Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta podnikohospodářská

Studijní obor: Podniková ekonomika a management



Doktorská disertační práce

Analýza rozhodovacích faktorů při výběru poskytovatele přepravních a zasilatelských služeb

Autor disertační práce: Ing. Eva Šrámková

Vedoucí disertační práce: doc. JUDr. Ing. Radek Novák, CSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že disertační práci na téma „*Analýza rozhodovacích faktorů při výběru poskytovatele přepravních a zasilatelských služeb*“ jsem vypracovala samostatně. Použitou literaturu a podkladové materiály uvádím v přiloženém seznamu literatury.

V Praze dne: _____ _____

Název disertační práce

Analýza rozhodovacích faktorů při výběru poskytovatele přepravních a zasilatelských služeb

Abstrakt

Disertační práce analyzuje faktory, které rozhodují o výběru poskytovatele přepravních a zasilatelských služeb na trhu kontejnerových přeprav v České republice (dále jen ČR). Výzkum vychází z rozsáhlého počtu faktorů publikovaných v obdobných výzkumných studiích mimo evropský kontinent a zároveň se zaměřuje na faktory charakteristické pro zadavatele služeb se sídlem v ČR. Metodologický aparát výzkumu je založen na dotazníkovém šetření a hloubkových osobních rozhovorech s respondenty. V disertační práci byla vytvořena nová metodika TARRQUAL, která slouží jako nástroj pro měření kvality služeb. Tato nová metodika byla testována na 250 zákaznících zasilatelské společnosti Kühne+Nagel ČR. Cílem výzkumu byl návrh teoretického nástroje pro měření kvality přepravních a zasilatelských služeb a přímé aplikace tohoto nástroje na přepravním trhu ČR. Disertační práce si dále kladla za cíl podpořit empirický výzkum v oblasti měření kvality poskytovaných služeb na trhu kontejnerových přeprav ve střední a východní Evropě.

Klíčová slova: faktory rozhodování, kontejnerová přeprava, kvalita služeb, zákaznické preference

Title of the Dissertation Thesis

Analysis of the decision-making factors in freight forwarder selection process

Abstract

The thesis analyses the factors of customer decision-making process by choosing a freight forwarder in the Czech Republic market. While applying factors by other relevant research studies dealing with the decision-making process of customers in non-European countries, the research examines factors characteristic for the Czech customers. Questionnaires and in-depth interviews as research methods are applied. Within the research, a new service quality instrument TARRQUAL was developed. The TARRQUAL was proved on a survey including 250 customers of freight forwarder Kühne+Nagel Czech Republic. As service quality measurement, TARRQUAL is supposed to be applied particularly in logistics business field. The project aims at providing input for empirical research in the field of service quality in container shipping, which is lacking in the Central and East European countries.

Key words: decision-making factors, container transportation, service quality, customer preferences

Poděkování

Touto cestou bych chtěla poděkovat doc. JUDr. Ing. Radku Novákovi, CSc. za cenné rady a připomínky během psaní této disertační práce a Ing. Petru Kolářovi, PhD. za konzultace týkající se problematiky zpracované v této disertační práci. Dále bych chtěla vyjádřit dík společnosti Kühne+Nagel ČR, která mi poskytla zázemí pro provedení dotazníkového šetření. V neposlední řadě děkuji své rodině a přátelům za psychickou i technickou podporu během mého studia.

OBSAH

ÚVOD 8

1.1 CÍLE DISERTAČNÍ PRÁCE 12

1.2 FORMULACE VĚDECKÝCH OTÁZEK A HYPOTÉZ 13

1.3 OMEZENÍ VÝZKUMU 16

2. TEORETICKÁ ČÁST 17

2.1 ZADAVATELÉ ZASILATELSKÝCH A PŘEPRAVNÍCH SLUŽEB 22

2.2 POSKYTOVATELÉ PŘEPRAVNÍCH, ZASILATELSKÝCH A LOGISTICKÝCH SLUŽEB 23

2.2.1 Námořní dopravce (rejdař) 24

2.2.2 Zasilatel 31

2.2.3 Multimodální operátor 34

2.3 VZÁJEMNÉ VZTAHY NA TRHU PŘEPRAVNÍCH, ZASILATELSKÝCH A LOGISTICKÝCH SLUŽEB 36

2.4 KOMODITNÍ A TERITORIÁLNÍ STRUKTURA ZAHRANIČNÍHO OBCHODU ČR 40

2.5 PŘÍKLAD PŘEPRAVNÍ TRASY 42

2.6 KVALITA ZASILATELSKÝCH A PŘEPRAVNÍCH SLUŽEB 44

2.7 SPOKOJENOST A LOAJALITA ZÁKAZNÍKA 51

3. METODOLOGICKO-VÝZKUMNÁ ČÁST 55

3.1 VÝBĚR VÝZKUMNÉ METODY 56

3.2 ČASOVÝ HARMONOGRAM VÝZKUMU 59

3.3 NÁVRH NOVÉ METODIKY PRO MĚŘENÍ KVALITY PŘEPRAVNÍCH A ZASÍLATELSKÝCH SLUŽEB 61

3.3.1 SERVQUAL a jeho kritika 61

3.3.2 Návrh nové metodiky TARRQUAL 67

3.3.3 Faktory metodiky TARRQUAL 70

3.3.4 Návrh dotazníku a jeho distribuce 77

3.3.5 Analýza dat z dotazníkového šetření 82

3.3.6 Výsledky výzkumu 84

3.3.7 Testování hypotéz H1, H2, H3 87

3.4 ÚPRAVA METODIKY TARRQUAL 93

4. APLIKAČNÍ ČÁST 102

4.1 ANALÝZA SLABÝCH MÍST POSKYTOVANÝCH SLUŽEB 103

4.2 NÁVRH APLIKACE 106

4.2.1 Tvorba struktury databáze 108

4.2.2 Import dat do databáze 111

4.2.3 Dynamická část webové prezentace 113

4.2.4 Vzhled dotazníku 114

4.2.5 Finální verze dotazníku 115

4.3 VYHODNOCENÍ DAT Z APLIKACE 116

5. ZÁVĚR 118

6. PŘÍNOSY DISERTAČNÍ PRÁCE 120

6.1 PŘÍNOS DISERTAČNÍ PRÁCE PRO TEORII A VÝZKUM 120

6.2 PŘÍNOS DISERTAČNÍ PRÁCE PRO MANAŽERSKOU PRAXI 120

6.3 PŘÍNOS DISERTAČNÍ PRÁCE PRO PEDAGOGICKOU ČINNOST 121

6.4 MOŽNOSTI DALŠÍHO VÝZKUMU 121

7. BIBLIOGRAFIE 122

8. SEZNAM GRAFŮ, OBRÁZKŮ A TABULEK 129

9. PŘÍLOHA 1 - UKÁZKA DOTAZNÍKU 131

10. PŘÍLOHA 2 - PRŮVODNÍ DOPIS K DOTAZNÍKU 132

11. PŘÍLOHA 3 - VÝSLEDKY DELFSKÉ METODY 133

Úvod

V dnešní globalizované ekonomice, kdy většina konkurentů nabízí stejné nebo podobné služby, je nezbytné identifikovat individuální potřeby zákazníků jako zadavatelů služeb. Poskytovatel pak musí na tyto potřeby reagovat odpovídajícím nastavením svých stávajících služeb. Samozřejmě to platí i na trhu přepravních a zasilatelských služeb, kde zadavatelé požadují neustálé zlepšování kvality, rychlosti, ale i širší rozsah a dostupnost nabízených služeb.

Poskytovatelé přepravních, zasilatelských a logistických služeb přitom ale v dostatečné míře neuplatňují nástroje a opatření, které by jim umožňovaly efektivně a kontinuálně sledovat vnímanou kvalitu služeb a preference zákazníků. Navíc poskytovatelé oproti jiným službám (například maloobchodním), zpravidla neumožňují či nevyžadují od zákazníka tzv. zpětnou vazbu. I když se v posledních letech trend obrací, v oboru přepravních, zasilatelských a logistických služeb stále není monitorování kvality služeb či spokojenosti zákazníka vnímáno jako jeden z prioritních cílů poskytovatele.

Vzhledem k tomu, že se jedná o dost širokou problematiku, přičemž je téměř nemožné od sebe v reálných podmínkách oddělit služby logistické a dopravní (Hesse et al., 2004), disertační práce se zabývá faktory, které ovlivňují výběr poskytovatele přepravních a zasilatelských služeb v multimodálních přepravách. Disertační práce se zaměřuje na dovoz celokontejnerových zásilek (z angl. Full Container Load, dále jen FCL) v relaci Dálný východ – Evropa, přesněji Česká republika (dále jen ČR) a následným vývojem nástroje pro měření kvality přepravních a zasilatelských služeb s možnosti upravení metodiky pro některé logistické služby.

Dle statistik Hafen Hamburg Marketing e.V.[1] přesáhl v roce 2015 celkový objem kontejnerizovaného zboží, resp. objem ložených a prázdných kontejnerů dovážených resp. vyvážených z ČR a Slovenska do zámoří 949 000 TEU (z angl. Twenty-Foot Equivalent Unit, dále jen TEU). Tento objem nezahrnuje překládku (z angl. Transhipment) kontejnerů přes ČR z Německa do ostatních států střední a východní Evropy (z angl. Central and

[1] Osobní konzultace s představiteli Hafen Hamburg Marketing e.V. (zastoupení Praha) – dne 18.4.2015

Eastern Europe, dále jen CEE). Kontejnerizované zboží z Dálného východu se na celkovém objemu podílí přibližně 85 %.

Výzkumná část disertační práce se zaměřuje na identifikaci a hodnocení faktorů rozhodujících při výběru poskytovatele přepravních a zasilatelských služeb, který na trhu námořní kontejnerové přepravy vystupuje v roli zasilatele, resp. operátora neprovozujícího námořní tonáž (z angl. Non Vessel Operating Common Carrier, dále jen NVOCC). Z důvodu komplexnosti požadavků zákazníka je pro poskytovatele nesmírně obtížné rozlišit, jaký význam přikládají různí zákazníci různým faktorům rozhodujícím o výběru poskytovatele přepravních a zasilatelských služeb (Anderson et al., 2011).

Jakmile jsou identifikovány a vyhodnoceny preference zadavatele služby, poskytovatel je schopen nabízet své služby efektivněji a zároveň zkvalitnit (smluvní) vztah se svým zákazníkem (Lu, 2003). Poskytovatel získává konkurenční výhodu tím, že identifikuje faktory, které jsou pro zadavatele služeb klíčové a podle kterých si zadavatel vybírá poskytovatele služeb. Poskytovatel je pak schopen lépe reagovat na individuální potřeby svého zákazníka, vedoucí k jeho spokojenosti.

Disertační práce se zabývá specifiky platnými pro český trh jako reprezentanta malé ekonomiky ve středoevropském regionu. Faktory rozhodujícími o volbě služeb včetně jejich parametrů a důležitosti se v odborné literatuře zabývá několik autorů. Zkoumají je adekvátně zvolenými vědeckými metodami, v rámci konkrétní geografické oblasti, resp. státu. Podobný výzkum již proběhl pro asijský, americký a australský trh námořních přeprav.

Obecně je v literatuře přístup s vytvořením nástroje pro měření vnímané kvality služeb zcela nový a originální. To platí nejen pro trh ČR, ale i pro trhy CEE. Účelem této práce je poskytnout vodítko pro poskytovatele přepravních, zasilatelských a potažmo logistických služeb, k získávání pravidelných zpětných vazeb od zákazníků. Očekává se, že by metodika navržená v této disertační práci, mohla být aplikována i pro další obory a geografické oblasti.

Disertační práce užívá **kvalitativní i kvantitativní prvky výzkumu**. Konkrétně se jedná o dotazníky a hloubkové osobní rozhovory s respondenty. Pro analýzu faktorů je aplikována **nová metodika nazvaná TARRQUAL**, která je aktualizovanou verzí nástroje pro měření kvality služeb SERVQUAL (dle Parasuraman, 1988). Nově vytvořená metodika měření kvality přepravních a zasilatelských služeb TARRQUAL je následně upravena na základě dat z dotazníkového šetření. Úprava proběhla za pomoci **kategoriální analýzy hlavních komponent** (z angl. Categorical Principal Component Analysis, dále jen CATPCA), která slouží k omezení celkového počtu faktorů pro hodnocení kvality služeb. Upravená metodika TARRQUAL je nejen teoretickým nástrojem, ale zároveň podává poskytovateli konkrétní návrh na eliminaci slabých míst v nastavení služeb.

Praktickým výstupem disertační práce je návrh aplikace, která kontinuálně sleduje vnímanou kvalitu přepravních a zasilatelských služeb. Identifikace slabých míst provedená na základě výpočtu tzv. **mezery ve výstupu** (z angl. Performance gap) dává poskytovatelům vodítko ke zlepšení úrovně jejich služeb. Předpokládá se, že výstup výzkumu bude generovat přidanou hodnotu pro celý přepravní řetězec a subjekty v něm zahrnuté, a to jak pro poskytovatele, tak i pro zákazníka (Davis-Sramek et al., 2009).

Disertační práce pracuje s primárními i sekundárními daty. Sběr primárních dat probíhal formou dotazníkového šetření a hloubkových osobních rozhovorů se zástupci oslovených firem (manažerů logistiky nebo obdobných pozic), které tvoří zákaznické portfolio společnosti Kühne+Nagel (dále jen K+N). Tato společnost je jedním z největších zasilatelů v ČR (dle objemu kontejnerizovaných přeprav, jež obstarává z pozice zasilatele), zároveň jde o subjekt odborně označovaný jako NVOCC, který podle určitých zásad nabízí konečnému zákazníkovi i služby přepravní. Oslovené firmy nevyužívají pouze služeb K+N, ale i služby jiných zasilatelů a dopravců působících na českém trhu. Z tohoto pohledu lze posuzovat reprezentativnost výzkumu a především možné zobecnění jeho závěrů na celý trh. V dotazníkovém šetření bylo osloveno 250 firem. Sekundární data byla získána z odborné literatury a volně dostupných online zdrojů.

Disertační práce je rozdělena do tří částí – teoretické, metodologicko-výzkumné a aplikační. Teoretická část disertační práce objasňuje terminologické zázemí dané problematiky, popisuje subjekty činné na trhu přepravních a zasilatelských služeb a definuje kvalitu služeb a spokojenost zákazníka a nastiňuje jejich vzájemný vztah. V

metodologicko-výzkumné části je zdůvodněno použití výzkumné metody pro daný výzkumný záměr. Je vytvořena, testována a poté upravena nová metodika pro měření kvality přepravních a zasilatelských služeb TARRQUAL. Třetí část disertační práce popisuje praktický návrh aplikace určený pro pravidelné měření kvality služeb, a to s přímou aplikací upravené metodiky TARRQUAL.

Můj osobní zájem o tuto problematiku je spojen zejména s pětiletou pracovní zkušeností u zasilatelské společnosti K+N Praha a vlastním zájmem o objektivní zjištění komplexního pohledu zákazníka na poskytovanou službu. Společnost K+N je také první společností, v které budou aplikovány výsledky tohoto výzkumu.

1.1 Cíle disertační práce

V disertační práci byly stanoveny následující cíle:

- analyzovat rozhodovací faktory a stanovit jejich význam při volbě přepravních a zasilatelských služeb v multimodálních přepravách, a to jak s ohledem na obor, ve kterém zadavatel služeb působí, tak na délku zkušenosti zadavatele v tomto oboru. K dosažení tohoto cíle bude vytvořena nová metodika TARRQUAL, navržená pro měření kvality služeb v oblasti přepravních a zasilatelských služeb. Tato metodika byla testovaná v rámci dotazníkového šetření se vzorkem zadavatelů zasilatelských služeb, koncovými zákazníky konkrétní zasilatelské společnosti.

- Identifikovat další, v odborné literatuře a studiích dosud neuvedené rozhodovací faktory výběru poskytovatele přepravních a zasilatelských služeb. Faktory budou identifikovány rovněž v rámci dotazníkového šetření.

- Na základě výstupu z dotazníkového šetření upravit metodiku TARRQUAL a na základě upravené metodiky následně navrhnout aplikaci sloužící pro hodnocení kvality služeb. Aplikace bude vhodnou součástí vnitropodnikového systému řízení vztahu se zákazníky (z angl. Customer Relationship Management, dále jen CRM) jakéhokoli poskytovatele, primárně je ale určena pro zasilatelskou společnost K+N. Na základě dat z aplikace by měla být odhalena slabá místa poskytovaných služeb a předloženy konkrétní oblasti pro zlepšení poskytovaných služeb.

1.2 Formulace vědeckých otázek a hypotéz

V disertační práci jsou zodpovězeny následující výzkumné otázky:

- Dle jakých faktorů zadavatelé přepravních a zasilatelských služeb vybírají svého poskytovatele?

- Jakou míru důležitosti přiřazuje zadavatel přepravních a zasilatelských služeb jednotlivým faktorům metodiky TARRQUAL?

- Existuje ještě nějaký další faktor nebo faktory, které nebyly uvedeny v seznamu, a zadavatel je považuje za důležité?

- Zda a do jaké míry ovlivňuje hodnocení důležitosti faktorů obor, ve kterém zadavatel působí?

- Zda a do jaké míry ovlivňuje hodnocení důležitosti faktorů délka zkušenosti v oboru, ve kterém zadavatel působí?

Z výzkumných otázek jsou formulovány hypotézy. Hypotéza je definována jako výchozí předpoklad, domněnka nebo tvrzení, které lze během výzkumného procesu buď potvrdit, nebo vyvrátit. Testování hypotéz umožňuje posoudit, zda experimentálně získaná data pomocí určité vědecké metody danou hypotézu potvrzují, nebo zamítají. Při testování hypotéz jsou porovnávány dvě hypotézy. První je tzv. nulová neboli testovaná hypotéza (H0). Druhou hypotézou je tzv. alternativní hypotéza (H1) k hypotéze H0. Pokud je H0 zamítnuta, je prokázána platnost H1. Pokud H0 není zamítnuta, pak se předpokládá platnost H0 (Řezanková, 2011).

Pokud je zamítnuta nulová hypotéza, která ve skutečnosti platí, pak se jedná o chybu prvního druhu. Pravděpodobnost chyby prvního druhu se nazývá hladina významnosti a značí se α. Hodnota α bývá stanovována nejčastěji na 0,05 (tzn. 5 %), nebo 0,01 (tzn. 1 %). Interval spolehlivosti je definován jako 1 – α. Interval spolehlivosti 95 % znamená pravděpodobnost, že hodnota parametru v celé populaci bude ležet v určitém intervalu (Hindls, 2007). Pro testování hypotéz v této disertační práci byla zvolena hladina významnosti 5 %.

Testové kritérium je charakteristika vypočtená z výběrových dat s rozdělením stejným jako H0. Nabývá hodnot z určité podmnožiny reálných čísel, tzv. oboru testového kritéria. Oblast hodnot testového kritéria, pro které je nulová hypotéza zamítnuta, se nazývá kritický obor. Padne-li vypočtená hodnota testového kritéria do kritického oboru, nulová hypotéza H0 je zamítnuta na dané hladině významnosti (Hindls, 2007). Kritický obor se stanovuje na základě kritického kvantilu v statistických tabulkách.

V disertační práci jsou stanoveny celkem tři hypotézy:

H1: Respondenti označí cenu služby jako nejdůležitější faktor při výběru poskytovatele přepravních a zasilatelských služeb.

H2: Hodnocení důležitosti faktorů výběru poskytovatele přepravních a zasilatelských služeb je dáno oborem, ve kterém zadavatel služeb působí.

H3: Hodnocení důležitosti faktorů výběru poskytovatele přepravních a zasilatelských služeb je dáno dobou praktické zkušenosti zadavatele v daném oboru.

1.3 Omezení výzkumu

- Důležitost, kterou zadavatelé přiřazují jednotlivým faktorům výběru poskytovatele přepravních a zasilatelských služeb, jsou příliš subjektivní (riziko subjektivního pohledu jednotlivce).

- Výběru poskytovatele přepravních a zasilatelských služeb rozhodují i jiné, vnější okolnosti (rozhodnutí vedení společnosti, mateřská společnost apod.).

- Odlišnost preferencí zadavatelů v rámci jedné skupiny (to znamená oboru, v kterém zadavatel působí a délky zkušenosti v oboru).

2. TEORETICKÁ ČÁST

Cílem teoretické části je:

- charakterizovat jednotlivé subjekty působící na trhu přepravních a zasilatelských služeb;
- popsat úlohu a význam subjektů působících na trhu přepravních a zasilatelských služeb;
- charakterizovat vzájemné vztahy mezi subjekty působícími na trhu přepravních a zasilatelských služeb;
- definovat kvalitu služeb, spokojenost a loajalitu zadavatele přepravních a zasilatelských služeb;
- na základě odborné literatury a publikovaných vědeckých studií uvést současný stav poznání v problematice faktorů výběru poskytovatele přepravních a zasilatelských služeb.

Na úvod teoretické části budou uvedeny definice základních pojmů spojených s problematikou přepravních, zasilatelských a logistických služeb. V odborné literatuře existuje řada definic. Pro tuto disertační práci byly definice základních pojmů vybrány dle Novák et al. (2011, str. 13-23):

Doprava (v užším smyslu) „je proces charakterizovaný pohybem dopravních prostředků po dopravní cestě.“ Dopravními službami se rozumí služby spojené s přemisťováním zboží v prostoru a čase.

Dopravce je provozovatelem, vlastníkem či spoluvlastníkem dopravního (případně přepravního) prostředku nabízejícím spojení z místa odeslání do místa určení.

Přeprava je „v širším smyslu souhrn všech aktivit, zahrnující vlastní přemísťovací (dopravní) proces, ale i služby s tímto procesem související, jako ložné operace (nakládku, vykládku, a překládku zboží, respektive přepravních jednotek vůči dopravním prostředkům, plnění a vyprazdňování přepravních prostředků), meziskladování, zprostředkování souvisejícího pojištění, vyřizování celních formalit, fytokontrolu apod. V užším smyslu jde o výsledný efekt přemísťovacího (dopravního) procesu, tj. o vlastní

výslednou změnu prostorového bytí v čase; ekonomicky vzato, je to realizace užitné hodnoty dopravy (vlastního přemístění).“

Přepravce je „zákazníkem dopravce (eventuálně zasílatele či operátora), nejčastěji jako odesílatel nebo příjemce. Je spotřebitelem dopravních nebo přepravních služeb.“

Pojmem **služba** se v dalším textu rozumí přepravní nebo zasilatelská služba.

Přepravní služba je definována jako „komplex činností souvisejících s procesem přemísťování hmotného zboží, a to včetně samotného přemístění (čili včetně vlastní dopravní služby).“

Zasilatelská služba je „komplex činností zasílatele, vztahujících se k hmotnému zboží, zahrnující obstarání dopravních a přepravních výkonů a služeb, tj. zpravidla organizace dopravy, pomoc zákazníkovi při řešení, přípravě a realizaci přepravních, eventuálně dopravních výkonů a služeb včetně volby dopravní trasy a dopravních prostředků, zajištění toku informací, pomoc při platebním řízení apod.“

Přepravní řetězec je „takový přepravní systém (přeprava zboží uskutečňovaná na vyšší úrovni podle stanoveného souhrnu opatření), který na základě vzájemně koordinované spolupráce jednotlivých účastníků (zejména dopravců i přepravců), v dopředu časově sladěné návaznosti zajišťuje všechny dílčí přepravní fáze při přepravě zboží od odesílatele k příjemci (respektive od výrobce ke spotřebiteli).“

Přepravní jednotka je „jakékoli zboží (materiál) tvořící jednotku způsobilou bez dalších úprav k přepravě“, například kontejner v intermodální přepravě.

Zásilkou rozumíme „jednotlivý kus materiálu (věc, zboží), přepravní jednotku nebo jejich soubor, podaný k přepravě u veřejného dopravce“.

Kontejner je unifikovaná přepravní jednotka (z angl. Intermodal Transport Unit, dále jen ITU), užívaná v intermodální přepravě. ITU může být kromě kontejneru například výměnná nástavba, silniční návěs apod.

Kontejnerizovaným zbožím se v dalším textu rozumí zboží volně ložené v ITU (kontejneru).

Kontejner se zbožím představuje pro účely dalšího textu přepravovanou zásilku.

Multimodální přeprava je taková přeprava, na které se podílejí nejméně dva obory dopravy, a to bez ohledu na způsob přepravního balení nebo manipulaci s přepravní jednotkou.

Intermodální přeprava je taková přeprava, na které se podílejí dva a více oborů dopravy, přičemž zboží je loženo v ITU. S ITU se dá volně manipulovat, bez toho, aby docházelo k manipulaci zboží v ní loženém. Kontejnerová přeprava je tedy intermodální přepravou zboží. V kontejnerové přepravě se zpravidla spojuje obor vodní (námořní), železniční a silniční dopravy.

Kombinovaná přeprava je intermodální přeprava, kdy počáteční a koncový úsek silniční dopravy je podle možností co nejkratší.

Termínem **námořní servis** se myslí námořní linka, na které jsou provozovány lodě určitého námořního dopravce (rejdaře), které v rámci námořního servisu naplouvají různé přístavy. Existuje mnoho námořních servisů lišících se především přepravním časem z přístavu nakládky do přístavu vykládky a počtem naplouvaných přístavů. **Lodní prostor** se udává v množství volných kontejnerových míst na dané lodi. **Knihováním** se rozumí zarezervování lodního prostoru.

Pro úplnost je uvedena i definice **logistiky, logistické služby a logistického řetězce**.

Definic **logistiky** existuje také celá řada. Pernica (2004) uvádí celý přehled definic různých institucí orientujících se v oboru logistiky. Například dle Rady pro řízení logistiky (z angl. The Council of Logistics Management, dále jen CLM) je logistika definována jako „proces plánování, realizace a řízení efektivního, výkonného toku a skladování zboží, služeb a souvisejících informací z místa vzniku do místa spotřeby, jehož cílem je uspokojit požadavky zákazníků.“ (Pernica, 2004, str. 33)

Logistické služby jsou dle Novák et al. (2011, str. 18) definovány jako „individualizované služby poskytovatelů, určené klientským firmám (zákazníkům), v souvislosti s outsourcingem v logistice (přenesením dílčího logistického procesu nebo souboru činností na poskytovatele), respektive outsourcingu logistiky (pověření poskytovatele řešením, řízením a realizací uceleného klientova logistického řetězce).“

Logistický řetězec (z angl. Supply Chain) je dle Institutu logistiky a dopravy (z angl. The Chartered Institute of Logistics and Transport, dále jen CILT) „posloupností kroků zahrnující opatřování, výrobu, distribuci zboží a disponování odpady včetně přidružené dopravy, skladování a informačních technologií“. Logistický řetězec v sobě integruje „dodavatele našich dodavatelů po zákazníky našich zákazníků, včetně zpětných toků (k recyklaci nebo k likvidaci apod.); váží se ke konkrétnímu finálnímu výrobku (popřípadě skupině výrobků, eventuálně zakázce).“ Logistický řetězec vytváří svým fungováním přidanou hodnotu pro zákazníka, na rozdíl od logistiky, která plní spíše strategickou funkci (Novák et al., 2011, str. 19).

Řízení logistického řetězce (z angl. Supply Chain Management, dále jen SCM) dle definic Evropského výboru pro normalizaci (z angl. European Committee for Standardization, dále jen CEN) a Evropské logistické asociace (z angl. European Logistics Association, dále jen ELA) v sobě zahrnuje „organizování, plánování, řízení a uskutečňování toku výrobků od vývoje a opatřování přes výrobu a distribuci k finálnímu zákazníkovi tak, aby byly uspokojeny požadavky trhu nákladově efektivním způsobem“ (Novák et al., 2011, str. 21).

Řízením nejen logistického řetězce, ale i přepravního řetězce jsou propojovány a prohlubovány vztahy mezi jednotlivými subjekty v řetězci s cílem dosáhnout maximální hodnoty za co nejnižších nákladů.

Disertační práce je zaměřena výhradně na zasilatelské a přepravní služby a jejich poskytovatele, to znamená na přepravní, nikoli celý logistický řetězec. Přesto se předpokládá, že navržená metodika pro měření spokojenosti zákazníka může být po drobných úpravách aplikována i pro některé logistické služby (například týkající se skladování apod.).

Disertační práce se zaměřuje na přepravy v importní relaci, proto další text bude uvažován jako platný pro importní relaci Dálný východ – ČR. Dálný východ pro účely disertační práce zahrnuje Čínu, Hong Kong, Japonsko, Koreu, Tchaj-wan, Vietnam, Kambodžu, Myanmar, Malajsii, Thajsko, Indonésii a Filipíny.

2.1 Zadavatelé zasilatelských a přepravních služeb

Zadavatel zasilatelských a přepravních služeb, resp. zákazník poskytovatele zasilatelských a přepravních služeb je pro potřeby disertační práce definován jako dovozce, resp. příjemce zboží (z angl. Consignee, Cargo Beneficiary), resp. objednatel zasilatelských a přepravních služeb sídlící v ČR.

Obecně může být zákazníkem, resp. přepravcem, resp. příkazcem, resp. zadavatelem zasilatelských a přepravních služeb každý subjekt zapojený do přepravního řetězce – zasilatel, námořní dopravce, multimodální operátor (z angl. Multimodal Transport Operator, dále jen MTO) či importní firma jako koncový zákazník. To znamená, že subjekt může být zároveň zadavatelem, i poskytovatelem služby.

Například zasilatel, stejně tak jako importní firma (to znamená firma, která je finálním příjemcem zboží), může vystupovat jako zákazník námořního dopravce. Zasilatel stejně tak jako námořní dopravce, který má přímý kontrakt s koncovým zákazníkem, je zákazníkem vnitrozemského terminálového operátora. Námořní dopravce může poskytovat svoje služby napřímo, nebo nepřímo skrze zasilatele. Vazby mezi jednotlivými poskytovateli a zadavateli přepravních a zasilatelských služeb jsou hodně dynamické a pružně reagují na požadavky přepravního řetězce.

2.2 Poskytovatelé přepravních, zasilatelských a logistických služeb

Poskytovatel přepravních, zasilatelských a logistických služeb (z angl. Third-Party Logistics Provider, dále jen 3PL poskytovatel[2]) je definován jako externí, smluvní poskytovatel přepravních, zasilatelských nebo logistických služeb. Poskytovatel je externí subjekt, kterému zadavatel přepravních, zasilatelských nebo logistických služeb tyto služby outsourcuje (Rajbir et al., 2010).

3PL poskytovatelé v podstatě pomáhají integrovat přepravní či logistický řetězec do podoby požadované zadavatelem. Velkou roli v této integraci hrají nejmodernější komunikační a informační technologie, které rychlost a kvalitu poskytované služby ještě umocňují. Popisu vzájemných vztahů mezi poskytovateli přepravních, zasilatelských a logistických služeb se věnuje detailněji kapitola 1.3.

Přepravní, zasilatelské nebo logistické služby v sobě zpravidla zahrnují zajištění přepravy tzv. z domu do domu spolu s ostatními službami navrženými dle požadavku zadavatele, například konsolidaci zásilek, celní odbavení zboží, zajištění pojistných smluv, skladování a další služby s přidanou hodnotou (balení a přebalování zboží, třídění, polepování, montáž atd.).

Pro potřeby disertační práce v sobě aktivity poskytovatele v rámci námořní kontejnerové přepravy zahrnují jak aktivity námořního dopravce (rejdaře), zasílatele a NVOCC, tak i MTO.

[2] 3PL poskytovatel se může vyvinout do integračně a vývojově vyšší podoby 4PL nebo 5PL poskytovatele.

2.2.1 Námořní dopravce (rejdař)

Námořní dopravce (neboli rejdař) je definován jako majitel, resp. provozovatel námořních plavidel, které mu slouží k výdělku. Nejdůležitějšími subjekty provozujícími námořní kontejnerové dopravy jsou linioví rejdaři, kteří provozují dopravu mezi určitými přístavy vymezené oblasti, resp. v určité relaci, a to podle předem vyhlášených tarifů a plavebních řádů (Novák, 2005).

Právní rámec vztahů mezi dopravci a jejich zákazníky (přepravci) tvoří **smlouva o přepravě** věci, ve které se dle mezinárodních mnohostranných smluv (a na národní úrovni dle tzv. občanského zákoníku) dopravce zavazuje odesilateli, že na vlastní účet a riziko přepraví věc jako zásilku z místa (přístavu) odeslání do místa (přístavu) určení, a odesilatel (naloďovatel[3], z angl. Shipper) se zavazuje dopravci (rejdaři) zaplatit přepravné (námořné). Dopravce provádí dopravu vlastními dopravními prostředky, resp. je provozovatelem těchto dopravních prostředků.

Smlouva o přepravě věci vzniká písemně či pouhým předáním zásilky k přepravě. Rejdař zpravidla vystavuje **námořní nákladní list** (z angl. Seawaybill, dále jen SWB), který obsahuje specifikace zboží s informací o deklarovaném odesilateli zboží[4] i příjemci zboží.

