONSO-RASGADO, Teresa, Graham THOMPSON a Bengt-Olof ELFSTRÖM, 2004. The design of functional (total care) products. *Journal of Engineering Design* [online]. **15**(6), 515-540 [cit. 2019-04-08]. DOI: 10.1080/09544820412331271176. ISSN 0954-4828. Available from: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09544820412331271176>
- [2] AURICH, J.C., C. FUCHS a C. WAGENKNECHT, 2006. Life cycle oriented design of technical Product-Service Systems. *Journal of Cleaner Production* [online]. **14**(17), 1480-1494 [cit. 2019-04-08]. DOI: 10.1016/j.jclepro.2006.01.019. ISSN 09596526. Available from: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0959652606000795>
- [3] BAINES, Tim a Howard LIGHTFOOT, 2013. *Made to serve: how manufacturers can compete through servitization and product service systems*. 1st. ed. Chichester, West Sussex, United Kingdom: Wiley. ISBN 978-1-118-58531-3.
- [4] BIEGE, Sabine, Gunter LAY, Christoph ZANKER a Thomas SCHMALL, 2013. Challenges of measuring service productivity in innovative, knowledge-intensive business services. *The Service Industries Journal* [online]. **33**(3-4), 378-391 [cit. 2019-02-08]. DOI: 10.1080/02642069.2013.747514. ISSN 0264-2069. Available from: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02642069.2013.747514>
- [5] DÍAZ-GARRIDO, Eloísa, María-José PINILLOS, Isabel SORIANO-PINAR a Cristina GARCÍA-MAGRO, 2018. Changes in the intellectual basis of servitization research: A dynamic analysis. *Journal of Engineering and Technology Management*. **48**, 1-14. DOI: 10.1016/j.jengtecman.2018.01.005. ISSN 09234748. Available from: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0923474817302096>
- [6] EDVARDSSON, Bo, Anders GUSTAFSSON a Inger ROOS, 2005. Service portraits in service research: a critical review. *International Journal of Service Industry Management* [online]. **16**(1), 107-121 [cit. 2019-02-08]. DOI: 10.1108/09564230510587177. ISSN 0956-4233. Available from: <http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/09564230510587177>

- [7] ELLIS, Nick, 2011. *Business-to-business marketing: relationships, networks and strategies*. 2nd ed. Oxford: Oxford University Press. ISBN 978-0-19-955168-2.
- [8] FITZSIMMONS, James A. a Mona J. FITZSIMMONS, 1994. *Service management for competitive advantage* [online]. 1st ed. New York: McGraw-Hill [cit. 2019-04-08]. ISBN 978-007-0212-176. Available from:
https://books.google.cz/books/about/Service_Management_for_Competitive_Advan.html?id=iQJ-QgAACAAJ&redir_esc=y
- [9] FRAMBACH, Ruud T., Inge WELS-LIPS a Arjan GÜNDLACH, 1997. Proactive product service strategies: An application in the European health market. *Industrial Marketing Management* [online]. **26**(4), 341-352 [cit. 2019-04-08]. DOI: 10.1016/S0019-8501(96)00122-8. ISSN 00198501. Available from:
<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0019850196001228>
- [10] FRIEDEL, Libor, Servitizace – strategie pro služby s přidanou hodnotou (s pozvánkou do THINGS+). Libor Friedel [online]. Ostrava [cit. 2019-05-02]. Dostupné z: <https://www.liborfriedel.cz/servitizace-strategie-sluzby-s-pridanou-hodnotou/>
- [11] GADREY, Jean, 2000. THE CHARACTERIZATION OF GOODS AND SERVICES: AN ALTERNATIVE APPROACH. *Review of Income and Wealth* [online]. **46**(3), 369-387 [cit. 2019-02-08]. DOI: 10.1111/j.1475-4991.2000.tb00848.x. ISSN 0034-6586. Available from:
<http://doi.wiley.com/10.1111/j.1475-4991.2000.tb00848.x>
- [12] GARCIA MARTIN, Patricia Carolina, Andreas SCHROEDER a Ali ZIAEE BIGDELI, 2019. The value architecture of servitization: Expanding the research scope. *Journal of Business Research* [online]. [cit. 2019-04-13]. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.04.010. ISSN 01482963. Available from:
<https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0148296319302528>
- [13] GELDERMAN, Cees J., Janjaap SEMEIJN a Anton DE BRUIJN, 2015. Dynamics of service definitions—An explorative case study of the purchasing process of professional ICT-services. *Journal of Purchasing and Supply Management* [online]. **21**(3), 220-227 [cit. 2019-04-19]. DOI: 10.1016/j.pursup.2015.04.004.

