



Internacionalizační procesy vybraného logistického podniku

Diplomová práce

Studijní program:

N0413A050007 Podniková ekonomika

Studijní obor:

Marketing a mezinárodní obchod

Autor práce:

Bc. Jakub Sláma

Vedoucí práce:

Ing. Jaroslav Demel, Ph.D.

Katedra marketingu a obchodu





Zadání diplomové práce

Internacionalizační procesy vybraného logistického podniku

Jméno a příjmení: **Bc. Jakub Sláma**
Osobní číslo: E21000410
Studijní program: N0413A050007 Podniková ekonomika
Specializace: Marketing a mezinárodní obchod
Zadávací katedra: Katedra marketingu a obchodu
Akademický rok: **2021/2022**

Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů práce.
2. Teorie internacionalizačních procesů a mezinárodní logistika.
3. Představení vybrané logistické společnosti.
4. Analýza internacionalizace vybraného logistického podniku.
5. Zhodnocení analýzy a doporučení pro další internacionalizační vývoj podniku.

Rozsah grafických prací:
Rozsah pracovní zprávy:
Forma zpracování práce:
Jazyk práce:

65 normostran
tištěná/elektronická
Čeština



Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
- CHRISTOPHER, Martin, 2011. *Logistics and Supply Chain Management*. 4th ed. Harlow, United Kingdom: Pearson Education Limited. ISBN 978-0-273-73112-2.
- DERESKY, Helen, 2017. *International Management: Managing Across Borders and Cultures, Text and Cases, Global Edition*. 9th ed. Harlow, United Kingdom: Pearson Education Limited. ISBN 978-0-13-437604-2.
- GULLOVÁ, Soňa, 2013. *Mezinárodní obchodní a diplomatický protokol*. 3., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4418-6.
- PIKHART, Marcel, 2013. *Interkulturní komunikace v globálním obchodě: perspektiva interkulturního managementu*. Hradec Králové: Gaudeamus. ISBN 978-80-7435-255-3.
- PROQUEST, 2021. *Databáze článků ProQuest [online]*. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2021-10-12]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz>

Konzultant: Bc. Jan Tábor, Manažer střediska, DB Schenker

Vedoucí práce:

Ing. Jaroslav Demel, Ph.D.
Katedra marketingu a obchodu

Datum zadání práce:

1. listopadu 2021

Předpokládaný termín odevzdání:

31. srpna 2023

doc. Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.
děkan

L.S.

doc. PhDr. Ing. Jaroslava Dědková, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 1. listopadu 2021

Prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci jsem vypracoval samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Jsem si vědom toho, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

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

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má diplomová práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědom následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

4. května 2022

Bc. Jakub Sláma

Anotace

První část diplomové práce je teoretická a zaměřuje se především na internacionalizační procesy, které jsou v dnešním globalizovaném světě všudypřítomné a vysokou měrou působí na mezinárodní obchod. Úvodní část také teoreticky popisuje logistiku a dodavatelské řetězce. Druhá část práce je analytická. Zabývá se historií společnosti s důrazem kladeným především na její internacionalizaci. Rozbor proběhl rozkladem poznatků k tématu získaných vlastním průzkumem, který probíhal rešerší interních dokumentů a strukturovaným rozhovorem s ředitelem společnosti.

Cílem diplomové práce je za pomoci analýzy vyhodnotit internacionalizační procesy a určit internacionalizační fázi vybrané logistické společnosti, která ovlivňuje mezinárodní obchod a na základě teoretické rešerše a vlastního výzkumu sestavit doporučení pro další internacionalizační procesy tohoto nadnárodního logistického podniku.

Klíčová slova

Internacionalizace, globalizace, logistika, mezinárodní obchod, řízení dodavatelského řetězce

Annotation

The first part of the thesis is theoretical and focuses mainly on internationalization processes, which are omnipresent in the globalized world nowadays and affect international trade to a significant extent. The introductory part also provides a theoretical description of logistics and supply chains in general. The second part of the thesis is analytical. It examines the history of the company with emphasis on its internationalization. The analysis is undertaken by elaborating on the insights on the topic obtained by own research, which was conducted by researching internal documents as well as a structured interview with the company director. The objective of the thesis is to evaluate the internationalization processes and to identify the internationalizing phase of the selected logistical company that affects global trade to a certain degree and to compile further recommendations for its internationalization processes based on both, the theoretical framework and own research.

Key Words

Internationalization, globalization, , international trade, logistics, Supply Chain Management

Poděkování

Tímto bych rád poděkoval vedoucímu mé diplomové práce panu Ing. Jaroslavu Demelovi, Ph.D. za cenné rady, věcné připomínky a vstřícnost při konzultacích a vypracování této práce. Zároveň bych rád poděkoval Ing. Tomáši Holomouckému a Bc. Janu Táborovi za věcné připomínky a odbornou pomoc při zpracování tématu.

V neposlední řadě chci poděkovat rodině a blízkým přátelům za jejich vytrvalou podporu jak během tvorby této diplomové práce, tak po celou dobu mého studia.

Obsah

Seznam obrázků.....	13
Seznam tabulek	14
Seznam použitých zkratk	15
Úvod	15
1. Teorie internacionalizačních procesů	17
1.1 Výhody a nevýhody internacionalizace.....	18
1.2 Proces internacionalizace	20
1.2.1 Kroková internacionalizace.....	20
1.2.2 Skoková internacionalizace a Born Globals.....	25
1.3 Společnosti v pokročilé fázi internacionalizace	26
1.4 Budoucnost internacionalizace a globalizace	28
1.5 Měření internacionalizace podniku	30
2. Mezinárodní logistika a řízení dodavatelského řetězce	38
2.1 Vývoj logistiky a SCM.....	41
2.2 Rozpad dodavatelských řetězců.....	45
2.3 Tendence mezinárodní logistiky	48
2.3.1 E-commerce	49
2.3.2 Ekologie a reverzní logistika.....	50
3. Představení vybrané logistické společnosti	52
3.1 Produkty a služby.....	53
3.2 DB Schenker v České republice.....	54
3.3 Internacionalizační proces společnosti.....	55
3.3.1 Počátky společnosti a první internacionalizační aktivity	55
3.3.2 Období 1. a 2. světové války	57
3.3.3 Internacionalizační rozmach v 50. - 80. letech 20. století.....	57
3.3.4 Internacionalizace a globalizace na přelomu tisíciletí.....	58
4. Analýza internacionalizace vybraného logistického podniku	61
4.1 Degree of international scale (DOIINTS)	64
4.2 Index transnacionality (TNI)	67
4.3 Další způsoby měření internacionalizace	68
4.4 Stanovení internacionalizační fáze dle vybraných modelů	71
4.5 Analýza internacionalizace společnosti pomocí strukturovaného rozhovoru	74
4.5.1 Otázky rozhovoru.....	74

4.5.2	Odpovědi strukturovaného rozhovoru.....	76
4.6	Celkový výstupní model internacionalizace společnosti.....	81
5.	Vyhodnocení analýzy	86
5.1	Doporučení pro další internacionalizační vývoj podniku.....	87
	Závěr.....	89
	Seznam použité literatury.....	91

Seznam obrázků

Obrázek 1: Mechanismus internacionalizace U-Modelu.....	22
Obrázek 2: Stopfordův model internacionalizace	24
Obrázek 3: Průměrná hodnota TNI u sto nejvíce internacionalizovaných firem podle UNCTAD.....	28
Obrázek 4: Internacionalizovaný potenciál podniku	32
Obrázek 5: Logistika a řízení dodavatelského řetězce	39
Obrázek 6: Schéma systému výroby a distribuce	40
Obrázek 7: Mechanismus nákladů ve vztahu s internacionalizací	43
Obrázek 8: Celosvětové výdaje na logistiku v období 2010-2020.....	45
Obrázek 9: Freightos Baltic Index.....	47
Obrázek 10: Procentuální podíl prodejů na internetu vůči celkovým prodejům ve Velké Británii v letech 2006-2021	49
Obrázek 11: Vlastnické schéma společnosti DB Schenker	52
Obrázek 12: Struktura prodejů podle nabízených služeb	54
Obrázek 13: DB Schenker v ČR.....	55
Obrázek 14: Divizní struktura prodejů Deutsche Bahn.....	61
Obrázek 15: Geografická struktura prodejů DB Schenker	62
Obrázek 16: Operační síť DB Schenker	63
Obrázek 17: Evropská síť pozemních přeprav DB Schenker	64
Obrázek 18: DOI _{INTS} DB Schenker	66
Obrázek 19: Atributy DOI _{INTS} DB Schenker.....	67
Obrázek 20: Výsledný model graf internacionalizace.....	83
Obrázek 21: Atributy internacionalizace	84

Seznam tabulek

Tabulka 1: Nejvíce internacionalizované společnosti podle TNI indexu	27
Tabulka 2: Indikátory internacionalizace	34
Tabulka 3: Indikátory internacionalizace podle regionální diversifikace	36
Tabulka 4: Vstupní informace pro měření internacionalizace	69

Seznam použitých zkratek

DOI	Degree of Internationalization = Stupeň internacionalizace
JIT	Just In Time
LTL	Less Than Truckload
MNE	Multinational enterprise
MSP	Malé a střední podniky
NSDAP	Národně socialistická německá dělnická strana
OSTS	Overseas Subsidiaries/Total Subsidiaries = zahraniční dceřinné společnosti/celkový počet dceřiných společností
PDIO	Psychic Dispersion of International Operations = Psychická vzdálenost mezinárodních operací
SCM	Supply Chain Management
SWORD	Schenker's Worldwide Online Realtime Data Network
TMIE	Top Managers' International Experience = Mezinárodní zkušenosti vrcholného managementu
TNI	Index transnacionality
TTOI	Total Time of Internationalization
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development = Konference Organizace spojených národů o obchodu a rozvoji
USA	Spojené státy americké

Úvod

V dnešním globalizovaném světě je kontakt firem se zahraničím v podstatě nevyhnutelný. Globalizace již dosáhla takového měřítka, že internacionalizace podniku patří mezi základní procesy ve většině společností. Globalizace a internacionalizace ovlivňují veškeré strategie a komunikační aspekty podniku. Zejména pak v logistice, která byla jedním z prvních odvětví, která procesy internacionalizace zasáhly. Tato diplomová práce se zaměřuje na internacionalizační procesy ve vybrané logistické společnosti.

V této diplomové práci je realizována analýza internacionalizačních procesů ve společnosti DB Schenker, která je jedním z nejdéle působících subjektů v logistickém odvětví a patří mezi lídry ve své oblasti podnikání. Společnost se již 150 let zabývá logistickou činností. Nabízí služby v oblasti silniční, letecké, námořní a zejména železniční přepravě, ve které drží několik historických prvenství. Dále se společnost věnuje také, v současnosti zákazníkovi velice oblíbené, kontraktní logistice, která krom klasických logistických operací jako je přeprava a skladování zahrnuje také kompletní výrobu nebo částečnou kompletaci produktů a také kontrolu kvality. Tento trend je oblíbený hlavně pro zákazníky z odvětví automotive a e-commerce.

Hlavním cílem této diplomové práce je vyhodnotit, jakým způsobem internacionalizace v této společnosti dosud proběhla, v jaké fázi se podnik nachází, a následně vypracovat výstup ve formě souhrnu doporučení a návrhů pro další kroky společnosti DB Schenker s ohledem na budoucí kroky lidské společnosti. Zejména s přihlédnutím na další vývoj globalizace a také určité relokalizace těžiště světové ekonomiky, která je potencionálně, zejména po událostech posledních let, konkrétně koronavirovou krizí a válkou na Ukrajině, značně ovlivněna.

Uvedenému výstupu předcházela důkladná rešerše mnoha tuzemských a zahraničních zdrojů a následná analýza internacionalizačních procesů za pomoci různých indexů a modelů internacionalizace a také strukturovaný rozhovor s dlouholetým ředitelem společnosti DB Schenker spol. s.r.o. Tomášem Holomouckým. Všechny použité informace a data jsou uvedeny do vzájemných souvislostí a tvoří tak ucelený pohled na tuto problematiku.

1. Teorie internacionalizačních procesů

Internacionalizace, v nevyužívaném českém překladu vlastně zmezinárodnování, je považována za proces zintenzivnění zapojování podniků do mezinárodního obchodu či mezinárodních operací (Daly 1999). Welch a Luostarinen (1988) definují internacionalizační proces jako proces při kterém se zvyšuje účast v mezinárodních operacích. Další definici přidává Beamish (1990), který chápe internacionalizaci jako proces, prostřednictvím kterého firmy zvyšují své povědomí o přímém a nepřímém vlivu mezinárodních transakcí na svou budoucnost, a tvoří a řídí transakce s ostatními zeměmi. Internacionalizace a globalizace jsou také procesy, které ovlivňují veškeré komunikační aspekty a strategie. Jedním z nich je užívání angličtiny jako lingua franca mezinárodní komunikace obchodní, politické ale také kulturní (Pikhart 2013). Internacionalizace jakožto všeobecné zapojování podniku do nadnárodních operací je chápána jako proces. Tento proces může být postupný, který ve společnostech progresivně sílí, či jako proces, při kterém se nově vzniklé společnosti okamžitě stávají společnostmi nadnárodními.

V dnešním značně konkurenčním prostředí se internacionalizace stává podmínkou pro přežití vskutku všech podniků, počínaje od malých a středních až po ty největší, které se jimi, ve většině případů, staly také díky úspěšné internacionalizaci a integraci internacionalizačních procesů. Rapidní nárůst internacionalizace lze sledovat hlavně v posledních čtyřech dekadách, přičemž trend se postupem času stále umocňoval. Ekonomiky se postupně stávaly více otevřenými díky vsřícným krokům domácích politik a také díky aktivitám nadnárodních institucí (Lange 1996).