Příjemce zboží je „sekundárním subjektem“ přepravní smlouvy (přičemž příjemce může být zároveň odesilatelem, a to v importní relaci). Subjektem přepravní smlouvy, to znamená odesilatelem, může být a velice často bývá i zasilatel. Ten sjednává s rejdařem přepravní smlouvu a je uveden v nákladním listu bez toho, aby dopravce věděl, kdo je skutečným objednatelem přepravy. Odesilatelem tedy nutně nemusí být pouze osoba, která fyzicky předává zásilku k přepravě.

Ostrý konkurenční boj nutí rejdaře, aby spolu utvářeli **strategická uskupení**. Důvodem je celkové zefektivnění provozu námořní dopravy a úspora provozních nákladů a v neposlední řadě rozšíření a zkvalitnění nabídky služeb. Druhy spolupráce můžeme rozdělit

[3] Naloďovatelem může být fyzická nebo právnická osoba, která vstupuje do smluvního vztahu s rejdařem za účelem naložení zboží (Novák, 2005).
[4] Termín odesilatel zboží (to znamená ten, kdo zboží odesílá) a odesilatel jako subjekt smlouvy o přepravě věci (to znamená objednatel přepravy) nesmí být zaměňován.

na pool (tzv. Vessel Sharing), konsorcium a aliance, dále pak námořní liniová konference (Novák, 2005). Pro účely této disertační bude podrobněji zmíněn pouze pool a aliance.

Pool je uskupení liniových rejdařů, kteří sdílejí pravidelné námořní linky, vzájemně si poskytují lodní prostor a společně se starají o chod kontejnerových terminálů. Každý ale provádí svou cenovou politiku a vytváří svou vlastní marketingovou strategii (Novák, 2005). V tomto smyslu jsou rejdaři v rámci poolu samostatnými subjekty.

Aliance znamená komplexní spolupráci liniových rejdařů (velkých i malých) v rozsáhlém teritoriu. Jedná se tudíž o horizontální alianci. Členové aliance si rovněž zachovávají svou samostatnost, zajišťují nejen dopravní, ale i navazující logistické služby: provozují terminály, mají ve vlastnictví i pozemní dopravní prostředky apod. (Novák, 2005).

Příkladem aliancí rejdařů dle obrázku č. 1, které se ale aktuálně opět přeskupují, je:

- **2M** aliance, která je spojením Maersk Line a Mediterranean Shipping Company;
- **Ocean3** aliance ve složení CMA CGM, China Shipping Container Lines Company, United Arab Shipping Company;
- **G6** zahrnující American President Lines, Hapag-Lloyd, Hyundai Merchant Marine Company, Mitsui O.S.K. Lines, Orient Overseas Container Line, Nippon Yusen Kabushiki Kaisha;
- **CKYHE** aliance pojímající Evergreen Marine Corporation (Taiwan), Hanjin Shipping Company[5], Yang Ming Marine Transport Corporation, COSCO Container Lines, Kawasaki Kisen Kaisha.

[5] Na přelomu srpna a září 2016 se rejdař Hanjin kvůli finančním potížím dostává pod nucenou správu a není vyloučeno, že dojde k další reorganizaci v rámci aliance CKYHE. Další vývoj v době odevzdání disertační práce není znám.

Obrázek 1: Aliance rejdařů



Zdroj: Flexport – a guide to ocean alliances: https://www.flexport.com/blog/what-are-ocean-alliances (dostupné dne 30.1.2016)

COSCO Container Lines a China Shipping Container Lines Company v únoru 2016[6] vytvořily alianci **China Cosco Shipping** s vizí stát se do roku 2018 třetím největším rejdařstvím na světě. Tímto spojením se rozpadla existující O3 aliance a CKYHE aliance, v rámci kterých mohou rovněž v následujících měsících probíhat přesuny.

Spolupráce mezi rejdaři se v rámci aliancí neustále mění, zdokonaluje a rozšiřuje. Cílem je poskytnout zákazníkovi co nejširší nabídku služeb a zároveň odolávat konkurenci. Rejdaři lépe vytěžují kontejnerová místa na lodích a snižují tím náklady na přepravní jednotku. V praxi spolupráce mezi rejdaři vypadá tak, že každý rejdař má vymezen počet svých kontejnerových míst na dané lodi. Z pohledu zasilatele, který si vybírá rejdaře, jemuž svěří zásilku, je mnohdy rozhodující výše námořní sazby. Pokud je lodní prostor jednoho rejdaře vyčerpán, může se rozhodnout zaknihovat zásilku u jiného rejdaře (mnohdy za vyšší námořní sazbu). Zákazník má možnost získat lodní prostor na stejné lodi při různých cenových hladinách námořného. (Šrámková, 2012).

[6]Zdroj: The Journal of Commerce (online): http://www.joc.com/maritime-news/container-lines/china-shipping-container-lines/china-cosco-shipping-aims-become-third-largest-container-line_20160222.html(dostupné 25.4.2016)

Řízení integrovaných přepravních řetězců dnes neslouží pouze jako zdroj vytváření zisků a dlouhodobého udržení firmy na trhu, ale také jako nástroj kontroly trhu námořními dopravci (Pernica, 2004).

Pro trh námořní kontejnerové přepravy je důležitý tzv. **fleet management**, to znamená efektivní vytěžování plavidel v období celého roku. To je i důvodem stavby stále nových a objemově větších plavidel pro období zvýšené poptávky po lodním prostoru a stahování některých námořních linek v období mimo přepravní sezónu. V roce 2013 byly uvedeny do provozu velkokapacitní kontejnerové lodě tzv. **Triple-E** (z angl. Efficiency, Economy of scale, Environmentally improved[7]) s délkou cca 400 metrů a kapacitou blížící se 18 tisíc TEU. K datu vydání této disertační práce je největší kontejnerovou lodí na trhu loď typu MSC Oscar (s kapacitou větší než 19 tisíc TEU).

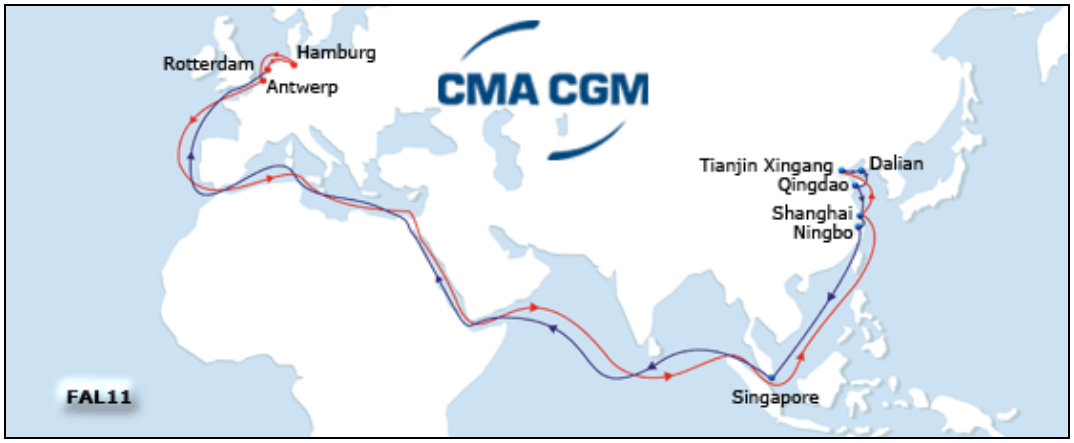
V sezónních měsících rejdaři lodě na tzv. **společném námořním servisu** zpravidla přidávají. Za sezónní období se považuje především období před Čínským novým rokem a období července až října, kdy se do Evropy naváží vánoční zboží.

Pro námořní servisy je charakteristická jejich relativní nestálost – rejdaři je velice často mění, přidávají a ubírají naplouvané přístavy a upravují tím přepravní čas jednotlivých námořních servisů. Zákazník rejdaře (to znamená konečný zákazník nebo zasilatel) má možnost vybrat si z velkého množství námořních servisů a přepravních časů přesně na míru svým potřebám, co se týče poměru přepravního času a ceny služby.

Obrázek č. 2 a obrázek č. 3 znázorňují naplouvané přístavy v rámci námořního servisu FAL11 rejdařské společnosti CMA CGM, resp. námořního servisu AE9 (Westbound) rejdařské společnosti Maersk Line. Nejvýznamnějšími evropskými přístavy pro kontejnerové zásilky jsou Hamburk, Brémy, Rotterdam, co se týká tzv. severní cesty; Koper a Terst, co se týká tzv. jižní cesty.

[7] Volný překlad: efektivnost, úspory z rozsahu, větší šetrnost k životnímu prostředí.

Obrázek 2: Námořní servis rejdaře CMA CGM - označení FAL11



Zdroj: oficiální webové stránky CMA CGM: https://www.cma-cgm.com/products-services/line-services/flyer/FAL11 (dostupné dne 1.2.2016)

Obrázek 3: Námořní servis rejdaře Maersk Line – označení AE9 (Westbound)



Zdroj: oficiální webové stránky Maersk Line: http://www.maerskline.com/cs-cz/shipping-services/routenet/maersk-line-network/2015-east-west-network (dostupné dne 1.2.2016)

Tabulka č. 1 zobrazuje **20 největších námořních kontejnerových rejdařů**, a to podle počtu provozovaných kontejnerových lodí a jejich kapacity (z angl. Fleet Capacity) k 1.5.2015. Těchto 20 subjektů disponuje **83,43 % světových kapacit TEU**. To svědčí o vysoké koncentraci trhu námořních přeprav. Celosvětově největším rejdařem z hlediska kapacity lodí v TEU i počtu lodí je dánské rejdařství Maersk Line, poté švýcarský rejdař Mediterranean Shipping Company a první trojici doplňuje francouzské rejdařství CMA CGM. Průměrná velikost lodí zůstává i přes stavby velkokapacitních kontejnerových lodí relativně nízká, kolem 4-6 tisíc TEU.

Tabulka 1: 20 největších námořních kontejnerových rejdařů dle TEU k 1.5.2015

Rejdař	Počet lodí	Průměrná velikost lodi	Počet TEU	% podíl na TEU (celosvětově)
Maersk Line	478	5 286	2 526 490	13,45
Mediterranean Shipping Company	451	5 508	2 483 979	13,22
CMA CGM	375	4 006	1 502 417	8,00
Evergreen Marine Corporation (Taiwan)	204	4 678	954 280	5,08
COSCO Container Lines	158	5 406	854 171	4,55
China Shipping Container Lines Company	136	5 526	751 507	4,00
Hapag-Lloyd	145	5 053	732 656	3,90
Hanjin Shipping Company	104	6 159	640 490	3,41
Mitsui O.S.K. Lines	111	5 403	599 772	3,19
American President Lines	96	5 686	545 850	2,91
Orient Overseas Container Line	103	5 052	520 328	2,77
Hamburg Sudamerikanische Dampfschifffahrts	104	4 797	498 902	2,66
Nippon Yusen Kabushiki Kaisha	104	4 759	494 953	2,63
Yang Ming Marine Transport Corporation	103	4 736	487 771	2,60
Hyundai Merchant Marine Company	65	6 151	399 791	2,13
Kawasaki Kisen Kaisha	77	5 164	397 623	2,12
Pacific International Lines	139	2 697	374 849	1,99
United Arab Shipping Company	53	7 035	372 841	1,98
Zim Integrated Shipping Services	66	4 493	296 554	1,58
Compania Sud Americana de Vapores	40	5 939	237 567	1,26
Celkem	**3 112**	**103 534**	**15 672 791**	**83,43**

Zdroj: United Nations Conference on Trade and Development, Review of Maritime Transport 2015 (str. 37-39). Dostupné z http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/rmt2015_en.pdf (26.1.2016)

Důležitou úlohu v kontejnerové námořní přepravě zaujímá rejdař vlastnící, resp. provozující tzv. **feederové lodě** (z angl. Feeder Vessels). Ty převážejí kontejnery z přístavů, které nejsou obsluhovány v rámci běžných linek, do kontejnerových terminálů, kde se nakládají na větší, mateřské lodě. Velké kontejnerové lodě obsluhují pouze vybrané přístavy na určité trase a feederové lodě převážejí kontejnery do ostatních přístavů mimo trasu velkých lodí a zajišťují tak sběrnou službu.

Feederové lodě operují v rámci pravidelných linek, podle plavebních řádů. Může jít jak o malé, tak i středně velké lodě, které mohou disponovat i vlastním vybavením pro

překládku (jeřáby). Feederové služby zajišťují buďto specializované subjekty nebo rejdaři s celosvětovou působností.

Linioví námořní rejdaři mohou také zajišťovat pozemní část úseku přepravy (tzv. Carrier's Haulage) a tím pádem celý úsek přepravy, nejen její námořní část. Pak se z nich stávají rejdaři v pozici MTO). Je ovšem důležité zmínit, že termíny rejdař a MTO nelze ztotožňovat.

2.2.2 Zasilatel

Mezi rejdaře a koncového zákazníka (to znamená odesilatele, resp. naloďovatele) může vstoupit ještě další subjekt – **zasilatel**. Zasilatel může uzavírat přepravní smlouvu vlastním jménem, kdy se stává subjektem smlouvy o přepravě věci (odesilatelem) a sám pak jedná s námořními dopravci, a to ve prospěch příkazce (Novák et al., 2011), to znamená koncového zákazníka.

Zasilatel může také uplatnit tzv. právo vlastního vstupu a přepravu provádět sám. V tom případě zasilatel odpovídá i jako subjekt smlouvy o přepravě věci – dopravce. Stejnou odpovědnost zpravidla má, i když se na přepravě fyzicky nepodílí a vystupuje jako tzv. **smluvní dopravce**. Tato varianta postavení zasilatele v mezinárodní přepravě se uplatňuje v oblasti multimodálních přeprav, kdy zasilatel vystupující jako MTO přebírá odpovědnost plynoucí jak ze zasilatelské smlouvy, tak smlouvy o přepravě věci. Je třeba připomenout, že „subjekt označovaný jako MTO není co do obsahu své činnosti ani co do postavení na přepravním trhu totožný se zasilatelem. MTO vystupuje vlastním jménem a na vlastní účet“ (Novák, 2005, str. 123).

Zasilatel v pozici MTO zpravidla vydává **FIATA** (z franc. International Federation of Freight Forwarders Associations) **multimodálních konosamentů** (náložných listů, B/L – z angl. Bill of Lading). Tyto konosamenty jsou jak přepravními dokumenty, kterými zasilatel odpovědnostně pokrývá celý úsek přepravy, tak cennými papíry pro subjekty na konosamentu uvedenými (příkazce). Na multimodálním konosamentu je zpravidla uveden přístav nakládky, přístav vykládky i místo doručení zásilky.

Ve vztahu k rejdaři si zasilatel může obstarat pozemní úsek přepravy sám, resp. prostřednictvím konkrétního dopravce (tzv. **Merchant Haulage**), resp. objedná dopravu u vnitrozemského dopravního operátora nebo kamionového dopravce, který dopravu provede, nebo pozemní úsek svěří přímo rejdaři (tzv. **Carrier's Haulage**) – rejdař pak zajišťuje celý přepravní úsek (námořní i pozemní).

Jako důkaz o uzavření přepravní smlouvy mezi rejdařem a zasilatelem slouží SWB, kde zasilatel vůči rejdaři figuruje jako objednatel dopravy. Pokud zasilatel u rejdaře objednává pouze námořní úsek, pak je na SWB uveden přístav nakládky a přístav vykládky. Pokud

rejdař pro zasilatele zajišťuje, resp. obstarává úsek dopravy až do místa doručení, místo určení je uvedeno i na SWB.

Vztah zasilatelů k dopravcům je vztahem agentským (například společnost K+N je agentem NVOCC Blue Anchor Line). Blue Anchor Line sice nevlastní ani neprovozuje žádné lodě, ale poskytuje stejné přepravní podmínky a ručení za přepravní úsek jako by přepravu zajišťoval sám. K+N si tedy díky tomu vytváří svou vlastní politiku námořních přeprav a vydává své vlastní konosamenty (tzv. House Blue Anchor Line B/L, dále jen BAL B/L), které jsou uznávány bankovními institucemi po celém světě.

Zasilatel využívá služeb dalších subjektů: od rejdařů, přes vnitrozemské terminálové operátory, kamionové dopravce, celní subjekty, pojišťovací instituce až po specializované společnosti provádějící fytosanitární a veterinární kontroly, provozovatele skladů apod.

Zasilatel svému zákazníkovi zpravidla kalkuluje cenu přepravy na tzv. **All-in** bázi, která zahrnuje komplexní balík přepravních služeb (zasilatel je schopen zajistit – a v některých případech i ve smyslu ustanovení občanského zákoníku i sám provést – kromě dopravy také meziskladování, konsolidaci zásilek, pojištění, proclení zásilky, veterinární a fytosanitární kontroly apod.). Existence All-in sazby je vyvolána nejnovějšími trendy v mezinárodní přepravě, kdy zákazníci vyžadují zajištění přeprav tzv. z domu do domu se všemi navazujícími službami (Šrámková, 2012).

Zasilatel musí být schopen nabídnout příkazci nejlepší způsob přepravy s ohledem na povahu zásilky. Musí být schopen poskytnout potřebné konzultace, je **znalcem nejen přepravního systému, ale i platné legislativy** (například podmínek pro přepravu nebezpečného zboží apod.). Neustále monitoruje trh a má přehled o subjektech pohybujících se na poli mezinárodní přepravy, myšleno přepravního procesu v nejširším slova smyslu. Je schopen nabídnout služby dopravců, multimodálních dopravních operátorů, pojišťovacích a celních agentur, skladových a distribučních center, veterinárních a fytosanitárních kontrol, přístavních a liniových agentů atd. (Novák et al., 2011).

Každodenní činnost zasilatele zahrnuje komunikaci se všemi příslušnými subjekty na daném trhu, které mají určitý podíl na dané přepravě. Zasilatelské společnosti zpravidla

disponují vlastními pobočkami nebo svými agenty v zemích celého světa. Komunikace se zákazníky na obou stranách obchodní operace probíhá právě skrze tyto pobočky či agenty.

Zasilatel je na trhu přepravních a zasilatelských služeb vnímán jako znalec přepravního, popř. logistického řetězce, a tak i vůči svému zákazníkovi vystupuje. Předpokladem hodnocení kvality služeb v zasilatelských službách je **zhodnocení tzv. 17 řemesel** (dle FIATA), které zasilatel ovládá. Zasilatel ve vztahu k zákazníkovi není pasivní a svoje služby proaktivně nabízí. Zákazník pak hodnotí komplexní službu, kterou mu zasilatel poskytuje.

2.2.3 Multimodální operátor

Multimodální operátor je podnikatelský subjekt a nositel dopravně-přepravních činností a s nimi spojených služeb (například terminálových). „Nabízí přepravci (zpravidla odesílateli zásilky) své dopravní výkony a další služby a bezprostředně zabezpečující, respektive usměrňující dopravně-přepravní proces“. (Novák et al., 2011).

Existence multimodálních operátorů byla vyvolána nejnovějšími trendy v mezinárodní přepravě, kdy zadavatelé služeb stále častěji požadují přepravu tzv. **z domu do domu**. Multimodální operátoři jsou právě ty subjekty, které zajistí přepravu zahrnující více dopravních oborů, a to pod jedním přepravním dokumentem, vlastním jménem, na vlastní účet. Multimodální operátor ručí za provedení celého přepravního úseku.

Multimodálním operátorem může být:

- **rejdař** – provozuje nejen námořní přepravu, ale i návaznou vnitrozemskou intermodální přepravu;

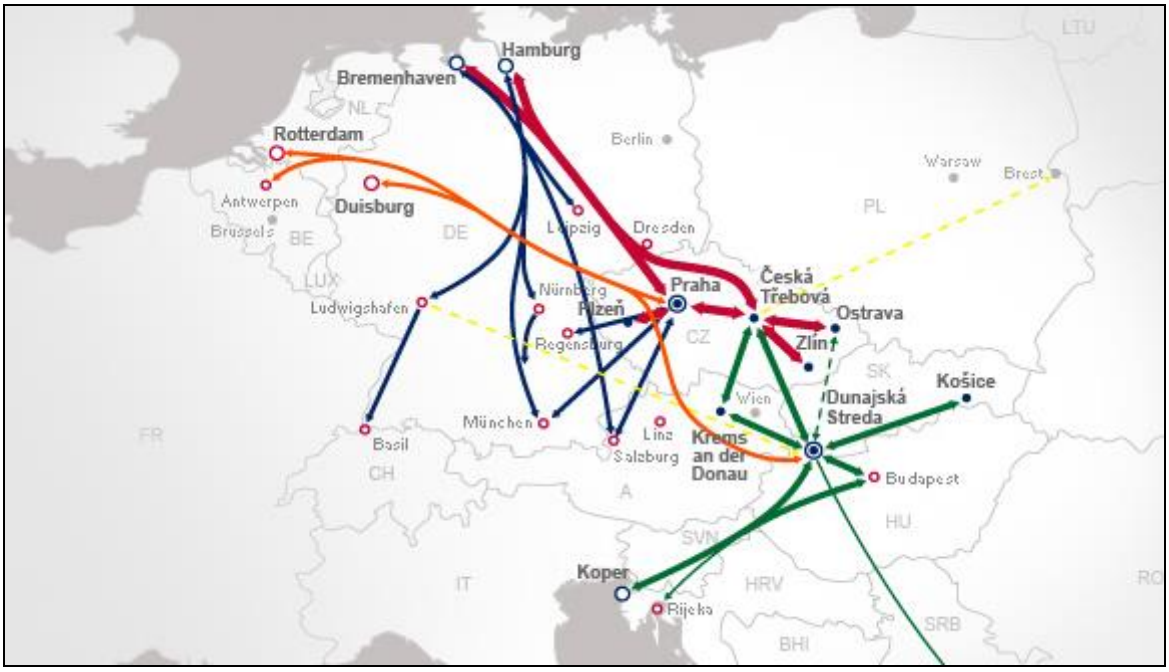
- **zasilatel** – je garantem/ručitelem celého přepravního úseku, to znamená dopravy a navazujících služeb, využívá dalších subjektů ke splnění požadavků svých zákazníků – příkazců, přebírá odpovědnost za celý přepravní úsek, vystavuje multimodální konosamenty;

- **vnitrozemský terminálový operátor** – provádí kombinovanou přepravu ve vnitrozemí a provozuje kontejnerové terminály a ucelené kontejnerové vlaky.

Příkladem vnitrozemského terminálového operátora působícího na českém trhu je společnost Metrans a.s. Trasy intermodálních doprav a síť vnitrozemských terminálů jsou znázorněny na Obrázku č. 4. Metrans a.s., jako člen skupiny HHLA (z něm. Hamburger Hafen und Logistik), provozuje ucelené kontejnerové vlaky ze severoněmeckých přístavů (Hamburk, Bremerhaven, Rotterdam), jihoevropských přístavů (Koper, Rijeka) a spojuje je s terminály ve vnitrozemí ČR, Slovenska a Maďarska a nabízí další návazné služby (celní deklarace, deponace kontejnerů apod.). Vnitrozemští terminálovi operátoři disponují v ČR několika kontejnerovými terminály: v Praze, v České Třebové, ve Zlíně, v Ostravě, v

Paskově a v Plzni. Nově byl v lednu 2015 otevřen kontejnerový terminál v Ústí nad Labem.

Obrázek 4: Intermodální spojení provozované společností Metrans a.s.



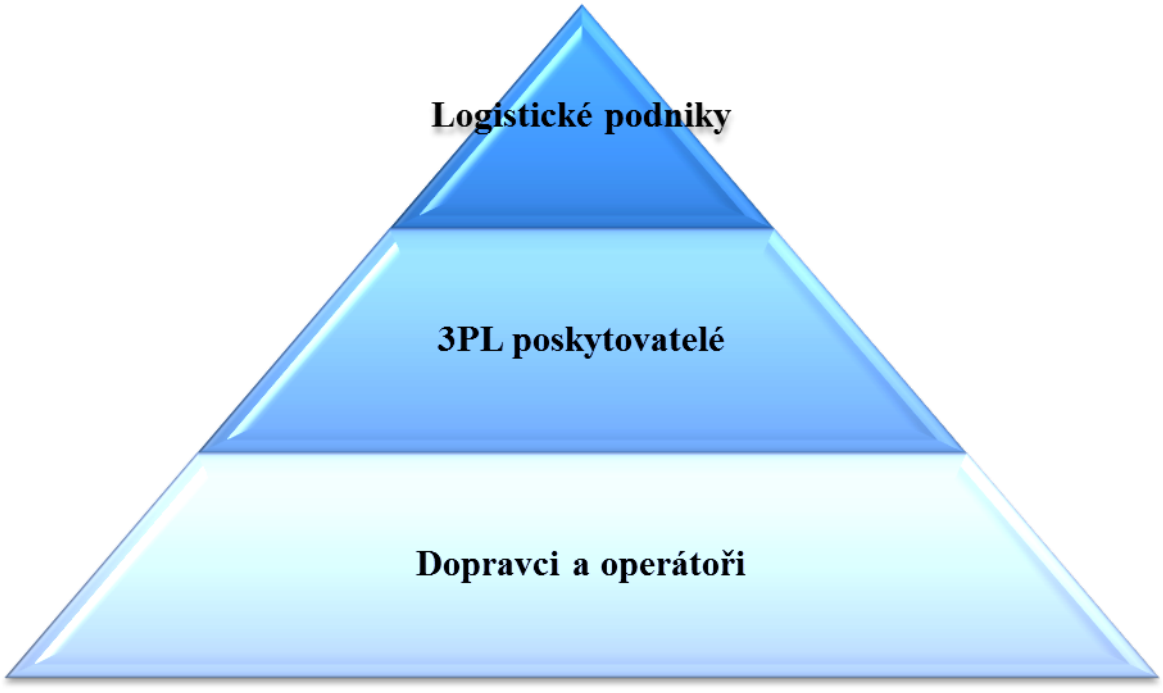
Zdroj: oficiální webové stránky společnosti Metrans: http://www.metrans.eu/ (dostupné 23.1.2016)

Napojení námořních přístavů na vnitrozemskou intermodální síť má velký vliv a mnohdy i rozhoduje o výběru tohoto přístavu jako přístavu vykládky, resp. výběru námořního servisu. Například italský přístav Terst i přes svůj potenciál a investice své přístavní správy stále čeká na vybudování intermodálního spojení s vnitrozemskými terminály. Zásilky vyloděné v Terstu musí být přepravovány pouze silniční (a nikoli kombinovanou) dopravou, což přepravu značně prodražuje. Proto přístav Terst zůstává často při výběru přístavu vykládky v pozadí, většinou na úkor slovinského Koperu, který intermodální spojení vybudované má.

2.3 Vzájemné vztahy na trhu přepravních, zasilatelských a logistických služeb

Strukturu poskytovatelů přepravních, zasilatelských a logistických služeb, kterou můžeme ve své podstatě považovat za hierarchickou, znázorňuje obrázek č. 5. Dopravci a operátoři, kteří jsou zpravidla umístěni ve spodní části pomyslné hierarchické pyramidy, poskytují svoje služby dalšímu mezičlánku, a to 3PL poskytovatelům (například zasilatelům, MTO nebo NVOCC). Poskytovatelé přepravních a zasilatelských služeb se nezaměřují pouze na dopravu, resp. přesun zboží z bodu A do bodu B, ale rovněž na návazné služby, přičemž je na zákazníkovi, které činnosti poskytovateli přenechá. 3PL poskytovatel pak obvykle využívá služeb dalších subjektů (dopravců, operátorů), aby požadovanou službu zadavateli nabídl (Šrámková et al., 2014). V tomto smyslu jsou tedy 3PL poskytovatelé nadřazeni dopravcům, kteří službu zpravidla provádějí a operátorům, kteří službu provádějí, resp. obstarávají.

Obrázek 5: Struktura poskytovatelů zasilatelských, přepravních a logistických služeb



Zdroj: Rajbir et al. (2010)

Nad 3PL poskytovateli vystupují tzv. **logistické podniky**, pod které spadají tzv. Lead Logistics Providers (dále jen LLP), resp. Fourth Party Logistics Providers (dále jen 4PL poskytovatelé), resp. Fifth Party Logistics Providers (dále jen 5PL poskytovatelé). Ti

poskytují oproti 3PL poskytovatelům ještě další služby – ať je to profesionální reporting, odborné poradenství, složitější plánování či optimalizaci logistického či přepravního řetězce, reengeneering logistického či přepravního řetězce, apod.

Logistické podniky jsou integrátorem logistického řetězce, který synchronizuje a řídí dostupné zdroje a technologie, a nabízí komplexní, centralizované řešení pro logistický řetězec (Xu, 2002). Logistické podniky zaštiťují služby 3PL poskytovatelů, dopravců i operátorů. Poskytují individuální službu nebo balík služeb, který je ušitý přesně na míru požadavkům každého zákazníka. Rozsahem nabízených služeb jsou tito poskytovatelé na vrcholu hierarchické pyramidy.

4PL poskytovatel nabízí zákazníkovi komplex služeb zahrnujících jak analýzu a projektové řešení, tak řízení a realizaci uceleného logistického (i přepravního) řetězce, popřípadě logistické sítě. „Vystupuje při tom jako logistický integrátor, propojující a slaďující činnosti řady zapojených specializovaných firem (poskytovatelů služeb)“ (Novák et al., 2011, str. 18).

5PL poskytovatel je srovnatelný s 4PL poskytovatelem, avšak na pozadí využívání cizích zdrojů (know-how), kapacit a technologií je spíše virtuálním poskytovatelem.

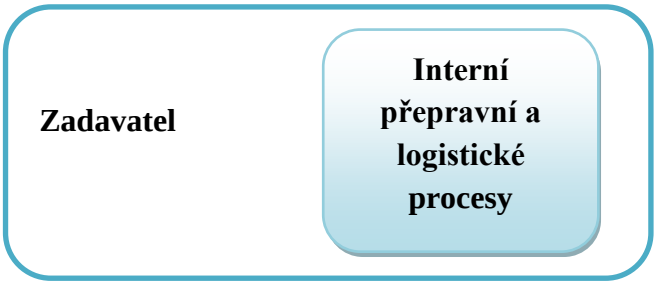
LLP působí v rozsahu srovnatelném s poskytovatelem na úrovni 4PL, eventuálně 5PL, avšak je vybavený vlastní logistickou sítí (koncept aplikovaný především v automobilovém průmyslu). „Pro klienta je jediným partnerem, přebírajícím zpravidla celé jeho vnější logistické zajištění, nebo jeho podstatnou část (vstupní či výstupní řetězec)“ (Novák et al., 2011, str. 24).

V oboru zasilatelských služeb se zákazník může obrátit na tzv. **zasilatelské domy** (Novák et al., 2011), které poskytují komplexní balík služeb a pokud vystavují FIATA multimodální konosamenty, zároveň přebírají odpovědnost za celý přepravní úsek (jsou zasilatelem v pozici MTO). Dle rozsahu poskytovaných služeb mohou vystupovat jako 3PL, nebo 4PL poskytovatelé. Příkladem zasilatelských domů je společnost K+ N, Schenker, DHL atd. Tyto logistické giganty mají ve svém portfoliu širokou paletu různě velkých zákazníků. Uzpůsobují své služby tak, aby uspokojili požadavky všech zákazníků z portfolia. Schopnost poskytovatele uspokojit přání zákazníka pak závisí na míře

motivace, kompetencí a uspořádání tržních struktur v rámci integrovaných logistických řetězců (Pernica, 2004).

Zadavatel přepravních, zasilatelských a logistických služeb v některých případech disponuje vlastním interním oddělením zabývajícím se přepravními či logistickými procesy a služeb poskytovatelů nevyužívá, jak jednoduše znázorňuje obrázek č. 6.