ISSN 14784092. Available from:

<https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1478409215000217>

- [14] GROS, Ivan, 2016. *Velká kniha logistiky*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze. ISBN 978-807-0809-525.
- [15] GUILTINAN, Joseph P., 1987. The Price Bundling of Services: A Normative Framework. *Journal of Marketing* [online]. **51**(2), 74-85 [cit. 2019-04-08]. DOI: 10.2307/1251130. ISSN 00222429. Available from: <https://www.jstor.org/stable/1251130?origin=crossref>
- [16] HAKANEN, Taru, Nina HELANDER a Katri VALKOKARI, 2017. Servitization in global business-to-business distribution: The central activities of manufacturers. *Industrial Marketing Management*. **63**, 167-178. DOI: 10.1016/j.indmarman.2016.10.011. ISSN 00198501. Available from: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0019850116301948>
- [17] CHLEBOVSKÝ, Vít, 2010. *Marketing pro B-2-B trhy*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80-214-4129-3.
- [18] JOVANOVIC, Marin, Mats ENGWALL a Anna JERBRANT, 2016. Matching Service Offerings and Product Operations: A Key to Servitization Success. *Research-Technology Management* [online]. **59**(3), 29-36 [cit. 2019-04-18]. DOI: 10.1080/08956308.2016.1161403. ISSN 0895-6308. Available from: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/08956308.2016.1161403>
- [19] KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [20] KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, 2004. *Marketing*. 6. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-0513-2.
- [21] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management: efektivně a moderně*. [4. vyd.]. Praha: Grada. Manažer. ISBN 80-247-4150-4.
- [22] KOWALKOWSKI, Christian, Heiko GEBAUER a Rogelio OLIVA, 2017. Service growth in product firms: Past, present, and future. *Industrial Marketing*

- Management*. **60**, 82-88. DOI: 10.1016/j.indmarman.2016.10.015. ISSN 00198501. Available from: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S001985011630195X>
- [23] LAMBERT, Douglas M. a Lisa M. ELLRAM, 2000. *Logistika: příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží*. 1. vyd. Praha: Computer Press. Business books (Computer Press). ISBN 80-722-6221-1.
- [24] LAY, Gunter, ed., 2014. *Servitization in industry* [online]. 1st ed. New York: Springer [cit. 2019-02-07]. ISBN 978-3-319-06934-0. Available from: <https://books.google.cz/books?id=6zkqBAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- [25] LOŠŤÁKOVÁ, Hana, 2017. *Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-802-7104-192.
- [26] LOVELOCK, Christopher a Evert GUMMESSON, 2016. Whither Services Marketing?. *Journal of Service Research* [online]. **7**(1), 20-41 [cit. 2019-04-19]. DOI: 10.1177/1094670504266131. ISSN 1094-6705. Available from: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1094670504266131>
- [27] LUZ MARTÍN-PEÑA, María a Ali ZIAEE BIGDELI, 2016. Servitization: academic research and business practice. *Universia Business Review*. Portal Universia S.A., (49), 18-31. ISSN 1698-5117. Available from: https://www.researchgate.net/publication/298307669_Servitization_Academic_research_and_business_practice
- [28] MANZINI, E. a C. VEZZOLI, 2003. A strategic design approach to develop sustainable product service systems: examples taken from the 'environmentally friendly innovation' Italian prize. *Journal of Cleaner Production* [online]. **11**(8), 851-857 [cit. 2019-04-08]. DOI: 10.1016/S0959-6526(02)00153-1. ISSN 09596526. Available from: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0959652602001531>
- [29] MATTSSON, Lars-Gunnar, 1973. Systems selling as a strategy on industrial markets. *Industrial Marketing Management* [online]. **3**(2), 107-120 [cit. 2019-04-