Zejména právě pro zmíněné malé a střední podniky představují státní hranice i v dnešním globalizovaném a multikulturním světě významnou překážku. Dle Pavláka (2014) vyvází jen jedna pětina evropských malých a středních podniků a pouze 3 % MSP má dceřiné společnosti, pobočky nebo společné podniky v zahraničí. Za ještě více znepokojivý fakt považuje Pavlák (2014) to, že velká část evropských MSP zatím o internacionalizaci ani neuvažuje, přestože jsou již dnes vystaveny i na svých vlastních trzích velké konkurenci. Jak sám Pavlák dodává (2014, s.4): „*Podnikatelé musí změnit své myšlení a naučit se využívat internacionalizaci k posílení vlastní konkurenceschopnosti.*“

Vysoká technická náročnost výrobků a služeb často využívá nepřenositelné zdroje a tudíž mezistátní, institucionální nebo mezilidská spolupráce vytváří předpoklady pro internacionalizaci (Štrach 2014).

1.1 Výhody a nevýhody internacionalizace

Existuje mnoho racionálních důvodů, proč uvažovat o rozšíření úspěšného domácího podnikání do nové zahraniční lokality. Může se objevit nový trh, na kterém lze distribuovat nebo prodávat svůj produkt, a právě tržby společnosti závisí na poptávce spotřebitelů. Je naprosto zřejmé, že ve světě je více potencionálních spotřebitelů než v jakékoliv jednotlivé zemi. Vyšší prodeje obvykle tvoří vyšší zisk, ale pouze v případě, že náklady na uskutečnění dodatečného prodeje neúměrně nerostou. Zvýšené prodeje jsou tedy primárním motivem většiny společností pro expanzi na mezinárodní trhy a mnoho z největších světových společností získává více než polovinu svých tržeb mimo své domovské země. Tento jev se netýká ale pouze velkých firem. Ve Spojených státech amerických tvoří až 97 % exportérů malé firmy. Právě internacionalizace jim pomáhá ke konstantnímu růstu (Daniels et al. 2019).

Pozitivně se může projevit i umístění blíže k novým spotřebitelům nebo zdrojům nutným k výrobě produktu nebo služby. Výrobci a distributoři vyhledávají tyto zdroje v zahraničních zemích, a to hlavně z toho důvodu, že domácí dodávky jsou nedostatečné nebo neuspokojivé, a mnohdy jsou i náklady v zahraničí nižší. Vyhledává se také cokoliv, co vytvoří konkurenční výhodu. Daniels a kol. (2019) uvádí jako příklad firmu Rawlings, která se zabývá výrobou baseballových míčků a spoléhá na pracovní sílu v Kostarice. V zemi, kde se baseball hraje velmi zřídka. Konkurenční výhodou je úspora mzdových nákladů díky levnější zahraniční pracovní síle. Konkurenční výhodu ale lze získat i zlepšením kvality či odlišením se kvalitou produktů od produktů konkurence. Oba případy potencionálně zvyšují podíl na trhu a zisky. Jako příklad Daniels a kol. (2019) uvádí výrobce automobilů, kteří si najímají designové společnosti v severní Itálii, které jsou známe svým vytríbeným designem. Internacionalizace bez pochyby přináší mnoho výhod a její dosažení nebylo v historii lidstva nikdy jednodušší, a to zejména díky přístupnosti k velkému množství informací a také míře globalizace (Erb 2017, Capital 2020).

Internacionalizace a obecně globalizace ovšem nenese pouze pozitiva. Důsledky těchto postupů mají i své negativní hlediska a některé z nich jsou přinejmenším kontroverzní. Podnikání se kvůli globalizaci, internacionalizaci, masivnímu outsourcingu a kratšímu životnímu cyklu výrobků stává stále energeticky náročnější, křehčí a tím pádem i více riskantní. Dodavatelské řetězce jsou tedy v současnosti komplikovanější a náročnější než kdy dříve (Zhao 2013).

První z nevýhod internacionalizace je národní suverenita neboli svrchovanost. Rozšiřování mezinárodních dohod, zejména těch, které podkopávají místní předpisy o tom, jak se zboží vyrábí a prodává, mohou zcela jistě snižovat suverenitu národa. Zejména pak jeho svobodu „jednat lokálně“ a bez vnějších omezení.

Místní cíle a politika dané země se snaží naplnit potřeby svých občanů stanovením zásad odrážejících národní priority, jako jsou ty, které například upravují ochranu pracovníků a environmentální postupy. Otevřením hranic obchodu jsou tyto priority narušeny. Pokud například země uplatňuje přísné předpisy o pracovních podmínkách a vyžaduje čisté výrobní metody, nemusí být schopna konkurovat zemím, které mají v tomto ohledu méně přísná opatření. Otevřením svých hranic mezinárodnímu obchodu se v některých případech bude muset subjekt vzdát svých priorit v oblasti pracovních podmínek a životního prostředí, aby byl konkurenceschopný. V opačném případě se může potýkat s nevýhodou menšího počtu pracovních míst a ekonomického výkonu. Tento problém může postihovat zejména menší ekonomiky, které jsou v některých případech až příliš závislé na ekonomikách větších. Jsou tedy zranitelnější vůči zahraničním nařízením (Capital 2020).

Internacionalizace může mít také negativní vliv na otázku kulturní homogenity. Kritici se shodují na tom, že internacionalizace a globalizace homogenizuje zboží, výrobní metody, sociální struktury, a dokonce i jazyk, čímž podkopává základy kulturní suverenity. Jinými slovy se dá říci, že země mají potíže s udržením tradičního způsobu života, které jednotlivé kultury sjednocují a odlišují (Daniels et al. 2019).

Velká část kritiky internacionalizace a globalizace obecně se týká hospodářského růstu, který přináší v souvislosti se životním prostředím. Jedním z argumentů je, že růst výroby i

mezinárodního cestování spotřebovává více neobnovitelných zdrojů a zvyšuje škody na životním prostředí, zejména pak ničení toxickým odtokem do řek a oceánů, znečištění ovzduší emisemi z továren a vozidel a odlesňování. Krom toho Daniels a kol. (2019) upozorňují, že nákup ze vzdálenějších míst zvyšuje objemy přepravy, a tím zvyšuje uhlíkovou stopu.

1.2 Proces internacionalizace

Proces internacionalizace neboli proces zmezinárodnění je proces, při kterém se firmy uchylují ke vstupu na zahraniční trh a čelí tak řadě legislativních, obchodních, logistických a kulturních výzev. Procesy internacionalizace jsou nedílnou součástí současného mezinárodního obchodu. Tyto procesy se dají dělit na základní dva přístupy. Konkrétně se jedná o přístup krokový a přístup skokový (Zapletalová 2012)

Krokové přístupy jsou z pravidla dlouhodobé procesy, které trvají několik let, v některých případech až desítek let. Tyto procesy jsou postupné a mají svou logiku a řád, který je dodržen. Nejznámějším modelem krokové internacionalizace je takzvaný Uppsala model. Tento a další modely krokového přístupu internacionalizace jsou důkladně popsány a vysvětleny v kapitole 1.2.1.

Oproti tomu skoková internacionalizace je trend spojený hlavně globalizací světového společenství posledních třech desetiletí. Skoková internacionalizace je typická pro společnosti, které na mezinárodní trh vstupují značně rychleji a jejich postup na další trhy není podmíněn určitými postupy, jako je to u internacionalizace krokové. Zvláštním případem skokové internacionalizace jsou tzv. Born Globals. Tyto firmy se stávají mezinárodně aktivními v podstatě v okamžiku svého vzniku. Teorii skokové internacionalizace se věnuje kapitola 1.2.2.

1.2.1 Kroková internacionalizace

Kroková internacionalizace předpokládá, že podnik začne realizovat své aktivity nejdříve na svém tuzemském trhu a až po dosažení určité pozice překračuje na trh zahraniční. Proces

zapojení se do mezinárodního podnikání je tedy sestaven z více individuálních kroků. Mezi každým tímto krokem je určitá perioda, ve které podnik zajišťuje potřebné zdroje, které mu dovolí se posunout k dalšímu kroku internacionalizace.

Tradičním modelem krokového přístupu internacionalizace je takzvaný **Uppsala model**, zkráceně U-model. Jedná se o jeden z nejznámějších modelů, který sám následně prošel změnami je spojován s výzkumem Johansona, Vahlneho a Wiedersheim-Paula z roku 1975. Tento model vysvětluje, jak firmy postupně zintenzivňují své aktivity na zahraničních trzích. Dle tohoto modelu firmy v první fázi získávají zkušenosti na domácího trhu a až v dalším kroku přechází do zahraničí. Přejechod do zahraničí je dle Uppsala modelu nejdříve situován do kulturně a geograficky blízkých lokalit a až následně se subjekty přesouvají do kulturně a geograficky vzdálenějších zemí. Tento fenomén je také nazýván psychická disperze, tedy „známost“ či „neznámost“ daného okolí. Psychická disperze však v současném značně globalizovaném a internacionalizovaném světě pomalu ztrácí význam.

Firmy dle tohoto modelu zahajují své zahraniční operace pomocí tradičního exportu a postupně pak přechází k využívání intenzivnějších a náročnějších exportních režimů mezi které můžeme řadit například pobočky v zahraničí nebo dceřiné společnosti (Blomstermo 2003). Konkrétně by se tyto aktivity daly rozdělit do následujících čtyř fází.

- **První fáze: Nepravidelná vývozní činnost**

Pro tuto fázi je charakteristické, že firma testuje exportní aktivity a vyváží spíše nahodile. Charakteristická je také neznalost zahraničního trhu. Firma vybírá pro export jako první své sousední či geograficky blízké státy.

- **Druhá fáze: Vstup firmy do zahraničí pomocí základních vývozních operací nebo nezávislých agentů**

Firma k internacionalizaci používá klasické vývozní operace nebo je využito specializovaných subjektů, které poskytují informační a distribuční spojení s vybraným zahraničním trhem. Jako výhoda se jeví přesnost informací a s tím spojené snížení rizik při využití specializovaného subjektu.

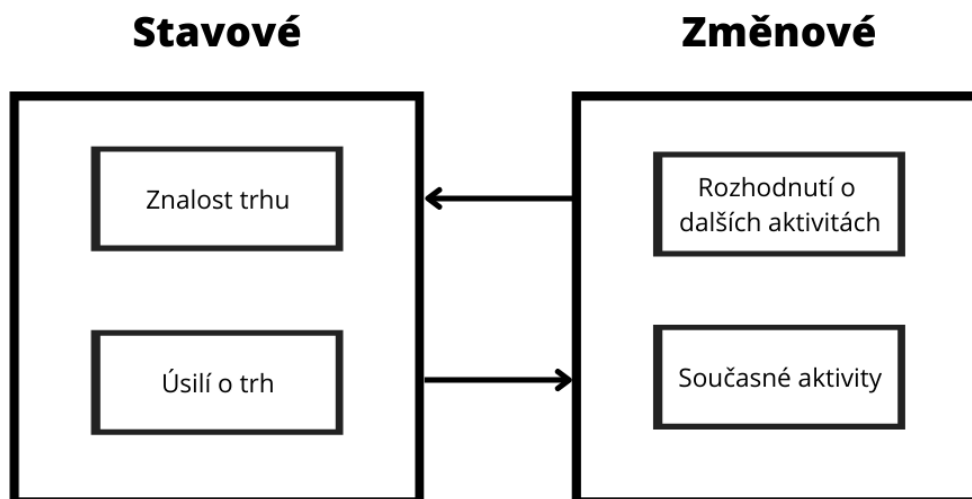
- **Třetí fáze: založení vlastních obchodních poboček**

K této fázi přechází firma v moment, kdy se zvyšuje poptávka a vzniká tak potřeba přímo kontrolovat prodejní aktivity. Zakládá tak dceřinou společnost pro kompletní řízení a organizování zahraničních činností.

- **Čtvrtá fáze: investice do výrobních aktivit v zahraničí**

Poslední fáze internacionalizačního procesu je nejsložitější a také nejsložitější. Jedná se o celkovou produkci v zahraničí, která je kapitálově náročná, a navíc je ovlivněna mnoha faktory, ať už kulturními, politickými, geopolitickými či ekonomickými (Melin 1992, Johanson 2009)

Uppsala model je definuje stavové a změnové aspekty, jak je možné vidět na obrázku 1.



Obrázek 1: Mechanismus internacionalizace U-Modelu

Zdroj: Vlastní zpracování podle Johansona a Vahlneho (1977)

Stavové aspekty zahrnují tržní znalosti a úsilí, která v mnoha případech závisí na vnímání příležitostí a rizik vyvstávajících pro danou firmu a daný zahraniční trh. Mezi těmito proměnnými existuje přímá závislost. Čím větší znalost zahraničního trhu, tím větší úsilí o aktivitu na tomto území. Změnové aspekty poté zahrnují rozhodnutí o úsilí a současné aktivity. Aspekt současné aktivity závisí na způsobu vnímání problémů a příležitostí. Uppsala model tedy zvláště zdůrazňuje skutečnost, že manažeři ve firmách čelí realitě, která se neustále dynamicky mění, a proto je charakterizována volatilitou, nejistotou, složitostí, komplexností a nejednoznačností (Vahlne a Johanson 2017 a 2020). Jako jediný způsob, jak v takovém kontextu manévrovat, uvádějí Vahlne a Johanson (1977) postupné jednání, a ne jednání pomocí skoků.

Ačkoliv byl Uppsala model průkopníkem v oblasti internacionalizačního procesu firem, nemá pouze příznivce. Původním záměrem tohoto modelu bylo vysvětlení celkového internacionalizačního procesu, avšak poslední dvě až tři desetiletí odhalila nedostatky tohoto modelu způsobené změnami v podnikatelského prostředí, které nebyli do původního modelu zahrnuti (Zohari 2012). Stejný autor také kritizuje absenci managementu a jeho dopadu na rozhodování. Současně Zohari (2012) kritizuje skutečnost, že je Uppsala model věnován primárně internacionalizaci produktu. Sám poukazuje na to, že odvětví služeb tvoří až 70 % celkové aktivity Spojených států a přibližně 60 % v případě EU. Model také ignoruje nové formy vstupu na trh, jako je například franšizing, který považován za poměrně bezpečný a má značný potenciál vybudovat fungující a stabilní pokrytí na trhu (Doole a Lowe 2008).