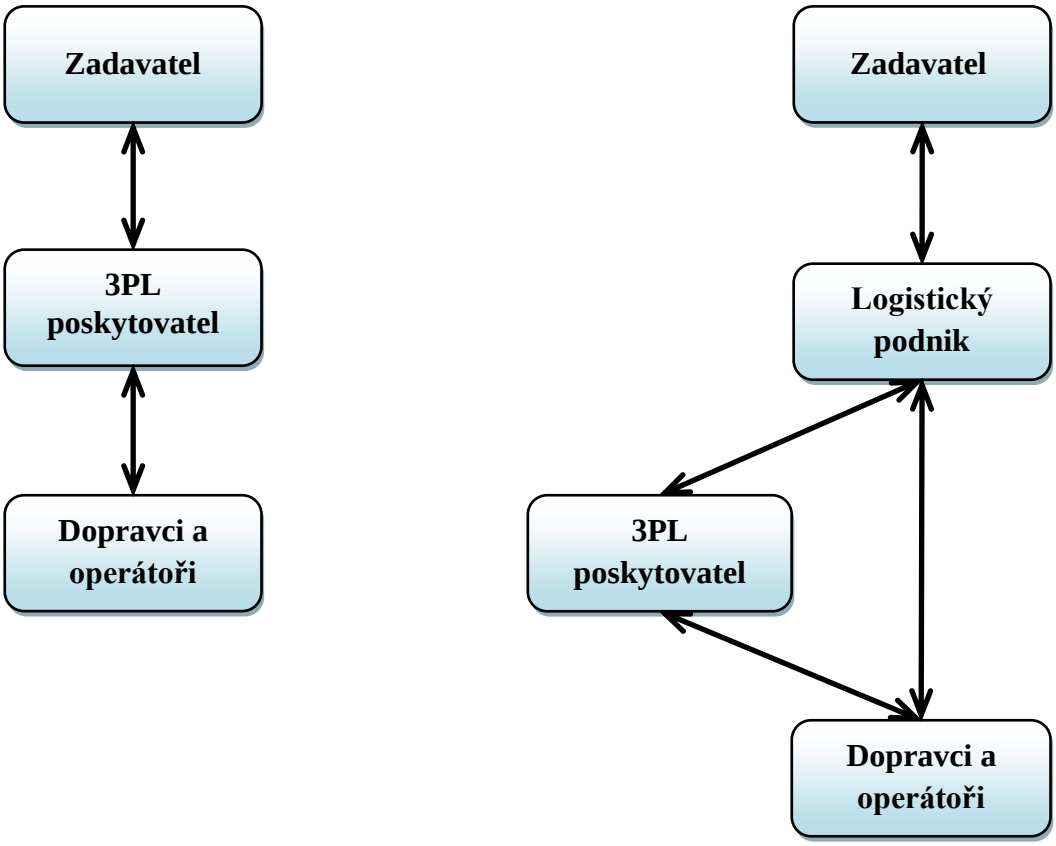
Obrázek 6: Interní zajištění přepravních a logistických služeb



Zdroj: autor

Nicméně ve většině případů zadavatel z různých důvodů služby tzv. outsourcuje. Outsourcing má mnoho podob, obrázek č. 7 znázorňuje pouze dvě varianty, kdy má zadavatel smluvní vztah s 3PL poskytovatelem, který může služby obstarat, případně i zajistit. 3PL poskytovatel může pak při obstarání služby pro zákazníka uzavřít další smluvní vztah s dopravci nebo multimodálními operátory. Další variantou je přímý vztah mezi zadavatelem služeb a logistickým podnikem jako integrátorem celého přepravního, resp. logistického řetězce zadavatele. Logistický podnik má v portfoliu celou řadu dalších 3PL poskytovatelů, dopravců a multimodálních operátorů. Logistický podnik pak nabízí zadavateli komplexní službu, přesně ušitou na míru jeho požadavkům.

Obrázek 7: Možný outsourcing zasilatelských, přepravních a logistických služeb



Zdroj: Rajbir et al. (2010), autor

Vztahy mezi jednotlivými subjekty na trhu přepravních a zasilatelských služeb se vzájemně prolínají, doplňují a přeprava se stává uspořádaným svazkem organizovaných, integrovaných činností, ovládaných mnohdy jen jedním subjektem, který tyto aktivity zaštiťuje, s cílem zajistit efektivní tok zboží, služeb i informací, a to za co nejnižších nákladů a co největší přidané hodnoty pro zákazníka, z místa odeslání do místa určení.

2.4 Komoditní a teritoriální struktura zahraničního obchodu ČR

Tabulka č. 2 zobrazuje komoditní strukturu zahraničního obchodu ČR za rok 2015. Co se týče importní relace, hodnotově největší položku tvoří stroje a přepravní zařízení, následovány jsou tržními výrobky tříděnými dle druhu materiálu a různými průmyslovými výrobky.

Tabulka 2: Komoditní struktura zahraničního obchodu ČR (2015)

	VÝVOZ (mil. CZK)	DOVOZ (mil. CZK)	BILANCE (mil. CZK)
Potraviny a živá zvířata	11 007	13 678	-2 671
Nápoje a tabák	2 733	1 911	822
Suroviny nepoživatelné, bez paliv	6 053	6 004	49
Minerální paliva, mazadla a příbuzné materiály	7 994	13 887	-5 893
Živočišné a rostlinné oleje a tuky	922	864	58
Chemikálie	17 529	31 172	-13 643
Tržní výrobky tříděné dle druhu materiálu8	51 176	47 376	3 800
Stroje a přepravní zařízení	182 477	120 452	62 025
Různé průmyslové výrobky9	37 955	31 205	6 750
Nespecifikováno	547	718	-171
Celkový zahraniční obchod ČR	**318 393**	**267 267**	**51 126**

Zdroj: Ministerstvo průmyslu a obchodu – statistika zahraničního obchodu. Dostupné z http://www.mpo.cz/dokument144563.html (14.4.2016)

Tabulka č. 3 zobrazuje teritoriální strukturu zahraničního obchodu ČR za rok 2015. Nejvíce ČR importuje se státy s vyspělou tržní ekonomikou (především se zeměmi Evropské unie). Co se týče zemí Dálného východu, nejvíce ČR importuje z Číny – hodnotově přes 35 mil. CZK.

[8] Zejména kůže a kožené výrobky, výrobky z pryže, ze dřeva, papír a výrobky z něj, textilní výrobky kromě oděvů, cement, sklo, porcelán, keramiku, železo a ocel, neželezné kovy, kovové výrobky.
[9] Zejména prefabrikované budovy, zdravotnickou, instalační techniku, nábytek, galanterii, oděvy, obuv, přístroje, zbraně a munici, sportovní potřeby a hračky.

Tabulka 3: Teritoriální struktura zahraničního obchodu ČR (2015)

	VÝVOZ (mil.CZK)	DOVOZ (mil.CZK)	BILANCE (mil. CZK)
Státy s vyspělou tržní ekonomikou	293 680	192 856	100 824
z toho státy Evropské unie	271 135	173 063	98 072
z toho Japonsko	1 737	4 699	-2 962
z toho Jižní Korea	800	6 734	-5 934
Rozvojové země	12 824	23 142	-10 318
z toho Vietnam	123	1 567	-1 444
z toho Indonésie	282	601	-319
z toho Thajsko	255	2 743	-2 488
Státy s tranzitivní ekonomikou	1 737	1 209	528
Společenství nezávislých států	6 560	10 861	-4 301
Ostatní	3 481	37 278	-33 797
z toho Čína	3 290	35 676	-32 386
Nespecifikováno	111	1 921	-1 810
Celkový zahraniční obchod ČR	**318 393**	**267 267**	**51 126**

Zdroj: Ministerstvo průmyslu a obchodu – statistika zahraničního obchodu. Dostupné z http://www.mpo.cz/dokument144563.html (14.4.2016)

2.5 Příklad přepravní trasy

Počet subjektů podílejících se fyzicky (nikoli smluvně) na přepravním úseku záleží kromě speciálních požadavků zákazníka především na umístění skladu odesilatele (nebo jiného místa vyzvednutí zásilky). Pokud je zásilka určena k vyzvednutí lokalizována například v čínském vnitrozemí, k pokrytí celého přepravního úseku od odesilatele k příjemci je třeba použití více poskytovatelů přepravních, resp. zasilatelských služeb.

Zásilka je rejdařem či silničním dopravcem dopravena z místa odeslání do přístavu nakládky, pak následuje námořní dopravce (rejdař), který pokrývá úsek z přístavu nakládky do přístavu vykládky. Úsek z přístavu vykládky do místa určení zajišťují většinou vnitrozemští multimodální operátoři jakožto kombinovanou přepravu uceleným kontejnerovým vlakem z přístavu vykládky do kontejnerového terminálu ve vnitrozemí a odtud je kontejner následně dopraven z terminálu do místa určení za použití výhradně silniční dopravy. Kontejner může být dopraven z přístavu vykládky na místo určení i za použití pouze silniční dopravy. Co se týče ČR, naprostá většina kontejnerů se do vnitrozemí přepravuje kombinovaně, užití druhé, rychlejší, ale zároveň nákladnější varianty není zas tak časté[10].

Přepravní trasa zahrnuje kromě dopravní operace i další návazné činnosti (kontrola kvality zboží, konsolidace, skladování, proclení zboží, pojišťování zboží, fytosanitární a veterinární kontroly zboží atd.).

Tabulka č. 4 vyjadřuje průměrné přepravní časy přístav nakládky-přístav vykládky z nejvýznamnějších dálnovýchodních přístavů do německých přístavů Hamburk a Brémy. Přeprava z přístavu vykládky až k příjemci v ČR trvá přibližně 5 až 6 dní od připlutí lodi do přístavu (zahrnuje přibližně jedno až dvoudenní vykládku lodi a kombinovanou přepravu až do místa vykládky).

[10] Dle statistik Hafen Hamburg Marketing e.V je podíl kontejnerů dopravovaných z Hamburku do ČR kombinovanou dopravou roven přibližně 90 %.

Tabulka 4: Průměrné přepravní časy z vybraných přístavů do německých přístavů

Přístav lodění	Přepravní čas (dny)
Nagoja	40
Busan	33
Kaohsiung	34
Xingang	36
Qingdao	35
Šanghaj	32
Ningbo	33
Xiamen	30
Yantian	26
Hong Kong	29
Port Klang	24
Singapur	21

Zdroj: autor, interní data K+N Praha

Rozdělení úseku přepravy a zároveň přepravních nákladů a rizik mezi odesilatelem a příjemcem (jako do smlouvy o přepravě věci „transformovanými“ subjekty prodávajícího a kupujícího), se řídí mezinárodně uznávanými tzv. dodacími paritami INCOTERMS (z angl. International Commercial Terms).

Zadavatel služby může buďto požádat o zajištění celého přepravního úseku (nejdelší dodací parita v importní relaci je „ze závodu“ EXW, z angl. Ex Work), nebo jeho části. Zákazník může využít služeb rejdaře v pozici MTO, tzv. Carrier’s Haulage (rejdař nejenom že zajistí námořní úsek, ale rovněž kombinovanou přepravu z přístavu vykládky až na místo určení), nebo se obrátit na zasilatele.

2.6 Kvalita zasilatelských a přepravních služeb

Vzhledem ke stále se zvyšující konkurenci se měření kvality služeb stává bodem zájmu poskytovatelů služeb, vědců i marketingových odborníků. Z mnohých studií vyplývá, že **kvalita služby má pozitivní vliv na spokojenost zákazníka (Burton et al., 2003), udržení zákazníka (Reichheld et al., 1990) či tzv. šeptandu** (z angl. Word-of-Mouth, dále jen WoM) (Cronin et al., 1992), díky které se rozšiřuje reputace poskytovatele mezi zákazníky.

Prosazování vysoké kvality služeb by mělo být dlouhodobým zájmem každého poskytovatele. **Kvalita služby má pak zpravidla přímou návaznost na spokojenost zákazníka, tržní podíl poskytovatele a jeho zisky, jeho konkurenceschopnost** apod. (Parasuraman et al., 1988). Zákazník se stává stále náročnějším a je jen na poskytovateli, zda na tyto nároky dokáže reagovat, případně jestli je schopen očekávání zákazníka předčit. Je třeba ale dodat, že „nápravná opatření“ přijatá po zjištění slabých míst v poskytovaných službách znamenají pro poskytovatele určité náklady. V konečném důsledku se dá předpokládat, že to, co odesilatel do zlepšení svých služeb investuje, nepřevýší to, co v celkovém efektu získá.

Kvalita služeb je poněkud komplikovaněji měřitelná než kvalita hmotného zboží, které má zpravidla stanoveny určité parametry, při jejichž nesplnění lze zboží definovat jako nekvalitní. Zákazník vnímá, jakou má výrobek barvu, složení, technické parametry apod. U služeb je posouzení kvality založeno na mnohem subjektivnějších faktorech. **Kvalita služeb je obtížněji definovatelná, až abstraktní.** Pojetím kvality služeb a jejím následným měřením se zabývá mnoho studií. Většina z nich se shoduje na tom, že se oproti pojetí spokojenosti zákazníka s danou službou jedná spíše o dlouhodobější ráz ohodnocení služby (Buttle, 1994).

Mnoho autorů už se zabývalo nejen definicemi, ale i vztahem mezi kvalitou služeb, spokojeností a loajalitou zákazníka a následnou profitabilitou a tržním podílem poskytovatelů služeb. Cílem publikovaných studií je nabídnout poskytovatelům nějaké vodítko, jak definovat, kontrolovat a hlavně měřit kvalitu služeb a spokojenost zákazníka, a tím odlišit svou službu od zbytku trhu. Poskytovatelé služeb v posledních desetiletích

stále více poznávají, že pro své vlastní přežití musejí dbát na kontinuální monitoring kvality služeb a návazné spokojenosti zákazníka.

Parasuraman et al. (1988) definuje kvalitu služby jako vnímanou kvalitu, to znamená jako úsudek zákazníka ohledně celkové úrovně služby a její nadřazenosti nad ostatními. Kvalita služby vychází z porovnání toho, co by dle zákazníka měl poskytovatel nabídnout (to znamená očekávání), s tím, co skutečně nabídne. Kvality služby je posuzována z hlediska výsledku služby (to znamená to, jakou úroveň služby zákazník obdrží) a procesu, během něhož je služba poskytována (to znamená způsob, jakým byla poskytnuta výsledná služba zákazníkovi).

Parasuraman et al. (1988) upozorňuje, že je nutno rozlišovat mezi kvalitou poskytované služby a spokojeností zákazníka. Vnímaná kvalita služby je globální úsudek nebo přístup k nadřazenosti poskytované služby, zatímco spokojenost zákazníka je spojena se specifickou transakcí.

Dle Parasuraman et al. (1988) je kvalita služby (z angl. Service Quality, SQ) dána funkcí několika faktorů f(F) dle vzorce (1):

$$SQ = f(F) \qquad (1)$$

Lewis et al. (1983) definují kvalitu služby podobně, a to jako míru konzistence poskytnuté služby a očekávání zákazníka. Úroveň služby musí být na pravidelné bázi konfrontována s očekáváním zákazníka. Autoři tvrdí, že zpětná vazba od zákazníka dopomáhá ke zlepšení poskytovaných služeb a lepší zaměření na zákazníka, resp. zlepšení stávajících vztahů se zákazníky.

Dle Rafiq et al. (2007) by se neměl poskytovatel zasilatelských, přepravních a logistických služeb zaměřovat pouze na poskytnutí „holé“ služby, ale zároveň by jí měl doprovázet dalšími, „marketingovými“ službami pro zákazníky. Bienstock, Mentzer & Bird (1997) rozvinuli myšlenku vnímání celkové kvality služeb zákazníkem z hlediska technické a funkční kvality. Technický element celkové kvality služeb pokrývá výstup zadávané

služby, funkční element pojímá proces, během kterého je celková služba poskytnuta a dodána zadavateli.

Rafiq et al. (2007) a Bienstock et al. (1997) uvádějí, že kvalita a spolehlivost poskytovaných služeb hraje v dlouhodobém horizontu nezastupitelnou roli. Jejich výzkum se zabývá nejen měřením technických parametrů poskytnuté služby, ale i důležitostí návazných služeb. Stanovili devět faktorů, podle kterých se dá posoudit kvalita poskytovaných služeb. Nicméně zmiňují, že ani faktory, ani samotný výzkum na vzorku oslovených zákazníků nemohou pojmout rozličnost potřeb každého zákazníka napříč širokým spektrem typů organizací a průmyslových odvětví, ve kterých zadavatelé zasilatelských, přepravních a logistických služeb působí.

Dle Andersona et al. (2011) je zkoumání komplexnosti požadavků zákazníka pro poskytovatele velkou výzvou, především to, jak jednotliví zákazníci posuzují jednotlivé faktory stejné služby. Pro každého zákazníka jsou rozhodující jiné faktory, tudíž je zákazníkem u každého faktoru přiřazena vůči dalšímu faktoru jiná důležitost.

Ačkoli existuje několik definic kvality služeb, většina se shoduje v tom, že vnímaná kvalita služby a následná spokojenost či nespokojenost se službou vzniká na základě očekávání a zkušenosti. Je však nutno dodat, že zkušenost je velice individuální a liší se dle konkrétního případu, situace a také individuálnímu postoji, přístupu a názoru respondenta, resp. zadavatele služeb. Společným cílem všech zákazníků však zůstává minimalizace nejistoty v procesu i výsledku doručování služby (Williamson, 2008).

Disertační práce se inspiruje publikovanými výzkumnými studiemi v oblasti kvality poskytovaných přepravních, zasilatelských a potažmo logistických služeb. Ač výzkumů zabývajících se touto tématikou existuje mnoho, potvrzuje se, že tyto služby přinášejí zákazníkovi přidanou hodnotu a mohou vést ke konkurenční výhodě (Daughery et al., 1998; Davis-Sramek et al., 2008; Innis et al., 1994).

Tabulka č. 5 zobrazuje několik vybraných studií platných pro obor přepravních, zasilatelských a logistických služeb. Studie pojednávají o faktorech výběru poskytovatele služeb, slabých místech poskytovaných služeb, nabízejí nástroj na zaplnění slabých míst,

popř. zkoumají kvalitu služeb a spokojenost zákazníka. Aplikují různé metodiky, které jsou v přehledu rovněž uvedeny.

Výsledky výzkumů se liší dle:

- **Geografické oblasti** – bylo zjištěno, že u většiny studií na téma faktorů výběru poskytovatele služeb a vnímané kvality zasilatelských a přepravních služeb na asijském kontinentě zvítězila ve většině případů cena služby (resp. dopravné, přepravné), teprve pak následována dalšími atributy služby (Kannan, 2010; Kannan et al., 2010; Chen et al., 2011) s výjimkou Thai (2008), kde se dostávají do čela žebříčku faktory spojené s lidským faktorem (to znamená přístup a komunikace zaměstnanců poskytovatele ke svému zákazníkovi, rychlost řešení problémů apod.). Lu (2003) v první trojici nejdůležitějších faktorů výběru poskytovatele služeb ani cenu služby neuvádí. Na americkém kontinentě je rozhodující přepravní čas, reakční schopnost poskytovatele a spolehlivost doručení, pak teprve přistupuje ke slovu cena za službu (Kent et al., 1999; Arroyo et al., 2006; Anderson et al., 2011).

  Hodnocením úrovně poskytovaných služeb rejdařem v Indii se zabývá Kannan (2012). V tomto výzkumu bylo stanoveno 48 kritérií a dle nich seřazena spolehlivost jednotlivých rejdařů působících nejen i Indii, ale i celosvětově. Cílem výzkumu je upozornění na slabá místa v nabízených službách rejdařských společností a lepší zacílení na zákazníky.

  Na výběr vhodného poskytovatele služeb, resp. 3PL poskytovatele se rovněž zaměřuje několik studií. Kannan (2010) se zabývá faktory výběru vhodného rejdaře se zaměřením na indické odesilatele. Chen et al. (2011) se zabývá výběrem vhodného 3PL poskytovatele po přesunu výroby do nízkonákladových zemí.

- **Oslovených respondentů** – v naprosté většině odborných studií jsou jako respondenti stanoveni *koncoví zákazníci* (většinou manažeři logistiky na straně odesilatele či příjemce zboží, resp. objednatele služby), například Bhatti (2010); Kannan (2010); Kannan et al. (2010); Anderson et al. (2011); Kannan (2012).

Respondenty jsou *jak koncoví zákazníci, tak poskytovatelé služby*: Kent et al. (1999); Lu (2003).

Respondenty jsou *poskytovatelé služeb*: Thai (2008) – navržený model ale není konfrontován s důležitostí faktorů výběru poskytovatele přepravních a zasilatelských služeb koncovými zákazníky. Výsledky výzkumu tomu i odpovídají. Do popředí se dostává důležitost tzv. lidskofaktorových atributů, které se musejí neustále rozvíjet. Ukazuje se, že tyto atributy ale nemusí být v popředí procesu výběru poskytovatele přepravních a zasilatelských služeb, resp. výběru konkrétní služby. Navíc se ve studii ukázala negativní korelace faktoru „Konkurenceschopná cena služby“ (z angl. Competitive price of service) vůči dalším proměnným interpretovaná tak, že cena služby není důležitým atributem kvality služby, nebo že kvalita služby může být zvýšena bez navýšení ceny Thai (2008).

Tabulka 5: Studie vztahující se k problematice faktorů výběru poskytovatele a hodnocení spokojenosti zákazníka se službami poskytovatele

Zdroj	Zkoumaná oblast	Počet kritérií Vzorek Metodologie	Výsledky
Anderson et al. (2011)	Faktory výběru 3PL poskytovatele (Asie, Austrálie)	10 kritérií 309 manažerů (rozděleni do 3 segmentů) DCA (z angl. Discrete Choice Analysis)	Nejdůležitější kritéria: spolehlivé doručení, cenová parita s ostatními poskytovateli, spolupráce se zákazníkem, profesionalita. Návrh modelu výběru (z angl. Choice Model)
Kannan (2012)	Faktory výběru rejdaře (Indie)	48 kritérií 1000 odesilatelů Dotazníkové šetření, SERVQUAL	Zhodnocení služeb 7 rejdařů. Doporučení na základě analýzy slabých míst (z angl. gap analysis)
Bhatti (2010)	Faktory výběru 3PL poskytovatele, zhodnocení služeb (Indie)	23 kritérií 273 manažerů Dotazníkové šetření, AHP (z angl. Analytical hierarchy process)	Globální preferenční váhy kritérií výběru. Nejdůležitější kritéria: kvalita služby, spolehlivost doručení, spokojenost s předchozími přepravami.
Chen et al. (2011)	Faktory výběru 3PL poskytovatele (Asie)	28 kritérií Nespecifikováno Delfská metoda, ANP (z angl. Analytical network process)	Nejdůležitější kritéria: cena služby, kvalita služby, výkon operativy, technologie, výkon poskytovatele.
Kannan et al. (2010)	Faktory výběru rejdaře (Indie)	48 kritérií 600 odesilatelů Dotazníková šetření, SERVQUAL, skupinové diskuze	Nejdůležitější kritéria: nízké přepravné, cenová flexibilita, bezpečnost, dostupnost vybavení.
Kannan (2010)	Benchmarking služeb rejdařů (Indie)	48 kritérií 15 odesilatelů Dotazníková šeření, skupinové diskuze, SERVQUAL, AHP	Nejdůležitější kritéria: sazba přepravného, plán lodění, operativa, infrastruktura, služby pro zákazníky.

Tabulka 5 (pokračování): Studie vztahující se k problematice faktorů výběru poskytovatele a hodnocení spokojenosti zákazníka se službami poskytovatele

Zdroj	Zkoumaná oblast	Počet kritérií Vzorek Metodologie	Výsledky
Lu (2003)	Hodnocení kvality poskytovaných služeb (Tajwan)	30 kritérií 300 odesilatelů, 185 3PL poskytovatelů Dotazníková šetření, analýza slabých míst	Nejdůležitější kritéria (pro odesilatele): správná dokumentace, spolehlivost navrhovaného rozvrhu, dostupnost lodního prostoru.
Kent et al. (1999)	Faktory výběru 3PL poskytovatele (USA)	18 kritérií 100 odesilatelů, 25 3PL poskytovatelů Dotazníková šetření, analýza slabých míst	Nejdůležitější kritéria (pro odesilatele): spolehlivost transitního času, dostupnost vybavení, vůle poskytovatele vyjednávat o sazbách.
Thai (2008)	Hodnocení kvality poskytovaných služeb (Vietnam)	24 kritérií 197 3PL poskytovatelů Dotazníková šetření, interview	Testování nového modelu ROPMIS – nejdůležitější kritéria: odborná znalost poskytovatele, přístup poskytovatele, efektivita, rychlá reakční schopnost.
Menon et al. (1998)	Faktory výběru 3PL poskytovatele (USA)	9 kritérií 163 zákazníků 3PL poskytovatele Dotazníkové šetření, SERVQUAL	Nejdůležitější kritéria: reakční schopnost poskytovatele na nepředvídatelné události, včasnost doručení služby.
Arroyo et al. (2006)	Faktory výběru 3PL poskytovatele (Mexiko)	16 kritérií 243 zákazníků 3PL poskytovatele Dotazníkové šetření	Nejdůležitější kritéria: schopnost reagovat na požadavky zákazníka, kapacita pro naplnění požadavků zákazníka, cena služby.

Zdroj: uveden v levém sloupci, autor

2.7 Spokojenost a loajalita zákazníka

Spokojenost zákazníka se dostává do středu zájmu nejen přepravních a zasilatelských společností. Kromě definic kvality služeb odborná literatura uvádí i nespočetné množství definic spokojenosti zákazníka.

Spokojenost zákazníka je definována obecně dle Kotler (2012) jako pocit naplnění nebo zklamání vyplývající z porovnání výsledku služby s jeho očekáváními. Jde tedy o určitou emoční reakci související s poskytnutou službou. Hansemark et al. (2004) o spokojenosti zákazníka hovoří jako o celkovém přístupu k poskytovateli služby, přičemž doručením služby byla naplněna nějaká potřeba, cíl nebo tužba zákazníka. Panayides (2006) definuje spokojenost zákazníka jako pocit následující po konzumaci služby a je dána rozdílem mezi očekáváním o průběhu a výsledku služby a skutečným průběhem a výsledkem služby. Dle této definice pojmy kvalita služby a spokojenost zákazníka k sobě mají obsahově a významově velice blízko.

Základem úspěchu každého poskytovatele je porozumět svým zákazníkům a poskytnout jim uspokojení naplňující, resp. převyšující jejich očekávání (Ryding, 2010). To je i základní teze, na které staví záměr této disertační práce.

Vysoká míra spokojenosti zákazníka nevyvolává potřebu změnit poskytovatele, znamená nižší náklady, zlepšuje pověst poskytovatele, jemuž jsou zákazníci loajální. Spokojený zákazník je zákazník, který přináší poskytovateli služby stabilitu míry zisku, resp. zvyšuje jeho podíl na trhu. **Spokojený zákazník využívá služeb poskytovatele opakovaně a stává se loajálním, zároveň šíří dobré jméno poskytovatele i v nejbližším okolí. Náklady na péče o stávající zákazníky jsou totiž pro poskytovatele nižší, než náklady na získávání zákazníků nových** (Anderson et al., 1994).

Loajalita zákazníka je dána jeho zájmem využívat služeb konkrétního poskytovatele a vůlí zůstat věrný jeho společnosti a službám, které poskytuje (Bell et al., 2005). Cílem poskytovatele je, aby zákazník jeho služeb stále využíval bez ohledu na snahy konkurentů získat zákazníka. Spokojenost zákazníků je tedy důležitým faktorem pro loajalitu zákazníka (Cronin et al., 1992).

Iacobucci et al. (1994) shrnuje, že rozdíl mezi kvalitou služeb a spokojeností zákazníka nebyl ještě v odborné literatuře dostatečně řešen a mluví o obou termínech jako o zároveň rozdílných i podobných. Například podle Parasuraman et al. (1985) je kvalita služeb spíše dlouhodobou záležitostí, zatímco spokojenost zákazníka je spojena spíše s jednotlivou transakcí, resp. časovým okamžikem. **„Tvrzením převažujícím v odborné literatuře je, že kvalita služby je logickým předchůdcem spokojenosti zákazníka, ale toto tvrzení zůstává nepotvrzeno" (Buttle, 1994, p.12).** Spokojenosti zákazníka může poskytovatel dosáhnout při vyváženém poměru kvality a ceny. Tento poměr je ovšem velice individuální. V této disertační práci je stanoven **předpoklad pozitivního vztahu mezi kvalitou služby a spokojenosti zákazníka.**

V odborné literatuře se objevuje několik indexů sloužících pro měření spokojenosti zákazníka na celostátní úrovni. Například **Americký index spokojenosti zákazníka** (z angl. American Customer Satisfaction Index, dále jen ACSI) je ukazatel spokojenost zákazníka napříč odvětvími. Podobný index se užívá i ve Švédsku, Velké Británii či Německu a slouží jako benchmarkingový nástroj napříč odvětvími.

ACSI měří spokojenost zákazníka ze tří hledisek:

- Jaká je celková spokojenost zákazníka?
- Do jaké míry služba naplnila očekávání zákazníka?
- Do jaké míry by se poskytnutá služba dala považovat za ideální?

ACSI je na americkém trhu monitorován kvartálně a předkládán jako doplněk ke klasickým makroekonomickým ukazatelům jako je například hrubý domácí produkt. Jednotliví respondenti tyto tři atributy hodnotí na stupnici 1-10 a zároveň přiřazují svým odpovědím váhy. ACSI nabývá hodnot 0-100.

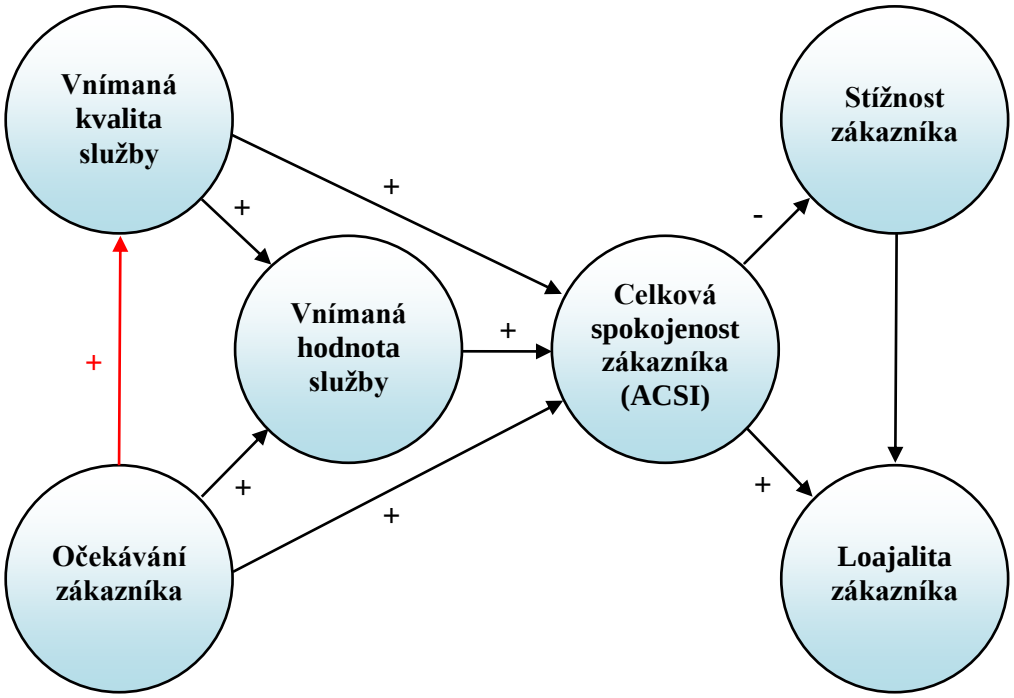
ACSI je „na vstupu" ovlivněn třemi atributy, jak znázorňuje obrázek č. 8 – vnímanou kvalitou služby, očekáváním zákazníka a vnímanou hodnotou služby. Výstupem při posuzování spokojenosti zákazníka je buďto stížnost, resp. nespokojenost zákazníka, nebo loajalita zákazníka.

Vnímaná kvalita služby je vytvářena na základě zkušenosti se spotřebou služby, má pozitivní vliv na celkovou spokojenost zákazníka. Vnímaná hodnota služby (to znamená hodnota, která přináší zákazníkovi určitou míru uspokojení) je dána vztahem mezi vnímanou kvalitou služby a ceny, kterou zákazník za službu zaplatil. Opět se předpokládá pozitivní vztah mezi vnímanou hodnotou služby a celkovou spokojeností zákazníka.

Očekávání zákazníka je ve smyslu tohoto modelu založeno na racionálních základech a reflektuje schopnost zákazníka poučit se z předchozí zkušenosti a předvídat kvalitu služby a hodnotu, kterou díky službě získá (Fornell et al., 1996). Dle autorů existuje pozitivní vztah mezi očekáváním zákazníka a vnímanou hodnotou a vnímanou kvalitou služby. Autoři tvrdí, že očekávání zákazníka pozitivně ovlivňuje vnímanou kvalitu služby (na obrázku č. 8 zakresleno červeně), což běžně neplatí. Takže spíše než by očekávání zákazníka ovlivňovalo vnímanou kvalitu služby, platí obrácená zákonitost, tudíž šipka by měla směřovat opačným směrem, od vnímané kvality služby k očekávání zákazníka.

ACSI dále počítá s předpokladem, že se zvyšující spokojeností zákazníka se snižuje počet stížností zákazníka a zvyšuje se loajalita zákazníka. **Vztah mezi stížností zákazníka a loajalitou může být buďto pozitivní – pak je poskytovatel svou činností úspěšný a nespokojené zákazníky přetváří na loajální, nebo negativní – pak zákazník už dále služby poskytovatele nevyužívá (Fornell et al., 1996).** Autoři tohoto indexu předpokládají jeho širokou aplikovatelnost pro různé obory lidské činnosti.

Obrázek 8: Grafické znázornění vstupů a výstupů indexu ACSI



Zdroj: Fornell et al. (1996, str. 8)

3. Metodologicko-výzkumná část

Metodologicko-výzkumná část disertační práce je rozdělena do dvou oddílů. V prvním oddílu je zdůvodněn výběr vhodné výzkumné metody a časový diagram výzkumu. V druhém oddílu je popsána vybraná obecná metodika pro měření kvality služeb: **SERVQUAL**, zmíněna její kritika a po přizpůsobení metodiky možná aplikovatelnost pro problematiku měření kvality přepravních a zasilatelských služeb.