- 08]. DOI: 10.1016/0019-8501(73)90025-4. ISSN 00198501. Available from:
<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/0019850173900254>
- [30] MILLER, Danny, Quentin HOPE, Russell EISENSTAT, Nathaniel FOOTE a Jay GALBRAITH, 2002. The problem of solutions: Balancing clients and capabilities. *Business Horizons* [online]. **45**(2), 3-12 [cit. 2019-04-08]. DOI: 10.1016/S0007-6813(02)00181-7. ISSN 00076813. Available from:
<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0007681302001817>
- [31] MOELLER, Sabine, 2010. Characteristics of services – a new approach uncovers their value. *Journal of Services Marketing* [online]. **24**(5), 359-368 [cit. 2019-02-08]. DOI: 10.1108/08876041011060468. ISSN 0887-6045. Available from:
<https://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/08876041011060468>
- [32] MOLEK, Jan, 2011. *Řízení organizací sociálních služeb: vybrané problémy*. 1. vyd. Praha: VÚPSV. ISBN 978-80-7416-083-7.
- [33] MOTWANI, Jaideep G., Heiko GEBAUER, Thomas FRIEDLI a Elgar FLEISCH, 2006. Success factors for achieving high service revenues in manufacturing companies. *Benchmarking: An International Journal* [online]. **13**(3), 374-386 [cit. 2019-04-18]. DOI: 10.1108/14635770610668848. ISSN 1463-5771. Available from: <http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/14635770610668848>
- [34] NEELY, Andy, 2008. Exploring the financial consequences of the servitization of manufacturing. *Operations Management Research* [online]. **1**(2), 103-118 [cit. 2019-04-07]. DOI: 10.1007/s12063-009-0015-5. ISSN 1936-9735. Available from: <http://link.springer.com/10.1007/s12063-009-0015-5>
- [35] OLIVA, Rogelio a Robert KALLENBERG, 2003. Managing the transition from products to services. *International Journal of Service Industry Management* [online]. **14**(2), 160-172 [cit. 2019-04-08]. DOI: 10.1108/09564230310474138. ISSN 0956-4233. Available from:
<http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/09564230310474138>
- [36] PARK, Yongtae, Youngjung GEUM a Hakyoon LEE, 2012. Toward integration of products and services. *Journal of Engineering and Technology Management*