Kritika tohoto modelu byla v posledních letech také podpořena faktem, že internacionalizační procesy některých podniků jsou v současnosti mnohdy velice rychlé a masivní. Celkové tempo globalizace a internacionalizace se zrychlilo a společnosti se uchylují k přeskočení určitých fází klasických krokových modelů. Obvykle odchází ke vstupům na psychicky a kulturně vzdálené trhy v již brzkých fázích internacionalizačních procesů.

Dalším modelem, který je odbornou veřejností řazen mezi krokové modely internacionalizace, jsou takzvané inovační modely neboli **I-Modely**. Tyto inovační modely, jak již z názvu vyplývá, vnímají individuální úrovně internacionalizačních procesů jako inovaci v oblasti vývozu u dané společnosti. Jelikož se také jedná o modely krokové

internacionalizace, obsahují několik po sobě jdoucích a vzájemně navazujících kroků zmezinárodnování. Podle Welche (2014) neexistuje jednoznačná shoda v charakteru a počtu fází.

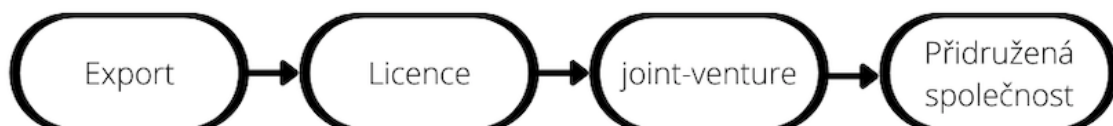
Například Czinkota (1982) vymezuje internacionalizační fáze podle vztahu podniku k zahraničním aktivitám. A to následovně:

1. Podnik bez zájmu
2. Podnik s dílčím zájmem
3. Zkoumající podnik
4. Experimentující podnik
5. Zkušený malý vyvážející podnik
6. Zkušený velký vyvážející podnik

Cavusgil (2009) například definuje I model následujícím způsobem:

1. Prodej na domácím trhu
2. Aktivní hledání informací a analýza vzhledem k vývozu
3. Experimentální vývozy na psychologicky blízké trhy
4. Přímý vývoz do většího množství zahraničních trhů
5. Rozdělení zdrojů pro domácí a zahraniční trh

Mezi krokové modely internacionalizace spadá také **Stopfordův model**, který vznikl v 70. letech 20. století v USA. V tomto období provedl John M. Stopford výzkum 187 amerických nadnárodních firem jehož výsledek je právě Stopfordův model, který zobrazuje proces postupného vstupování na zahraniční trhy a který je k nahlédnutí na obrázku 2.



Obrázek 2: Stopfordův model internacionalizace

Zdroj: Vlastní zpracování podle Štracha (2009)

Firmy nejdříve začínají nejjednodušší formou, při které se seznamují s trhem. Jedná se například o nepřímý export. V moment, kdy je jejich produkt úspěšný, může zahraniční

partner uvažovat o udělení licence. Tímto krokem však podnik částečně ztrácí kontrolu nad svými zahraničními aktivitami. To dává impuls společnostem pro vyšší a sofistikovanější způsob internacionalizace, tedy uzavření joint venture se zahraničním partnerem. Finální fází zmezinárodnování podle Stopfordova modelu je založení zahraniční přičleněné společnosti. Jedná se buď o společnost dceřinou, v případě, že je podíl mateřské společnosti alespoň 50 %, nebo o filiálku, a to v případě, že je podíl mateřské společnosti mezi 10 a 50 % (Štrach 2009).

1.2.2 Skoková internacionalizace a Born Globals

Internationalizace nemusí být ale pouze kroková. Hlavně v posledních třiceti letech se mnoho podniků uchyluje k takzvané globální internacionalizaci či skokové. Lopez (2008) tyto podniky definuje jako podniky, které začínají s internacionalizačními aktivitami a procesy v momentě svého vzniku. Skoková internacionalizace se hlavně díky své rychlosti výrazně liší od předešlých přístupů, a proto v podstatě nemůže být vysvětlena pomocí tradičních krokových modelů (Zapletalová 2012)

Toto potvrzuje fakt, že firmy jsou schopny proniknout na zahraniční trhy, které jsou vzdálené geograficky a kulturně bez jakýchkoliv postupných procesů. Toto je způsobeno zejména enormním pokrokem v posledních dvou desetiletích v oblastech informačních technologií, transportu a výroby. Právě technologie jsou faktor, který nejvíce ovlivnil internacionalizační a globalizační procesy a markantně tak změnil současné podnikatelské prostředí (Doole a Lowe 2008). Postupné odstraňování bariér v mezinárodním obchodě ze strany WTO, Mezinárodního měnového fondu a dalších obchodních uskupení, ale také pro-globální nálada ve světové politice v posledních desetiletích, otevřely dveře skokové internacionalizaci firem.

V souvislosti s rychlým tempem internacionalizace podniků se pojí termín „Born Globals“. Jedná se o speciální druh nadnárodních společností. Knight a Cavusgil (2004) takové podniky definují jako podniky, které se snaží získat podstatnou část svých příjmu z prodeje produktů na mezinárodních trzích od momentu svého založení. Snižující se stáří firmy, ve které vstoupí do internacionalizace je dle Oviatta a McDougallové (1997) způsoben zejména

vzrůstající kulturní homogenitou, průmyslovou silou, strategií podniku a také předchozí zkušeností podnikatelů s mezinárodním obchodem.

1.3 Společnosti v pokročilé fázi internacionalizace

Společnosti v pokročilé fázi internacionalizace jsou takové podniky, které jsou již aktivní na mezinárodním poli a jejichž podnikání a aktivity probíhají na globální úrovni. Úzce příbuzným termínem je termín Multinational enterprise (MNE), někdy také uváděno Multinational corporation, v překladu nadnárodní korporace. Toto pojmenování označuje podniky, jejichž podnikání se uskutečňuje na mezinárodním trhu. Na mezinárodním trhu tedy prodávají své služby či zboží (Eurostat 2019).

To, jak je nadnárodní korporace internacionalizovaná, lze, mimo jiných, měřit pomocí takzvaného indexu transnacionalizace podniku (TNI). Index transnacionalizace podniku používá například Konference OSN o obchodu a rozvoji (UNCTAD) pro měření internacionalizace podniků. Tento index a další možnosti měření internacionalizace podniků jsou dále důkladně charakterizovány v kapitole 1.5. V tabulce 1 je možné vidět deset nejvíce internacionalizovaných firem podle TNI Indexu za rok 2020 podle UNCTAD.

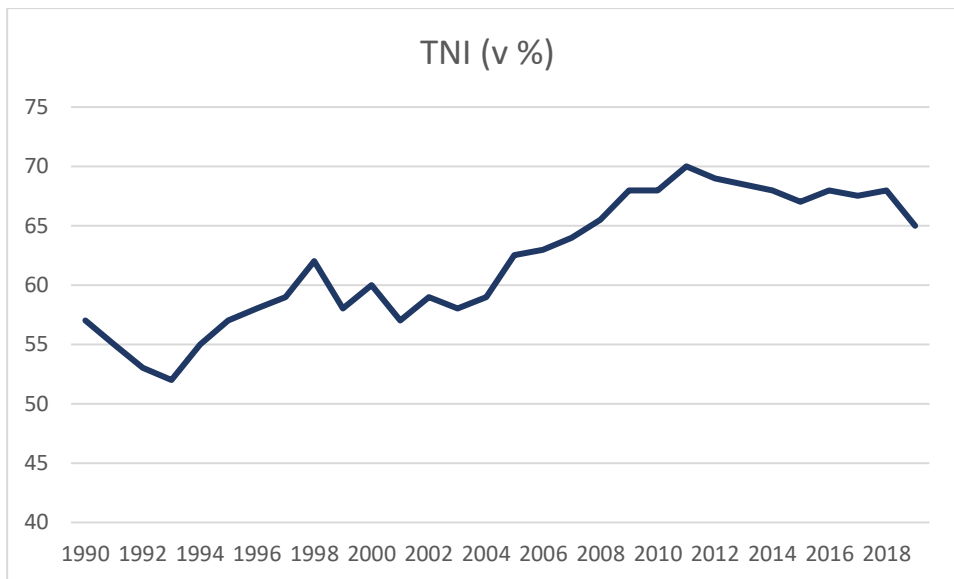
Tabulka 1: Nejvíce internacionalizované společnosti podle TNI indexu

Název společnosti	Země původu	Obor	TNI index (v %)
Rio Tinto PLC	Spojené království	Těžba ropy	99,6
Barrick Gold Corporation	Kanada	Těžba ropy	97,8
Medtronic PLC	Irsko	Zdravotnictví	97,7
John Swire & Sons Limited	Spojené království	Transport a skladování	95,6
Anglo American plc	Spojené království	Těžba ropy	95,1
Altice Europe NV	Nizozemsko	Telekomunikace	93,5
Linde PLC	Spojené království	Chemický průmysl	92,1
Nestlé SA	Švýcarsko	Potravinářský prům.	91,9
Takeda Pharmaceutical Company Limited	Japonsko	Zdravotnický prům.	91,3
Hon Hai Precision Industries	Tchaj-wan	Elektronika	90,1

Zdroj: Vlastní zpracování podle UNCTAD (2020)

Z tabulky lze vyčíst, že nejvíce internacionalizované firmy podle TNI indexu dosahují skóre přes 90 %. Z tohoto pohledu je nejvíce internacionalizovanou firmou světa společnost Rio Tinto PLC, jež se zabývá těžbou a dobýváním ropy. Z tabulky je také zřetelné, že většina společností operuje v oblasti průmyslu. Služby zde zastupuje telekomunikační a masmediální společnost Altice Europe NV. Za zmínku stojí také největší potravinářský koncern na světě, společnost Nestlé SA, která je pravděpodobně nejznámější společností z této tabulky.

Ne všechny společnosti však dosahují tak vysoké úrovně internacionalizace. Na obrázku 3 je k nahlédnutí graf interpretující průměrnou hodnotu TNI u sto nejvíce internacionalizovaných firem podle UNCTAD od roku 1990 do roku 2019.



Obrázek 3: Průměrná hodnota TNI u sto nejvíce internacionalizovaných firem podle UNCTAD
Zdroj: Vlastní zpracování podle UNCTAD (2019)

Z grafu je zřejmé, že průměrný TNI index sta největších společností světa měl až do roku 2011 rostoucí tendenci. Výrazný pokles zaznamenal zejména mezi lety 1990 a 1993. Od svého vrcholu v roce 2011, kdy dosáhl úrovně 70 %, začal index klesat a mezi lety 2018 a 2019 odepsal přes 3 %.

1.4 Budoucnost internacionalizace a globalizace

Globalizace a internacionalizace se zdála být v posledních letech nezastavitelným procesem, který se zdál být prospěšným. Události posledních let však ukázaly, že právě bezprecedentní změny společenských vzorců dokážou tento předpoklad rozvrátit a naprosto otočit celý směr zmezinárodnovacích procesů. Zejména pak pandemie koronaviru by se dala přirovnat k fenoménu černé labutě. Jedná se o metaforu libanonsko-amerického filosofa Nassima Nicholase Taleba, který tvrdí, že neočekávané události mají na společnost největší dopad, mnohdy až extrémní. Nejsou to ale pouze změny nečekané. O'Sullivan (2019) zmiňuje konkrétní kroky, které již v době vydání díla považoval za takzvané rozvraceče řádu, který především západní společnost pěstovala od ústupu komunismu ve světě. Konkrétně zmiňuje zvolení Donalda Trumpa a s ním spojenou obchodní válku mezi USA a Čínou, postupné přemísťování těžiště moci na východ a také Brexit.

Dle O'Sullivan (2019) je také nutné si uvědomit, že svět tak jak ho známe, už nemusí dlouho fungovat, jelikož rozdělení supervelmocí se bude brzy měnit. Spojené státy americké a obecně celý západní svět se musí smířit s tím, že geopolitický a ekonomický vliv Číny bude nadále růst a těžiště světové ekonomiky se bude nadále stěhovat na východ. Hlavní součástí globalizace jsou toky myšlenek, lidí a kapitálu a všechny tyto toky jsou v současné chvíli vystaveny mnoha sankcím a restrikcím. Jako příklad by se daly uvést sankce uvalené USA na Čínu za vlády právě Donalda Trumpa, či velice čerstvé sankce uvalené na Rusko po invazi na Ukrajinu od Evropské Unie a USA. Obchodní napětí a zahalení ??? celých ekonomických systémů jejich centrálními bankami vede k více regionálnímu přístupu k ekonomice, politice a geopolitice – jedná se tedy o deinternacionalizaci, které jsme svědky. Jedním z nejvíce znepokojivých faktů je, že demokracie již není pro mnoho zemí politickým cílem. Naopak začínají uvažovat či již praktikují nižší či slabší formy demokracie. Jako příklad by se dalo uvést Čína, Turecko, Bělorusko a Rusko a dá se předpokládat, že další budou následovat (O'Sullivan 2019).

O'Sullivan (2019) také zmiňuje, že ekonomický růst v posledních třiceti letech mnohonásobně převyšoval historické standardy. V mnoha zemích byla odstraněna chudoba a nebyli jsme svědky mnoha zásadních válečných konfliktů. Ekonomické krize posledních deseti let zároveň prokázaly, že žádná ekonomika světa se již nemůže považovat za izolovanou a dopady světových událostí tak zasáhnou každou z nich. Jedná se o důkaz naprosté globalizace a propojení současného světa.

Obchodní napětí ve světě, rozpad dodavatelských řetězců, válečné konflikty, vývoj technologií a umělé inteligence, sankce a regulace jsou jen výčetem faktů, které vedou k narušení globalizace a internacionalizace. Dle mnoha autorů (O'Sullivan 2019; Caron 2021, Kolodko 2022) se svět dnes spíše odklání od globalizace a internacionalizace a tvoří se multipolární svět o více hlavních těžištích. Konkrétně se dle autorů (O'Sullivan 2019, Martill 2020, ten Brinke, 2020, Caron 2021, Kolodko 2022) jedná o Čínu, USA a Evropskou Unii a případným čtvrtým hráčem je Indie. Zejména pak Čína a Indie se v posledních letech neuvěřitelně rozvinuly díky liberálnímu mezinárodnímu světovému řádu vedeného západem. Ostatní státy jako je Brazílie a Turecko se staly regionálními centry a získaly tak významný regionální vliv, jehož záměry promítají i na světové scéně. Rusko se v posledních letech odsunulo značně daleko od svého předchozího přijetí demokratických norem a

vyvrcholením byla invaze na Ukrajinu. Otázkou do budoucna je, zda multipolární světový řád vytváří více, či méně stabilní mezinárodní systém.