V druhém oddílu jsou popsány faktory výběru poskytovatele přepravních a zasilatelských služeb vybrané z existující odborné literatury a publikovaných vědeckých studií. Tyto faktory, které jsou součástí nové metodiky pro měření kvality přepravních a zasilatelských služeb **TARRQUAL**, jsou poté testovány v rámci dotazníkového šetření čítajícího 250 oslovených firem. Metodika je následně upravena na základě **CATPCA**.

Na základě úpravy metodiky TARRQUAL vzniká nová aplikace sloužící jako dlouhodobý nástroj pro měření kvality služeb, potažmo měření slabých míst v poskytovaných službách. Nová metodika TARRQUAL bude tedy testována a následně upravena (v dalším textu je nutné rozlišovat mezi novou metodikou a upravenou verzí téže metodiky).

Cílem metodologicko-výzkumné části je navrhnout metodiku pro měření kvality služeb v teoretické a praktické rovině. Vnímaná kvalita služby je na základě analýzy slabých míst v dlouhodobém horizontu zvyšována na maximální možnou úroveň. Je třeba dodat, že očekávání zákazníka při hodnocení kvality služeb ale stále hrají důležitou roli a nelze od něj úplně abstrahovat (viz kritika metodiky SERVQUAL v odborné literatuře).

Návrh nové metodiky pro měření kvality zasilatelských a přepravních služeb TARRQUAL je primárně zaměřen na český trh, ale předpokládá se její aplikovatelnost pro trh střední a východní Evropy, a to vzhledem k podobným charakteristikám těchto trhů.

3.1 Výběr výzkumné metody

Dle Hendl (2005) je jednou ze základních otázek metodologie vědy volba vhodného procesu k získání validních poznatků. To znamená, jak má vypadat logika výzkumu, aby byly získány validní závěry, a jaké jsou metody k získání dat a jejich analýzy. Volba vhodné výzkumné metody by měla směřovat k co nejpřesnější analýze dané problematiky a z toho vyvozených závěrů či poznatků.

Z hlediska výzkumných metod se v odborné literatuře hovoří o dvou základních přístupech – kvalitativním a kvantitativním. Je zcela na zaměření výzkumu či individuálním přístupu výzkumníka, jaká metoda bude zvolena. Obě metody mají své výhody a nevýhody, jak shrnuje tabulka č. 6.

Hlavní rozdíl v obou přístupech spočívá v tom, že kvantitativní výzkumná metoda se zaměřuje na určitý vzorek účastníků výzkumu s cílem získat tzv. tvrdá data, která by se dala zobecnit na celou populaci, zatímco kvalitativní přináší detailnější, hlubší analýzu zkoumané problematiky a zkoumá nejen určité jevy, ale i jejich příčiny.

Tabulka 6: Hlavní výhody a nevýhody kvalitativní a kvantitativní výzkumné metody

Výhody kvantitativního výzkumu	Nevýhody kvantitativního výzkumu
Relativně rychlý sběr dat	Ne vždy zohledňuje lokální, případně významové zvláštnosti
Pracuje s přesnými, numerickými daty	Nebezpečí přílišné abstraktnosti výsledků výzkumu a jeho aplikovatelnosti v místních podmínkách
Relativně rychlá analýza dat	Reduktivní způsob sběru dat
Relativní nezávislost výsledků na výzkumníkovi	Větší koncentrace na testování teorie, nikoli na rozvoj teorie
Lze testovat a validovat teorie	
Aplikovatelný především při zkoumání velkých skupin	
Možnost zobecnění výsledků na celou populaci	

Zdroj: Hendl (2005, str. 49, 52), autor

Tabulka 6 (pokračování): Hlavní výhody a nevýhody kvalitativní a kvantitativní výzkumné metody

Výhody kvalitativního výzkumu	Nevýhody kvalitativního výzkumu
Pracuje s podrobnou charakteristikou zkoumaného jedince, jevu apod.	Obtížnost provádění kvantitativních predikcí
Průběh výzkumu v přirozeném prostředí	Výsledky výzkumu nemusí být zobecnitelné na celou populaci či do jiného prostředí
Zohledňuje místní situace a podmínky a specifikace.	Velká časová náročnost sběru a analýzy dat
Hledá lokální příčinné souvislosti	Je obtížnější testovat hypotézy a teorie
Pomáhá při počátečnímu objevu jevů	Subjektivní ovlivnění výsledků výzkumu přístupem výzkumníka
Umožňuje studovat procesy	Pomalejší zpracovávání dat
Umožňuje navrhovat teorie	

Zdroj: Hendl (2005, str. 49, 52), autor

Aplikací obou metod výzkumu se zvyšuje validita daného výzkumného projektu. Vzhledem k cílům výzkumu byly v disertační práci spojeny **metody kvalitativního a kvantitativního výzkumu**. Více vědeckých metod k jedné studii nebo tématu se kombinuje s cílem eliminovat slabá místa samostatně užitých přístupů a získat komplexnější obraz o daném tématu. Dle Cunningham et al. (2000) je tato technika výzkumu doporučována k zachycení hloubky i šíře témat týkajících se logistiky a přepravy. Výzkumná metoda vybraná pro tuto disertační práci by se konkrétněji dala nazvat jako **kvantitativní s kvalitativními prvky**.

Výzkum byl založen převážně na primárních datech. Sběr primárních dat probíhal dvěma způsoby:

- **Dotazníkovým šetřením** – v krátkém elektronickém dotazníku respondenti stanovovali důležitost faktorů rozhodujících při výběru poskytovatele zasilatelských a přepravních služeb na dané škále. Takto proběhl sběr jasně strukturovaných, kvantitativních dat, na základě kterých lze testovat a upravit metodiku pro výběr faktorů pro měření přepravních a zasilatelských služeb TARRQUAL.

- **Hloubkovými osobními rozhovory** – doplňkový nástroj pro sběr dat, sloužící pro detailnější analýzu chování jednotlivých zákazníků při výběru poskytovatele zasilatelských a přepravních služeb. V rámci hloubkových osobních rozhovorů byli respondenti vyzváni k detailnějšímu zdůvodnění ohodnocení faktorů na dané škále. Během rozhovorů byly odhaleny některé další okolnosti výběru poskytovatele přepravních a zasilatelských služeb a diskutovány další faktory, které nebyly explicitně uvedeny v dotazníkovém šetření. Technika osobních rozhovorů je velice všestranná, umožňuje získat detailnější pohled respondenta na danou problematiku, a je tedy vhodným nástrojem k doplnění kvantitativních dat (Řezanková, 2011).

Cílem výzkumu je zjistit na základě analýzy rozhodovacích faktorů při výběru poskytovatele přepravních a zasilatelských služeb stupeň důležitosti jednotlivých faktorů, sloužících pro testování a úpravu metodiky TARRQUAL, která je navržena pro měření kvality služeb.

3.2 Časový harmonogram výzkumu

Výzkumná práce probíhala ve čtyřech fázích:

- **1. fáze (září 2012 – září 2013):**
  - Shromažďování podkladů, odborné literatury a vědeckých článků příslušejících k problematice faktorů rozhodujících o výběru poskytovatele přepravních a zasilatelských služeb a měření spokojenosti zákazníka.
- **2. fáze (říjen 2013 – prosinec 2014):**
  - Studium odborné literatury a vědeckých publikací z 1. fáze výzkumu.
  - Vytvoření seznamu faktorů rozhodujících o výběru poskytovatele přepravních a zasilatelských služeb.
  - Výběr faktorů pomocí delfské metody, na základě které vznikl ucelený seznam 42 rozhodovacích faktorů, rozřazených do čtyř skupin.
  - Vytvoření metodiky pro měření kvality přepravních a zasilatelských služeb TARRQUAL.
  - Stanovení výzkumných otázek a hypotéz.
- **3. fáze (leden 2015 – listopad 2015):**
  - Sestavení dotazníku týkajícího se hodnocení důležitosti faktorů rozhodujících o výběru přepravních a zasilatelských služeb.
  - Stanovení výzkumného souboru a sběr e-mailových adres oslovených firem.
  - Zaslání dotazníku osloveným firmám.
  - Zaslání prvního připomínkového mailu osloveným firmám, které na dotazník nereagovaly.
  - Zaslání druhého připomínkového mailu osloveným firmám, které na dotazník nereagovaly.
  - Provedení hloubkových osobních rozhovorů s 12 respondenty.
  - Vyhodnocení dat.

4. fáze (prosinec 2015 – duben 2016)

- Úprava metodiky TARRQUAL.
- Návrh aplikace pro měření kvality přepravních a zasilatelských služeb.
- Prezentace aplikační části disertační práce v zasilatelské společnosti K+N Praha.

Výzkumnou práci doplňovaly informace z mého každodenního kontaktu se zadavateli zasilatelských (a také přepravních) služeb a zároveň přímá konfrontace s pozadím upřednostňování faktorů výběru poskytovatele služeb. Rovněž mi bylo umožněno konzultovat danou problematiku s odborníky z oboru přepravních a zasilatelských služeb, s kterými jsem se setkávala v rámci své pracovní pozice na importním námořním oddělení u zasilatelské společnosti K+N Praha.

3.3 Návrh nové metodiky pro měření kvality přepravních a zasílatelských služeb

V dalším textu je navržena nová metodika pro měření kvality přepravních a zasilatelských služeb TARRQUAL.

Nejdříve je charakterizována existující, velice často užívaná metodika sloužící pro měření kvality služeb v různých oborech SERVQUAL. Je zmíněna související analýza slabých míst poskytovaných služeb, resp. mezer a je shrnuta hlavní kritika této metodiky. Na základě SERVQUALu a související kritiky je navržena nová metodika pro měření kvality přepravních a zasilatelských služeb TARRQUAL. Faktory nové metodiky TARRQUAL a jejich důležitost při výběru poskytovatele služeb jsou nejprve testovány na vybraných zákaznících zasilatelské společnosti K+N a vyhodnoceny na základě dat z dotazníkového šetření a hloubkových osobních rozhovorů. Výsledkem je upravená metodika pro měření přepravních a zasilatelských služeb, na základě které je vytvořena aplikace pro měření kvality těchto služeb.

3.3.1 SERVQUAL a jeho kritika

SERVQUAL jako **nástroj pro měření vnímané kvality poskytovaných služeb** byl zpočátku aplikován pro maloobchodní služby (Parasuraman et al., 1988; 1991; 1993; 1994), následně služby v hotelových zařízeních (Saleh et al., 1992), poskytování servisních služeb pro automobily (Bauman et al., 1992), ekonomických školách (Rigotti et al., 1992), cestování a turismu (Fick et al., 1991) a mnoha dalších. Důvodem výběru této metodiky a zároveň její výhodou je jednoduchost a široká aplikovatelnost pro různé typy služeb. Existují i jiné metodiky pro měření kvality služeb a spokojenosti zákazníka (například AHP či ANP – jak bylo zmíněno v tabulce č. 5), tyto metodiky jsou pro respondenta časově mnohem náročnější a komplikovanější. Lze předpokládat, že by pomocí nich nebyl dosažen hlavní cíl aplikační části, rychlost a jednoduchost sběru dat týkajících se kvality služeb pomocí dotazníkovém šetření.

Dle metodiky SERVQUAL jsou faktory rozhodující o výběru poskytovatele služby seřazeny do pěti skupin (RATER), které přehledně popisuje Buttle (1994):

- **Spolehlivost** (z angl. Reliability): schopnost poskytnout přislíbenou službu přesně a spolehlivě.
- **Ujištění** (z angl. Assurance): znalost a otevřenost poskytovatele a jeho schopnost vyvolávat v zákazníkovi důvěru a jistotu během procesu realizace služby.
- **Hmotná aktiva** (z angl. Tangibles): zahrnuje fyzické vybavení, hmotné prostředky, zaměstnance poskytovatele a komunikační kanály a materiály.
- **Empatie** (z angl. Empathy): vyvolává pocit péče o zákazníka, individualizované pozornosti zákazníkovi.
- **Vnímavost** (z angl. Responsiveness): ochota poskytovatele pomoci zákazníkovi a poskytnout mu okamžitou podporu.

SERVQUAL vyjadřuje kvalitu služeb vnímanou zákazníkem v pěti oblastech obsahujících 22 faktorů (Parasuraman et al., 1988). Kvalita poskytovaných služeb je posuzována v rámci těchto faktorů, a to na sedmiúrovňové škálové stupnici.

Měření kvality služeb na základě metodiky SERVQUAL je založeno na předpokladu, že zákazník má rozhodující slovo při hodnocení kvality služeb. Tento koncept je navržen jako nesoulad mezi tím, jakou kvalitu zákazník očekává od daného trhu poskytovatelů a vnímáním kvality služeb daného poskytovatele.

Parasuraman et al. (1995, 1988) vymezuje celkem čtyři oblasti slabých míst, resp. mezer, které vyúsťují v nesoulad mezi **očekávanou úrovní služby a vnímavou úrovní služby** (mezera č. 5, M5), to znamená, že řeší vztah mezi kvalitou služeb a spokojeností, resp. nespokojeností zákazníka, jak znázorňuje obrázek č. 9:

- **Mezera č. 1** (M1): **Očekáváná úroveň služby** versus **Vnímání očekávání zákazníka poskytovatelem** (z angl. Expected service – Management perceptions of customer expectations gap) – vyjadřuje nesoulad mezi tím, jak vnímá očekávání zákazníka poskytovatel a tím, jaké očekávání od služby má zákazník.

- **Mezera č. 2** (M2): **Vnímání očekávání zákazníka poskytovatelem** versus **Transformace vnímané kvality služby do specifikací služby** (z angl. Management perceptions of customer expectations – Translation of perceptions into service quality specifications gap) – vyjadřuje nesoulad mezi tím, jak vnímá očekávání zákazníka poskytovatel a tím, do jaké míry je toto vnímání poskytovatele transformováno do plánu nastavení služeb.

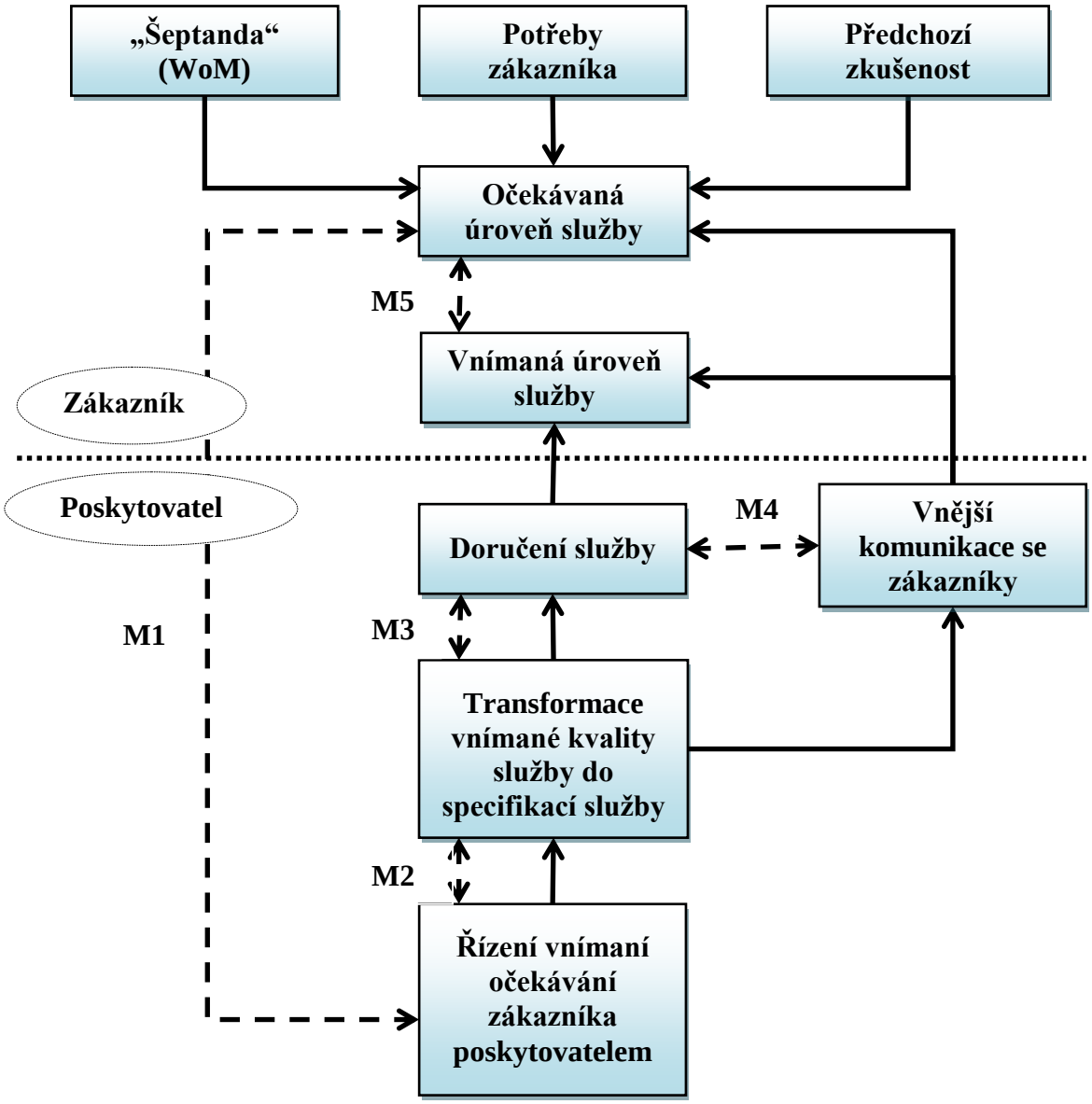
- **Mezera č. 3** (M3): **Transformace vnímané kvality služby do specifikací služby** versus **Realizace služby** (z angl. Translation of perceptions into service quality specifications – Service delivery gap) – vyjadřuje nesoulad mezi mírou transformace vnímané kvality služeb do nastavení služeb a skutečnou podobou poskytnuté služby.

- **Mezera č. 4** (M4): **Realizace služby** versus **Vnější komunikace se zákazníky** (z angl. Service delivery – External communication to customers gap) – vyjadřuje nesoulad mezi skutečnou podobou poskytnuté služby a nedostatky v externí komunikaci se zákazníky.

Parasuraman et al. (1988) hovoří o přímém vztahu mezi očekávanou úrovní služby a vnímanou úrovní služby následovně:

- Pokud je očekávaná úroveň služby vyšší než vnímaná úroveň služby, pak vnímaná kvalita služby je neuspokojivá.
- Pokud se očekávaná úroveň služby rovná vnímané úrovni služby, pak vnímaná kvalita služby je uspokojivá.
- Pokud je očekávaná úroveň služby nižší než vnímaná úroveň služby, pak je vnímaná kvalita služby více než uspokojivá, tíhnoucí k tzv. **ideální kvalitě služby**.

Obrázek 9: SERVQUAL – analýza slabých míst (mezer) v poskytovaných službách



Zdroj: Parasuraman et al. (1985, str. 44)

Očekávanou kvalitu služby formuje mnoho faktorů, Parasuraman et al. (1985, 1988) uvádí především tzv. šeptandu, aktuální potřeby zákazníka ve vztahu ke službě a v neposlední řadě předchozí zkušenost se službami poskytovatele. Jak lze vidět z obrázku č. 9, důležitou roli v pojetí metodiky SERVQUAL hraje komunikace se zákazníkem. Na základě efektivnosti této komunikace se upravují očekávání zákazníka ohledně služeb a vnímaná úroveň těchto služeb. Tímto konceptem se inspiruje i nově vyvinutá metodika TARRQUAL a následný návrh pro měření kvality přepravních a zasilatelských služeb.

Aplikace metodiky SERVQUAL v měření kvality služeb se potýká s několika výhradami. Například Buttle (1994) SERVQUALu především vytýká, že:

- se zaměřuje více na proces „doručení“ služby místo na výsledky tohoto jevu,
- nepředkládá očekávané faktory vhodné pro konkrétní případ,
- existuje velká korelace mezi jeho pěti skupinami faktorů,
- čtyři nebo pět položek v rámci jedné skupiny nemůže pojmout variabilitu uvnitř jedné skupiny,
- často neměří absolutní očekávání ohledně kvality služby, nevyzdvihuje nadprůměrné „výkony“ poskytovatele (to znamená výkony nad očekávání), zdůrazňuje slabá místa,
- existují rozdíly v hodnocení očekávání zákazníka a vnímané kvality služby v různých časových okamžicích,
- sedmistupňová škála hodnocení důležitosti faktorů je nevhodná.

Cronin et al. (1992; 1994) zase SERVQUALu vytýkají, že zaměňuje vnímanou kvalitu poskytované služby se spokojeností zákazníka. Autoři proto vyvinuli novou metodiku **SERVPERF**, která se zaměřuje více na funkční element poskytované služby (to znamená na to, co zákazník službou skutečně získá, nikoli to, co od ní očekává). Dle autorů není vhodné užívat očekávání zákazníka jako jeden z parametrů pro měření kvality služeb. Navíc zákazníci mají tendenci přiřazovat svému očekávání větší váhu, než by měla být jeho skutečná hodnota.

Další kritika dle Clow et al. (1993) se vztahuje ke konceptu mezery mezi očekáváním zákazníka a jím vnímané kvality služby (z angl. Expectations minus Perceptions approach). Zároveň autoři zmiňují, že pokud respondent hodnotí očekávání ohledně úrovně služby a vnímanou úroveň služby (zkušenost) ve stejném okamžiku, má respondent, který má negativní zkušenost, tendenci svoje očekávání nadhodnocovat oproti zkušenosti a ten respondent, který má zkušenost pozitivní, ji o tolik vůči očekávání náležitě neohodnotí.

Z nově vyvinutých modelů pro měření kvality poskytovaných přepravních služeb lze také zmínit metodiku **ROPMIS** (Thai, 2008), která posuzuje kvalitu poskytovaných služeb v námořní přepravě, kde jako respondenti vystupují rejdaři, přístavní operátoři a zasilatelé.

Dle Thai (2008) je v námořní přepravě obecně obtížné definovat kvalitu poskytovaných služeb. Výzkum zdůrazňuje vliv lidského kapitálu na úroveň poskytovaných služeb vnímanou zákazníky a zdůrazňuje důležitost neustálého vzdělávání zaměstnanců jako části managementu kvality a neustálého zlepšování. Nicméně fakt, že metodika byla testována pouze na poskytovatelích přepravních služeb, je i hlavním omezením výzkumu. Do tohoto výzkumu vůbec není zapojen zákazník jako respondent.

SERVQUAL je i přes svou kritiku bezpochyby široce užívanou a stále aktuální metodikou pro měření kvality služeb. Mnoho výzkumníků modifikovalo metodiku SERVQUAL pro účely měření kvality služeb v konkrétním oboru, například:

- **RECQUAL** – nástroj sloužící k měření kvality služeb v rekreačních centrech (MacKay et al., 1990).
- **LODGSERV** – 26 faktorový index sloužící k měření očekávané kvality služeb v hotelových zařízeních (Knutson et al., 1991).
- **DINESERV** – nástroj sloužící k měření kvality služeb v restauračních zařízeních (Stevens et al., 1995).
- **HOLSAT** – nástroj sloužící k měření spokojenosti turistů v turistických destinacích (Tibe et al., 1998).

Dle Buttle (1996) existuje také nepřeberné množství nepublikovaných studií zaměřujících se na měření kvality služeb v oblasti informačních technologií, maloobchodních služeb, služeb cestovního ruchu atd. Přes všeobecnou aplikovatelnost metodiky SERVQUAL pro měření kvality služeb se lze v oboru přepravy a logistiky s touto metodikou setkat velice zřídka. Tuto metodiku aplikuje nebo porovnává ještě s dalším nástrojem pro měření kvality služeb například Bienstock et al. (1997); Kannan (2010); Kannan et al. (2010); Kannan (2012). V odborné literatuře existuje minimum nástrojů speciálně vyvinutých pro měření kvality přepravních a zasilatelských služeb. Tuto úlohu zaujímá nová metodika TARRQUAL.

3.3.2 Návrh nové metodiky TARRQUAL

Výzkum provedený v této disertační práci reaguje na výše uvedenou kritiku a navrhuje úpravu nástroje SERVQUAL, především pro oblast přepravních, zasilatelských a případně i některých logistických služeb. Faktory metodiky TARRQUAL byly testovány na 250 oslovených firmách, zákaznících zasilatelské společnosti K+N ČR.

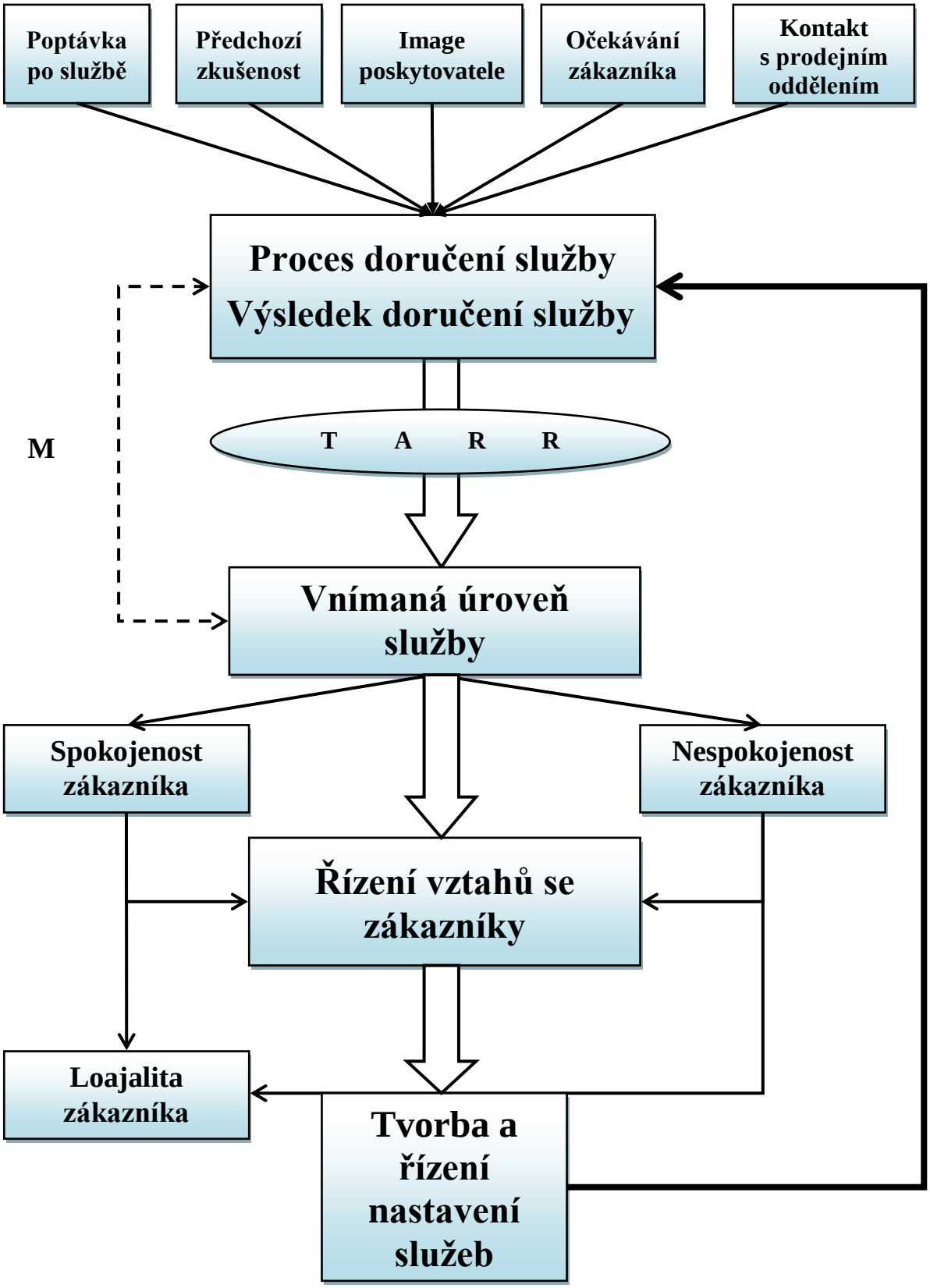
TARRQUAL je založen na následujících předpokladech:

- Nástrojem pro dlouhodobé udržení zákazníka je poskytnutí **kvalitní služby na úrovni očekávání zákazníka, popř. převyšující očekávání zákazníka**.
- Kvalita služeb se měří **v rámci faktorů TARRQUAL, na stanovené stupnici**, vyjadřující naplnění očekávání zákazníka ohledně služby, resp. nenaplnění očekávání zákazníka ohledně služby. Poskytovatel přistupuje k další analýze zpětné vazby od zákazníka a plánuje příslušné kroky k případné změně nastavení služeb.
- **Finanční prostředky vynaložené poskytovatelem do slabých míst v dlouhodobém horizontu nepřevyšují pozitivní přínos** plynoucí z přijetí nápravných opatření či jiného nastavení služeb.
- **Kvalita služeb má přímý vliv na spokojenost zákazníka** a naopak spokojenost zákazníka ovlivňuje nastavení a kvalitu služeb.

Návrh nové metodiky TARRQUAL je znázorněn na obrázku č. 10 a znázorňuje vztah mezi „vstupy“ a „výstupy“ kontaktu se službou.

Před objednáním přepravní nebo zasilatelské služby vstupuje zákazník do kontaktu s touto službou a jejím poskytovatelem s určitými **představami týkajícími se charakteru služby i image poskytovatele** na trhu, určitou **zkušeností a očekáváním**, případně už disponuje nějakými konkrétními, objektivními informacemi plynoucími z **kontaktu s prodejním oddělením poskytovatele** (všech pět „vstupů“ determinuje vytváření pocitu spokojenosti či nespokojenosti s danou službou).

Obrázek 10: Návrh nové metodiky TARRQUAL



Zdroj: autor

Po realizaci služby ji zákazník hodnotí na základě faktorů TARRQUAL, týkajících se jak procesu, tak výsledku realizace služby. Pokud služba splní očekávání zákazníka, pak je nastavení služeb uspokojující a poskytovatel se snaží udržet nastavení služeb na dané úrovni. Pokud služba nesplnila očekávání zákazníka, pak má poskytovatel možnost zaměřit se na slabá místa plynoucí ze zpětné vazby od zákazníka a změnit nastavení svých služeb tak, aby zvýšil vnímanou kvalitu služeb. Zpětná vazba od zákazníků je zjišťována jednoduchým způsobem – elektronickými dotazníky, o nichž podrobněji pojednává praktická část této disertační práce.

Účelem metodiky TARRQUAL je měřit mezeru (M) mezi vnímanou kvalitou služeb v přímě konfrontaci s očekáváním zákazníka a procesem a výsledkem realizace služby. To představuje zjednodušení oproti metodice SERVQUAL. Dále je pro analýzu rozhodovacích faktorů TARRQUAL oproti SERVQUALu aplikována pouze pětistupňová hodnotící škála, a to z toho důvodu, že sedmistupňová škála je příliš detailní a vede k nejasným závěrům ohledně preferencí zákazníka.

Po úpravě TARRQUALu je na základě doporučení z kolokvia dále aplikována šestistupňová hodnotící škála, aby byl respondent nucen zaujmout pozitivní, nebo negativní postoj k hodnocení služby a neuvádět neutrální, střední hodnotu odpovědi.

3.3.3 Faktory metodiky TARRQUAL

V odborné literatuře je uváděn nespočet faktorů, které ovlivňují výběr poskytovatele přepravních, zasilatelských a logistických služeb. Faktory, které jsou hodnoceny v rámci dotazníkového šetření, prošly empirickým výběrem tak, aby co nejlépe odpovídaly potřebám této disertační práce.[11]

SERVQUAL přistupuje k očekávání zákazníka a posuzování kvality služeb v pěti oblastech zahrnujících 22 faktorů. V nové metodice TARRQUAL je původní **22 faktorová analýza rozšířena na 42 faktorovou** tak, aby metodika poskytla kompletnější a detailnější obrázek o preferencích zákazníka při výběru poskytovatele přepravních a zasilatelských služeb.

Metodika TARRQUAL zahrnuje faktory spojené s **výsledkem poskytované služby** (s tím, co zákazník získá od této služby) a zároveň faktory související s **procesem provádění této služby** (jakým způsobem je služba „dodávána“).

Tabulka č. 7 uvádí seznam 42 faktorů a jejich krátkou definici spolu se zdrojem literatury. Faktory v modelu TARRQUAL byly rozděleny do čtyř skupin tak, aby odpovídaly potřebám oboru přepravy a zasilatelství. Faktory jsou rozřazeny následovně (TARR):

- **Hmotná aktiva** (z angl. Tangibles): hmotná aktiva a měřitelné hodnoty, které je poskytovatel schopen nabídnout svému zákazníkovi. Tyto faktory zákazník zohledňuje před výběrem poskytovatele. Skupina zahrnuje 10 faktorů (včetně ceny služby).
- **Ujištění** (z angl. Assurance): nehmotná aktiva a neměřitelné hodnoty, které poskytovatel nabízí zákazníkovi během procesu realizace služby. Díky nim má zákazník jistotu „kvalitní, komplexní služby“. Skupina zahrnuje 11 faktorů.
- **Spolehlivost** (z angl. Reliability): faktory týkající se konkrétní služby, kterou poskytovatel nabízí během procesu její realizace. Faktory přináší zákazníkovi uspokojení na konci obchodního případu. Skupina zahrnuje 11 faktorů.