- [online]. **29**(4), 528-545 [cit. 2019-04-07]. DOI: 10.1016/j.jengtecman.2012.08.002. ISSN 09234748. Available from: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0923474812000343>
- [37] PERNICA, Petr, 2004. *Logistika pro 21. století: (Supply chain management)*. 1. vyd. Praha: Radix. ISBN 80-860-3159-4.
- [38] PISTONI, Anna a Lucrezia SONGINI, 2017. The Servitization of Manufacturing: Why and How. *Servitization Strategy and Managerial Control*. Emerald Publishing Limited, (32), 5-36. Studies in Managerial and Financial Accounting. DOI: 10.1108/S1479-351220170000032001. ISBN 978-1-78714-846-8. Available from: <http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/S1479-351220170000032001>
- [39] PISTONI, Anna a Lucrezia SONGINI, 2018. *Servitization strategy and managerial control*. 1st. ed. North America: Emerald Publishing. ISBN 978-1-78714-846-8.
- [40] PISTONI, Anna, Lucrezia SONGINI, Paolo GAIARDELLI a Sara PEGORARO, 2017. Case Studies. *Servitization Strategy and Managerial Control*. Emerald Publishing Limited, (32), 225-310. Studies in Managerial and Financial Accounting. DOI: 10.1108/S1479-351220170000032004. ISBN 978-1-78714-846-8. ISSN 1479-3512. Available from: <http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/S1479-351220170000032004>
- [41] RADDATS, Chris a Chris EASINGWOOD, 2010. Services growth options for B2B product-centric businesses. *Industrial Marketing Management*. **39**(8), 1334-1345. DOI: 10.1016/j.indmarman.2010.03.002. ISSN 00198501. Available from: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0019850110000490>
- [42] ROY, Rajkumar, T.S. BAINES, H.W. LIGHTFOOT, O. BENEDETTINI a J.M. KAY, 2009. The servitization of manufacturing. *Journal of Manufacturing Technology Management*. **20**(5), 547-567. DOI: 10.1108/17410380910960984. ISSN 1741-038X. Available from: <http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/17410380910960984>
- [43] SHI, Victor Guang, Tim BAINES, James BALDWIN, Keith RIDGWAY, Panagiotis PETRIDIS a Ali Ziaee BIGDELI, 2017. Using gamification to transform

the adoption of servitization. *Industrial Marketing Management*. **63**, 82-91. DOI: 10.1016/j.indmarman.2016.12.005. ISSN 00198501. Available from: <http://rj7gv6cf9w.scholar.serialssolutions.com/?sid=google&auinit=VG&aulast=Shi&atitle=Using+gamification+to+transform+the+adoption+of+servitization&id=doi:10.1016/j.indmarman.2016.12.005&title=Industrial+marketing+management&volume=63&date=2017&spage=82&issn=0019-8501>

- [44] STREMERSCHE, Stefan, Stefan WUYTS a Ruud T FRAMBACH, 2001. The Purchasing of Full-Service Contracts. *Industrial Marketing Management* [online]. **30**(1), 1-12 [cit. 2019-04-08]. DOI: 10.1016/S0019-8501(99)00090-5. ISSN 00198501. Available from: <https://personal.eur.nl/stremersch/artikels/The%20Purchasing%20of%20Full-Service%20Contracts.pdf>
- [45] TAHAL, Radek, 2017. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0206-8.
- [46] VANDERMERWE, Sandra a Juan RADA, 1988. Servitization of business: Adding value by adding services. *European Management Journal*. **6**(4), 314-324. DOI: 10.1016/0263-2373(88)90033-3. ISSN 02632373. Available from: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/0263237388900333>
- [47] VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-802-4750-378.
- [48] VEBER, Jaromír, 2007. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-1782-1.
- [49] WINSOR, Robert D., Jagdish N. SHETH a Chris MANOLIS, 2004. Differentiating goods and services retailing using form and possession utilities. *Journal of Business Research* [online]. **57**(3), 249-255 [cit. 2019-02-08]. DOI: 10.1016/S0148-2963(02)00324-7. ISSN 01482963. Available from: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0148296302003247>
- [50] ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2010. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Klasifikace služeb podle (Baines, 2013, str. 66).....	18
Tabulka 2: Zastoupení dotazovaných podniků a počet vyplněných dotazníků podle odvětví, ve kterém působí – první etapa.....	34
Tabulka 3: Hodnocení otázek týkajících se servitizace – první etapa	35
Tabulka 4: Hodnocení otázek týkajících s servitizace – druhá etapa	37
Tabulka 5: Zastoupení dotazovaných podniků a počet vyplněných dotazníků podle odvětví, ve kterém působí – druhá etapa	37
Tabulka 6: Hodnocení pojmu servitizace a jejího uplatnění v podnicích z odvětví metalurgie	41
Tabulka 7: Otázky a odpovědi týkající se respondentů.....	42
Tabulka 8: Výsledky analýzy www stránek – relativní četnosti k celkovému počtu 49 odpovědí	43
Tabulka 9: Výsledky analýzy www stránek – relativní četnosti k vztažené k velikosti podniků	43