1.5 Měření internacionalizace podniku

Měření internacionalizace je aspektem, který ukazuje zapojení firmy do mezinárodního obchodu. Toto měření mnohdy přináší pozoruhodné výsledky z pohledu ekonomického a sociálního. Tyto výsledky jsou v současnosti mnohdy klíčové nejen pro akcionáře, ale i pro majitele z důvodu jejich strategických rozhodnutí vůči danému podniku (Potužáková et al. 2016). Kapitola 1.5 představuje jednotlivé druhy a možnosti měření internacionalizace podniku.

Měření internacionalizace zpracoval například ve své diplomové práci Vojco (2018). Konkrétně se zde věnoval stupni internacionalizace neboli **Degree of Internationalization (DOI)**. V rámci tohoto způsobu měření internacionalizace je známo hned několik modelů od Sullivana (1994), ve kterých lze poměřovat následující ukazatele:

- Zahraniční prodeje/celkové prodeje (FSTS)
- Zahraniční aktiva/celková aktiva (FATA)
- Zahraniční dceřiné společnosti/celkové dceřiné společnosti (OSTS)

Dle Sullivana (1994) nejsou tato data dostatečně dostačující, a proto k nim přidává ještě tzv. mezinárodní **zkušenosti vrcholných manažerů (TMIE)** a také **psychologický rozptyl mezinárodních operací měřené firmy (PDIO)**. PDIO určuje psychickou a kulturní rozdílnost mezi jednotlivými zahraničními trhy působnosti dané firmy. Je nutné zmínit, že tyto dva atributy jsou obtížněji měřitelné právě kvůli své subjektivitě. Všechny tyto zkoumané atributy se následně převedly do uceleného ukazatele **Degree of international scale (DOI_{INTS})**, neboli stupně mezinárodního rozsahu. Stupeň mezinárodního rozsahu lze nadále rozdělit do tří atributů a to následovně.

Výkonnostní atribut

- FSTS

Strukturální atribut

- FATA
- OSTIS

Postojový atribut

- TMIE
- PDIO

Tento ukazatel internacionalizace podniku lze spočítat následujícím vzorcem (1).

$$DOI_{INTS} = FSTS + FATA + OSTIS + TMIE + PDIO \quad (1)$$

Vztah pro výpočet stupně mezinárodního rozsahu jednoznačně určuje míru internacionalizace vybraného podniku. Nejvyšším možným výsledkem je číslo 5, tedy nejvyšší stupeň internacionalizace. Je-li výsledek 0, je pak zkoumaný podnik bez zahraničních aktivit.

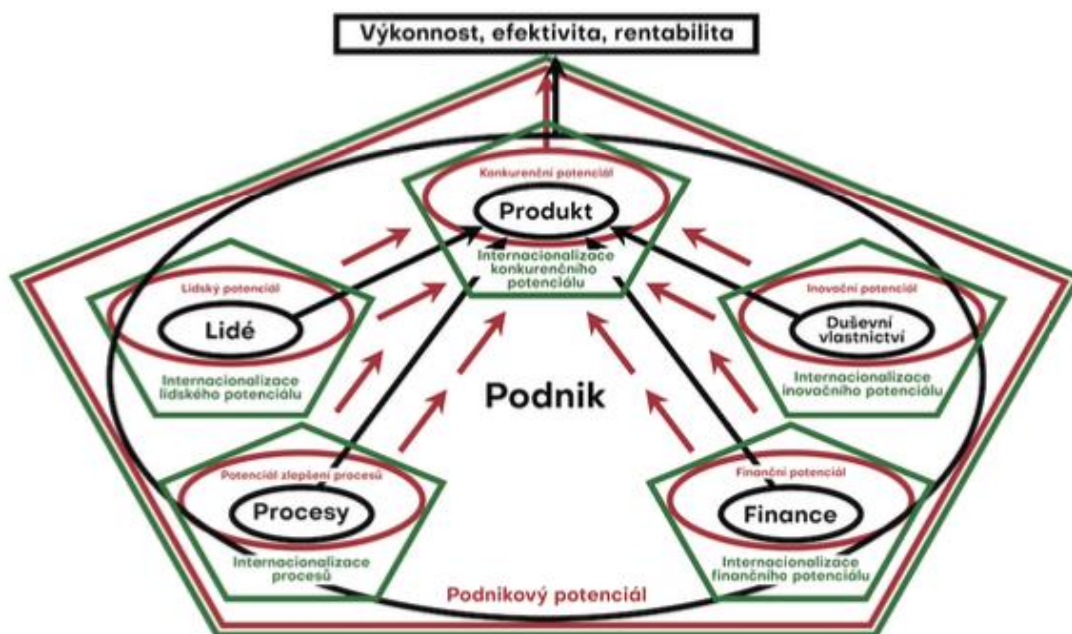
Dalším často používaným nástrojem pro měření míry internacionalizace je (2016) **Index transnacionality (TNI)**. Toto měření používá například i uznávaná odborová organizace při OSN UNCTAD. TNI se objevuje i v řadě různých odborných publikací. Do tohoto způsobu měření internacionalizace vstupují z části stejné modely jako při měření pomocí DOI. Index transnacionality využívá podíl zahraničních prodejů vůči celkovým prodejům (FSTS), zahraniční aktiva ku celkovým aktivům (FATA). Rozdílně od DOI přidává poměr zahraničních zaměstnanců vůči celkovému počtu zaměstnanců. TNI je pak vypočítáno následujícím vzorcem (2).

$$TNI = \left(\frac{FATA + FSTS + FETE}{3} \right) \times 100 \quad (2)$$

Podniky s největší mírou internacionalizace pak dle Nalepky (2011) dosahují výsledek v indexu transnacionalizace v rozmezí 90 % a více.

Potužáková et al (2016) společně s Demelem (2014), přichází s novým způsobem měření internacionalizace, a to pomocí **internationalizace potenciálu podniku**. Měření probíhá

v pěti klíčových oblastech podniku, konkrétně – **lidské, procesní, finanční, inovační a konkurenční**. Přičemž snahou podniku je efektivní transformace prvních čtyř oblastí do produktu, tedy do páté oblasti – konkurenční. Je důležité podotknout, že jednotlivé oblasti lze zkoumat na základě již stanovených modelů nebo na základě vzájemného působení. Předpokladem je také fakt, že je alespoň částečně využit každý z potenciálů a výsledek tudíž nemůže být nulový. Zároveň také nemůže být dosaženo plné, tedy stoprocentní, internacionalizace, jelikož všechny aspekty jsou sledovány z hlediska domácí/mateřské firmy. Koncepce Internacionalizovaného potenciálu podniku je vidět na obrázku 4.



Obrázek 4: Internacionalizovaný potenciál podniku
Zdroj: Demel (2014)

Internationalizace podniků je v naprosté většině případů započata uvedením produktu či služby na zahraniční trh, který je tedy v tomto měřítku konkurenceschopný. Podle Potužákové et al (2016) o něm lze na základě toho mluvit jako o konkurenčním potenciálu podniku. Rostoucí konkurenceschopnost podniku na mezinárodním trhu je pak přímo úměrná zahraničním prodejm. Je tedy patrné, že oblast **internationalizace konkurenčního potenciálu (IPK)** lze dále zkoumat pomocí FSTS od Sullivana (1994).

Nárůst zahraničních prodejů je mnohdy nutné řešit pomocí přímých zahraničních investic. Pro měření **internacionalizace procesního potenciálu (I_{PIF})** tedy jeví jako nejvhodnější model FOTO, který sleduje poměr zahraničních kanceláří vůči celkovým počtem kanceláří (Potužáková et al. 2016).

Pokud firma disponuje konkurenceschopným výrobkem či službou, pak zajisté proběhly či probíhají mezinárodní kapitálové aktivity podniku. Internacionalizaci finančního potenciálu (I_{PIF}) lze nejlépe měřit za pomoci modelu FATA, které vůči sobě staví zahraniční aktiva/ celkovým aktivům (Potužáková et al. 2016).

Sledovaným aspektem míry internacionalizace je bezpochyby také faktor lidské práce. Toto zkoumá **internacionalizace lidského potenciálu (I_{PIL})**. Pro výzkum internacionalizace zmíněného potenciálu se jako nejlepší model jeví model FETE, který sleduje poměr zahraniční pracovní síly vůči celkové pracovní síle sledované firmy (Potužáková et al. 2016).

Správně implementované inovace zlepšují konkurenceschopnost podniku a tím mohou exponenciálně zvýšit podíl na trhu, prodeje a tržby. Jsou tedy nedílnou součástí dnešního dynamického a rychle se rozvíjejícího světa. Právě inovace jsou hnacím motorem ekonomického růstu a podněcovacím faktorem tvůrčího ducha podnikatelů. Z těchto důvodů je důležité sledovat i **internacionalizaci inovačního potenciálu (I_{PII})**. Inovativní myšlenky se stávají součástí duševního vlastnictví podniků. K analýze internacionalizace je lze tedy využít model FIPTIP, který vyjadřuje podíl mezi duševními právy uzavřenými v zahraničí a všemi, které firma vlastní (Potužáková et al. 2016).

Na základě všech výše zmíněných ukazatelů je možno odvodit míru internacionalizace podniku následujícím vzorcem (3 a 4).

$$U_{PI} = \frac{I_{PIL} \times I_{PIP} + I_{PIP} \times I_{PIF} + I_{PIF} \times I_{PII} + I_{PII} \times I_{PIK} + I_{PIK} \times I_{PIL}}{5 \times 0,99} \quad (3)$$

$$\text{kde } I_{PIL}; I_{PIP}; I_{PIF}; I_{PII}; I_{PIK} \in (0; 1) \quad (4)$$

Na základě této podmínky tedy není možné, aby jakýkoliv z potenciálů měl nulovou hodnotu, nebo hodnotu jedna. Jinými slovy, každý z potenciálů je využit, není však využit

stoprocentně. Tedy sledovaný podnik není vůbec nebo absolutně internacionalizován, a to z důvodu, že je vše prozkoumáváno z pohledu mateřské firmy.

K měření internacionalizace se dají využít i další metody. Konkrétní způsoby měření internacionalizace nabízí například Dörrenbacher (2000). Ten k měření internacionalizace využívá, podobně jako Nalepka (2011), indikátory, podle kterých se dá internacionalizace podniku sledovat. Přehled ukazatelů nabízí v souhrnné formě tabulka 2.

Tabulka 2: Indikátory internacionalizace

Strukturální ukazatele	Výkonnostní ukazatele	Postojové ukazatele
<p>Ve vztahu k zahraničním aktivitám</p> <ul style="list-style-type: none"> • Počet zemí, ve kterých je firma aktivní • Počet přidružených společností • Počet strategických aliancí v zahraničí • Výše nebo poměr zahraničních aktiv • Výše nebo poměr přidané hodnoty v zahraničí • Výše nebo poměr zahraničních zdrojů • počet nebo poměr zahraničních zaměstnanců 	<p>Zahraněční prodeje</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poptávka: Výše zahraničních prodejů podle lokality zákazníka • Nabídka: Objem prodejů zahraničních poboček 	<p>Měkké ukazatele</p> <ul style="list-style-type: none"> • Etno, poly, regio- nebo geocentrický styl řízení podle: organizační složitosti, autorit, rozhodování, komunikačních toků, náborů, personální obsazení a řízení
<p>Ve vztahu k řídicím skupinám</p> <ul style="list-style-type: none"> • počet akciových trhů na kterých je společnost kotována • výše nebo podíl akcií vlastněných cizinci • počet nebo podíl cizích státních příslušníků ve správní radě 	<p>Provozní výnosy v zahraničí</p> <ul style="list-style-type: none"> • součet provozních příjmů zahraničních poboček 	<p>Tvrdé ukazatele</p> <ul style="list-style-type: none"> • mezinárodní zkušenosti top manažerů (kumulativní součet let, ve kterých top manažeři pracovali v zahraničí)

Zdroj: Vlastní zpracování podle Dörrenbachera (2000)

Indikátory dělí Dörrenbacher (2000) do tří skupin, konkrétně na **strukturální, výkonnostní a postojové ukazatele**. Strukturální ukazatele se snaží předložit obrázek o mezinárodní provázanosti společnosti ve sledovaném momentě a také o míře internacionalizace řídicích struktur tohoto subjektu. Ukazatele výkonnosti měří, do jaké míry je úspěšnost či neúspěšnost podnikové činnosti za určité časové období (zpravidla jeden rok) propojena se zahraničím. Postojové ukazatele se snaží podat obrázek o tom, jak nadnárodní společnosti zacházejí s dceřinými společnostmi v zahraničí. Dle autora (Dörrenbacher, 2000) ale existují pochybnosti, zda lze postojové charakteristiky měřit s dostatečnou spolehlivostí. Zároveň každý z těchto ukazatelů hodnotí míru internacionalizace zvlášť, se vztahem na pouze jednu určitou aktivitu. Čím více ukazatelů se tedy povede vyhodnotit, tím přehlednější obrázek o míře internacionalizace to pozorovateli přinese.

Dále také Dörrenbacher (2000) definuje další ukazatele míry internacionalizace podniku, a to za pomoci dalších autorů mezi které patří Schmidt (1981), Perriard (1995), Ietto- Gilles (1998), Kutschker (1993) a Sullivan (1994). Od těchto autorů si Dörrenbacher půjčuje modely a zasazuje je do svého měření internacionalizace pomocí regionální diversifikace. Detailnější pohled nabízí tabulka 3.