[11] Disertační práce si neklade za cíl posoudit významnost každého faktoru rozhodujícího o volbě poskytovatele přepravních a zasilatelských služeb, který je uveden v existující odborné literatuře.

- **Vnímavost** (z angl. Responsiveness): popisuje způsob komunikace a informační flexibilitu poskytovatele během procesu realizace služby. Skupina zahrnuje 10 faktorů.

Výběr faktorů metodiky TARRQUAL a jejich rozřazení do čtyř skupin bylo v rámci rozsáhlé studie konzultováno s užším kruhem odborníků z oboru přepravy a zasilatelství, představitelů Svazu spedice a logistiky ČR, Hafen Hamburg Marketing-e.V. (reprezentace Praha) a zasilatelské společnosti K+N Praha na základě Delfské metody. Tito odborníci disponují mnohaletými zkušenostmi v oboru přepravních a zasilatelských služeb.

3.3.3.1 Delfská metoda

Delfská metoda, která byla vytvořena v 50. letech, je expertní technika spočívající v hledání řešení dané otázky či problematiky za pomoci zjišťování a konfrontace názorů zúčastněných osob. Delfská metoda je vícestupňové dotazování expertů, které po několika kolech přináší relativně shodný a stabilní výsledek. Tato metoda se zakládá na třech základních předpokladech (Trommsdorff et al., 2009, str. 116):

- Účastníci delfské metody jako nositelé informací vytvářejí podle principu vyrovnání chyb relativně stabilní odhady.
- Skupiny expertů docházejí u komplexních problémů k lepším výsledkům než jiné skupiny nositelů informací.
- Reakce na divergující odhady expertů přispívají k procesu učení mezi účastníky delfské metody a následně pravděpodobně vedou ke konvergentním výsledkům.

Delfská metoda je vhodnou, avšak časově relativně náročnou metodou pro získání určité shody týkající se dané problematiky, přičemž subjektivitu stanovisek expertů lze považovat za výhodu i nevýhodu této metody.

V první fázi byla na základě rozsáhlé studie existující literatury vedena diskuze v užším kruhu odborníků a stanoven optimální počet faktorů. Ve druhé fázi, po stanovení 42 faktorů proběhla tři kola rozřazování faktorů do skupin.

V prvním kole byly vedeny s experty na sobě nezávislé pohovory, při nichž byli experti vyzváni k odpovědi na každou otázku, resp. každý bod dané problematiky z daného

seznamu faktorů a zdůvodnění odpovědi. Seznam faktorů výběru poskytovatele přepravních a zasilatelských služeb s průvodním dopisem obsahujícím informace o následných pohovorech byl jednotlivým účastníkům zaslán týden před konáním pohovorů.

V prvním kole pohovorů byly faktory každým expertem rozřazeny do čtyř skupin a výběr okomentován. Výsledky s komentáři byly pak konfrontovány ve druhém kole, to znamená, že odpovědi z prvního kola pohovorů byly předloženy výzkumnému týmu, a výsledky posléze znovu předloženy expertům. U několika faktorů došlo hned v prvním kole ke 100% shodě mezi účastníky a z druhého kola byly tedy tyto faktory vyřazeny.

V druhém kole pak experti přehodnotili svá stanoviska v závislosti na zdůvodněná stanoviska ostatních expertů. Pokud se stanovisko experta od průměrného stanoviska lišilo, pak byl expert vyzván k detailnějšímu zdůvodnění. Ve třetím kole pak byly s experty konfrontovány faktory se shodou menší než 75 %. Po třech kolech experti došli ke shodě, resp. stanovisku. Tento postup vede k „eliminaci chybných extrémních stanovisek“ (Trommsdorff et al., 2009, str. 117).

Po třetím kole byly faktory rozděleny do skupin dle tabulky č. 7, a to podle míry shody rozřazení daného faktoru do každé ze čtyř skupin. Detailní vyhodnocení delfské metody je uvedeno v příloze č. 3.

Tabulka 7: Seznam faktorů rozhodujících o volbě poskytovatele

Zdroj	Název faktoru	Krátký popis faktoru
TARRQUAL skupina: Ujištění		
Bhatti et al. (2010)	Spokojenost s provedením předchozích přeprav	Výkonnost poskytovatele u předchozích přeprav.
Kent et al. (1999); Wen et al. (2003); Lu (2003)	Zpracovávání reklamací	Rychlost a efektivita zpracování reklamací.
Wen et al. (2007); Wong et al. (2008); Kannan et al. (2010)	Bezpečnost přeprav	Zajištění bezpečnosti během přepravy zboží.
Chen et al. (2011)	Sledování zásilek	Schopnost poskytovatele poskytnout sledování zásilek
Bhatti et al. (2010); Chen et al. (2011)	Finanční pozice poskytovatele	Finanční pozice poskytovatele na přepravním trhu.
Stank et al. (2003); Wen et al. (2003)	Reputace poskytovatele	Pověst poskytovatele na přepravním trhu.
Crum et al. (1998)	ISO certifikace	Certifikace poskytovatele.
Mentzer et al. (1999)	Navázání kontaktu	Kvalita navázání kontaktu zaměstnanců poskytovatele se zákazníkem
Kannan et al. (2010)	Diskrétnost	Poskytovatel jedná vůči zákazníkovi diskrétně.
Parasuraman et. al (1988); Lu (2003); Kannan et al. (2010)	Zdvořilost	Poskytovatel jedná vůči zákazníkovi zdvořile.
Parasuraman et al. (1988)	Empatie	Schopnost poskytovatele jednat empaticky.

Zdroj: uveden v levém sloupci, autor

Tabulka 7 (pokračování): Seznam faktorů rozhodujících o volbě poskytovatele

Zdroj	Název faktoru	Krátký popis faktoru
TARRQUAL skupina: Spolehlivost		
Lu (2003); Wen et al. (2007); Kannan et al. (2010)	Spolehlivost lodění	Dlouhodobá spolehlivost avizovaných termínů lodění.
Mentzer et al. (1999)	Informační kvalita	Dostupnost a adekvátnost informací od poskytovatele.
Kannan et al. (2010)	Vedení záznamů	Vedení přesných záznamů o průběhu přepravy.
Kannan et al. (2010)	Avíza o pohybu zásilky	Avíza o nalodění, příjezdu a zpoždění zásilky.
Stank et al. (2003)	Hladký proces zpracování objednávky	Hladký proces zpracování objednávky.
Kent et al. (1999); Lu (2003); Kannan et al. (2010)	Vyhovující plán lodění	Vyhovující plán lodění z hlediska frekvencí, doby přepravy apod.
Kannan et al. (2010)	Stav přepravní jednotky	Stav přepravní jednotky (kontejneru).
Lu (2003)	Přesnost vydané dokumentace	Přesnost vydaných přepravních dokumentů.
Kannan et al. (2010)	Včasnost uvolnění dokumentace	Včasnost vydání přepravních dokumentů.
Wen et al. (2007); Chen et al. (2011)	Včasnost doručení	Včasné doručení služby nebo zboží.
Innis et al. (1994)	Fakturace	Včasnost a přesnost fakturace.

Zdroj: uveden v levém sloupci, autor

Tabulka 7 (pokračování): Seznam faktorů rozhodujících o volbě poskytovatele

Zdroj	Název faktoru	Krátký popis faktoru
TARRQUAL skupina: Hmotná aktiva		
Lu (2003); Wong et al. (2008); Kannan (2012)	Cena služby	Cena poskytnuté služby.
Lu (2003)	Schopnost nabídnout balík služeb	Schopnost poskytovatele nabídnout balík služeb (clení, pojištění apod.)
Innis et al. (1994)	Schopnost poskytnout nestandardní služby	Schopnost reagovat na neobvyklé požadavky zákazníků.
Parasuraman et al. (1988); Wen et al. (2007); Lu (2003)	Odborná způsobilost	Znalost a odborná způsobilost zaměstnanců poskytovatele.
Innis et al. (1994)	Platební podmínky	Variabilita a přizpůsobivost platebních podmínek.
Chen et al. (2011)	Výkonnost zaměstnanců	Výkonnost zaměstnanců poskytovatele při zpracování přepravního případu.
Kannan et al. (2010)	Délka volných lhůt	Délka volných lhůt (například zdržné, stojné, skladné)
Innis et al. (1994)	Kvalita prodejního oddělení	Přístup a kvalita komunikace prodejního oddělení.
Chen et al. (2011)	Úroveň informačních systémů	Úroveň informačních systémů poskytovatele (EDI, IT systémy).
Wong et al. (2008); Bhatti et al. (2010) ; Lu (2003)	Geografické pokrytí	Geografické pokrytí poskytovatele (pobočkami, multimodálními servisy).

Zdroj: uveden v levém sloupci, autor

Tabulka 7 (pokračování): Seznam faktorů rozhodujících o volbě poskytovatele

Zdroj	Název faktoru	Krátký popis faktoru
TARRQUAL skupina: Vnímavost		
Lu (2003); Kannan (2010)	Cenová flexibilita	Vůle poskytovatele projednávat ceny, poskytovat slevy apod.
Chen et al. (2011)	Flexibilita	Ochota poskytovatele přizpůsobit se zákazníkovým požadavkům.
Chen et al. (2011)	Spolupráce se zákazníkem	Rychlost a kvalita spolupráce se zákazníkem.
Innis et al. (1994)	Zákaznická podpora	Technická i odborná podpora poskytovatele během zpracování přepravy.
Wen et al. (2007); Kannan et al. (2010)	Komunikace užívající tzv. soft skills	Úroveň a kvalita komunikace se zákazníkem užívající tzv. měkké prvky (asertivita, otevřený přístup).
Innis et. al (1994); Wong et al. (2008)	Zpracovávání výjimečných situací	Přístup poskytovatele k výjimečným situacím.
Wen et al. (2003)	Schopnost obstarat speciální vybavení	Schopnost poskytovatele poskytnout speciální způsob přepravy (reefer, open top, nadrozměrné zásilky apod.)
Mentzer et al. (1999)	Délka zpracování objednávky	Délka zpracování objednávky od objednání k realizaci.
Lu (2003)	Reakce na požadavky odesilatele	Reakce na požadavky odesilatele jako partnera zákazníka.
Innis et al. (1994)	Dostupnost prodejního oddělení	Dostupnost prodejního oddělení při kontaktu se zákazníkem.

Zdroj: uveden v levém sloupci, autor

Vzhledem k tomu, že počet faktorů v metodice TARRQUAL je velký, stupeň důležitosti faktorů výběru poskytovatele přepravních a zasilatelských služeb může být analyzován i v rámci jednotlivých TARRQUAL skupin faktorů. Oproti SERVQUALu, který zkoumá každý faktor měření kvality poskytované služby zvlášť, přináší TARRQUAL možnost předložit poskytovateli agregované výsledky.

3.3.4 Návrh dotazníku a jeho distribuce

Pro účely zjištění důležitosti faktorů výběru poskytovatele přepravních a zasilatelských služeb byl sestaven dotazník. Část dotazníku a průvodní dopis k dotazníku je k dispozici v příloze č. 1 a 2.

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit důležitost jednotlivých rozhodujících faktorů, sloužících pro návrh upravené metodiky pro měření kvality přepravních a zasilatelských služeb TARRQUAL.

Před sestavením dotazníku byly dodrženy následující kroky, běžné u každého dotazníkového šetření (Řezanková, 2011):

- Stanovení cílů dotazníkového šetření.
- Formulace dotazů.
- Sestavení tzv. pilotní studie.
- Stanovení počtu respondentů.
- Stanovení způsobu výběru respondentů.
- Stanovení struktury respondentů.

V dotazníku byly použity následující typy otázek (Řezanková, 2011):

- Otázky uzavřené.
  - škály a stupnice – subjektivně vyjádřený názor nebo postoj respondenta.
- Otázky otevřené – týkající se informací o respondentovi (roční objem importovaných TEU) – toto pole bylo v dotazníku dobrovolné.
- Otázky polouzavřené – výběr z variant a možnost formulace vlastní odpovědi – obor, v kterém respondent působí a délka zkušenosti v daném oboru (výběr z rozvíracího seznamu s možností vlastní odpovědi skrze položku „jiné, uveďte jaké“).

Výzkum je založen na základě informací z interních dat společnost K+N ČR. Tato společnost zajišťuje přibližně 10 % celkového objemu TEU, který je ročně importován do ČR. Oslovené firmy pokrývají přibližně 3 % do ČR importovaného objemu TEU.

V dotazníkovém šetření bylo osloveno 250 manažerů přepravy nebo logistiky, činných v různých oborech. Pro objektivitu výsledků dotazníkového šetření je významné, že respondenti byli **vybráni náhodně**.

Metoda náhodného výběru byla už často užívána ve studiích podobného zaměření (Lu, 2003; Kannan et al., 2010; Kannan, 2012; Innis et al., 1994; Kent et al., 1999). Velikost vzorku rovněž koresponduje s velikostí vzorku ve studiích podobného charakteru (Lu, 2003; Bhatti et al., 2010), u některých studií byl dokonce ještě menší (Kent et al., 1999; Thai, 2008; Wong et al., 2008). Tento vzorek lze považovat za dostatečný vzhledem k velikosti trhu přepravních a zasilatelských služeb v ČR.

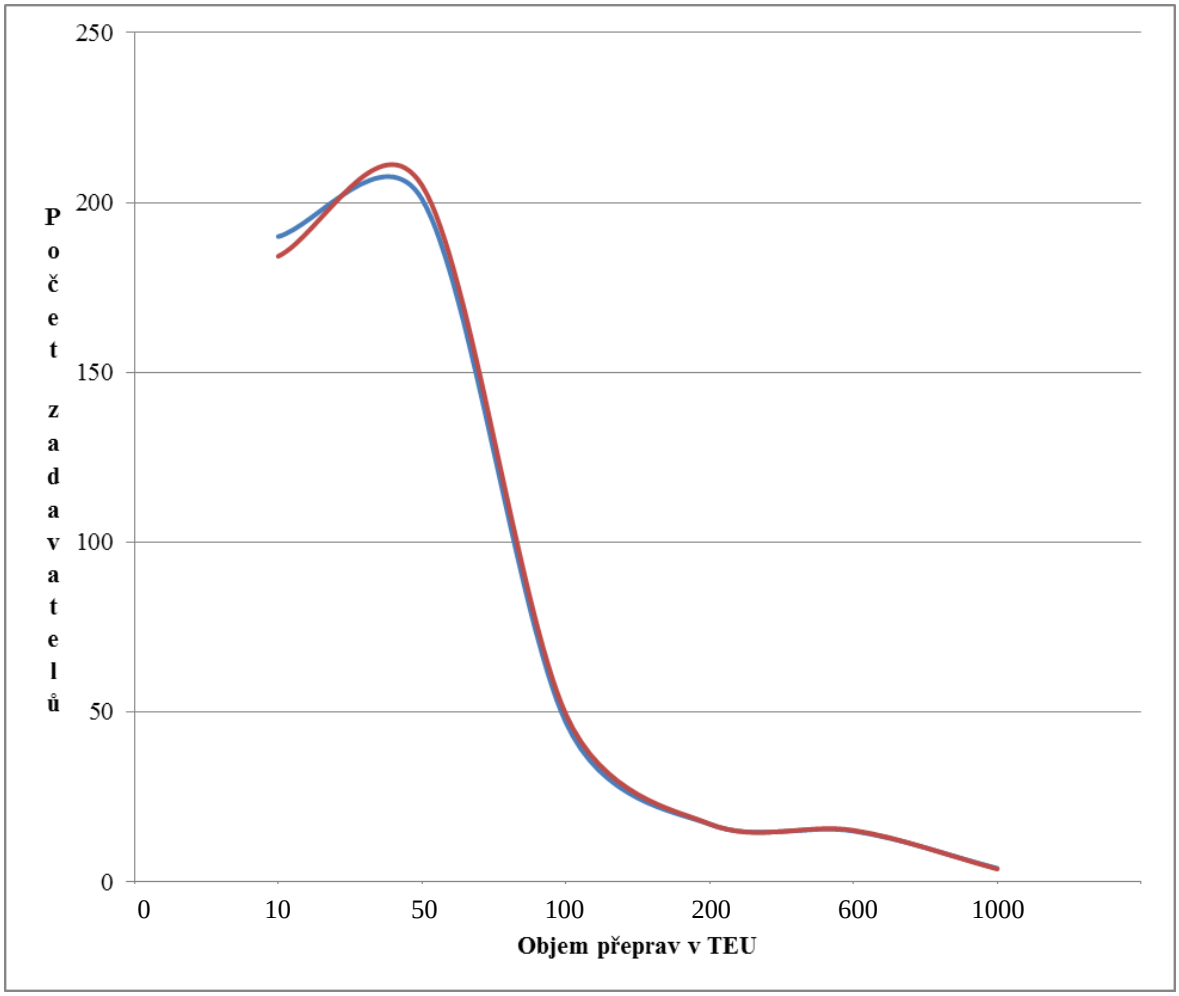
Tabulka č. 8 a graf č. 1 zobrazují rozložení zadavatelů služeb, to znamená všech zákazníků námořního oddělení společnosti K+N ČR (modrá křivka) a zákazníků oslovených v dotazníkovém šetření (červená křivka) z hlediska objemu přeprav v TEU, které byly realizovány u společnosti K+N v roce 2015. Pro přehlednost byly křivky zasazeny do jednoho grafu se stejným měřítkem. Z grafu č. 1 vyplývá, že vzorek oslovených firem je v rámci všech zákazníků námořního oddělení K+N ČR považován za reprezentativní. Rozložení oslovených firem z hlediska objemu přeprav v TEU se shoduje s rozložením firem z pohledu celkového objemu přeprav realizovaného u společnosti K+N. Nutno zmínit, že statistiky počtu zákazníků a objemů přeprav nejsou žádným z konkurentů společnosti K+N na českém trhu zveřejňovány. Nicméně **český zákazník jako zadavatel přepravních, zasilatelských a logistických služeb je velmi zřídka loajální pouze jednomu poskytovateli (Karlíček et al., 2014), a proto se výzkum dá považovat za relevantní pro celý přepravní trh ČR.**

Tabulka 8: Rozložení zadavatelů dle objemu přeprav v TEU (rok 2015)

TEU	< 10	11- 50	51- 100	101- 200	201- 600	601- 1000
Všichni	190	201	47	17	15	4
Oslovení	97	108	26	9	8	2

Zdroj: autor

Graf 1: Rozložení zadavatelů dle objemu přeprav v TEU (rok 2015)



Zdroj: autor

Před zasláním dotazníku byli respondenti osloveni e-mailem a seznámeni s obsahem a účelem výzkumu, aby se tak podpořila co největší návratnost dotazníků. Dotazník byl poté zaslán elektronicky spolu s průvodním dopisem seznamujícím respondenta s cílem výzkumu a jednoduchým vysvětlením, jak vyplnit dotazník.

Pro navázání osobnějšího kontaktu a za účelem možného zvýšení návratnosti dotazníků byl každý respondent osloven jménem „Vážený pane Nováku“. K dotazníku byl připojen nepříliš dlouhý, ale jasný průvodní dopis.

Dotazník byl nejdříve zaslán pilotnímu vzorku 50 respondentů a na základě telefonické zpětné vazby od respondentů ponechán ve své původní verzi – dotazník byl shledán respondenty srozumitelným a nemusel být dále upravován.

Dotazník byl sestaven ve dvou jazykových verzích – v českém a anglickém jazyce. Všichni respondenti, až na jediného, si vybrali vyplnění dotazníku v české verzi.

V dotazníku nebyly použity možnosti výběru, jako jsou například „nevím“ apod. Tímto byl vyloučen sběr neurčitých odpovědí respondentů.

Nejdříve byli respondenti vyzváni k doplnění obecných otázek týkajících se oboru činnosti, dováženého zboží a délky jejich zkušenosti v oboru. Z těchto údajů byl zkoumán vliv mezi upřednostňováním jednotlivých faktorů vzhledem k oboru a délce zkušenosti v oboru.

Dále byli respondenti osloveni, aby na pětibodové škále (z angl. Likert scale) označili individuální důležitost k jednotlivým 42 faktorům rozhodujícím o výběru poskytovatele přepravních a zasilatelských služeb. Takto vybraná škála je „jednou z nejspolehlivějších technik měření postojů, zjišťuje nejen obsah postoje, ale i jeho přibližnou sílu“ (Heyesová,1998, str. 56).

Respondent na pětibodové škále vyjadřuje, že faktor je z jeho pohledu:

- 1 – nedůležitý,
- 2 – docela důležitý,
- 3 – důležitý,
- 4 – velmi důležitý,
- 5 – extrémně důležitý.

Ke každému faktoru je v dotazníku poskytnuto krátké vysvětlení jeho významu. Respondenti byli zároveň vyzváni k doplnění jakéhokoli faktoru, který jim ve výčtu chyběl, a považují ho za důležitý pro výběr poskytovatele přepravních a zasilatelských služeb.

Tím byl získán kompletní přehled o preferencích respondenta při výběru poskytovatele přepravních a zasilatelských služeb. I přes dle mého názoru vyčerpávající výčet 42 faktorů výběru poskytovatele služeb, této možnosti využili dva respondenti a připojili nový faktor.

E-mailový dotazník byl respondentům distribuován pomocí marketingového softwaru Quanda[12]. E-mailový dotazník je relativně nízkonákladová metoda sběru dat. Další výhodou je distribuce libovolnému počtu respondentů. Metoda je plně anonymní a vyhovující z hlediska místního i časového (Kannan et al., 2010).

Sběr dat probíhal v období od dubna až listopadu 2015. Během tohoto období byly za účelem zvýšení návratnosti dotazníku zaslány dva připomínkové maily pro vyplnění dotazníku.

Zároveň proběhlo 12 hloubkových osobních rozhovorů s respondenty. Účelem rozhovorů s respondenty bylo zjistit příčin upřednostňování konkrétních faktorů výběru poskytovatele přepravních a zasilatelských služeb. Respondenti pro osobní rozhovory byli vybráni dle tzv. teoretického samplingu[13] tak, aby byli zastoupeni respondenti, kteří mají se společností K+N uzavřen například dlouhodobý globální kontrakt, dále zákazníci, kteří dle interních dat mění poskytovatele služeb velice často, popřípadě rozdělují přepravy mezi více poskytovatelů najednou. Po provedení 12. rozhovoru už respondenti do výzkumu nepřispívali novými skutečnostmi, proto byl tento počet stanoven jako definitivní.

[12] Quanda je online software sloužící především k vytváření online dotazníků. Služba zahrnuje rovněž bezplatné poradenství v dané oblasti. Webové stránky: http://www.quanda.cz/

[13] Research Methodology: http://research-methodology.net/sampling-in-primary-data-collection/theoretical-sampling/#_ftn1 (dostupné 25.9.2016)

3.3.5 Analýza dat z dotazníkového šetření

Míra konzistence a spolehlivost dat z dotazníků byla vypočtena koeficientdm Crombach‘s α, který se pohybuje v rozmezí mezi 0 až 1. Pokud je hodnota Crombach‘s α větší než 0,9, pak je spolehlivost dat považována za výbornou (Crombach, 1951). V tomto výzkumu je hodnota Crombach‘s α rovna 0,94.

V dotazníkovém šetření bylo osloveno 250 zadavatelů služeb. Z 250 odeslaných dotazníků se vrátilo 77 odpovědí. Vzhledem k tomu, že bylo možné odevzdat dotazník pouze jako kompletní, jsou evidovány pouze použitelné odpovědi. Návratnost dotazníku 30,8 % považuji za uspokojující. Průměrná návratnost v průzkumech, kde jako respondenti vystupují zástupci z managementu, se pohybuje kolem 15-20 % (Menon et al, 1996).

Na základě vyplněných dotazníků byli respondenti rozděleni do pěti skupin podle oboru, v kterém působí, a do čtyř skupin podle délky zkušenosti v oboru. To znázorňuje tabulka č. 9 a tabulka č. 10:

Tabulka 9: Rozdělení respondentů dle oboru

Obor	Počet respondentů	% podíl
Automotive	9	11,7
Elektronika	5	6,5
Průmyslové zboží	22	28, 6
Maloobchod (spotřební zboží)	35	45,4
Zboží okamžité spotřeby	6	7,8

Zdroj: autor

Tabulka 10: Rozdělení respondentů dle délky zkušenosti v oboru

Délka zkušenosti	Počet respondentů	% podíl
1 – 5 let	33	42,9
6 – 10 let	26	33,7
11 – 15 let	9	11,7
15 a více let	9	11,7

Zdroj: autor

Analýza důležitosti jednotlivých faktorů při výběru poskytovatele přepravních a zasilatelských služeb byla provedena výpočtem aritmetického průměru ($\bar{x}$) škálových odpovědí respondentů (n) vztahujících se k určitému faktoru (x_i).

$$\bar{x} = \frac{1}{n}\sum_{i=1}^{n} x_i = \frac{x_1 + x_2 + \ldots + x_n}{n} \qquad (2)$$

Aritmetický průměr je dán sumou respondentem vyznačených hodnot vztahujících se k jednomu faktoru vyděleno počtem respondentů. Čím vyšší je tato hodnota, tím vyšší je vnímaná důležitost konkrétního faktoru. Aritmetický průměr byl vypočítán rovněž v rámci každé ze skupin faktorů. Stejnou metodu použily i další výzkumy zabývající se důležitostí faktorů při výběru 3PL poskytovatelů (Lu, 2003; Kannan et al., 2010; Kannan, 2012; Kent et al., 1999).

Tímto způsobem jsou identifikovány konkrétní preference zákazníků při výběru poskytovatele přepravních a zasilatelských služeb. Vypočtená hodnota indikuje stupeň důležitosti každého faktoru nebo skupiny faktorů.

3.3.6 Výsledky výzkumu

Zpracování dat z dotazníku bylo provedeno za použití softwaru SPSS/PASW Statistics 18[14]. Výsledky výzkumu jsou prezentovány v tabulce č. 11. Tabulka č. 11 zobrazuje aritmetický průměr uvedených hodnot škálových odpovědí ke každému faktoru a směrodatnou odchylku (z angl. Standard Deviation, dále jen SD) v hodnotách zadaných respondenty. SD značí průměr odchylek hodnot škálových odpovědí od jejich aritmetického průměru. Z hodnoty SD je zřetelná konzistentnost odpovědí respondentů v rámci důležitosti konkrétního faktoru.

Nejmenší směrodatnou odchylku má faktor „Cena služby“ a „Včasnost doručení“, to znamená, že nejvíce se respondenti shodují na určitém stupni důležitosti tohoto faktoru. Respondenti ohodnotili 12 faktorů průměrnou hodnotou vyšší než 4 (to znamená faktor je pro ně velmi důležitý až extrémně důležitý), 27 faktorů průměrnou hodnotou vyšší než 3 a menší než 4 (to znamená faktor je pro ně důležitý až velmi důležitý) a pouze 3 faktory získaly průměrnou hodnotu mezi 2 a 3 (to znamená faktor je pro ně docela důležitý až důležitý).

Z dat vyhodnocených z dotazníkového šetření vyplynulo, že zákazníci zasilatelské společnosti K+N ČR hodnotí jako nejdůležitější faktor při výběru poskytovatele zasilatelských služeb „Cenu služby“ s průměrnou hodnotou 4,55. Cena služby je následována faktorem „Včasnost doručení“ s průměrnou hodnotou 4,52 a „Cenovou flexibilitou“ s průměrnou hodnotou 4,27, „Informační kvalitou“ s průměrnou hodnotou 4,26 a „Avízy o pohybu zásilky“ s průměrnou hodnotou 4,18. Dle výzkumu jsou nejméně důležitými faktory „Schopnost obstarat speciální vybavení“ s průměrnou hodnotou 2,70 a „ISO certifikací“ s průměrnou hodnotou 2,68.

[14] SPSS (z angl. Statistical Package for the Social Sciences) je americká softwarová firma dodávající především statistický a analytický software (univerzální softwarový balík označovaný jako IBM SPSS, resp. v letech 2009 až 2010 PASW, z angl. Predictive Analytics SoftWare).

Tabulka 11: Důležitost faktorů při výběru poskytovatele

Název faktoru	Aritmetický průměr	Směrodatná odchylka
Cena služby	4,55	0,62
Včasnost doručení	4,52	0,62
Cenová flexibilita	4,27	0,84
Informační kvalita	4,26	0,70
Avíza o pohybu zásilky	4,18	0,82
Včasnost uvolnění dokumentace	4,18	0,70
Spokojenost s provedením předchozích přeprav	4,12	0,67
Přesnost vydané dokumentace	4,10	0,80
Vyhovující plán lodění	4,09	0,80
Reakce na požadavky odesilatele	4,09	0,83
Spolupráce se zákazníkem	4,06	0,78
Odborná způsobilost	4,03	0,71
Spolehlivost lodění	3,99	0,83
Hladký proces zpracování objednávky	3,95	0,84
Bezpečnost přeprav	3,95	0,79
Flexibilita	3,94	0,78
Délka zpracování objednávky	3,84	0,89
Výkonnost zaměstnanců	3,83	0,92
Platební podmínky	3,81	0,80
Zpracování výjimečných situací	3,79	0,94
Stav přepravní jednotky (kontejneru)	3,70	0,93
Délka volných lhůt	3,65	0,96
Vedení záznamů	3,64	1,12
Navázání kontaktu	3,62	1,01
Komunikace užívající tzv. soft skills	3,62	0,83
Zákaznická podpora	3,61	0,78
Dostupnost prodejního oddělení	3,55	1,02
Zpracovávání reklamací	3,55	0,72
Sledování zásilek	3,52	0,97
Schopnost nabídnout balík služeb	3,52	1,23
Diskrétnost poskytovatele	3,48	1,02
Fakturace	3,43	0,89
Finanční pozice poskytovatele	3,38	0,97
Empatie	3,34	0,97
Zdvořilost poskytovatele	3,30	0,95
Kvalita prodejního oddělení	3,26	1,06
Reputace poskytovatele	3,18	0,82
Úroveň informačních systémů	3,12	1,01
Geografické pokrytí	3,03	1,10
Schopnost poskytnout nestandardní služby	2,92	1,00
Schopnost obstarat speciální vybavení	2,70	1,12
ISO certifikace	2,68	1,11

1 = nedůležitý, 2 = docela důležitý, 3 = důležitý, 4 = velmi důležitý, 5 = extrémně důležitý

Zdroj: autor na základě dat z dotazníkového šetření

Tabulka č. 12 znázorňuje agregovaná data pro čtyři skupiny nově vytvořené metodiky TARRQUAL. Poskytovatel se při nastavení služeb může zaměřit na faktory patřící do skupiny s největší průměrnou hodnotou, nejen na jednotlivé faktory.

Respondenti přiřadili nejvyšší důležitost skupině „Hmotná aktiva“. Z výzkumu vyplývá, že český zákazník nejvíce oceňuje „fyzickou“ stránku přepravy a „hmotnou“ vybavenost poskytovatele před ostatními faktory. Dalo by se tedy soudit, že vzhledem k faktu, že posuzování ostatních faktorů mimo skupinu hmotných aktiv je velice individuální, respondenti přiřadili největší důležitost faktorům, které jsou v posouzení kvality služeb relativně měřitelné a porovnávatelné (cena, nabídka návazných služeb apod.).

Nicméně hodnotový rozdíl upřednostňování jednotlivých skupin není v rámci tohoto výzkumu nijak výrazný. Může to být způsobeno velkým počtem pro respondenta rozdílně důležitých faktorů v rámci jedné skupiny.

Tabulka 12: Agregovaná data pro jednotlivé skupiny metodiky TARRQUAL

TARRQUAL skupina	Aritmetický průměr za skupinu
Spolehlivost	3,88
Ujištění	3,92
Hmotná aktiva	4,07
Vnímavost	3,63

1 = nedůležitý, 2 = docela důležitý, 3 = důležitý, 4 = velmi důležitý, 5 = extrémně důležitý

Zdroj: autor na základě dat z dotazníkového šetření

3.3.7 Testování hypotéz H1, H2, H3

Nejprve byla testována hypotéza **H1: Respondenti označí cenu služby jako nejdůležitější faktor při výběru poskytovatele přepravních a zasilatelských služeb.** Výsledky výzkumu prezentované v tabulce č. 11 toto tvrzení podporují. Pro testování H1 byla použita analýza rozptylu (z angl. Analysis of variance, dále jen ANOVA), která umožňuje ověřit, zda se hodnoty středních hodnot liší (slouží k porovnání statistické významnosti tří a více středních hodnot).

Nulová a alternativní hypotéza jsou stanoveny takto:
H_0: Střední hodnoty jsou shodné.
H_1: Alespoň jedna střední hodnota se liší.

Po provedení ANOVA analýzy je hodnota F testovací statistiky rovna 26,329, p-hodnota je < 0,001, takže nulovou hypotézu o rovnosti středních hodnot na 5% hladině významnosti zamítáme a platí alternativní hypotéza.

Po zjištění statisticky významného rozdílu mezi středními hodnotami je dalším krokem srovnání středních hodnot po párech pomocí Bonferroniho metody, z které vyplyne významnost rozdílu střední hodnoty faktoru „Cena služby“, která je v páru vždy důležitější, a střední hodnoty faktorů ostatních. Z tabulky č. 13 plyne, že největší rozdíl středních hodnot je u faktoru „ISO certifikace“, naopak nejmenší rozdíl u faktoru „Včasnost doručení".