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Klasifikace služeb na B2B trhu, převzato z (Ellis, 2011, str. 243).....	16
Obrázek 2: Možnosti růstu služeb, převzato z (Raddats, 2010).....	19
Obrázek 3: Vývoj servitizace, převzato z (Pistoni, 2018, str. 24).....	24
Obrázek 4: Přejchod k servitizaci, převzato z (Pistoni, 2018, str. 43).....	29
Obrázek 5: Cesta k servitizaci, převzato z (Baines, 2013, str.61).....	30
Obrázek 6: Struktura respondentů podle počtu zaměstnanců v podnicích	39
Obrázek 7: Struktura odpovědí na otázku, kdo má v podniku respondenta na starost inovace.....	40
Obrázek 8: Struktura odpovědí na otázku, na co je podnik respondenta orientovaný.	40

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Dotazník v první etapě dotazování

Příloha 2: Dotazník v druhé etapě dotazování

Příloha č. 1: Dotazník v první etapě dotazování

Číslo otázky	Otázka	Odpověď	Kód
1.	Kolik má Váš podnik zaměstnanců?	1 až 9	0
		10 až 49	1
		50 až 249	2
		250 a více	3
2.	Jaký je roční obrat Vašeho podniku?	do 10 milionů Kč	0
		do 500 milionů Kč	1
		do 1 250 milionů Kč	2
		více než 1 250 milionů Kč	3
3.	Jaká je Vaše pozice v podniku? Vyplňte prosím.	0
4.	Kdo má u Vás v podniku na starost inovace?	Jednatel nebo vedení společnosti	0
		Oddělení výzkumu a vývoje	1
		Není stanoveno	2
		3
5.	V jakém průmyslovém odvětví Váš podnik působí? Můžete vybrat více odpovědí.	Zemědělství, lesnictví, rybolov	0
		Těžební průmysl	1
		Potravinářský a tabákový průmysl	2
		Textilní, oděvní a kožedělný průmysl	3
		Dřevozpracující, papírenský a tiskárenský průmysl	4
		Chemický, farmaceutický a rafinérský průmysl	5
		Výroba pryžových, plastových a ostatních nekovových minerálních výrobků	6
		Výroba kovů a kovodělných výrobků	7
		Výroba elektrických a optických přístrojů	8
		Výroba strojů a zařízení	9
		Výroba dopravních prostředků	10
		Opravy a instalace strojů a zařízení a zpracovatelský průmysl jinde neuvedený	11
		Výroba a rozvod elektřiny, plynu a vody	12
		Stavebnictví	13
		Velkoobchod, maloobchod a opravy motorových vozidel	14
		Doprava, skladování a poštovní činnosti	15
		Ubytování, stravování a pohostinství	16
		Vydavatelské a mediální činnosti	17
		Telekomunikační a informační technologie a činnosti	18
		Peněžnictví a pojišťovnictví	19
		Profesní, vědecké a technické činnosti a činnosti v oblasti nemovitostí	20
Úklidové, bezpečnostní, krajinářské, agenturní a administrativní činnosti	21		

		Veřejná správa a obrana	22
		Vzdělávání	23
		Zdravotní a sociální péče	24
		Umělecké, sportovní, zábavní a další činnosti	25
6.	Je Váš podnik orientován spíše na produkt nebo na poskytování služeb?	Jen na produkt	0
		Na produkt i na poskytování služeb	1
		Jen na poskytování služeb	2
7.	Setkali jste se s pojmem servitizace (servitization)?	Určitě ano	1
		Ano	2
		Spíše ano	3
		Spíše ne	4
		Ne	5
		Určitě ne	6
8.	Rozumíte pojmu servitizace?	Určitě ano	1
		Ano	2
		Spíše ano	3
		Spíše ne	4
		Ne	5
		Určitě ne	6
9.	Využíváte strategii servitizace ve svém podniku?	Určitě ano	1
		Ano	2
		Spíše ano	3
		Spíše ne	4
		Ne	5
		Určitě ne	6
10.	Domníváte se, že by bylo vhodné využít strategii servitizace pro Váš produkt?	Určitě ano	1
		Ano	2
		Spíše ano	3
		Spíše ne	4
		Ne	5
		Určitě ne	6
11.	Plánujete zavést strategii servitizace ve Vašem podniku?	Určitě ano	1
		Ano	2
		Spíše ano	3
		Spíše ne	4
		Ne	5
		Určitě ne	6