Tabulka 3: Indikátory internacionalizace podle regionální diversifikace

Regionální koncentrace	Rozšíření sítě	Geografická a kulturní vzdálenost
<ul style="list-style-type: none"> homogenní vs heterogenní rozložení zahraničních aktivit (Schmidt, 1981) 	<ul style="list-style-type: none"> index rozšíření sítě (Letto-Gilles 1998) 	<ul style="list-style-type: none"> země jsou váženy podle jejich geografické a kulturní vzdálenosti od domovské země (Kutschker, 1993)
<ul style="list-style-type: none"> do jaké míry odpovídá regionální rozdělení určitého ukazatele u dané společnosti celkovému rozdělení (Perriard, 1995) 	<ul style="list-style-type: none"> počet cizích zemí, ve kterých společnost vlastní pobočky jako podíl celkovému počtu zemí, ve kterých mají přímé zahraniční investice 	<ul style="list-style-type: none"> index psychické disperze (Sullivan, 1994): počet zón s různými kognitivními mapami souvisejícími s principy řízení, ve kterých společnost působí

Zdroj: Vlastní zpracování podle Dörrenbachera (2000)

Kromě dichotomického rozdělení na tuzemsko a zahraničí lze pro mnohé z výše uvedených ukazatelů také vypočítat různé indexy geografické variace. Například Schmidt (1981) používá Herfindálův index ke sledování homogenosti/heterogenosti rozložení zahraničních aktivit podniku. Perriard (1995) pomocí Gini-Indexu měří, do jaké míry odpovídá regionální distribuce u dané společnosti celkové distribuci ve světě.

Letto-Gillies (1998) pro změnu počítá index rozšíření sítě. Tedy počet zahraničních zemí, ve kterých má společnost pobočky, jako podíl všech zemí, kde došlo k přímým zahraničním investicím, mínus jedna země, tedy domovská země společnosti.

Na základě předpokladu, že existují výrazné rozdíly mezi zeměmi, které ovlivňuje internacionalizační chování společnosti, Kutschker (1993) navrhl, aby byly země měřeny podle jejich kulturní a geografické vzdálenosti od mateřské země společnosti. Podobně Sullivan (1994) představil ukazatel psychické disperze, který je rozebrán v kapitole 1.2.1.

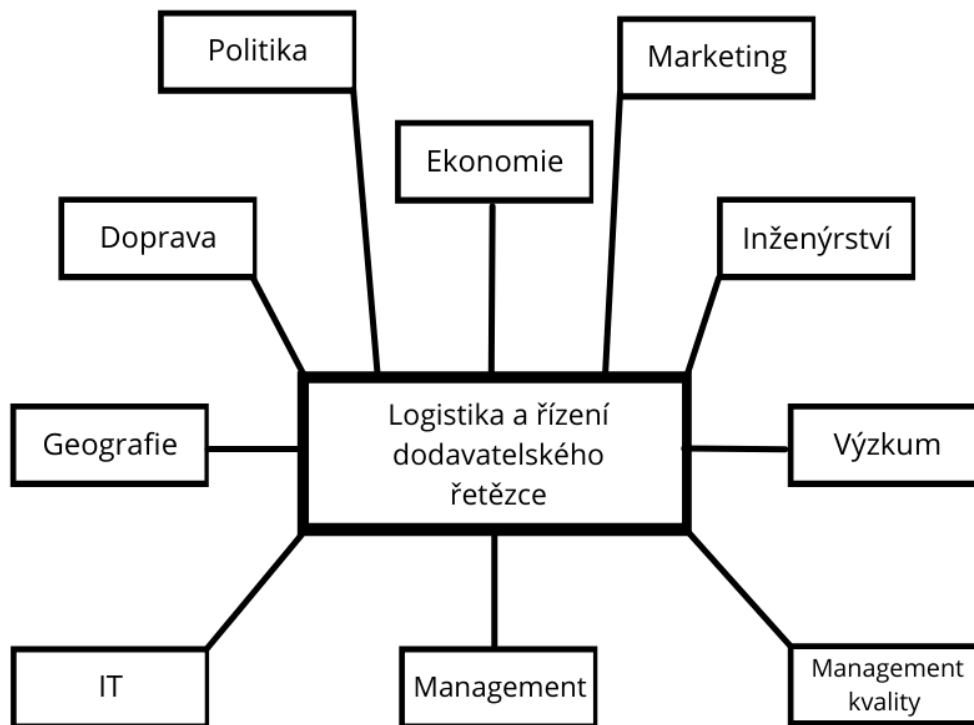
2. Mezinárodní logistika a řízení dodavatelského řetězce

Logistika je v dnešním světě běžně užívaným termínem. Jeho definici nabízí například Mangan (2020): „*Logistika je proces plánování, implementace a kontroly postupů pro efektivní a efektivní přepravu a skladování zboží včetně služeb a souvisejících informací z místa původu do místa spotřeby za účelem vyhovění požadavkům zákazníků.*“ Další definici nabízí Oudová (2016, s.8), která přímo cituje Pernicu (1994): „*Logistika je disciplína, která se zabývá celkovou optimalizací, koordinací a synchronizací činností, jejichž řetězce jsou nezbytné k pružnému a hospodárnému dosažení konečného (synergického) efektu.*“ Logistika je tedy souhrn procesů plánování, optimalizace, koordinace a synchronizace činností, které zahrnují efektivní přepravu a skladování zboží a informací, za účelem dosažení kýženého efektu při co nejnižších nákladech a maximální efektivitě.

Důležitým slovním spojením spojeným s logistikou je Supply Chain, v českém překladu dodavatelský řetězec. Dodavatelský řetězec je pro každý produkt či službu jedinečný a skládá se ze sérií aktivit a operací, prostřednictvím kterých putuje materiál od výrobců, případně až ve formě finálních produktů, ke konečným zákazníkům (Waters, 2003). Tento dodavatelský řetězec je nutné efektivně řídit. Takový druh managementu se nazývá Supply Chain Management, zkráceně SCM, v českém překladu právě řízení dodavatelského řetězce. Jedná se o jednu ze strategií moderního managementu, která se zabývá optimalizací všech operací, činností a systémů pro zabezpečení celého podnikového řetězce. Van der Vorst a kolektiv (2005, s.3) definují dodavatelský řetězec jako „*integrované plánování, koordinaci a kontrolu všech podnikových procesů a činností v dodavatelském řetězci s cílem dodat spotřebiteli vyšší hodnotu a dosáhnout nižších nákladů dodavatelského řetězce jako celku, přičemž jsou uspokojovány rozličné požadavky ostatních zájmových skupin*“.

Ačkoli je logistika oblastí, která se rozšířila až v posledních několika desetiletích, skutečností je, že má kořeny, které sahají mnohem dále. Potřeba organizovat toky zásobování se poprvé objevily v armádách. První rysy se začaly objevovat postupně ve starověkém Řecku, Římě a Byzanci. Není tudíž divu, že největší rozmach v oblasti obchodu zažila logistika po obou světových válkách, ve kterých bylo nutné fronty co nejefektivněji zásobovat municí, potravinami ale i lidmi. Podstatný rozvoj logistiky v obchodním prostředí nastal právě v 50. letech 20. století v USA. Primárním cílem bylo snížení nákladů a celý

system byl navržen a vytvořen podle modelů vojenských, které se osvědčily právě během obou světových válek. Téměř od svého počátku je tedy logistika odvětvím, které zasahuje do mezinárodních vztahů. Zároveň je logistika oblastí, která se dotýká v podstatě všech hospodářských, politických a kulturních oblastí. Stačí si vybavit různé produkty, které se kupují a konzumují každý den, a položit si otázku: jak se dostanou k zákazníkovi a kdo všechno je na tento proces napojen (Rushton a Walker 2007; Mangan 2020; Lalwani a Calatayud, 2020).

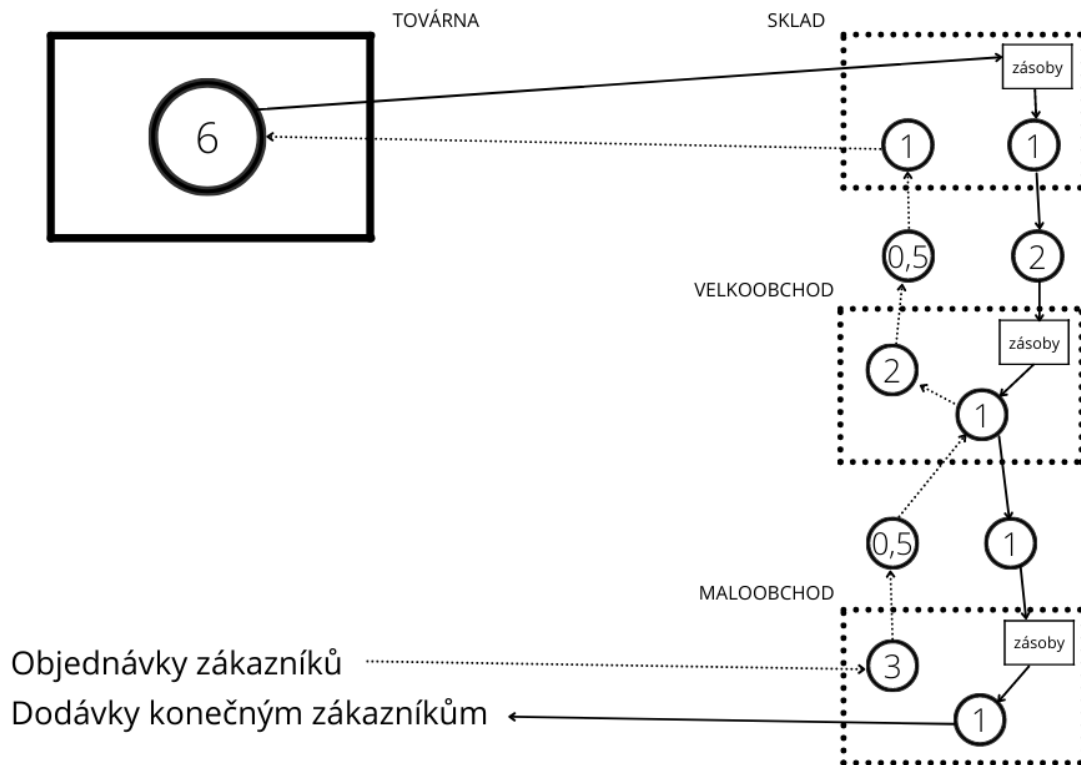


Obrázek 5: Logistika a řízení dodavatelského řetězce
Zdroj: Vlastní zpracování podle Mangana (2020)

Odpověď nám pomůže přiblížit obrázek 5, na kterém je přehledně vidět, které všechny oblasti na sebe logistika a Supply Chain Management váže. Jak již bylo řečeno, jsou to operace z rozličných odvětví, ať už se jedná o dopravu, management, management kvality,

ekonomii, politiku, výzkum, IT, marketing, různé formy inženýrství, geografie a docela jistě i další.

Jedna z prvních referencí v akademické literatuře na pojetí pohledu na dodavatelský řetězec je v článku, který je obecně považován za klíčový v této oblasti, a to od akademika MIT Jaye Forrestera publikovaného v Harvard Business Review v roce 1958. V tomto dokumentu Forrester předložil schéma systému výroby a distribuce. V podstatě to, co lze dnes nazvat právě řízením dodavatelského řetězce neboli Supply Chain Management. Celé schéma v zjednodušené podobě je vidět na obrázku 6.



Obrázek 6: Schéma systému výroby a distribuce
Zdroj: Vlastní zpracování podle Forrestera (1958)

Na schématu je vidět celý proces toku informací, který reprezentují tečkované čáry, toku zboží, jenž reprezentují plné čáry a počty týdnů, které jednotlivé operace trvají. Ty jsou zaznamenány v kroužcích.

K realizaci logistiky a dodavatelského řetězce je potřeba doprava. Existuje pět základních druhů dopravy, a to konkrétně letecká, silniční, vodní (námořní a říční), železniční a potrubní. Za šestý druh by se dal považovat internet, jelikož u některých produktů již není nutné fyzické produkty vůbec zasílat. Příkladem může být způsob, jakým se nyní velké množství softwaru přenáší po celém světě prostřednictvím internetu. Mangan (2020) toto nahrazení fyzického produktu produktem virtuálním nazývá náhradou materiálu.

Logistika je nejen klíčovým aspektem dnešního obchodního světa, ale je důležitá také v neziskovém a veřejném sektoru. Počátky velkého množství logistického myšlení a praxe jsou z oblasti výroby. Kromě toho jsme ale hlavně v současnosti svědky zvýšené a velmi úspěšné aplikace logistiky a principů SCM také v kontextu služeb. Jako příklad by se dala uvést efektivita, která byla vnesena do sektoru služeb, jako je zdravotnictví nebo bankovníctví.