Tabulka 13: Výsledky párového testu

	Název faktoru	Rozdíl
Cena služby	Spokojenost s provedením předchozích přeprav	0,429
	Zpracovávání reklamací	1,000*
	Informační kvalita	0,286
	Fakturace	1,117*
	Bezpečnost přeprav	0,597*
	ISO certifikace	**1,870***
	Vedení záznamů	0,909*
	Přesnost vydané dokumentace	0,442
	Včasnost uvolnění dokumentace	0,364
	Vyhovující plán lodění	0,455
	Spolehlivost lodění	0,558*
	Avíza o pohybu zásilky	0,364
	Stav přepravní jednotky (kontejneru)	0,844*
	Finanční pozice poskytovatele	1,169*
	Reputace poskytovatele	1,364*
	Schopnost obstarat speciální vybavení	1,844*
	Navázání kontaktu	0,922*
	Sledování zásilek	1,026*
	Včasnost doručení	**0,026**
	Platební podmínky	0,740*
	Zpracování výjimečných situací	0,753*
	Diskrétnost poskytovatele	1,065*
	Zdvořilost poskytovatele	1,247*
	Hladký proces zpracování objednávky	0,597*
	Geografické pokrytí	1,519*
	Úroveň informačních systémů	1,429*
	Výkonnost zaměstnanců	0,714*
	Odborná způsobilost	0,519*
	Schopnost poskytnout nestandardní služby	1,623*
	Kvalita prodejního oddělení	1,286*
	Dostupnost prodejního oddělení	1,000*
	Cenová flexibilita	0,273
	Schopnost nabídnout balík služeb	1,026*
	Délka volných lhůt	0,896*
	Empatie	1,208*
	Délka zpracování objednávky	0,701*
	Spolupráce se zákazníkem	0,481*
	Komunikace užívající tzv. soft skills	0,922*
	Flexibilita	0,610*
	Zákaznická podpora	0,935*
	Reakce na požadavky odesilatele	0,455*

Zdroj: autor na základě výstupu z SPSS/PASW Statistics 18

* = střední hodnota je statisticky významná na 5% hladině významnosti

Hypotéza H2 byla stanovena následovně: **Hodnocení důležitosti faktorů výběru poskytovatele přepravních a zasilatelských služeb je dáno oborem, ve kterém zadavatel služeb působí.**

Výsledky, které jsou zobrazeny v tabulce č. 14, korespondují **s povahou a nároky jednotlivých oborů**, co se týče úrovně poskytovaných služeb.

- Pro obor Automotive jsou třemi nejdůležitějšími faktory „Včasnost doručení“ (průměrná hodnota 4,67), „Informační kvalita“ (průměrná hodnota 4,44) a „Spolehlivost lodění“ (průměrná hodnota 4,33).

- V oboru Elektronika si zákazníci nejvíce cení faktoru „Informační kvalita“, „Avíza o příjezdu a zpoždění zásilky“ a „Cenová flexibilita“ se stejnou průměrnou hodnotou 4,80.

- V oboru Průmyslové zboží je to „Cena služby“ (průměrná hodnota 4,68), „Včasnost doručení“ (průměrná hodnota 4,32) a „Odborná způsobilost“ (průměrná hodnota 4,18).

- Pro obor Maloobchod jsou rozhodující faktory „Včasnost doručení“ (průměrná hodnota 4,53), „Cena služby“ (průměrná hodnota 4,47) a „Cenová flexibilita“ (průměrná hodnota 4,28).

- Respondenti z oboru dovozu zboží okamžité spotřeby označili průměrnou hodnotou 5,00 tyto tři faktory: „Přesnost vydaných přepravních dokumentů“, „Včasné uvolnění přepravních dokumentů“ a „Včasnost doručení“.

Hodnocení důležitosti faktorů rozhodujících o výběru poskytovatele zasilatelských a přepravních služeb se liší podle oboru, v kterém podnik působí. Hypotéza H2 je potvrzena.

Tabulka 14: Tři nejdůležitější faktory pro jednotlivé obory (aritmetický průměr)

Obor	Priorita 1	Priorita 2	Priorita 3
Automotive	Včasnost doručení (4,67)	Informační kvalita (4,44)	Spolehlivost lodění (4,33)
Elektronika	Informační kvalita (4,80)	Avíza o příjezdu a zpoždění zásilky (4,80)	Cenová flexibilita (4,80)
Průmyslové zboží	Cena služby (4,68)	Včasnost doručení (4,32)	Odborná způsobilost (4,18)
Maloobchod (spotřební zboží)	Včasnost doručení (4,53)	Cena služby (4,47)	Cenová flexibilita (4,28)
Zboží okamžité spotřeby	Přesnost vydaných přepravních dokumentů (5,00)	Včasné uvolnění přepravních dokumentů (5,00)	Včasnost doručení (5,00)

Zdroj: autor

Hypotéza H3 byla stanovena následovně: **Hodnocení důležitosti faktorů výběru poskytovatele přepravních a zasilatelských služeb je dáno dobou praktické zkušenosti zadavatele v daném oboru**.

Co se týče vlivu **délky zkušenosti v oboru** na hodnocení důležitosti faktorů, výzkum přinesl následující výsledky (přehledně znázorněno v tabulce č. 15):

- Pro skupinu se zkušeností v oboru 1-5 let jsou nejdůležitějšími faktory „Včasnost doručení“ (průměrná hodnota 4,73), „Cena služby“ (průměrná hodnota 4,64) a „Cenová pružnost“ (průměrná hodnota 4,55).

- Respondenti se zkušeností v oboru 6-10 let upřednostňují faktor „Cena služby“ (průměrná hodnota 4,65), „Včasnost doručení“ (průměrná hodnota 4,42) a „Informační kvalita“ (průměrná hodnota 4,19).

- Skupina respondentů se zkušeností v oboru 11-15 let si nejvíce cení faktoru „Včasnost doručení“ (průměrná hodnota 4,33) a „Informační kvalita“, „Včasné uvolnění přepravních dokumentů“ a „Cena služby (se stejnou průměrnou hodnotou 4,22).

- Pro poslední skupinu respondentů se zkušeností 15 a více let je rozhodující faktor „Informační kvalita“ (průměrná hodnota 4,33), „Cena služby“ (průměrná hodnota 4,33) a „Včasnost doručení“ (průměrná hodnota 4,17).

Hodnocení důležitosti faktorů rozhodujících o výběru poskytovatele zasilatelských a přepravních služeb se liší podle délky zkušenosti respondenta v daném oboru. Hypotéza H3 je potvrzena.

Tabulka 15: Tři nejdůležitější faktory pro jednotlivé délky zkušenosti (aritmetický průměr)

Délka zkušenosti	Priorita 1	Priorita 2	Priorita 3
1 – 5 let	Včasnost doručení (4,73)	Cena služby (4,64)	Cenová pružnost (4,55)
6 – 10 let	Cena služby (4,65)	Včasnost doručení (4,42)	Informační kvalita (4,19)
11 – 15 let	Včasnost doručení (4,33)	Včasné uvolnění přepravních dokumentů (4,22)	Informační kvalita/Cena služby (4,22)
15 a více let	Informační kvalita (4,33)	Cena služby (4,33)	Včasnost doručení (4,17)

Zdroj: autor

Nicméně rozdíly mezi hodnocením důležitosti faktorů respondenty s různou délkou zkušenosti v oboru se tak markantně neliší, jako u respondentů z různých oborů. Při formulování H3 jsem předpokládala, že délka zkušenosti v oboru by mohla ovlivňovat faktory výběru poskytovatele výrazněji, než se prokázalo. Všichni respondenti rozděleni do skupin podle délky zkušenosti v oboru označili v první trojici stejné faktory.

Nutno ale poznamenat, že hodnocení, resp. upřednostňování faktorů respondenty mohou ovlivňovat i jiné okolnosti (například nařízení vedení společnosti). Detaily k hodnocení faktorů byly zjištěny během hloubkových osobních rozhovorů s respondenty.

Z těch vyplývá, že ač by pro respondenta (jakožto zadavatele služby) byly objektivně či subjektivně důležitější jiné faktory, velice často z nařízení vedení zadavatele služby nebo mateřské společnosti apod. zadavatel služby poskytovatele služeb vybírá dle jiných hledisek jako například pouze dle cenového hlediska, případně na základě vazeb na určitého poskytovatele, existence globálního kontraktu mezi poskytovatelem a zadavatelem, vlivu doporučení jiného zadavatele apod.

V praxi je velice často rozhodujícím faktorem pouze cena služby. Toto tvrzení dokládají i výsledky z dotazníkového šetření.

I když se seznam faktorů zdá být vyčerpávající, výzkum přináší do existující odborné literatury další faktor ovlivňující výběr poskytovatele přepravních a zasilatelských služeb, a to tzv. „**Sdílení vícenákladů**“ (z angl. Additional costs participation). Tento faktor zmínili během hloubkových osobních rozhovorů, které proběhly během listopadu 2015, dva respondenti. **Tento faktor je definován jako účast poskytovatele na vícenákladech vzniklých tzv. force majeure (nepřízeň počasí, výpadky, stávky apod.), kde žádná ze stran se necítí odpovědnou za vzniklé vícenáklady a zpravidla všechny pojišťovací instituce tato rizika nepokrývají**.

3.4 Úprava metodiky TARRQUAL

V dotazníkovém šetření respondenti označili stupeň důležitosti jednotlivých faktorů při výběru poskytovatele přepravních a zasilatelských služeb. Vzhledem k počátečnímu velkému počtu proměnných metodiky TARRQUAL, byla metodika upravena za pomoci **CATPCA. Cílem této analýzy bylo zredukovat velký počet proměnných do menšího počtu proměnných při zachování významu původního počtu proměnných**. Analýza CATPCA poukázala na shluky příbuzných faktorů, z kterých mohli být vybráni reprezentanti za danou shlukovou skupinu (Šulc et al., 2015). Pomocí CATPCA došlo k redukci počtu proměnných, které mezi sebou mají největší korelaci, čímž byl vyřešen jeden z kritizovaných bodů metodiky SERVQUAL.

Analýza CATPCA stanovuje, že mezi proměnnými, které svírají úhel kolem 180°, lze najít negativní závislost. Proměnné, které svírají úhel kolem 90°, na sobě nezávisejí a lze je vyjmout jako dva reprezentanty dvou různých proměnných. Proměnné, které mezi sebou nesvírají žádný úhel nebo svírají úhel minimální, lze sloučit v jednoho reprezentanta dané shlukové skupiny (Šulc et al., 2015). Nutno zmínit, že vytvořené shluky a pojmenování shlukových reprezentantů je třeba zvolit a okomentovat s ohledem na logickou provázanost a aplikovatelnost pro úpravu metodiky TARRQUAL.

Graf č. 2 zobrazuje shlukování faktorů na základě provedené analýzy CATPCA. Faktory byly pro lepší přehlednost očíslovány dle tabulky č. 16 a shluky zabarveny modře. Shluky jsou graficky znázorněny v kartézském souřadném systému a úhly, které mezi sebou svírají jednotlivé faktory, jsou dopočteny pomocí matematické funkce arkustangens. Podle této funkce lze vypočítat úhly, které mezi sebou svírají jednotlivé body (faktory), čímž je matematicky stanovena míra závislosti mezi těmito proměnnými.

Tabulka č. 17 zobrazuje shluky faktorů pomocí metody CATPCA, a to na základě úhlů svíraných mezi faktory. Jako limit rozpětí úhlu mezi proměnnými je zvolen 0° 35″, což odpovídá přibližně 0,01 rad.

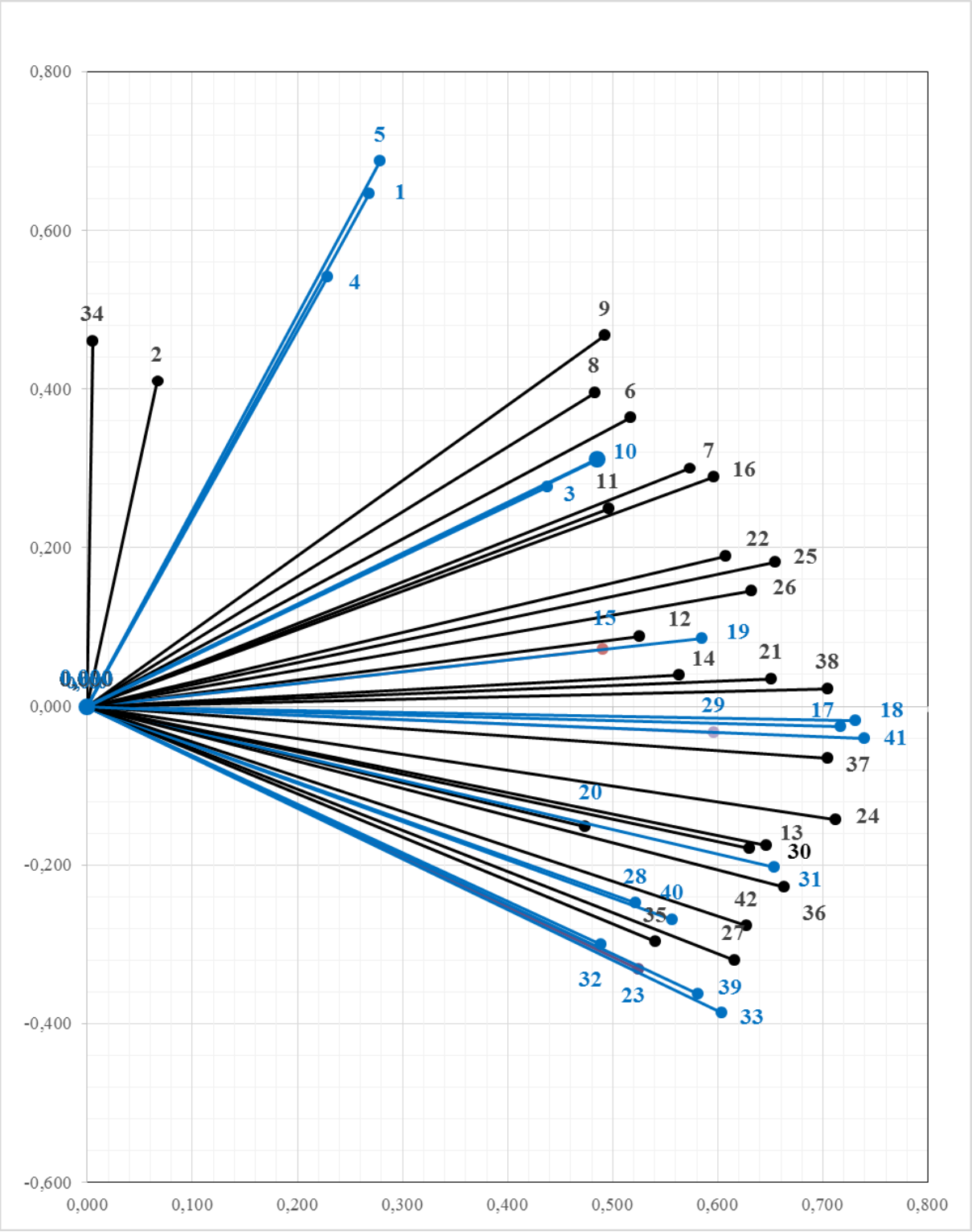
Tabulka 16: Označení každého faktoru pro CATPCA

Název faktoru	Označení
Spokojenost s provedením předchozích přeprav	1
Zpracovávání reklamací	2
Informační kvalita	3
Fakturace	4
Bezpečnost přeprav	5
ISO certifikace	6
Vedení záznamů	7
Přesnost vydané dokumentace	8
Včasnost uvolnění dokumentace	9
Vyhovující plán lodění	10
Spolehlivost lodění	11
Avíza o pohybu zásilky	12
Stav přepravní jednotky (kontejneru)	13
Finanční pozice poskytovatele	14
Reputace poskytovatele	15
Schopnost obstarat speciální vybavení	16
Navázání kontaktu	17
Sledování zásilek	18
Včasnost doručení	19
Platební podmínky	20
Zpracování výjimečných situací	21
Diskrétnost poskytovatele	22
Zdvořilost poskytovatele	23
Hladký proces zpracování objednávky	24
Geografické pokrytí	25
Úroveň informačních systémů	26
Výkonnost zaměstnanců	27
Odborná způsobilost	28
Schopnost poskytnout nestandardní služby	29
Kvalita prodejního oddělení	30
Dostupnost prodejního oddělení	31
Cena služby	32
Cenová flexibilita	33
Schopnost nabídnout balík služeb	34
Délka volných lhůt	35
Empatie	36
Délka zpracování objednávky	37
Spolupráce se zákazníkem	38
Komunikace užívající tzv. soft skills	39
Flexibilita	40
Zákaznická podpora	41
Reakce na požadavky odesilatele	42

Zdroj: autor

Graf 2: Shlukování faktorů pomocí metody CATPCA

(dle číselného označení v tabulce č. 16)



Zdroj: autor na základě výstupu z SPSS/PASW Statistics 18

Tabulka 17: Analýza CATPCA(úhly svírané mezi souřadnicemi jednotlivých faktorů)

Název faktoru	Δφ [°]
Schopnost nabídnout balík služeb	8°34′40″
Zpracovávání reklamací	12°48′32″
Bezpečnost přeprav	**0°26′24″**
Spokojenost s provedením předchozích přeprav	**0°24′41″**
Fakturace	**23°32′19″**
Včasnost uvolnění dokumentace	4°11′15″
Přesnost vydané dokumentace	4°14′7″
ISO certifikace	2°24′12″
Vyhovující plán lodění	**0°22′28″**
Informační kvalita	**4°40′44″**
Vedení záznamů	0°57′40″
Spolehlivost lodění	0°50′46″
Schopnost obstarat speciální vybavení	8°34′49″
Diskrétnost poskytovatele	1°46′12″
Geografické pokrytí	2°34′16″
Úroveň informačních systémů	3°24′34″
Avíza o pohybu zásilky	1°7′59″
Včasnost doručení	**0°1′18″**
Reputace poskytovatele	4°19′9″
Finanční pozice poskytovatele	0°59′14″
Zpracovávání výjimečných situací	1°13′43″
Hladký proces zpracování objednávky	3°16′34″
Sledování zásilek	**0°32′32″**
Navázání kontaktu	1°5′45″
Zákaznická podpora	**0°2′45″**
Schopnost poskytnout nestandardní služby	2°8′30″
Délka zpracování objednávky	6°5′37″
Spolupráce se zákazníkem	3°46′8″
Stav přepravní jednotky (kontejneru)	0°42′47″
Dostupnost prodejního oddělení	1°23′21″
Kvalita prodejního oddělení	**0°29′54″**
Platební podmínky	**1°9′40″**
Empatie	4°52′41″
Reakce na požadavky odesilatele	1°38′4″
Odborná způsobilost	**0°21′41″**
Flexibilita	**1°40′33″**
Výkonnost zaměstnanců	1°20′12″
Délka volných lhůt	2°48′12″
Cena služby	**0°20′35″**
Komunikace užívající tzv. soft skills	**0°19′36″**
Zdvořilost poskytovatele	**0°21′47″**
Cenová flexibilita	

Z provedené analýzy CATPCA vyplynuly následující shluky:

- **Shluk faktoru 1, 4, 5** (*Spokojenost s provedením předchozích přeprav, Fakturace, Bezpečnost přeprav*): tento shluk vyjadřuje empirickou zkušenost s předchozími přepravami. Faktory lze nahradit jedním reprezentantem za tuto shlukovou skupinu, a to „**Spokojenost s provedením předchozích přeprav**“. Nicméně pro účely hodnocení kvality služeb je na základě mých zkušeností doporučováno explicitně uvádět i faktor „Fakturace“, který je pro zákazníky často zmiňovaným aspektem kvality služby. Popřípadě je možné faktor „Spokojenost s provedením předchozích přeprav“ z dotazníku týkající se kvality služeb úplně vyřadit vzhledem k faktu, že se tento faktor nevztahuje k přepravám, na základě kterých byl zákazníkovi odeslán dotazník, a tento faktor by se tím pádem dal považovat za irelevantní pro účely zjištění kvality aktuální služby. Z těchto důvodů byl pro účely úpravy metodiky vybrán pouze faktor „**Fakturace**“.
- **Shluk faktoru 3, 10** (*Informační kvalita, Vyhovující plán lodění*) – shluk faktorů bude nazván „**Informační kvalita**“. Předpokládá se, že vyhovující je takový plán lodění, který byl schválen zákazníkem na základě nějakých informací.
- **Shluk faktoru 15, 19** (*Reputace poskytovatele, Včasnost doručení*) – vybrán faktor „**Včasnost doručení**“. Na základě výzkumu je patrné, že včasnost doručení má na reputaci poskytovatele velký vliv.
- **Shluk faktoru 17, 18** (*Navázání kontaktu, Sledování zásilek*) – faktor reprezentující skupinu přeformulován na „**Stálý kontakt se zásilkou**“.
- **Shluk faktoru 30, 20** (*Kvalita prodejního oddělení, Platební podmínky*) – mezi těmito faktory nelze ze zkušenosti vysledovat žádný vztah, proto bylo rozhodnuto v upravené metodice TARRQUAL zachovat oba dva faktory.
- **Shluk faktoru 40, 28** (*Flexibilita, Odborná způsobilost*) – jako reprezentant vybrán faktor „**Odborná způsobilost**“.
- **Shluk faktorů 29, 41** (*Schopnost poskytnout nestandardní služby, Zákaznická podpora*) – jako reprezentant vybrán faktor „**Zákaznická podpora**“.
- **Shluk faktorů 23, 39** (*Zdvořilost poskytovatele, Komunikace užívající tzv. soft skills*) – tyto dva faktory lze spojit do jednoho faktoru „**Zdvořilost poskytovatele**“.
- **Shluk faktorů 32, 33** (*Cena služby, Cenová flexibilita*) – faktory lze propojit do jednoho faktoru „**Cena služby**“.

Tabulka č. 18 znázorňuje seznam faktorů upravené metodiky TARRQUAL. Byly vyjmuty faktory z výše uvedených shluků a vybráni jejich zástupci. Počáteční počet 42 faktorů byl tak redukován na 33 faktorů.

Tabulka 18: Faktory metodiky TARRQUAL po úpravě se zařazením do původních skupin

Faktor	Skupina
Cena služby	Hmotná aktiva
Výkonnost zaměstnanců	Hmotná aktiva
Délka volných lhůt	Hmotná aktiva
Odborná způsobilost	Hmotná aktiva
Platební podmínky	Hmotná aktiva
Schopnost nabídnout balík služeb	Hmotná aktiva
Úroveň informačních systémů	Hmotná aktiva
Kvalita prodejního oddělení	Hmotná aktiva
Geografické pokrytí	Hmotná aktiva
Včasnost doručení	Spolehlivost
Informační kvalita	Spolehlivost
Avíza o pohybu zásilky	Spolehlivost
Včasnost uvolnění dokumentace	Spolehlivost
Vedení záznamů o průběhu přepravy	Spolehlivost
Stav přepravní jednotky (kontejneru)	Spolehlivost
Hladký proces zpracování objednávky	Spolehlivost
Spolehlivost lodění	Spolehlivost
Přesnost vydané dokumentace	Spolehlivost
Fakturace	Spolehlivost
Stálý kontakt se zásilkou	Ujištění
Empatie	Ujištění
Finanční pozice poskytovatele	Ujištění
Zdvořilost poskytovatele	Ujištění
Zpracovávání reklamací	Ujištění
Diskrétnost poskytovatele	Ujištění
ISO certifikace	Ujištění
Spolupráce se zákazníkem	Vnímavost
Reakce na požadavky odesilatele	Vnímavost
Délka zpracování objednávky	Vnímavost
Zpracování výjimečných situací	Vnímavost
Zákaznická podpora	Vnímavost
Dostupnost prodejního oddělení	Vnímavost
Schopnost obstarat speciální vybavení	Vnímavost

Zdroj: autor

Pomocí analýzy CATPCA lze faktory metodiky TARRQUAL rozdělit do větších skupin faktorů, jak je barevně znázorněno v grafu č. 3.

Tabulka č. 19 porovnává rozdělení faktorů nové, neupravené metodiky TARRQUAL do čtyř skupin na základě analýzy CATPCA s rozdělením faktorů na základě delfské metody. Ač rozdělení do skupin proběhlo u obou metod odlišným způsobem, analýza CATPCA opět stanovuje čtyři hlavní skupiny faktorů.

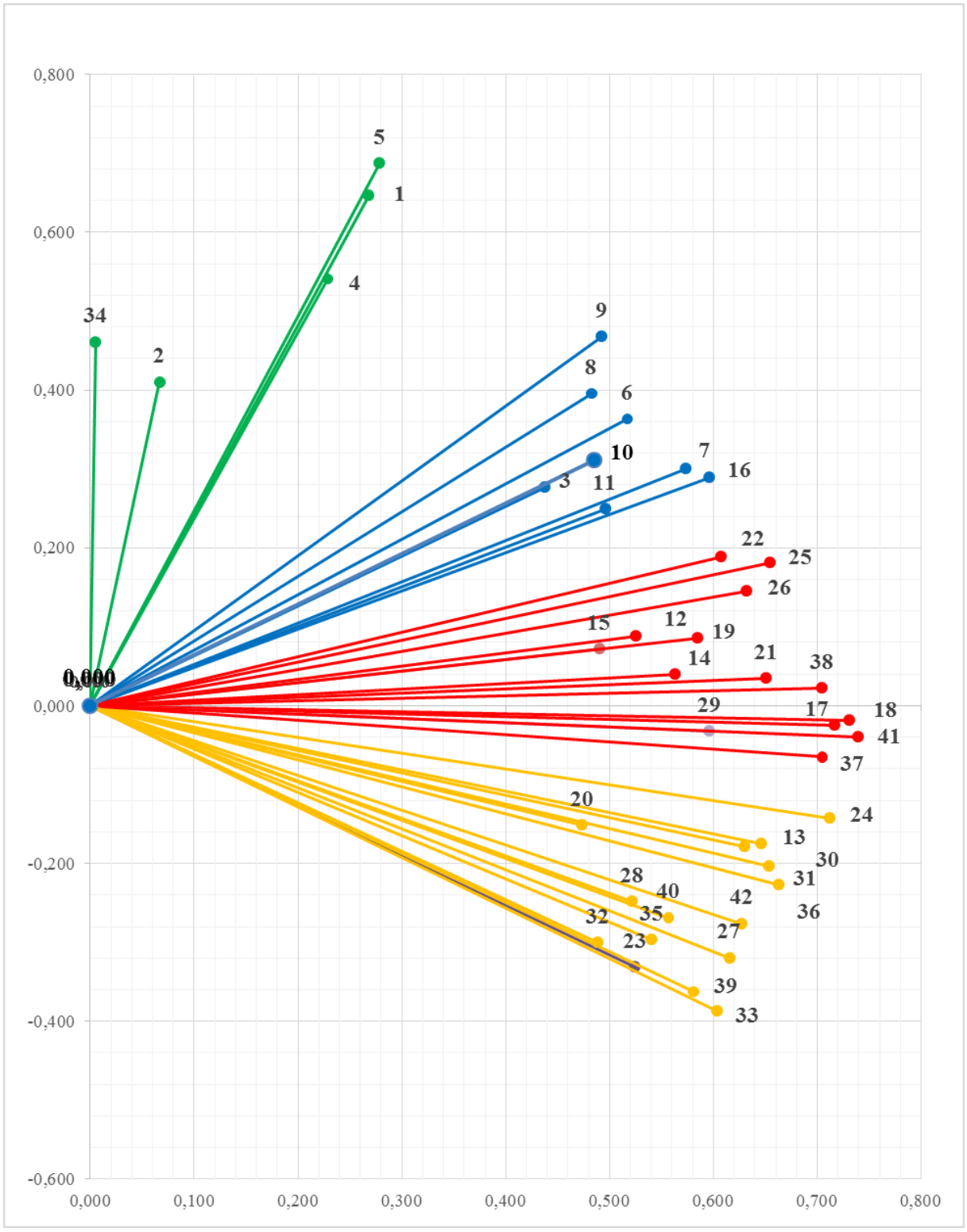
V tabulce č. 19 si lze všimnout podobnosti faktorů skupiny „2“ (dle CATPCA) a TARRQUAL skupiny „Spolehlivost“, jejíž 11 faktorů bylo do této skupiny rozřazeno dle delfské metody. Šest faktorů z celkových osmi, nalézajících se ve skupině „2“, se shoduje s TARRQUAL skupinou „Spolehlivost“ (tato shoda je v tabulce č. 19 vyznačena tučně).

Tabulka 19: Rozdělení faktorů do skupin pomocí CATPCA

Název faktoru	Skupina	Původní skupina
Spokojenost s provedením předchozích přeprav	1	Ujištění
Zpracovávání reklamací	1	Ujištění
Fakturace	1	Spolehlivost
Bezpečnost přeprav	1	Ujištění
Schopnost nabídnout balík služeb	1	Hmotná aktiva
Informační kvalita	**2**	**Spolehlivost**
ISO certifikace	2	Ujištění
Vedení záznamů	**2**	**Spolehlivost**
Přesnost vydané dokumentace	**2**	**Spolehlivost**
Včasnost uvolnění dokumentace	**2**	**Spolehlivost**
Vyhovující plán lodění	**2**	**Spolehlivost**
Spolehlivost lodění	**2**	**Spolehlivost**
Schopnost obstarat speciální vybavení	2	Vnímavost
Avíza o pohybu zásilky	3	Spolehlivost
Finanční pozice poskytovatele	3	Ujištění
Reputace poskytovatele	3	Ujištění
Navázání kontaktu	3	Ujištění
Sledování zásilek	3	Ujištění
Včasnost doručení	3	Spolehlivost
Zpracování výjimečných situací	3	Vnímavost
Diskrétnost poskytovatele	3	Ujištění
Geografické pokrytí	3	Hmotná aktiva
Úroveň informačních systémů	3	Hmotná aktiva
Schopnost poskytnout nestandardní služby	3	Hmotná aktiva
Délka zpracování objednávky	3	Vnímavost
Spolupráce se zákazníkem	3	Vnímavost
Zákaznická podpora	3	Vnímavost
Stav přepravní jednotky (kontejneru)	4	Spolehlivost
Platební podmínky	4	Hmotná aktiva
Zdvořilost poskytovatele	4	Ujištění
Hladký proces zpracování objednávky	4	Spolehlivost
Výkonnost zaměstnanců	4	Hmotná aktiva
Odborná způsobilost	4	Hmotná aktiva
Kvalita prodejního oddělení	4	Hmotná aktiva
Dostupnost prodejního oddělení	4	Vnímavost
Cena služby	4	Hmotná aktiva
Cenová flexibilita	4	Vnímavost
Délka volných lhůt	4	Hmotná aktiva
Empatie	4	Ujištění
Komunikace užívající tzv. soft skills	4	Vnímavost
Flexibilita	4	Vnímavost
Reakce na požadavky odesilatele	4	Vnímavost

Zdroj: autor

Graf 3: Shlukování faktorů pomocí metody CATPCA



Zdroj: autor na základě výstupu z SPSS/PASW Statistics 18

4. Aplikační část

V praktické části disertační práce je prezentován vývoj a teoretické využití nového uživatelského rozhraní pro měření kvality přepravních a zasilatelských služeb. Předkládaný online dotazník umožňuje odhalení slabých míst v kvalitě poskytovaných služeb.

Odhalení slabých míst spočívá v míře vyrovnání skutečných charakteristik služeb s očekáváním zákazníka. Na základě získaných dat tak vyplyne jednoznačný výstup s návrhy na zlepšení konkrétních faktorů přepravních a zasilatelských služeb.

Aplikace je primárně vytvořena pro společnost K+N, nicméně mohou ji využívat všichni poskytovatelé přepravních a zasilatelských služeb. Dotazník je navržen ve standardizovaném formátu, který může být implementován do jakéhokoli systému řízení vztahů se zákazníky. Poskytovatel pak může u cíleně nebo libovolně zvolené přepravy zjistit kvalitu služeb vnímanou zákazníkem, reagovat na jeho zpětnou vazbu a neustále tak zlepšovat svoje služby. Ztráta a následné zpětné získávání zákazníka může být pro poskytovatele nesmírně nákladné (Anderson et al., 1994) a pomocí předkládané aplikace mu lze předcházet.

I když mnohé studie potvrzují, že celkovou poptávku po přepravních a zasilatelských službách lze nejlépe posoudit jen z identifikace poptávky jednotlivých segmentů zákazníků (například Hunt et al., 2008), společnost K+N aktuálně neužívá nástroje k pravidelnému monitoringu kvality poskytovaných služeb. Tento stav není optimální, a proto byl jedním z významných impulzů pro konkretizaci zaměření cílů této práce.

4.1 Analýza slabých míst poskytovaných služeb

Po sběru dat týkajících se hodnocení důležitosti faktorů výběru poskytovatele přepravních a zasilatelských služeb a úpravě metodiky TARRQUAL může být provedena analýza slabých míst poskytovatele, z které vyplynou návrhy na zlepšení úrovně poskytovaných služeb. K tomuto účelu slouží nově vytvořený dotazník, díky němu získá poskytovatel konkrétní zpětnou vazbu od svého zákazníka pomocí tzv. mezery ve výstupu.