Příloha č. 2: Dotazník v druhé etapě dotazování

Číslo otázky	Otázka	Odpověď	Kód
1.	Setkali jste se s pojmem servitizace (servitization)?	Určitě ano	1
		Ano	2
		Spíše ano	3
		Spíše ne	4
		Ne	5
		Určitě ne	6
2.	Rozumíte pojmu servitizace?	Určitě ano	1
		Ano	2
		Spíše ano	3
		Spíše ne	4
		Ne	5
		Určitě ne	6
3.	Využíváte strategii servitizace ve svém podniku?	Určitě ano	1
		Ano	2
		Spíše ano	3
		Spíše ne	4
		Ne	5
		Určitě ne	6
4.	Domníváte se, že by bylo vhodné využít strategii servitizace pro Váš produkt?	Určitě ano	1
		Ano	2
		Spíše ano	3
		Spíše ne	4
		Ne	5
		Určitě ne	6
5.	Plánujete zavést strategii servitizace ve Vašem podniku?	Určitě ano	1
		Ano	2
		Spíše ano	3
		Spíše ne	4
		Ne	5
		Určitě ne	6
6.	Kolik má Váš podnik zaměstnanců?	1 až 9	0
		10 až 49	1
		50 až 249	2
		250 a více	3
7.	Jaká je Vaše pozice v podniku? Vyplňte prosím.	0
8.	Kdo má u Vás v podniku na starost inovace?	Jednatel nebo vedení společnosti	0
		Oddělení výzkumu a vývoje	1
		Není stanoveno	2
		3
9.	V jakém průmyslovém odvětví Váš podnik působí? Můžete vybrat více odpovědí.	Zemědělství, lesnictví, rybolov	0
		Těžební průmysl	1
		Potravinářský a tabákový průmysl	2
		Textilní, oděvní a kožedělný průmysl	3
		Dřevozpracující, papírenský a tiskárenský průmysl	4

		Chemický, farmaceutický a rafinérský průmysl	5
		Výroba pryžových, plastových a ostatních nekovových minerálních výrobků	6
		Výroba kovů a kovodělných výrobků	7
		Výroba elektrických a optických přístrojů	8
		Výroba strojů a zařízení	9
		Výroba dopravních prostředků	10
		Opravy a instalace strojů a zařízení a zpracovatelský průmysl jinde neuvedený	11
		Výroba a rozvod elektřiny, plynu a vody	12
		Stavebnictví	13
		Velkoobchod, maloobchod a opravy motorových vozidel	14
		Doprava, skladování a poštovní činnosti	15
		Ubytování, stravování a pohostinství	16
		Vydavatelské a mediální činnosti	17
		Telekomunikační a informační technologie a činnosti	18
		Peněžnictví a pojišťovnictví	19
		Profesní, vědecké a technické činnosti a činnosti v oblasti nemovitostí	20
		Úklidové, bezpečnostní, krajinářské, agenturní a administrativní činnosti	21
		Veřejná správa a obrana	22
		Vzdělávání	23
		Zdravotní a sociální péče	24
		Umělecké, sportovní, zábavní a další činnosti	25
10.	Je Váš podnik orientován spíše na produkt nebo na poskytování služeb?	Jen na produkt	0
		Na produkt i na poskytování služeb	1
		Jen na poskytování služeb	2