2.1 Vývoj logistiky a SCM

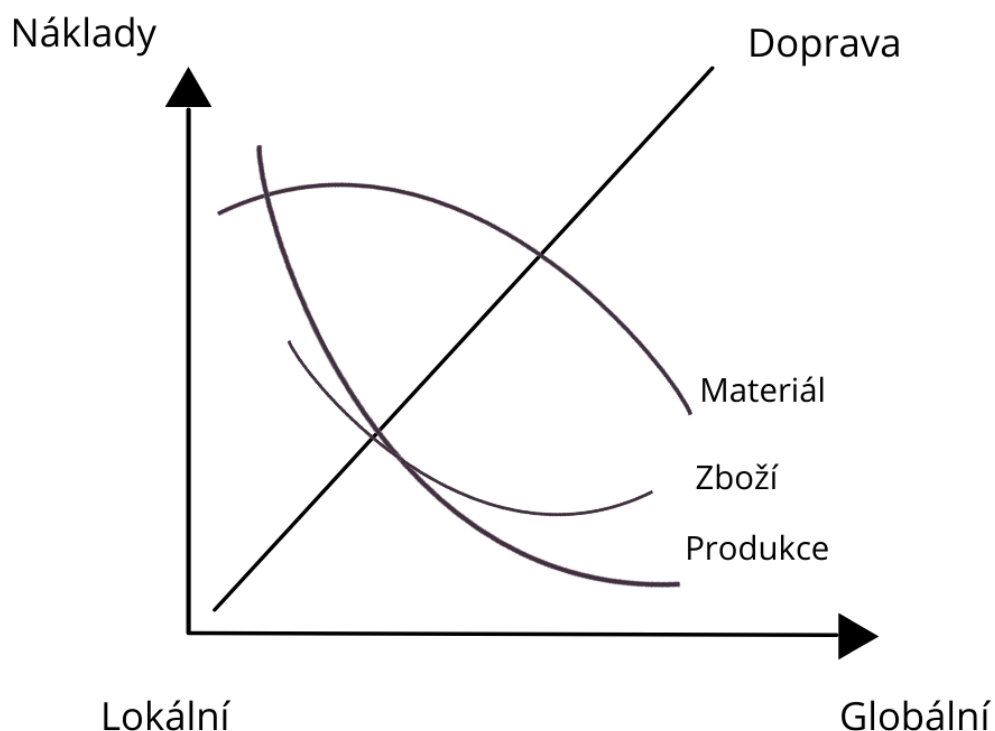
Jak již bylo řečeno v úvodu kapitoly 2, logistika a Supply Chain Management, tak, jak je známe dnes, začaly existovat v 50. letech 20. století. V minulosti dominovaly mezinárodnímu obchodu především na náklad objemné suroviny, jako je například pšenice, ropa a podobně. Doba se však změnila a ve světovém obchodu nyní hrají mnohem větší roli rozpracované a hotové výrobky menších rozměrů, nikoli suroviny. Mangan (2020, s.30) to vysvětluje následovně: *„Porovnejte hodnotu různých výrobků spotřební elektroniky přepravovaných po celém světě s objemnými výrobky nízké hodnoty, které se přepravovaly před 100 lety. Zemědělská produkce a další srovnatelně velkoobjemová nákladní doprava samozřejmě stále prochází světem, ale obecně se velikost a hodnota nákladu, který se dnes přepravuje, velmi liší od doby minulé“*. Náklad s celkově vyšší hodnotou dokáže tedy lépe absorbovat přepravní náklady než přeprava s nižší hodnotou. Hovoříme tedy o obecném snížení citlivosti nákladů na přepravu nákladu.

Až do 50. let 20. století se většinou námořního nákladu přepravovala ve velkém na velkoobjemových plavidlech tzv. bulk carriers. Tato skutečnost se však začala měnit, když někteří majitelé lodí začali používat nákladní kontejnery za účelem zvýšení efektivity a optimalizace. V roce 1956 naložil podnikatel Malcom McLean 58 hliníkových karoserií na palubu tankerové lodě Ideal-X, která absolvovala cestu z Newarku do Houstonu a dal tak

základ kontejnerové přepravě, jak ji známe dnes. Kontejnery lze stohovat na sebe, což umožňuje velice efektivní využití prostoru a manipulaci s nákladem. Zavedení a růst využívání kontejnerů vedl k obrovským změnám v přístavech, kterým dříve dominovaly již zmíněný hromadný náklad surovin. Snížily se rovněž náklady na přepravu nákladů námořní dopravou a rovněž se zvýšila její efektivita. Přejít na kontejnery měl dopad i na další druhy dopravy, jelikož bylo umožněno kombinování druhů přeprava začaly tak vznikat různé aliance (Neil a Southern 2011, Mangan 2020).

Logistika a řízení dodavatelského řetězce se staly významnými především v posledních třech desetiletích. Během tohoto období prošlo mnoho společností významnými změnami, a to převážně z důvodů geopolitických a ekonomických. Růst se stal pro společnosti klíčovým faktorem, a to vyvolalo bezprecedentní vlnu akvizic a fúzí napříč všemi průmyslovými odvětvími. Nové technologie v kombinaci s poptávkou spotřebitelů přiměly společnosti k rozšiřování sortimentu a k výraznému zlepšení úrovně nově zaváděných produktů. Potřeba uspokojit náročné akcionáře znamenala zaměření se na efektivitu výroby a distribuce, která by snížila celkové náklady. Tento fakt přiměl společnosti hledat levnější pracovní sílu a začaly tak své továrny přesouvat především do Asie, ale také do Střední a Jižní Ameriky a také východní Evropy. (Tharakan a Van Den Bulcke 1997, Rushton a Walker 2007, Neil a Southern 2011;).

Dodavatelské řetězci mají svůj řád a logiku. Ta je podporována silnými makroekonomickými silami, které vedou k nižším nákladům a větší konkurenceschopnosti. Graf na obrázku číslo 7 naznačuje mechanismy nákladů ve vztahu s globalizací neboli internacionalizací podniku.



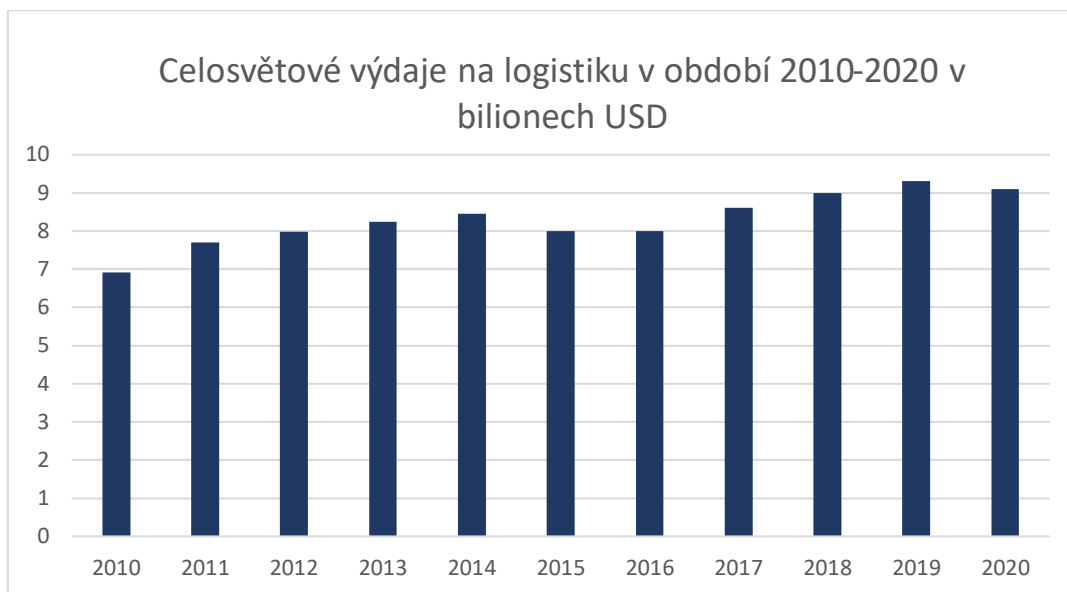
Obrázek 7: Mechanismus nákladů ve vztahu s internacionalizací
Zdroj: Vlastní zpracování podle Christophera (2011)

Graf na obrázku 7 ukazuje, že důvodem globalizace je pokles nákladových faktorů, jako jsou výrobní náklady a náklady na materiál. Výjimkou jsou však náklady na dopravu. Přesto lze ale charakterizovat dopravu jako prostředek umožňující snížení nákladů v ostatních kategoriích. Důsledkem toho je, že navzdory překážkám, globalizace a internacionalizace společnosti stimuluje a rozvíjí.

Společnosti tak proto dle autorů (Tharakan a Van Den Bulcke 1997, Christopher 2011; Neil a Southern 2011) působí na globálním trhu, který nabízí velké množství příležitostí, zároveň je ale extrémně konkurenční a náročný. Současně byly v posledních desetiletích dopravní trhy v souvislosti s globalizací a internacionalizací v mnoha zemích deregulovány vládními kroky. Podstatou účinné deregulace je odstranění zbytečných překážek hospodářské soutěže, aby se trhy staly více konkurenčními a tím by se měly teoreticky snížit ceny a zlepšit služby. Teoreticky protože realita na některých deregulovaných trzích byla poněkud odlišná (soukromé monopoly někdy nahradily veřejné), ale obecně a z dlouhodobého hlediska měla

deregulace pozitivní dopad na mnoho dopravních trhů, což vedlo k poskytování více a levnějších služeb. To samozřejmě zase usnadňuje a zefektivňuje přepravu nákladu po celém světě. Jako příklad uvádí Mangan (2020) logistickou společnost FedEx, která má dnes jednu z největších světových flotil nákladních letadel. Kvůli zatěžujícím vládním nařízením ve Spojených státech v 70. letech tomu tak nebylo až do konce tohoto desetiletí. S deregulací trhu letecké nákladní dopravy v USA, která uvolnila pravidla upravující jak subjekty, které se mohou podílet na trhu, tak i to, jak budou subjekty moci působit, způsobilo to, že společnost mohla dále růst a expandovat (Tharakan a Van Den Bulcke 1997, Neil a Southern 2011).

Všechny tyto změny ovlivnily dodavatelské řetězce a logistické požadavky společností. V současnosti jsou dodavatelské řetězce rozšířeny přes všechny kontinenty a zahrnují jak dodavatele, tak i zákazníky. Logistika a dodavatelské řetězce jsou tak v současné době podstatně složitější a zahrnují jak námořní, vzdušné, železniční a silniční přepravy tak i různé požadavky zákazníků na tok informací, skladování, včetně doplňkových činností jako je balení, kompletace a zpětná logistika. To vše mělo a má hluboký dopad na outsourcing těchto operací. Tyto změny v obchodních praktikách a dodavatelských řetězcích přiměly podniky hledat účinnější a efektivnější způsoby, jak poskytovat produkty na trzích po celém světě. Výsledkem je, že trh outsourcované logistiky a dodavatelského řetězce rostl od poloviny 90. let 20. století tempem téměř 20 % každý rok (Rushton a Walker 2007). Důkazem růstu logistického odvětví je obrázek 8, na němž je vidět graf celkových výdajů na logistiku v letech 2010 až 2020.



Obrázek 8: Celosvětové výdaje na logistiku v období 2010-2020
Zdroj: Vlastní zpracování podle Statista.com (2021)

Z grafu je zřejmé, že odvětví v posledním desetiletí postupně rostlo. Začátkem druhého desetiletí 21. století dosahovaly výdaje necelých 7 bilionů amerických dolarů. Vrchol ve sledovaném období nastal v roce 2019, kdy výdaje dosáhly 9,3 bilionů amerických dolarů. V roce 2020 byl zaznamenán pokles o 0,2 bilionu USD, především díky rozpadu dodavatelských řetězců způsobenému pandemií koronaviru.

2.2 Rozpad dodavatelských řetězců

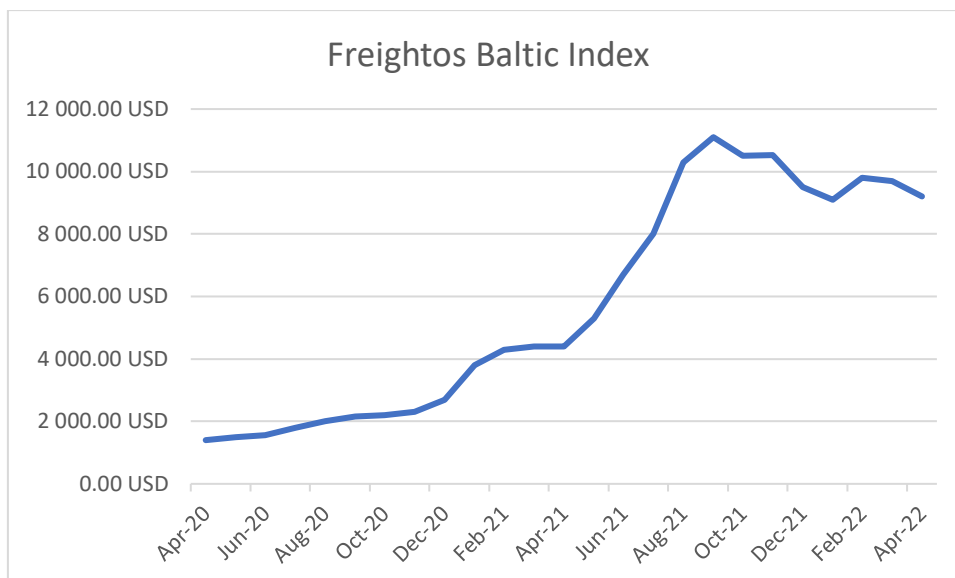
Rozpad dodavatelských řetězců existoval ještě dávno předtím, než byl termín dodavatelský řetězec definován. Tyto rozpady v historii způsobovaly a nadále způsobují zejména války, radikální ekonomické změny a vůbec nepředvídatelné situace, jako jsou například pandemie nebo přírodní katastrofy. Příkladem může být válka na Ukrajině v roce 2022, pandemie covidu-19 nebo tsunami v Japonsku v roce 2011. Počátek 21. století ukázal zranitelnost a křehkost mezinárodních dodavatelských řetězců díky zvyšující se míře globalizace. Pro manažery je velice těžké na takové situace reagovat.

Globální a rozsáhlé dodavatelské řetězce mají původ v 90. letech 20. století. Společnosti začaly uplatňovat strategie outsourcingu a offshoringu za účelem snížení nákladů, získání

většího tržního podílu a konkurenční výhody. V tu chvíli se ukázala Čína jako hlavní výrobní centrum, které bude sloužit globálním trhu.

V posledních dvou letech je celá společnost pod vlivem pandemie covidu-19, k čemuž se v současnosti přidal ještě vojenský konflikt na Ukrajině. Tyto skutečnosti mají za následek hromadné uzavírání obchodů, přerušování výroby, zákaz volného pohybu lidí, nedostatek materiálu a součástek do výroby. Největší výzvou pro společnosti bude přizpůsobení se novému podobě toku zboží, služeb a materiálu. Všechny tyto skutečnosti vystavili logistiku a dodavatelské řetězce do zcela nových situací. V posledním desetiletí se v logistice využívalo řízení zásob způsobem just-in-time. Logistika just-in-time (JIT) je způsob strategického řízení zásob, který se zaměřuje na doručení v moment, kdy je potřeba v dalším kroku dodavatelského řetězce. Tento způsob logistického řízení zásob se snaží minimalizovat zásobu, která může být drahá, zkrátit čas doručení a zvýšit obrátkovost. Jednou z prvních světových firem, která začala tento způsob řízení zásob používat, byla Toyota.