Předpokladem návrhu je, že poskytovatel by měl nabízet službu na maximální úrovni, to znamená na úrovni, která zákazníka plně uspokojuje, popřípadě jeho očekávání ještě převyšuje. Cílem praktické části této disertační práce je nabídnout poskytovatelům přepravních a zasilatelských služeb koncept, jak zvýšit spokojenost zákazníka za co nejnižších nákladů.

Dotazník má obdobnou formu jako u původního dotazníkového šetření pro účely této disertační práce – obsahuje řádky s jednotlivými faktory, kterým respondent bude hodnotit vnímanou kvalitu služby v závislosti na očekávání. Z výsledků poskytovatel zjišťuje kvalitu služby vnímanou zákazníkem v rámci určitého faktoru.

Na základě již provedeného dotazníkového šetření a konzultace s ostatními členy z Katedry logistiky během mého kolokvia byla škála rozšířena na šestistupňovou, aby respondent nevolil tzv. zlatou střední cestu (bod 3 na pětistupňové škále), čímž by zpětná vazba ztratila na významu. Tím, že bude zařazeno hodnocení na škále se sudým počtem bodů, je respondent postaven před volbu mezi kladným a záporným hodnocením.

Návrh škály vypadá následovně:

1 – kvalita služby vnímaná v rámci faktoru vůbec nesplnila očekávání zákazníka;
2 – kvalita služby vnímaná v rámci faktoru nesplnila očekávání zákazníka;
3 – kvalita služby vnímaná v rámci faktoru spíše nesplnila očekávání zákazníka;
4 – kvalita služby vnímaná v rámci faktoru spíše splnila očekávání zákazníka;
5 – kvality služby v rámci faktoru splnila očekávání zákazníka;
6 – kvalita služby v rámci faktoru zcela splnila očekávání zákazníka.

Aplikace je navržena tak, aby byla pro respondenta uživatelsky příjemná. Je rovněž na rozhodnutí každého poskytovatele, jestli k vyplnění dotazníkového formuláře bude respondenta nějak motivovat (například zvýhodněnou cenou další dopravy, návazných služeb apod.).

Zároveň záleží na konkrétním poskytovateli, jaká data chce z aplikace získat. Poskytovatel může získat jak agregovaná data pro skupinu oslovených zákazníků, kterou si definuje podle určitých kritérií (podle oboru, podle objemu přeprav nebo frekvence spolupráce), tak případně zhodnotit zpětnou vazbu od každého zákazníka zvlášť. Poskytovatel si rovněž může nadefinovat skupinu všech zákazníků, pro které uskutečnil nějakou přepravu například v předchozím čtvrtletí apod. a rozeslat celou „kampaň“ zjištění kvality služeb vnímané zákazníky.

Pokud si poskytovatel zvolí rozeslání celé kampaně, nadefinuje si, jaké zákazníky chce oslovit a vytvoří seznam e-mailových adres. Následně jsou e-mailové adresy oslovených zákazníků importovány do aplikace, která dotazníky rozešle jako e-mail. Oslovení zákazníci po otevření příslušného odkazu v e-mailu vyjadřují svůj názor na kvalitu služby. Zároveň zákazník v dotazníku nalezne volné pole pro konkrétní zpětnou vazbu poskytovateli. Tímto je zjišťován subjektivní úsudek o poskytovateli a jeho službách.

Pokud je cílem poskytovatele zjistit kvalitu služeb vnímanou vybranými zákazníky v daném období po právě ukončené přepravě, to znamená mimo e-mailovou kampaň, se snahou získat zpětnou vazbu od konkrétního zákazníka týkající se dané přepravy, pak k tomuto účelu slouží tlačítko, resp. zadání příkazu do příkazového řádku v CRM systému poskytovatele. V praxi by to vypadalo tak, že by po fakturaci přepravy nebo doručení zásilky poskytovatel zadal do systému pokyn na odeslání dotazníku. Tento přístup musí být ale aplikován citlivě a nedoporučuje se u nově získaných zákazníků, vzhledem k tomu, že ve většině případů vyžadují osobní přístup a komunikaci s poskytovatelem nebo jeho obchodním či zákaznickém oddělení. Technické řešení této varianty nebude v této disertační práci diskutováno vzhledem k faktu, že vyžaduje přímou návaznost na konkrétní interní CRM systém poskytovatele.

Nutno dodat, že v žádném případě by nastavení frekvence zasílání dotazníků pro hodnocení kvality přepravních a zasilatelských služeb nemělo vypadat tak, jak je to běžné

například po nákupu v internetovém obchodu maloobchodního dodavatele zboží či služeb, apod. Ten zpravidla zasílá svému zákazníkovi dotazník automaticky po každém nákupu. Toto řešení může být naopak kontraproduktivní, vzhledem k tomu, že návratnost dotazníků by pak mohla být velice malá. Pro respondenta by nemělo být vyplňování dotazníků nepříjemné a už vůbec by se neměl cítit dotazníkem obtěžován. Cílem dotazníkového šetření, ať už v jakékoli podobě, je zákazníka motivovat k vyjádření svého názoru na kvalitu služeb. Znalost zákazníků a jejich potřeb je nejen v přepravním řetězci podstatou fungující spolupráce.

4.2 Návrh aplikace

Dotazník byl vytvořen v programovacím jazyku PHP (z angl. Hypertext Preprocessor, dále jen PHP). PHP je jazyk určený k programování internetových stránek a dynamických webových aplikací či segmentů HTML. Dle statistik z průzkumů webových technologií (z angl. Web Technology Surveys) je PHP s podílem 81,9 % nejrozšířenějším jazykem pro tvorbu webových aplikací, následovány ASP.NET s 15,7% a Javou s 3,1%. Pomocí PHP lze vytvořit nejen dotazník, ale i diskusní fórum, počítadlo, knihu návštěv, apod.

Nespornou výhodou PHP je jeho jednoduchost a množství nabízených funkcí. S PHP lze měnit, ukládat a mazat data na webovém serveru, kde jsou uloženy zdrojové kódy webových stránek. Na rozdíl od statických HTML stránek jsou požadované početní operace realizovány na straně serveru, což vede k snížení výpočetních nároků na straně uživatele. PHP skript se nejprve zpracuje na serveru a v prohlížeči je následně zobrazen pouze výsledek jeho činnosti. PHP skript je nezávislý na platformě a rozdíly v různých operačních systémech se omezují na několik systémově závislých funkcí. Takže lze skripty mezi operačními systémy přenášet bez jakýchkoli úprav. Takto navržený dotazník pak je možné spustit na jakémkoli, poskytovatelem zvoleném operačním systému. PHP je často využíván k tvorbě webových aplikací v kombinaci s operačním systémem Linux, databázovým systémem MySQL, a webovým serverem Apache. Právě toto osvědčené řešení bude také použito při následném návrhu.

Vývoj aplikace probíhal v následujících krocích:

1. Definice SQLite databáze a vytvoření její struktury.
2. Import faktorů a seznamu oslovených firem do databáze.
3. Připojení databáze k dynamickému návrhu PHP.
4. Návrh vzhledu webové prezentace a doporučení pro CSS styly[15].
5. Spuštění finální verze na testovacím serveru a odzkoušení.

[15] CSS styly jsou kaskádové styly, které se používají k vytvoření vzhledu webové stránky (barva, písmo, velikost písma). S CSS styly lze pomocí jednoho souboru ovlivňovat design celého webu. Vysvětlení základních pojmů v této kapitole bylo čerpáno z http://www.tvorba-webu.cz/

Při návrhu aplikace vyvstává otázka, zda by nebylo výhodnější využít některé z firem, které v současnosti nabízejí hotové řešení ve formě šablony. Tyto šablony lze vzhledově upravit, doplnit vlastní otázky a nastavit možnosti odpovědí. Pokud jsou ale tyto služby nabízeny bezplatně, obsahují zpravidla reklamy, které jejich majitelům zaručují určitou finanční návratnost. Toto řešení, bez ohledu na to, od které firmy je vyžádáno, považuji za neprofesionální, a dle mého názoru není možné zasílat důvěryhodný dotazník na hodnocení kvality služeb obsahující nekontrolované reklamy. Samozřejmě že lze tyto online dotazníky zakoupit i ve verzích bez reklam, ale pokud se jedná o firmu K+N, která disponuje svým vlastním rozsáhlým IT oddělením, jeví se placení externí firmy pouze pro tvorbu a správu dotazníku jako bezpředmětné. Nutné je také uvést, že v obou případech je nedořešená otázka bezpečnosti, tedy že vyplněné dotazníky, které lze považovat za interní dokumenty společnosti, jsou uložené mimo její standardní zabezpečení a jsou ve správě cizí firmy. Tak ve své podstatě dojde ke ztrátě plné kontroly nad výslednými daty.

4.2.1 Tvorba struktury databáze

V prvním kroku byl do webového prohlížeče Mozilla Firefox nainstalován doplněk SQLite Manager. Tento doplněk je na rozdíl od podobných nástrojů existujících na trhu zcela zdarma. Vytváření databází je pomocí tohoto doplňku relativně jednoduché. Jeho výhodou je uživatelsky přívětivé prostředí, jednoduchost provedení potřebných updatů databáze atd. Pomocí SQL jazyka byly vytvořeny celkem čtyři databázové tabulky:

V níže uvedeném SQL kódu jsou pro zachování přehlednosti záměrně vynechány sloupce faktorů 4 - 26 při vytváření tabulky *vysledky* sloužící k shromažďování dat z dotazníkového šetření.

```
CREATE TABLE "faktory" ("faktor" VARCHAR NOT NULL  UNIQUE )

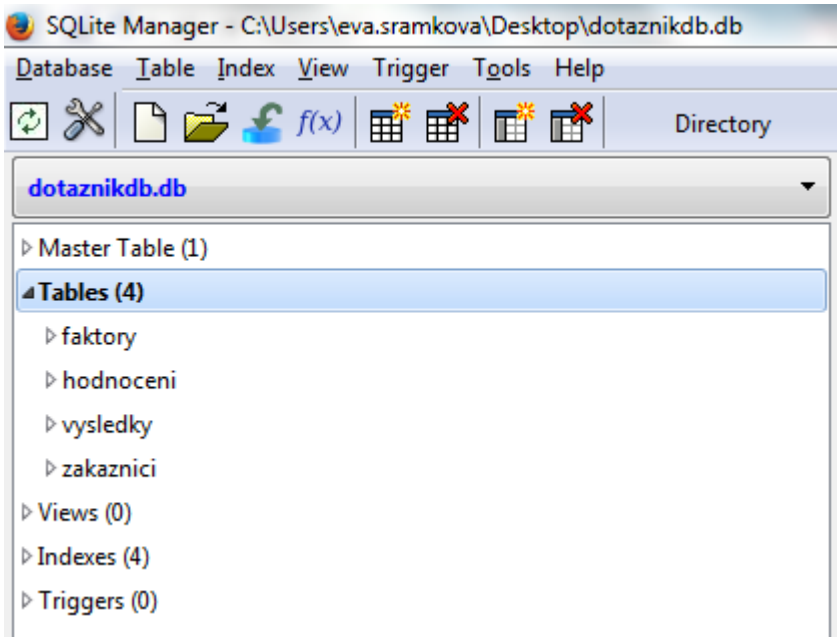
CREATE TABLE "hodnoceni" ("hodnocení" VARCHAR NOT NULL UNIQUE )

CREATE TABLE "vysledky" ("zakaznik" VARCHAR NOT NULL , "datum" TIMESTAMP NOT NULL DEFAULT CURRENT_TIMESTAMP, "1" INTEGER NOT NULL, "2" INTEGER NOT NULL, "3" INTEGER NOT NULL,… , "27" INTEGER NOT NULL, UNIQUE("zakaznik", "datum") ON CONFLICT REPLACE)

CREATE TABLE "zakaznici" ("jmeno" VARCHAR NOT NULL, "email" VARCHAR NOT NULL, UNIQUE("email") ON CONFLICT REPLACE)
```

Obrázek č. 11 je snímkem obrazovky vytvořené databáze. Je zde vidět struktura čtyř právě vytvořených tabulek: *faktory*, *hodnoceni*, *vysledky*, *zakaznici*. Do jednotlivých tabulek databáze byly pomocí SQLite Manageru vyplněny všechny faktory získané upravenou metodikou TARRQUAL, slovní hodnocení pro škálu od 1 do 6 a seznam firem oslovených v dotazníkovém šetření.

Obrázek 11: Snímek obrazovky vytvořené databáze



Zdroj: autor (SQLite Manager)

- **Faktory** – tato tabulka (obrázek č. 12) obsahuje seznam faktorů upravené metodiky TARRQUAL. Data v poli *faktor* v tabulce *faktory*, která obsahuje jednotlivé faktory dotazníku, jsou uložena v datovém formátu VARCHAR (z ang. Variable Character Field) – tedy textové pole bez určené délky.

Obrázek 12: Tabulka faktorů

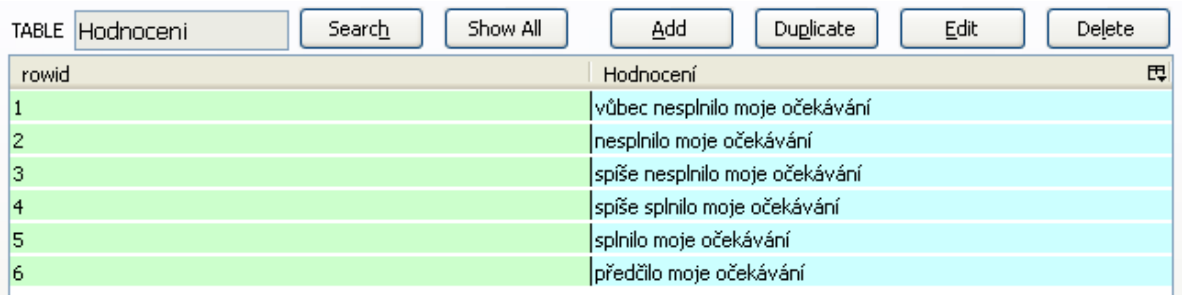
TABLE faktory | Search | Show All | Add | Duplicate | Edit | Delete

rowid	faktor
1	Včasnost dodání
2	Informační kvalita
3	Zasílání avíz o pohybu zásilky
4	Cena přepravní služby
5	Včasnost uvolnění dokumentace
6	Vedení záznamů o průběhu přepravy
7	Spolupráce se zákazníkem
8	Výkonnost zaměstnanců K+N
9	Stav přepravní jednotky (kontejneru)
10	Hladký proces zpracování objednávky

Zdroj: autor (SQLite Manager)

- **Hodnocení** – tabulka (obrázek č. 13) obsahuje šestistupňovou hodnotící škálu každého faktoru. Pole *hodnoceni* v tabulce *hodnoceni* jsou uložena opět v datovém formátu VARCHAR.

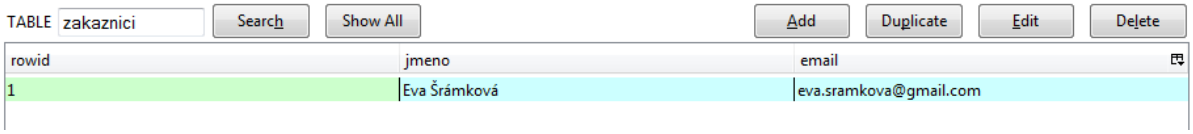
Obrázek 13: Tabulka hodnocení



Zdroj: autor (SQLite Manager)

- **Výsledky** – tabulka bude zahrnovat výstup z ukončeného dotazníkového šetření, to znamená škálové odpovědi respondenta v rámci každého faktoru. Pole *zakaznik* v tabulce *vysledky* budou uložena ve formátu VARCHAR, pole datum ve formátu TIMESTAMP[16].

Obrázek 14: Tabulka oslovených firem



Zdroj: autor (SQLite Manager)

- **Zákazníci** (obrázek č. 14) – obsahem je seznam oslovených firem včetně e-mailového kontaktu. Obě pole ve formátu VARCHAR.

U tabulek *vysledky* a *zakaznici* je nastavena ochrana unikátnosti jak je vidět v SQL definici. To znamená, že například nelze do tabulky uložit dva zákazníky se stejným e-mailem.

[16] Formát TIMESATMP slouží k uchování času, například: 2016-07-20T00:00:00.000

4.2.2 Import dat do databáze

Pro potřeby této disertační práce a na základě konzultace s námořním a marketingovým oddělením zasilatelské společnosti K+N Praha byl seznam faktorů (speciálně pro účely navržení dotazníku týkající se kvality služeb společnosti K+N) ještě více zúžen. Vyvstal požadavek na úpravu podoby dotazníku tak, aby byl zaslán na:

- Stávající zákazníky – ti by obdrželi dotazník zúžený o dva faktory, a to „Kvalita prodejního oddělení“ a „Dostupnost prodejního oddělení“ – to proto, že se v praxi se při dlouhodobé spolupráci zákazník s prodejním oddělením dostane do styku jen zřídka. Dále se pro účely takového šetření jeví nadbytečné tyto tři faktory: „Finanční pozice poskytovatele“, „Geografické pokrytí“ a „ISO certifikace“. Stávající zákazníky si může poskytovatel sám nadefinovat, mohou to být například ti, kteří v průběhu třech měsíců uskutečnili alespoň dvě přepravy apod.

- Nově získané zákazníky – k těm je obecně třeba přistupovat s mnohem větší péčí, proto i dotazník obsahuje více faktorů tak, aby byla zpětná vazba co nejkompletnější. V dotazníku jsou tedy hodnoceny všechny faktory upravené metodiky TARRQUAL.

Návrh rozdělení seznamu faktorů v závislosti na oslovených zákaznících zobrazuje tabulka č. 21. Je na rozhodnutí každého poskytovatele, jestli navržený přístup zvolí i u svého průzkumu spokojenosti zákazníka. TARRQUAL je navržen jako rámec faktorů sloužících jako koncept pro vlastní dotazníkové šetření.

Tabulka 20: Rozřazení faktorů pro nové a stávající zákazníky

Seznam faktorů (noví zákazníci)
Včasnost doručení
Informační kvalita
Avíza o pohybu zásilky
Cena služby
Včasnost uvolnění dokumentace
Vedení záznamů o průběhu přepravy
Spolupráce se zákazníkem
Výkonnost zaměstnanců
Stav přepravní jednotky (kontejneru)
Hladký proces zpracování objednávky
Délka volných lhůt
Spolehlivost lodění
Reakce na požadavky odesilatele
Délka zpracování objednávky
Stálý kontakt se zásilkou
Zpracování výjimečných situací
Odborná způsobilost
Platební podmínky
Přesnost vydané dokumentace
Empatie
Zákaznická podpora
Schopnost nabídnout balík služeb
Zdvořilost poskytovatele
Dostupnost prodejního oddělení
Fakturace
Zpracovávání reklamací
Úroveň informačních systémů
Diskrétnost poskytovatele
Schopnost obstarat speciální vybavení
Kvalita prodejního oddělení
Finanční pozice poskytovatele
Geografické pokrytí
ISO certifikace

Seznam faktorů (stávající zákazníci)
Včasnost doručení
Informační kvalita
Avíza o pohybu zásilky
Cena služby
Včasnost uvolnění dokumentace
Vedení záznamů o průběhu přepravy
Spolupráce se zákazníkem
Výkonnost zaměstnanců
Stav přepravní jednotky (kontejneru)
Hladký proces zpracování objednávky
Délka volných lhůt
Spolehlivost lodění
Reakce na požadavky odesilatele
Délka zpracování objednávky
Stálý kontakt se zásilkou
Zpracování výjimečných situací
Odborná způsobilost
Platební podmínky
Přesnost vydané dokumentace
Empatie
Zákaznická podpora
Schopnost nabídnout balík služeb
Zdvořilost poskytovatele
Fakturace
Zpracovávání reklamací
Úroveň informačních systémů
Diskrétnost poskytovatele
Schopnost obstarat speciální vybavení

Zdroj: autor

4.2.3 Dynamická část webové prezentace

V této podkapitole je představena tvorba skriptu pro spojení s databází. Tento návrh je dál v textu doplněn o HTML prezentaci a CSS styly sloužící k úpravě vzhledu. Pro tvorbu byla použita aplikace phpDesigner verze 8[17].

V úvodu kódu jsou vloženy direktivy pro vypsání případných chyb. Toto nastavení je možné ve finální verzi tzv. zaremovat. To znamená, že takto označený kód nebude použit. Využití těchto direktiv je žádoucí během navrhování aplikace, nebo v případě tzv. debuggingu, tedy odladění možných chyb.

```
error_reporting(E_ALL);
ini_set('display_errors', 1);
```

Níže v kódu je vidět připojení databáze a nastavení chování při výskytu chyby. Poté je databáze otevřena. V uvedeném kódu, který slouží jako příklad, jsou vyhledány všechny faktory z tabulky faktory, které byly do databáze vyplněny v podkapitole 4.2.2.

```
$db = new PDO('sqlite:dotaznikdb.db') or die("Nepodařilo se otevřít databázi");
$db->setAttribute(PDO::ATTR_EMULATE_PREPARES, false);
$db->setAttribute(PDO::ATTR_ERRMODE, PDO::ERRMODE_EXCEPTION);
if($db != null){
    $db->beginTransaction();
    // Vyhledám všechny faktory z tabulky faktory
    $queryDb = $db->prepare('SELECT faktor FROM faktory');
    $queryDb->execute();
    $result = $queryDb->fetchAll();
    $db->commit();
    if ($result != null) {
        for ($i = 0; $i < count($result); $i++){
            // Pro každý faktor zpracuji výsledek, v tomto případě ho zobrazím
            else {
                echo "<td><p>".$result[$i][0]."</p></td>";
            }
        }
    }
}
```

Každý záznam z databázové tabulky je pak v cyklu `for` vypsán jako jeden řádek navrženého dotazníku. Dotazník je odeslán zpět na server do téhož souboru pomocí metody *POST*.

[17] Jedná se o populární vývojové prostředí pro PHP se zabudovaným editorem i pro HTML, CSS a JavaScript

Zpracování přijatých dat spočívá v kontrole úplnosti hodnocení jednotlivých faktorů. V případě, že by respondent opomněl, nebo úmyslně vynechal hodnocení některého faktoru, je na tuto skutečnost upozorněn změnou barvy definovanou v CSS souboru. Aplikace pak tento faktor automaticky zabarví do červena.

Kromě vyjádření kvality služeb v rámci určitého faktoru má respondent příležitost vyjádřit se ke službě detailněji, a to pomocí samostatné sekce „prostor pro Vaše připomínky“ v závěrečné části dotazníku. Respondent tuto možnost bude mít v rámci textového pole, do kterého své připomínky může zapsat.

4.2.4 Vzhled dotazníku

Vzhled dotazníku je laděn do firemní barvy společnosti K+N, pro kterou je aplikace primárně vytvořena, tedy modré. V pravé části vrchního banneru je uvedeno logo společnosti K+N, tj. bílá kotva v modrém kruhu. Krajní bannery tvoří fotografie kontejnerového přístavu Rotterdam.

Styly byly definovány pomocí externího souboru CSS, jak bylo zmíněno v podkapitole 3.2.3. V tomto souboru je podstatná část věnována vzhledu tabulky pro dotazník. Navržený vzhled byl napsán a testován tak, aby byl funkční pro všechny v současnosti nejčastěji využívané webové prohlížeče (Firefox, Internet Explorer, Opera, Safari). Jako příklad slouží níže uvedená část kódu, který definuje podbarvení prvního řádku tabulky:

```
table.gradienttable th {
  background: #9aafff;
  /* For Safari 5.1 to 6.0 */
  background:   -webkit-linear-gradient(top,   #9aafff   0%,#abbdff   40%,#ccd7ff
100%);
  /* For Opera 11.1 to 12.0 */
  background: -o-linear-gradient(top, #9aafff 0%,#abbdff 40%,#ccd7ff 100%);
  /* For Firefox 3.6 to 15 */
  background: -moz-linear-gradient(top, #9aafff 0%,#abbdff 40%,#ccd7ff 100%);
  /* For IE10 */
  background: -ms-linear-gradient(top, #9aafff 0%,#abbdff 40%,#ccd7ff 100%);
  /* Standard syntax */
  background: linear-gradient(to bottom, #9aafff 0%,#abbdff 40%,#ccd7ff 100%);
}
```

4.2.5 Finální verze dotazníku

Dotazník ve formátu PHP, SQLite databáze, soubor s definovanými styly a podpůrná grafika byly umístěny na server Apache běžící pod operačním systémem Linux (Debian). V současnosti je k náhledu na adrese: http://89.233.135.124:26280/eva/dotaznik.php. HTML kód byl testovaný ve validátoru W3C a je validní. To znamená, že neobsahuje žádné hrubé chyby. Celý návrh aplikace, včetně zdrojových kódů a českých popisek je k dispozici na přiloženém CD.

4.3 Vyhodnocení dat z aplikace

Po vyplnění dotazníku respondenty jsou data exportována do vytvořené databáze a následně je možné zobrazit je v aplikaci Microsoft Excel, kde je výsledek reprezentován sloupci s uvedením stupně vnímané kvality (z angl. Perceived Quality) každého respondenta ke každému faktoru. Poté mohou být data analyzována dvěma různými způsoby:

- Za celý soubor – po sběru dat z aplikace je ze získaných hodnot vypočítán aritmetický průměr stupně vnímané kvality ($\overline{PQ}$) každého faktoru, resp. škálových odpovědí všech respondentů (n) vztahující se k určitému faktoru (x_i), dle vzorce č. 4:

$$\overline{PQ} = \frac{1}{n}\sum_{i=1}^{n} x_i = \frac{x_1 + x_2 + ... + x_n}{n} \qquad (4)$$

  Čím větší je hodnota aritmetického průměru, tím větší je vnímaná kvalita služby, resp. tím více služba splnila očekávání zákazníka z hlediska určitého faktoru. Takto jsou na základě hodnocení služeb respondenty odkryty slabé i silné stránky služeb poskytovatele. S výsledky může poskytovatel dále pracovat a upravit nastavení svých služeb.

- Popřípadě se může poskytovatel podrobněji soustředit jen na **hodnocení služeb každého jednotlivého respondenta**.

Na základě dat z databáze lze vypočíst tzv. **mezeru ve výstupu**. Mezera ve výstupu je dána rozdílem mezi vnímanou kvalitou služeb v přímě konfrontaci s očekáváním zákazníka a procesem a výsledkem realizace služby. Po exportu dotazníku kvality služeb do databáze poskytovatele je hodnocení vnímané kvality každého faktoru váženo stupněm důležitosti faktoru (IS_i), zjištěného v dotazníkovém šetření provedeném v rámci této disertační práce.

Výpočet mezery ve výstupu je dán matematickým zápisem č. 5:

$$PG_i = \frac{IS_i}{PQ_i} \qquad (5)$$

kde:

PG_i = Mezera ve výstupu pro faktor *i*

i = Faktor služby

IS_i = Stupeň důležitosti faktoru *i* (z angl. Importance score)

PQ_i = Skutečný výstup, resp. vnímaná kvalita služby v rámci faktoru *i* (z angl. Perceived Quality)

IS_i nabývá hodnot 1-5, *PQi* nabývá hodnot 1-6. Cílem poskytovatele je odhalit především ty faktory, které jsou pro zadavatele důležité a zároveň mají nejnižší hodnocení kvality služeb (to znamená IS_i = 5; *PQi* = 1). Pomocí funkce maxima lze z databáze vypsat například pět faktorů, resp. slabých míst, které dosahují nejvyšších hodnot a na které se poskytovatel dále zaměří.

Pokud by chtěl poskytovatel získat ještě přesnější výsledek, měl by zohlednit stupeň důležitosti faktorů, platný pro jednotlivé obory, vzhledem k faktu, že v disertační práci bylo zjištěno, že hodnocení důležitosti faktorů služby závisí na oboru, v kterém respondent působí (dle vzorce č. 6)

$$PG_i = \frac{IS_{Gi}}{PQ_i} \qquad (6)$$

kde:

PG_i = Mezera ve výstupu pro faktor *i*

i = Faktor služby

IS_{Gi} = Stupeň důležitosti faktoru *i* s ohledem na obor, ve kterém respondent působí

PQ_i = Skutečný výstup, resp. vnímaná kvalita služby v rámci faktoru *i*

5. Závěr

V disertační práci byly odhaleny a následně analyzovány faktory rozhodující při výběru poskytovatele přepravních a zasilatelských služeb. Metodický aparát byl založen na kvantitativním výzkumu s kvalitativními prvky a aplikaci nově vytvořené metodiky TARRQUAL. Ta byla na základě dat z dotazníkového šetření následně upravena pomocí CATPCA.

V dotazníkovém šetření zadavatelé služeb na pětistupňové škále individuálně označili důležitost 42 faktorů výběru poskytovatele přepravních a zasilatelských služeb. Nejvyšší důležitost respondenti přiřadili faktoru „Cena služby“ s průměrnou hodnotou 4,55, „Včasnost doručení“ s průměrnou hodnotou 4,52 a „Cenovou flexibilitou“ s průměrnou hodnotou 4,27. Výsledky výzkumu, stejně jako u podobných výzkumů prováděných na asijském kontinentě, dokládají, že faktor „Cena služby“ je nejdůležitější při výběru poskytovatele. Zároveň dokazují, že existují rozdíly ve stanovení důležitosti faktorů pro respondenty z různých oborů a s různou délkou zkušenosti v oboru. Dotazníky byly dále doplněny o 12 hloubkových osobních rozhovorů. Během nich byly s vybranými respondenty diskutovány příčiny individuálního upřednostňování konkrétních faktorů. Výzkum dále přispívá do odborné literatury novým faktorem „Sdílení vícenákladů“.

Na základě analýzy dat z dotazníkového šetření pomocí CATPCA byl omezen počet faktorů nové metodiky TARRQUAL. Tím vznikla upravená metodika TARRQUAL, pomocí které byla navržena aplikace sloužící pro kontinuální hodnocení kvality služeb vnímané zákazníkem i další výzkum v této oblasti.

V aplikační části disertační práce je navržen nástroj pro odkrytí slabých míst poskytovaných služeb. Výzkum provedený v disertační práci umožňuje porozumět nárokům, které zadavatelé služeb kladou na výslednou službu a proces její realizace. Poskytovatel služby by se měl zaměřit na rozvíjení faktorů, u kterých se projeví největší mezera ve výstupu. Poskytovatelům přepravních a zasilatelských služeb otevírá možnost pro zlepšení svých služeb a lepší koncentraci na zákazníka.

Nová metodika TARRQUAL otevírá další výzkumné možnosti v oblasti měření kvality služeb nejen v oboru přepravních a zasilatelských služeb, ale i některých logistických služeb. Seznam faktorů slouží pro měření kvality služeb poskytovaných nejen zasilateli a rejdaři, ale po drobné úpravě i jinými subjekty, které jsou součástí přepravního řetězce.

Vzhledem k dynamičnosti a variabilitě trhu zasilatelských, přepravních a logistických služeb je poskytovateli pravidelné sledování kvality služeb zákazníky důrazně doporučováno. Pravidelná a odborně vyhodnocovaná zpětná vazba od zákazníka může dopomoci ke zvýšení konkurenceschopnosti poskytovatele služeb, nárůstu objemu přeprav, jeho tržního podílu a otevírá možnost k navyšování jeho zisků.

6. Přínosy disertační práce

Disertační práce reaguje na nedostatečný výzkum v oblasti hodnocení kvality služeb v oboru multimodálních přeprav v oblasti střední a východní Evropy (se zaměřením na ČR). Disertační práce počítá s přínosem pro vědu, praxi i pedagogickou činnost.

6.1 Přínos disertační práce pro teorii a výzkum

Disertační práce doplňuje chybějící výzkum týkající se hodnocení důležitosti faktorů výběru poskytovatele zasilatelských a přepravních služeb a hodnocení kvality poskytovaných služeb v námořní kontejnerové přepravě.

V disertační práci je vytvořena nová metodika pro měření kvality přepravních a zasilatelských služeb především pro oblast střední a východní Evropy, se zaměřením na ČR. Nejsou známy studie s daným tematickým zaměřením zabývající se touto geografickou oblastí. Disertační práce poukazuje na nedostatek nástrojů pro měření kvality služeb v oboru přepravních, zasilatelských, případně logistických služeb. Ačkoli je nově vytvořená metodika TARRQUAL primárně určena pro hodnocení kvality přepravních a zasilatelských služeb, může být s drobnými úpravami aplikována i na některé další logistické služby a v dalších geografických oblastech. Disertační práce rovněž přispívá k současnému stavu poznání v oboru měření kvality přepravních a zasilatelských služeb novým, v odborné literatuře dosud nezmiňovaným faktorem „Sdílení vícenákladů“.