Kolaps logistiky just-in-time (JIT) započal uzavřením výrobních továren v Číně z důvodu nákazy koronavirem. Následovalo přetížení důležitých přístavů a dopravních cest, což následně vyvrcholilo nedostatkem kapacit a enormním růstem cen. Zejména pak ceny přepravy z Asie narostly až desetinásobně. Příkladem by se daly zmínit přepravy z Asie do Evropy a Ameriky. Hodnoty, které vykazoval v posledních dvou letech mezinárodně uznávaný Freightos Baltic Index (FBI), měřící v tomto případě globální sazby za přepravu kontejnerů je k nahlédnutí na obrázku 9.



Obrázek 9: *Freightos Baltic Index*
Zdroj: vlastní zpracování podle FBI (2022)

Z obrázku 9 je zřejmé, že nárůst ceny globální kontejnerové dopravy za poslední dva roky je téměř desetinásobný. Důvodem této skutečnosti je nedostatek kontejnerů v místech výroby většiny poptávaného zboží a materiálu. Index CAX, jenž měří dostupnost kontejnerů napříč světem, ukazuje, že například v přístavu v americkém Los Angeles vzrostl v létě 2021 počet prázdných kontejnerů o 60 %. Směrem z Asie do Evropy a Ameriky se přepravuje zboží jako je spotřební elektronika, oblečení nebo hračky. Opačným směrem se putuje hlavně odpadní materiál a kovový šrot. Tyto faktory zvyšují cenu kontejneru mířícího do Evropy přes Suezský průplav až na hodnoty okolo 12 000 amerických dolarů. Opačným směrem lze zajistit kontejner za necelých 900 USD (Euro 2021, Financial Times 2021, FBI 2022).

Dalším faktorem, jenž v současnosti ovlivňuje světovou ekonomiku a dodavatelské řetězce jsou ceny pohonných hmot a plynu, jejichž ceny kvůli Ruské invazi na Ukrajinu rapidně vzrostly. Růst cen světových přeprav tak bude následovat. Mnoho firem také využívalo železniční transport přes Rusko, zejména v případě, když své výrobky vyrábělo v Číně. Využívání této možnosti přepravy se však kvůli sankcím uvaleným na Rusko ze strany mnoha západních zemí stalo neproveditelné. Alternativou je letecká přeprava, která je však nesrovnatelně nákladnější (Harvard Business Review 2022).

Kvůli těmto skutečnostem se stále více evropských a amerických firem začíná uvažovat nad možností znovuvybudování lokálních skladů, které by jim umožnily držení alespoň částečné zásoby zboží, která by jim umožnila eliminovat výpadek dodávek. Chopra (2014) představuje čtyři návrhy pro snížení rizik při řízení dodavatelských řetězců.

- Segmentace dodavatelského řetězce
- Regionalizace dodavatelského řetězce
- Snížení koncentrace zdrojů
- Kompromis ve prospěch snížení rizika nadhodnocením pravděpodobnosti narušení

Manažeři by dle stejného autora také měli brát v potaz to, že na rozpady dodavatelských řetězců nelze vždy pružně a dynamicky reagovat. Je však potřeba se proti těmto rizikům a změnám zajistit.

2.3 Tendence mezinárodní logistiky

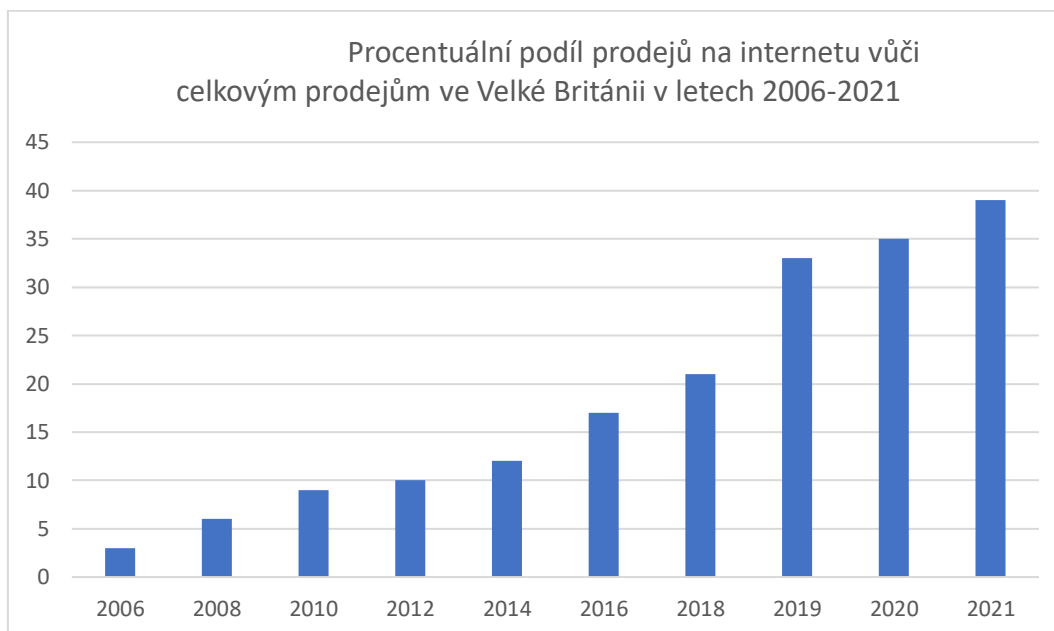
V období posledních dvou až tří let dochází ke změnám struktur dodavatelského řetězce na bezprecedentní úrovni. Je proto velice obtížné předpovídat budoucí tendence v prostředí mezinárodní logistiky. Zejména kvůli enormní návaznosti na geopolitické a ekonomické události. Krátkodobé i dlouhodobé změny jsou v posledních obdobích nepřirozené a závažné, tím spíše, že jsou z velké části neočekávané. Jako příklad by se dala zmínit přetrvávající pandemie koronaviru a v posledních měsících také vypjatá situace ve světě po Ruské invazi na Ukrajinu (Cullen 2022).

Dlouhodobější změny byly možná zastřeny výjimečnou povahou krátkodobé mimořádné situace. Budou však mít hluboké dopady na strukturu dodavatelských řetězců. Ty jsou v současnosti velice intenzivní a globalizované, a proto i dopady budou podobného charakteru. Některé trendy se ale přesto dají identifikovat. Zdá se, že pokud se nezmění geopolitické rozložení světa tak, jak ho známe, globalizace bude pokračovat, což bude pozitivní faktor pro vývoj mezinárodní logistiky. Vzhledem k tomu, že dopravní průmysl stále roste, vynakládá se také velké úsilí na udržitelnost. Globální poptávka stále roste jak na vyspělých, tak na rozvíjejících se trzích, kde se populace stává stále mobilnější a bohatší.

Dá se předpokládat, že obchodní vztahy mezi Čínou, Severní Amerikou, Evropskou unií a Evropským sdružením volného obchodu (EFTA) budou nadále posilovat. Co se týče konkrétních druhů doprav, dále bude zřejmě posilovat doprava letecká a intermodální. Zejména pak doprava intermodální, která díky své schopnosti přepravy na kamionech, železnicích a kontejnerových lodích naplno naplní svůj potenciál. (Cullen 2022, Iyigün, a Görçün 2022).

2.3.1 E-commerce

Jako trend posledních let se, zejména kvůli pandemii koronaviru, jeví e-commerce, neboli prodej zboží po internetu. Kvůli četným vládním restrikcím souvisejícím s pandemií onemocnění COVID-19, bylo mnoho společností nuceno urychlit, v některých případech dokonce vytvořit přechod do on-line prostředí, což znamenalo mnohem větší vytížení dodavatelských řetězců, zejména na úrovni kurýrských služeb. Zdá se ale, že trend e-commerce bude pokračovat v růstu. E-commerce výrazně vzrostl v objemech i v poměru k tržbám. V některých ekonomikách světa představuje e-commerce přibližně 20-30 % všech výdajů na maloobchod. Toto lze sledovat hlavně v západních zemích světa jako je USA, Velká Británie a Skandinávie. Graf na obrázku číslo 10 ukazuje výdaje na E-commerce ve Velké Británii.



Obrázek 10: Procentuální podíl prodejů na internetu vůči celkovým prodejům ve Velké Británii v letech 2006-2021

Zdroj: Vlastní zpracování podle UK Office for National Statistics (2021)

Z grafu je zřetelné, že e-commerce zaznamenával kontinuální růst od začátku sledovaného období. Doopravdy markantní růst se projevil zejména v období vypuknutí koronavirové pandemie, tedy na přelomu roku 2019 a 2020. V tomto období dokonce prodeje na internetu tvořily necelých 40 % všech maloobchodních prodejů ve Velké Británii, přitom ještě před pandemií to byla úroveň poloviční. Z grafu je také zřejmé, že přesun tržeb do internetové prostředí je konstantě gradující a pandemie tento proces jen urychlila a umocnila. Tento efekt měl markantní dopad na logistiku a dodavatelské řetězce. Na západní trhy se skrz e-commerce začalo dostávat ještě více produktů z Asie, zejména z Číny a jihovýchodní Asie. Dovoz tedy převýšil vývoz. Změnila se tedy bilance toků zboží a což vedlo ke změnám v distribuci kontejnerů. Problém distribuce kontejnerů plyne z nadměrné nabídky kontejnerů ve finálních destinacích a nedostatkem kontejnerů v místě původu zboží (Cullen 2022, Iyigün a Görçün 2022).

Dle Cullena (2022) byly společnosti také nuceny se přizpůsobit na mnohem větší důraz a vyvíjený tlak na takzvanou „poslední míli“. Tedy úsek dodavatelského řetězce, kdy je produkt dodáván koncovému zákazníkovi. Tato fáze dodavatelského řetězce byla vystavena velkým náporům v souvislosti s obrovskými objemy nakupovaného zboží přes internet, které je v drtivé většině dodáváno právě přes kurýrní služby jako je DHL, DPD nebo PPL. Tlak byl také vyvíjen na rychlost dodání, jelikož populace si začala přes internet kupovat i produkty, u kterých je expresní dodání klíčové. Jedná se například o potraviny nebo zboží s omezenou trvanlivostí. Dá se předpokládat, že přechod do online prostředí bude pokračovat a tlak na rychlost, spolehlivost a efektivnost dodavatelských řetězců bude nadále pokračovat.

2.3.2 Ekologie a reverzní logistika

Řada logistických společností stále více klade nárok na ekologická řešení. Tyto požadavky mnohdy přichází i z řad jejich zákazníků, společnosti a nadále s projevují i do legislativních opatření. Zelená logistika studuje a minimalizuje dopady logistiky na životní prostředí. Zaměřuje se na měření vlivů konkrétních druhů dopravy na životní prostředí a pokouší se snížit energetickou a materiální náročnost logistických operací (Rogers a Tibben-Lembke 1998).

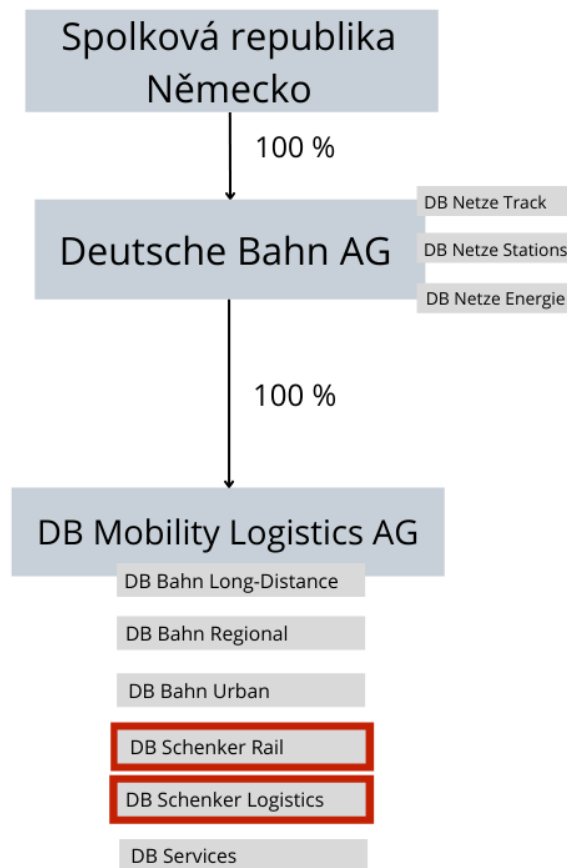
V logistice a řízení dodavatelských řetězců se začínají prosazovat nové technologie, které nezatěžují životní prostředí. Logistické parky například začínají osazovat své sklady fotovoltaickými panely, čímž snižují spotřebu elektrické energie, která je čerpaná z rozvodní sítě. Dalším ekologickým řešením je technologicky nenáročné osvětlení skladových prostor pomocí světlíků, které vpouští do hal denní světlo (Logistika.cz 2018).

Důležitá opatření v logistice přicházejí ale zejména v oblasti dopravních prostředků. Firmy se začínají stále více orientovat na dopravní prostředky, které nepohání klasická fosilní paliva. Zejména pak elektromobily a vozidla na zemní plyn představují cestu, kterou se budou muset logistické společnosti vydat. Stále více dopravců již v současnosti využívá nákladní automobily poháněné stlačeným zemním plynem. Společnosti z logistického odvětví se také pokoušejí o co největší optimalizaci a počet ujetých kilometrů se snaží snižovat konsolidací zakázek efektivním naložením na jedno vozidlo.

Pojmem, který se s ekologií v logistice pojí, je pojem reverzní logistika. Reverzní logistika se zabývá tokem použitých výrobků, obalů a jiných materiálů, které produkuje spotřebitel. Problematice reverzní logistiky se začíná s růstem spotřeby, omezeným zdrojům přikládat stále větší váha (Česká logistika 2020).