6.2 Přínos disertační práce pro manažerskou praxi

Na českém, potažmo CEE trhu je nedostatek nástrojů pro kontinuální měření kvality zasilatelských a přepravních služeb. Poskytovatelé přepravních a zasilatelských služeb mohou získávat pravidelnou zpětnou vazbu od svých zákazníků pomocí nově vytvořené a testované metodiky pro měření kvality služeb TARRQUAL a nově vytvořené aplikace pro měření kvality služeb. Z toho vyplývá, že tak mohou rovněž lépe uspokojovat potřeby svých zákazníků, a získat tím konkurenční výhodu na trhu přepravních a zasilatelských služeb. Metodika TARRQUAL může rovněž sloužit jako benchmarkingový nástroj. Nejoptimističtější scénář může počítat s tím, že díky předkládané nové metodice měření kvality služeb může dojít ke zlepšení kvality přepravních a zasilatelských služeb napříč trhem.

6.3 Přínos disertační práce pro pedagogickou činnost

Teoretická část i výsledky výzkumně-aplikační části disertační práce budou užity v rámci výuky předmětů Katedry logistiky Vysoké školy ekonomické v Praze, jako například 3LG625 Námořní a multimodální přeprava. Tento kurz nabízí Podnikohospodářská fakulta Vysoké školy ekonomické v Praze jak českým, tak zahraničním studentům v navazujícím magisterském stupni studia v rámci mezinárodního magisterského programu CEMS.

6.4 Možnosti dalšího výzkumu

Pro prověření aplikovatelnosti nové metodiky TARRQUAL by bylo vhodné, aby byl identický výzkum zopakován o několik let později. Následně by měly být porovnány dosažené výsledky. Dále se nabízí otestovat vzorec pro výpočet mezery ve výstupu, navržený v této práci. Sběr dat by probíhal skrze nově vytvořenou aplikaci.

Studie může být s drobnými úpravami použita i na jiných, nejen obdobných trzích, mimo CEE region. Seznam posuzovaných faktorů může být dále rozšířen nebo upraven podle potřeb konkrétního výzkumného záměru nebo dotazníkového šetření prováděného na akademické půdě, nebo přímo 3PL poskytovatelem.

Obdobná studie provedená na uvedených základech by mohla být realizována nejen pro zde řešenou námořní přepravu kontejnerizovaného zboží, ale například i pro přepravu hromadných zásilek nebo pro tankery, resp. přepravu tekutého hromadného zboží. Bylo by ji možno aplikovat pro jiné obory dopravy (letecká, železniční, silniční, multimodální air-sea, rail-road apod.).

7. Bibliografie

1. ANDERSON, E. J., COLTMAN, T., DEVINNEY, T. M., & KEATING, B. (2011). What drives the choice of a third-party logistics provider? *Journal of Supply Chain Management, Vol. 47(2)*, pp. 97-115.
2. ANDERSON, E.W., FORNELL, C., & LEHMANN, D.R. (1994). Customer satisfaction, market share, and profitability: findings from Sweden. *Journal of Marketing, Vol. 58*, pp. 53-66.
3. BELL, S.J., AUH, S., & SMALLEY, K. (2005). Customer relationship dynamics: service quality and customer loyalty in the context of varying levels of customer expertise and switching costs. *Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 33(2)*, 169-183.
4. BHATTI, R. S., KUMAR, P., & KUMAR, D. (2010). Analytical modeling of third party service provider selection in lead logistics provider environments. *Journal of Modelling in Management, Vol. 5 Iss: 3*, pp. 275-286.
5. BIENSTOCK, C. C., MENTZER, J. T., & BIRD, M. M. (1997). Measuring Physical Distrubution service Quality. *Journal of Academy of Marketing Science, Vol. 25, No. 1*, 31-44.
6. BOUMAN, M., & VAN DER WIELE, T. (1992). Measuring service quality in the car service industry: building and testing an instrument. *International Journal of Service Industry Management, Vol. 3 No. 4*, pp. 4-16.
7. BURTON, S., SHEATHER, S., & ROBERTS, J. (2003) Reality or Perception? : The Effect of Actual and Perceived Performance on Satisfaction and Behavioral Intention. *Journal of Service Research*, pp. 292 - 302.
8. BUTTLE, F. (1994). SERVQUAL: review, critique, research agenda. *European Journal of Marketing, Vol. 30 Iss: 1*, pp. 8-32.
9. CAMP, R. C. (1989). Benchmarking: The search for industry best practices that lead to superior performance - part V: Beyond benchmarking. *Quality Progress, Vol. 22 Iss: 5*, pp. 66.
10. CHEN, K., & WU, W. (2011). Applying analytic network process in logistics service provider selection - a case study of the industry investing in southeast asia. *International Journal of Electronic Business Management, 9(1)*, pp. 24-36.

11. CLOW, K. & VORHIES, D. (1993). Building a competitive advantage for service firms. *Journal of Services Marketing, Vol. 7, no. 1*, pp 22-23.
12. CRONBACH, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika, Vol. 16 (3),* pp. 297–334.
13. CRONIN, J. J., & TAYLOR, S. A. (1992). Measuring service quality: a reexamination and extension. *Journal of Marketing, Vol. 56(3),* pp. 55-68.
14. CRONIN, J. J., & TAYLOR, S. A. (1994). SERVPERF versus SERVQUAL; reconciling performance-based and Perceptions-Minus-Expectations Measurement of Service Quality. *Journal of Marketing, Vol. 58(1),* pp. 125.
15. CRUM, M. R., JOHNSON, D. A., & ALLEN, B. J. (1998). A longitudinal assessment of EDI use in the U.S. motor carrier industry. *Transportation Journal, Vol. 38 Iss: 1*, pp. 15-28.
16. CUNNINGHAM, L., YOUNG, C. & LEE, M. (2000). 'Methodological triangulation in measuring public transportation service quality. *Transportation Journal, Fall*, pp. 35-47.
17. DAUGHERTY, P. J., STANK, T. P., & ELLINGER, A. E. (1998). Leveraging logistics/distribution capabilities: The effect of logistics service on market share. *Journal of Business Logistics, Vol. 19(2)*, pp. 35-51.
18. DAVIS-SRAMEK, B., DROGE, C., MENTZER, J. T., & MYERS, M. B. (2009). Creating commitment and loyalty behavior among retailers: What are the roles of service quality and satisfaction? *Academy of Marketing Science.Journal, Vol. 37(4),* pp. 440-454.
19. DAVIS, E. R. (2006). The role of logistics service quality in creating customer loyalty. (Order No. 3235470, The University of Tennessee). ProQuest Dissertations and Theses, pp. 217-217.
20. Flexport – a guide to ocean alliances [online]. c2016 [cit. 2016-01-30]. Dostupné z https://www.flexport.com/blog/what-are-ocean-alliances/
21. FICK, G. R., & RITCHIE, J. R. B. (1991). Measuring service quality in the travel and tourism industry. *Journal of Travel Research, Vol. 30, No. 2*, pp. 2-9.
22. FORNELL, C., JOHNSON, M. D., ANDERSON, E. W., CHA, J. & BRYANT, B. E. (1996). The American Customer Satisfaction Index: Nature, purpose, and findings. *Journal of Marketing, Vol. 60(4),* pp. 7-18.
23. Hafen Hamburg Marketing e.V. [online]. c2016 [cit. 2016-01-04]. Dostupné z http://www.hafen-hamburg.de/list/HHM

24. HANSEMARK, O. C. & ALBINSON, M. (2004). Customer Satisfaction and Retention: The Experiences of Individual with Employees. *Managing Service Quality, Vol. 14 (1),* pp. 40-54.
25. HENDL, J. (2005). *Kvalitativní výzkum. Základní metody a aplikace*. Praha: Portál. ISBN 80-7367-040-2.
26. HESSE, M., RODRIGUE, J.-P. (2004). The Transport geography of Logistics and Freight Distribution. *Journal of Transport Geography*, Vol. 12. pp. 171-184.
27. HEYESOVÁ, N. (1998). *Základy sociální psychologie*. Praha: Portál, s. r. o. ISBN 80-7178-198-3.
28. HINDLS, R. (2007). *Statistika pro ekonomy*. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-8694-643-6.
29. HUNT, S. D., & DAVIS D. F. (2008). Grounding Supply Chain Management in Resource-Advantage Theory. *Journal of Supply Chain Management, Vol. 44 Iss: 1*, pp. 10-21.
30. IACOBUCCI, D., GRAYSON, K. A. & OMSTROM, A. L. (1994). The calculus of service quality and customer satisfaction: theoretical and empirical differentiation and integration. *Advances in Services Marketing and Management, JAI Press, Greenwich, CT, Vol. 3*, pp. 1-68
31. INNIS, D. E., & LA LONDE, B. J. (1994). Customer service: The key to customer satisfaction, customer loyalty, and market share. *Journal of Business Logistics, Vol. 15 Iss: 1*, pp 1.
32. KANNAN, V. (2010). Benchmarking the service quality of ocean container carriers using AHP. *Benchmarking: An International Journal, Vol. 17 Iss: 5*, pp. 637-656.
33. KANNAN, V. (2012). Improving the service quality of ocean container carriers: An Indian case study. *Benchmarking: An international journal, Vol. 19 Iss: 6*, pp. 709-729.
34. KANNAN, V., BOSE, S. K., & KANNAN, N. G. (2010). Ocean container carrier selection criteria and their perceived importance in the indian environment: A shipper-only study. *IUP Journal of Operations Management, Vol. 9(4)*, pp. 35-51.
35. KARLÍČEK, M., NOVINSKÝ, M., TAHAL, R., KOLÁŘ, P., JIRSÁK, P. (2014). *Role marketingu ve firmách*. Zlín: Radim Bačuvčík – VeRBuM. ISBN 978-80-87500-56-9.
36. KENT, J. L. & FLINT, D. J. (1997). Perspectives on the evolution of logistics thought. *Journal of Business Logistics, Vol. 18, No. 2*, pp. 15-29.

37. KENT J. L., & PARKER S. R. (1999). International Containership Carrier Selection Criteria: Shippers/Carriers Differences. *International Journal of Physical Distribution & Logistics, Vol. 29, Iss. 6,* pp. 398-408.
38. KOTLER, P. (2012). *Marketing management*. New Jersey: Prentice Hall. ISBN 978-0-13-210292-6.
39. KNUTSON, B., STEVENS, P., WULLAERT, C., PATTON, M., & YOKOYAMA, R. (1991). LODGSERV: a service quality index for the lodging industry. *Hospitality Research Journal, Vol. 15*, pp. 277-284
40. LEWIS, R. C. & BOOMS B. H. (1983). The Marketing Aspects of Service Quality, Emerging Perspectives of on Services Marketing, Chicago: American Marketing.
41. LEUSCHNER, R., CHARVET, F., & ROGERS, D. S. (2013). A meta-analysis of logistics customer service. *Journal of Supply Chain Management, Vol. 49(1),* pp. 47-63.
42. LU, C. (2003). An Evaluation of Service Attributes in a Partnering Relationship between Maritime Firms and Shippers in Taiwan. *Transportation Journal, Vol. 42, No. 5*, pp. 5-16.
43. MACKAY, K. J. & CROMPTON, J. L. (1990). Measuring the quality of recreation services. *Journal of Park and Recreation Administration, Vol. 8, no. 3*, pp. 47–56.
44. MENON, A., BHARADWAJ, S. G., & HOWELL, R. D. (1996) The quality and effectiveness of marketing strategy: effect of functional and dysfunctional conflict in intra-organizational relationships. *Journal of Academy of Marketing Science, Vol. 24, No. 4*, pp. 299-313.
45. MENTZER, J. T., FLINT, D. J., & KENT, J. L. (1999). Developing a logistics service quality scale. *Journal of Business, Vol. 20 Iss:1*, pp 9-32.
46. Metrans a.s. [online]. c2016 [cit. 2016-01-23]. Dostupné z http://www.metrans.eu/
47. Ministerstvo průmyslu a obchodu – statistika zahraničního obchodu [online]. c2016 [cit. 2016-04-14]. Dostupné z http://www.mpo.cz/dokument144563.html
48. NOVÁK, R. (2005). *Námořní přeprava*. 2. vydání. Praha: ASPI. ISBN 80-7357-070-X.
49. NOVÁK, R., ZELENÝ, L., PERNICA, P., KOLÁŘ, P. (2011). *Přepravní, zasílatelské a logistické služby*. Praha: Wolters Kluwer ČR, a. s. ISBN 978-80-7357-735-3.
50. Obchodní zákoník – smlouva o přepravě věci, zasilatelská smlouva [online]. c2016 [cit. 2016-01-14]. Dostupné z http://www.mesec.cz/zakony/obchodni-zakonik-2014
51. PANAYIDES, P. M. (2006). Maritime logistics and global supply chains: towards a research agenda. *Maritime Economics and Logistics, Vol. 8(1),* pp. 3-18.

52. PANI, C., VANELSLANDER, T., & CANNAS, M. (2014). Managing Vessel Arrival Uncertainty In Container Terminals: A Machine Learning Approach On The Antwerp Port Data. *IAME 2014 Conference Norfolk VA USA.*
53. PARASURAMAN, A. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing (pre-1986), Vol. 49, no. 000004,* pp. 41.
54. PARASURAMAN, A., BERRY, L. L. & ZEITHAML, V. A. (1988). SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing, Vol. 64 Iss: 1,* pp. 12-40.
55. PARASURAMAN, A., BERRY, L. L., & ZEITHAML, V. A. (1991). Perceived service quality as a customer-based performance measure: An empirical examination of organizational barriers using an extended service quality model. *Human Resource Management (1986-1998), Vol. 30 Iss: 3,* pp. 335-364.
56. PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. A., & BERRY, L. L. (1993). Research note: more on improving service quality measurement. *Journal of Retailing, Vol. 69, No. 1, Spring,* pp. 140-7.
57. PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. A., & BERRY, L. L. (1994). Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: implications for future research. *Journal of Marketing, Vol. 58, January,* pp. 111-124.
58. PERNICA, P. (2004). *Logistika (Supply Chain Management) pro 21. století*. Praha: Radix. ISBN 80-86031-59-4.
59. Quanda Marketing Tools [online]. c2016 [cit. 2016-01-14]. Dostupné z http://www.quanda.cz/
60. RAFIQ, M., & JAAFAR, H. S. (2007). Measuring customers' perceptions of logistics service quality of 3pl service providers. *Journal of Business Logistics, Vol. 28(2),* pp. 159-175.
61. RAJBIR, S. B., KUMAR, P., & KUMAR, D. (2010). Analytical modeling of third party service provider selection in lead logistics provider environments. *Journal of Modelling in Management, Vol. 5(3),* pp. 275-286.
62. RIGOTTI, S. & PITT, L. (1992). SERVQUAL as a measuring instrument for service provider gaps in business schools. *Management Research News, Vol. 15, No. 3,* pp. 9-17.
63. REICHHELD, F. & SASSER, W. E. (1990). Zero defections: quality comes to service, *Harvard Business Review, no.September-October,* pp. 105-177.

64. RYDING, D., (2010). The impact of new technologies on customer satisfaction and business to business customer relationships: Evidence from the soft drinks industry. *Journal of retailing and consumer services, Vol.17,* pp. 224-228.
65. ŘEZANKOVÁ, H. (2011). *Analýza dat z dotazníkových šetření*. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-7431-062-1.
66. SALEH, F., & RYAN, C. (1992). Analysing service quality in the hospitality industry using the SERVQUAL model. *Services Industries Journal, Vol. 11 Iss: 3,* pp. 324-43.
67. STANK, T. P., GOLDSBY, T. J., & VICKERY, S. K. (2003). Logistics service performance: estimating its influence on market share. *Journal of Business Logistics, Vol. 24 Iss: 1,* pp. 27-55.
68. STEVENS, P., KNUTSON, B. & PATTON, M. (1995). Dineserv: A tool for measuring service quality in restaurants. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol. 36,* pp. 56-60.
69. ŠRÁMKOVÁ, E. (2012). *Aplikace dodacích parit INCOTERMS v kontejnerových přepravách*. Praha. Diplomová práce.
70. ŠRÁMKOVÁ, E., & NIKO, E. (2014). Integrované globální řešení pro sledování kontejnerů. *Perner's contacts, Vol. 9, Iss 3,* pp. 196-207.
71. ŠRÁMKOVÁ, E., NIKO, E., KOLÁŘ, P., & HUŇAK, J. (2015) *Decision-making process of a customer in container transportation. In Carpathian Logistics Congress*, CLC'2015. Jeseník: Carpathian Logistics Congress, CLC'2015, ISBN 978-80-87294-61-1.
72. ŠRÁMKOVÁ, E., HUŇAK, J., & NIKO, E. (2015) Faktory ovlivňující rozhodování zákazníka na trhu kontejnerových přeprav. *Perner's contacts, Vol. 3,* pp. 160-175.
73. ŠULC, Z., & ŘEZANKOVÁ, H. (2015) *Dimensionality reduction of categorical data: comparison of HCA and CATPCA approaches*. In Applications of Mathematics and Statistics in Economics - AMSE. Prague: University of Economics, Prague, Oeconomica Publishing House, ISBN 978-80-245-2099-5.
74. THAI, V. V. (2008). Service quality in maritime transport: Conceptual model and empirical evidence. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics, Vol. 20(4),* 493-518.
75. The American Customer Satisfaction Index [online]. c2016 [cit. 2016-02-21]. Dostupné z http://www.theacsi.org/
76. The Journal of Commerce [online]. c2016 [cit. 2016-04-25]. Dostupné z http://www.joc.com

77. TIBE, J. & SNAITH, T. (1998). From SERVQUAL to HOLSAT: Holiday satisfaction in Varadero, Cuba. *Tourism Management, Vol. 19, no. 1,* pp. 25–34
78. TROMMSDORFF, V., & STEINHOFF, F. (2009) *Marketing inovací*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-092-8.
79. Tvorba webu [online]. c2016 [cit. 2016-03-19]. Dostupné z http://www.tvorba-webu.cz/php/
80. United Nations Conference on Trade and Development, Review of Maritime Transport 2015 [online]. c2016 [cit. 2016-01-19]. Dostupné z http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/rmt2015_en.pdf
81. WEN, C. H. & HUANG, J. Y. (2007). A discrete choice model of ocean carrier choice. *Journal of the Eastern Asia Society for Transportation Studies, Vol. 7,* pp. 795-807.
82. WILLIAMSON, O. E. (2008). Outsourcing: transaction cost economics and supply chain management. *Journal of Supply Chain Management, Vol. 44(2),* pp. 5-16.
83. WONG, P.C., YAN, H. & BAMFORD, C. (2008). Evaluation of factors for carrier selection in the China pearl river delta. *Maritime Policy & Management, Vol. 35 Iss: 1,* pp. 27-52.
84. XU, J. (2002). New pattern of supply chain management – the fourth distribution channel. *Policy-making Reference, Vol. 15 No. 1,* pp. 11-15.

8. Seznam grafů, obrázků a tabulek

Graf 1: Rozložení zadavatelů dle objemu přeprav v TEU (rok 2015)

Graf 2: Shlukování faktorů pomocí metody CATPCA (dle číselného označení v tabulce č. 16)

Graf 3: Shlukování faktorů pomocí metody CATPCA

Obrázek 1: Aliance rejdařů

Obrázek 2: Námořní servis rejdaře CMA CGM - označení FAL11

Obrázek 3: Námořní servis rejdaře Maersk Line – označení AE9 (Westbound)

Obrázek 4: Intermodální spojení provozované společností Metrans a.s.

Obrázek 5: Struktura poskytovatelů zasilatelských, přepravních a logistických služeb

Obrázek 6: Interní zajištění přepravních a logistických služeb

Obrázek 7: Možný outsourcing zasilatelských, přepravních a logistických služeb

Obrázek 8: Grafické znázornění vstupů a výstupů indexu ACSI

Obrázek 9: SERVQUAL – analýza slabých míst (mezer) v poskytovaných službách

Obrázek 10: Návrh nové metodiky TARRQUAL

Obrázek 11: Snímek obrazovky vytvořené databáze

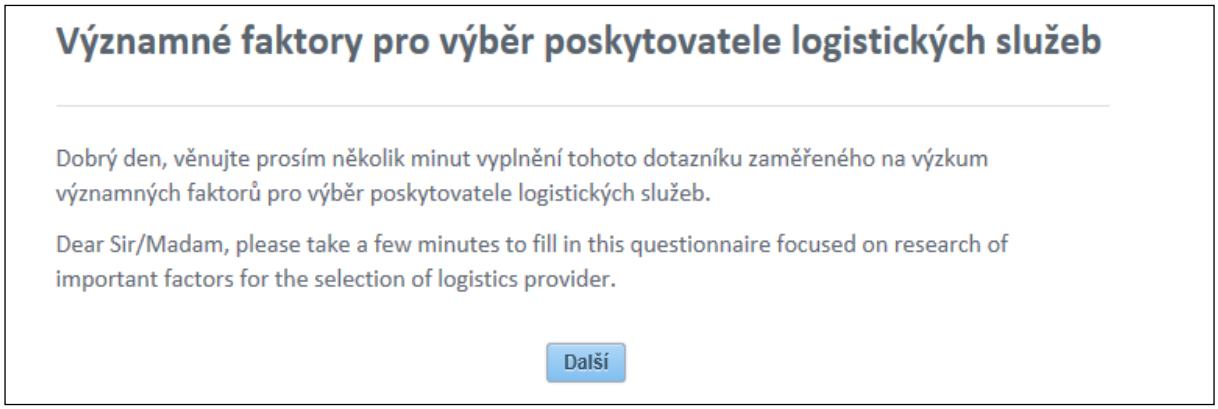
Obrázek 12: Tabulka faktorů

Obrázek 13: Tabulka hodnocení

Obrázek 14: Tabulka oslovených firem

Tabulka 1: 20 největších námořních kontejnerových rejdařů dle TEU k 1.5.2015
Tabulka 2: Komoditní struktura zahraničního obchodu ČR (2015)
Tabulka 3: Teritoriální struktura zahraničního obchodu ČR (2015)
Tabulka 4: Průměrné přepravní časy z vybraných přístavů do německých přístavů
Tabulka 5: Studie vztahující se k problematice faktorů výběru poskytovatele a hodnocení spokojenosti zákazníka se službami poskytovatele
Tabulka 6: Hlavní výhody a nevýhody kvalitativní a kvantitativní výzkumné metody
Tabulka 7: Seznam faktorů rozhodujících o volbě poskytovatele
Tabulka 8: Rozložení zadavatelů dle objemu přeprav v TEU (rok 2015)
Tabulka 9: Rozdělení respondentů dle oboru
Tabulka 10: Rozdělení respondentů dle délky zkušenosti v oboru
Tabulka 11: Důležitost faktorů při výběru poskytovatele
Tabulka 12: Agregovaná data pro jednotlivé skupiny metodiky TARRQUAL
Tabulka 13: Výsledky párového testu
Tabulka 14: Tři nejdůležitější faktory pro jednotlivé obory (aritmetický průměr)
Tabulka 15: Tři nejdůležitější faktory pro jednotlivé délky zkušenosti (aritmetický průměr)
Tabulka 16: Označení každého faktoru pro CATPCA
Tabulka 17: Analýza CATPCA(úhly svírané mezi souřadnicemi jednotlivých faktorů)
Tabulka 18: Faktory metodiky TARRQUAL po úpravě se zařazením do původních skupin
Tabulka 19: Rozdělení faktorů do skupin pomocí CATPCA
Tabulka 20: Rozřazení faktorů pro nové a stávající zákazníky

9. Příloha 1 - Ukázka dotazníku

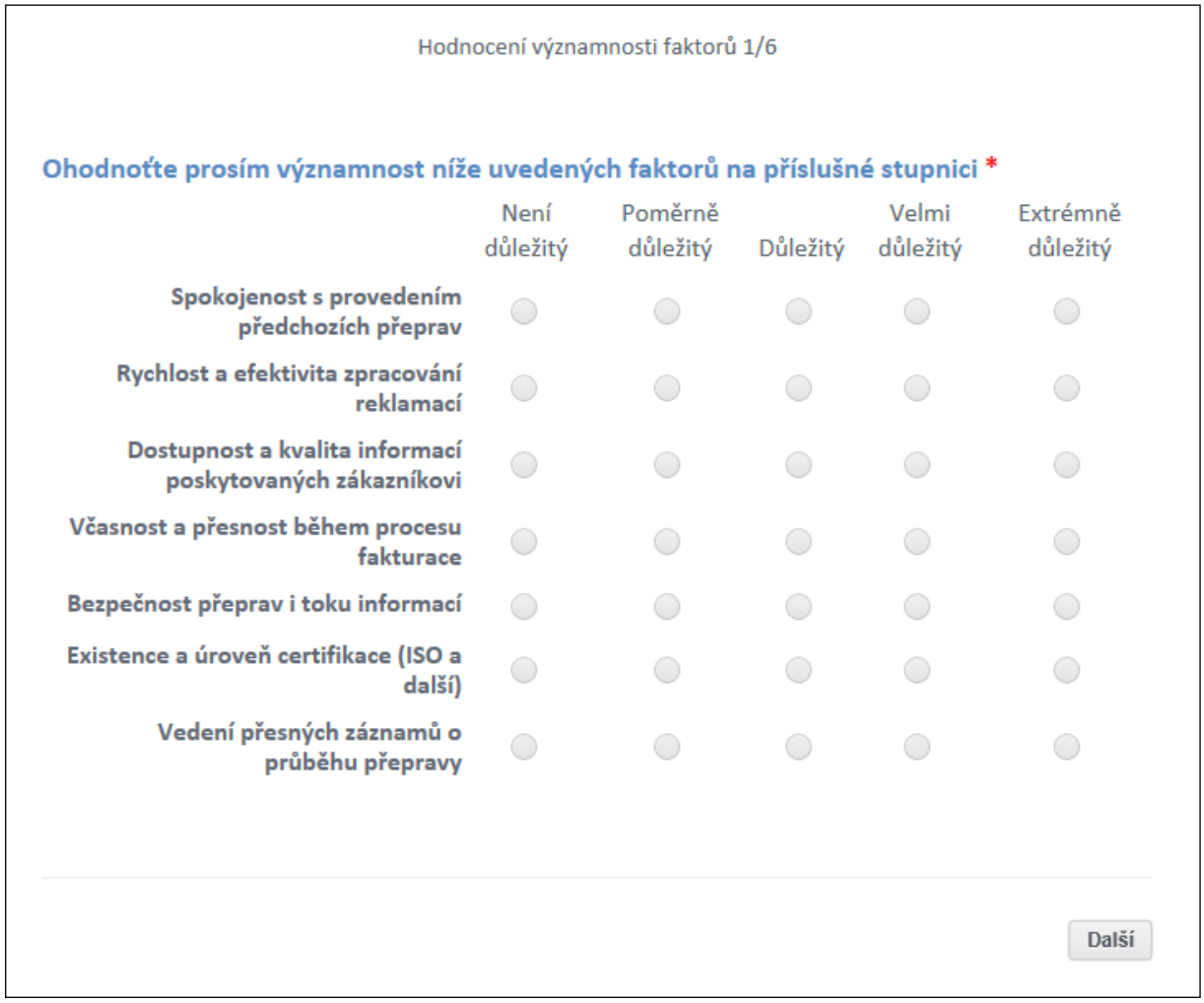


Významné faktory pro výběr poskytovatele logistických služeb

Dobrý den, věnujte prosím několik minut vyplnění tohoto dotazníku zaměřeného na výzkum významných faktorů pro výběr poskytovatele logistických služeb.

Dear Sir/Madam, please take a few minutes to fill in this questionnaire focused on research of important factors for the selection of logistics provider.

Další



Hodnocení významnosti faktorů 1/6

Ohodnoťte prosím významnost níže uvedených faktorů na příslušné stupnici *

	Není důležitý	Poměrně důležitý	Důležitý	Velmi důležitý	Extrémně důležitý
Spokojenost s provedením předchozích přeprav					
Rychlost a efektivita zpracování reklamací					
Dostupnost a kvalita informací poskytovaných zákazníkovi					
Včasnost a přesnost během procesu fakturace					
Bezpečnost přeprav i toku informací					
Existence a úroveň certifikace (ISO a další)					
Vedení přesných záznamů o průběhu přepravy					

Další

10. Příloha 2 - Průvodní dopis k dotazníku

Vážená paní, vážený pane,

dovoluji si Vás tímto oslovit a poprosit o vyplnění dotazníku týkajícího se výzkumu faktorů, které determinují výběr poskytovatele přepravních a zasilatelských služeb.

Cílem výzkumu je zjištění individuálních preferencí zadavatelů přepravních a zasilatelských služeb se zaměřením na kontejnerové přepravy.

Výzkum provádím v rámci svého doktorského studia na Katedře logistiky Fakulty podnikohospodářské Vysoké školy ekonomické v Praze a ve spolupráci se společností Kühne+Nagel Praha, který mi jako můj zaměstnavatel zároveň dal svolení k distribuci tohoto dotazníku.

Dotazník je anonymní. Výsledky budou publikovány pouze v rámci mé disertační práce, a to jakožto agregovaná data za celý trh, nikoli za jednotlivé respondenty.

Tímto bych Vás chtěla požádat o vyplnění dotazníku (link přikládám níže). Jde pouze o zaškrtávání políček na stupnici od 1 do 5, vyplnění zabere cca 5 minut.

Pro zahájení dotazníku prosím klikněte na tento link:
http://klog.onquanda.com/survey/8c1f1475e5750b3cca91e0943c8b960b/

Předem děkuji za Váš čas a v případě jakýchkoli dotazů jsem k dispozici na eva.sramkova@kuehne-nagel.com.

S pozdravem,

Eva Šrámková

11. Příloha 3 - Výsledky delfské metody

Faktor	HH	HH	K+N	SSL	Skupina
Spokojenost s provedením předchozích přeprav	U/U	S/U	U/U	S/U	Ujištění
Zpracovávání reklamací	S/U	U/U	S/U	U/U	Ujištění
Fakturace	U/U	S/S	U/S	S/S	Spolehlivost
Bezpečnost přeprav	S/U	S/U	U/U	U/U	Ujištění
Schopnost nabídnout balík služeb	H	H	H	H	Hmotná aktiva
Informační kvalita	S	S	S	S	Spolehlivost
ISO certifikace	S/S	U/U	H/U	U/U	Ujištění
Vedení záznamů	S	V	S	S	Spolehlivost
Přesnost vydané dokumentace	U/S	U/U	S/S	S/S	Spolehlivost
Včasnost uvolnění dokumentace	U/S	U/U	S/S	S/S	Spolehlivost
Vyhovující plán lodění	H/S	H/S	S/S	S/S	Spolehlivost
Spolehlivost lodění	S	S	S	S	Spolehlivost
Schopnost obstarat speciální vybavení	S/V	V/V	V/V	H/H	Vnímavost
Avíza o pohybu zásilky	S	V	S	S	Spolehlivost
Finanční pozice poskytovatele	U/U	U/U	S/U	S/U	Ujištění
Reputace poskytovatele	U/U	U/U	S/U	S/U	Ujištění
Navázání kontaktu	S/U	V/V	U/U	U/U	Ujištění
Sledování zásilek	U/U	S/U	H/U	U/U	Ujištění
Včasnost doručení	U/U	S/S	U/S	S/S	Spolehlivost
Zpracování výjimečných situací	S/V	V/V	V/V	H/V	Vnímavost
Diskrétnost poskytovatele	U/U	S/U	U/U	S/U	Ujištění
Geografické pokrytí	S/S/S	H/H/H	U/U/H	H/H/H	Hmotná aktiva
Úroveň informačních systémů	S/H	U/H	H/H	H/H	Hmotná aktiva
Schopnost poskytnout nestandardní služby	H	H	H	H	Hmotná aktiva
Délka zpracování objednávky	U/V	V/V	U/V	V/V	Vnímavost
Spolupráce se zákazníkem	V	V	H	V	Vnímavost
Zákaznická podpora	V	V	H	V	Vnímavost
Stav přepravní jednotky (kontejneru)	U/S	U/S	S/S	S/S	Spolehlivost
Platební podmínky	H	U	H	H	Hmotná aktiva
Zdvořilost poskytovatele	V/U/U	S/S/U	V/V/V	S/U/U	Ujištění
Hladký proces zpracování objednávky	U/S	S/S	U/S	S/S	Spolehlivost
Výkonnost zaměstnanců	U/H	U/H	H/H	H/H	Hmotná aktiva
Odborná způsobilost	H	H	S	H	Hmotná aktiva
Kvalita prodejního oddělení	V/H	S/S	H/H	U/H	Hmotná aktiva
Dostupnost prodejního oddělení	U/U/U	S/S/V	U/V/V	H/V/V	Vnímavost
Cena služby	H	H	H	H	Hmotná aktiva
Cenová flexibilita	V	V	V	V	Vnímavost
Délka volných lhůt	U/H	H/H	H/H	S/H	Hmotná aktiva
Empatie	V/V/U	U/U/U	V/V/V	S/U/U	Ujištění
Komunikace užívající tzv. soft skills	V	V	H	V	Vnímavost
Flexibilita	V	V	V	V	Vnímavost
Reakce na požadavky odesilatele	U/V/V	S/S/V	V/V/V	U/U/U	Vnímavost

HH = představitelé Hafen Hamburg, SSL = představitel Svazu spedice a logistiky

Vysvětlivky: U = Ujištění, S = Spolehlivost, H = Hmotná aktiva, V = Vnímavost.

Zdroj: autor