3. Představení vybrané logistické společnosti

DB Schenker je globální logistickou společností, která nabízí inovativní řešení v oblasti dodavatelských řetězců a služeb s nimi spojenými. Akcionáři společnosti se v historii několikrát měnili. Naposledy byla společnost Schenker získána společností Deutsche Bahn AG, a to v roce 2002. V té době ještě jako Schenker-Stinnes. DB Schenker působí ve 140 zemích světa. Disponuje 720 pobočkami ve 36 evropských zemích a 2 000 pobočkami po celém světě. DB Schenker zaměstnává celosvětově okolo 74 100 lidí. Společnost je divizí Německé dráhy Deutsche Bahn AG, kterou ze 100 % vlastní Spolková republika Německo. Deutsche Bahn AG je pak 100% vlastníkem divize DB Mobility Logistics AG pod kterou spadá také Schenker. Ten samotný je poté rozdělen ještě na dvě divize. Konkrétně Rail a Logistics. Podrobné schéma je k nahlédnutí na obrázku 11.



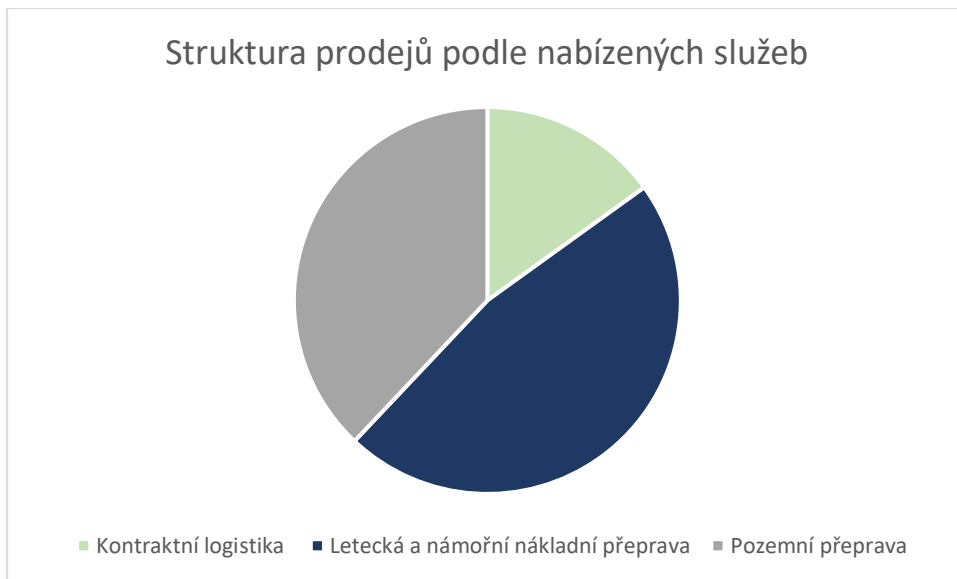
Obrázek 11: Vlastnické schéma společnosti DB Schenker
Zdroj: Vlastní zpracování podle DB Schenker (2022)

DB Schenker je v současnosti jednou z nejvýznamnějších globálních logistických a spedičních společností na světě. V letošním roce si společnost připomíná 150. výročí svého založení. Právě díky bohatým zkušenostem v logistice a v řízení dodavatelských řetězců se stala společnost jedním z hlavních poskytovatelů globálních logistických služeb.

3.1 Produkty a služby

Společnost DB Schenker disponuje odděleními námořní, letecké, silniční, a především železniční dopravy, ve které drží mnoho historických prvenství. V poslední dekádě se začala soustředit se také na operace kontraktní logistiky a řízení toku informací.

V oblasti námořní dopravy zajišťuje dopravu jak celokontejnerovou (FCL) tak kusovou (LCL). Denně přepraví až 5 500 kontejnerů do přístavů po celém světě. Ve své globální síti tak obsluhuje více než 700 000 zákazníků, z více než 130 zemí světa. Letecká doprava hraje díky své rychlosti v dnešním dynamickém světě rozhodující roli v oblasti dodavatelských řetězců. Denně přepraví společnost DB Schenker pomocí letecké přepravy zboží v hodnotě 18,6 miliard amerických dolarů. Za pomoci husté sítě pro pozemní přepravu realizuje DB Schenker silniční, železniční a kombinovanou přepravu. Tento druh dopravy se vyznačuje vysokou spolehlivostí s nízkými náklady. Ať už se jedná o jeden balíček či přepravu celého kamionu zboží, díky nejrozsáhlejší síti dopravců v Evropě dokáže společnost dodat jak LTL, tak FTL zásilku po co nejefektivnější dráze. Samotná struktura služeb podle prodejů k roku 2020 je k nahlédnutí v následující grafu na obrázku 12.



Obrázek 12: Struktura prodejů podle nabízených služeb
 Zdroj: Vlastní zpracování podle DB Schenker (2020)

Z obrázku je zřejmé, že dominantní je letecká a námořní nákladní přeprava, zaujímající necelých 50 % všech prodejů společnosti DB Schenker. Na druhém místě je přeprava pozemní, která do sebe zahrnuje přepravu silniční a zejména železniční. 15 % všech prodejů tvoří kontraktní logistika, zejména pak kompletace a kvalita kontroly zboží.

3.2 DB Schenker v České republice

V České republice je DB Schenker zastoupen od roku 1991, prostřednictvím Schenker spol. s.r.o. Před vytvořením této entity působil DB Schenker na území České republiky pomocí agentů. Aktuálně na našem území disponuje 1 800 zaměstnanci, pracujícími na 22 pobočkách v 18 lokalitách, které jsou strategicky rozdělené po celé republice, viz obrázek 13.



Obrázek 13: DB Schenker v ČR

Zdroj: Vlastní zpracování podle DB Schenker (2021)

Obrázek 13 také přehledně znázorňuje služby nabízené v každé lokalitě. Většina lokalit v České republice funguje zejména pro skladovou logistiku. Největší nabídkou služeb se pyšní pobočky v Rudné u Prahy, Brně a Liberci.

3.3 Internacionalizační proces společnosti

Bohatá historie společnosti Schenker má své počátky v 80. letech 19. století, kdy byla společnost založena. Logistické odvětví je úzce spojeno s mezinárodními operacemi, tudíž internacionalizace v tomto podniku na sebe nenechala dlouho čekat a probíhala již v počátcích existence. Postupně sílila a po mírném útlumu způsobeným oběma světovými válkami se znovu nastartovala především v 60. letech 20. století a poté obzvlášť v 90. letech a na přelomu 20. století. V tomto období proběhlo nejvíce internacionalizačních procesů, které jsou jistě spjaté s rozmachem logistiky, informačních technologií a globalizace v tomto období.

3.3.1 Počátky společnosti a první internacionalizační aktivity

Druhá polovina 19. století se vyznačovala ohromující ekonomickou dynamikou, což zvýšilo specializaci práce. Proběhla také revoluce obchodní struktury a změny proběhly také na úrovni návyků zákazníků. V německy mluvících zemích bylo toto období známo jako

„Gründerzeit“. Tento pojem označuje hospodářskou fázi v tehdejší Německé říši a Rakousku-Uhersku. Tato perioda přinesla nesčetné množství technických, organizačních a finančních inovací, které nastartovaly velký ekonomický rozmach. Jednalo se o úsvit zlatého věku kapitalismu. Přechod na masovou výrobu a vznik moderního továrního systému. Změny pocítilo také zemědělství, které přešlo na efektivnější produkci a zavádění nových strojů a náradí výrazně zlepšilo produktivitu. Nové způsoby dopravy rozšířily trh tím, že umožnily přepravu produkce na delší vzdálenost. V této době se také mohutně urbanizovala města a nejvyšší prioritou tehdy bylo rozšíření transportních a komunikačních sítí. Začaly se velkém budovat železnice, mosty, dálnice kanály a telegrafní linky z důvodu rychlejší komunikace. Všechny tyto změny se staly klíčovými předpoklady pro úspěch Gottfrieda Schenkera, zakladatele společnosti (Matis a Stiefel 1995).

Gottfried Schenker se narodil 14. února 1842 do rodiny farmářů ve švýcarské vesnici Däniken. Střední školu absolvoval ve městě Aarau, poté studoval práva v německém Heidelbergu, která brzy přerušil a v roce 1865 začal pracovat Schweizerische Centralbahn v Basileji. Rok poté přešel do soukromé přepravní firmy Braff and Eckert. V roce 1867 byl v rámci této firmy přesunut do Vídně, kde měl v gesci dovoz obilí z Rakouska-Uherska do Francie. Gottfried Schenker v době počátků nákladní železniční viděl velký potenciál v tomto druhu přepravy, jeho vnímání světa však nebylo vždy shodné s názorem vedení společnosti. Tehdejším problémem byla také dostupnost vagónů. Ve Vídni se nakonec stal vedoucím pobočky, avšak na konci roku 1867 ze společnosti odešel. Toto rozhodnutí nebylo pouze z osobních důvodů. Dle jeho mínění firma jednoduše nevyužívala tehdejší výhodné příležitosti ekonomiky v rozmachu. V roce 1868 udělal první krok k naplnění svého cíle, tedy vybudování něčeho na základě vlastních přesvědčení a představ. V tomto roce převzal Vídeňské zastoupení společnosti Elkan and Co., Hamburské spediční společnosti, která měla tehdy pobočky také v Londýně, a právě v Hamburgu. S napojením na průmyslovou oblast v Severních Čechách přes řeku Labe byl Hamburg nejdůležitějším exportním přístavem z hlediska překládky. V roce 1872 zakládá Gottfried Schenker ve Vídni už svou vlastní firmu Schenker & Co (Matis a Stiefel 1995).

V roce 1873 se uskutečnila historicky první sběrná přeprava zásilek po železnici z Paříže do Vídně. Následujícího roku byly založeny pobočky v Budapešti, Bukurešti a Praze. O 6 let později v roce 1880 získává Schenker podíl v paroplavební společnosti Adria

Dampfschiffahrts-Gesellschaft. V roce 1895 přichází další internacionalizační milník společnosti, a to založení společnosti Austro-Americana Shipping Company. Společnost založil Gottfried Schenker spolu se svým adoptivním synem Augustem Schenker-Angererem a majitelem parních lodí Williamem Burellem v přístavním městě Terst ležícím u Jaderského moře. Společnost se zabývala přepravou bavlny, průmyslových výrobků, ale také cestujících do obou Amerik (Earl of Cruise 2019).

3.3.2 Období 1. a 2. světové války

Zakladatel Gottfried Schenker umírá v roce 1901 ve Vídni a jeho nástupcem ve společnosti se stává jeho adoptivní syn Dr. August Schenker-Angerer. Po skončení první světové války v roce 1918 se Schenker začal specializovat na expresní doručování zásilek, regionální nákladní přepravu, logistické služby pro veletrhy a výstavy ale také například na stěhovací služby. Čtyři roky po skončení První světové války Schenker uskutečnil první leteckou nákladní přepravu v Německu a o dva roky později, tedy v roce 1924, organizovala společnost Schenker účast německého exportního průmyslu na mezinárodním veletrhu. V roce 1931 byl Schenker převzat Německými železničními drahami a odehrává se také první nákladní přeprava v kontejnerech. Po uzmutí moci národními socialisty v roce 1933 byl tehdejší výkonný ředitel židovského původu Marcell Holzer zbaven své pozice a zatčen. Všechny významné a rozhodující pozice byly nahrazeny členy NSDAP. Během druhé světové války rozvíjel Schenker své aktivity hlavně díky logistickému zapojení do války. Jeho podnikatelské záměry rostly zejména v okupovaných a dobytých teritoriích východní a centrální Evropy. V roce 1944 byl Schenker dokonce jmenován „Důvěryhodným speditérem Říše“. Následky druhé světové války se promítly restrukturalizací a zestátněním a také k mnoha ztrátám v oblasti přepravních terminálů a skladů (DB Schenker 2022)

3.3.3 Internacionalizační rozmach v 50. - 80. letech 20. století

V roce 1947 byla založena dceřiná společnost v USA, která se stala základním a klíčovým faktorem pro realizaci a rozvoj mezinárodní letecké nákladní přepravy v globálním měřítku. V roce 1962 podnikl Schenker první kroky do Asijsko-Pacifického regionu a založil

v Sydney Schenker & Co Pty Ltd. To hlavně z důvodu globálně smýšlejících západoněmeckých klientů, kterým tak nabídl služby v zajímavé lokalitě.

Samotný asijský trh začala společnost dobývat v roce 1964, kdy založila v Japonsku delegační kancelář. V roce 1966 pokračovala společnost v pokrývání asijského trhu a založila v Hong Kongu dedikovanou společnost a začala i zde nabízet mezinárodní logistické služby. Na pevninskou Čínu vstoupil Schenker v roce 1979 jako jeden z vůbec prvních mezinárodních speditérů. V současnosti disponuje v pevninské Číně Schenker přibližně 5 000 zaměstnanci, rozmístěnými ve více než 60 největších městech země (Doingbusinessguide, 2018). V roce 1972 se v Mnichově odehrávaly letní olympijské hry a Schenker byl oficiálním nákladním přepravcem této události. V témž roce byly zavedeny názvy SEAcargo, JETcargo a Eurocargo jakožto globální obchodní značky pro velkoobjemovou námořní, leteckou, železniční a silniční nákladní přepravu (DB Schenker 2020).

3.3.4 Internacionalizace a globalizace na přelomu tisíciletí

S expanzí společnosti a rostoucím vývojem informačních technologií musel DB Schenker dodat vylepšené služby svým zákazníkům na rozmanitějších a méně dostupných místech. Společnost potřebovala najít způsob, jak si vyměňovat data se zákazníky a zároveň si zachovat přehled o transakcích. Růst společnosti s sebou také přinesl potřebu konsolidovat geografický rozptyl do spolehlivé globální sítě s centrálním datovým sídlem. Toto sídlo bylo založeno v datovém centru DB Schenker ve Frankfurtu v Německu. V roce 1989 tak společnost zavádí systém datové komunikace v reálném čase, takzvaný SWORD, neboli Schenker's Worldwide Online Realtime Data Network. Tato technologie figuruje ve vylepšené podobě ve společnosti až dodnes. Dle vlastních slov (Schenker, 2018) umožňuje společnosti bezproblémový a plynulý tok informací, který je stěžejní v dnešním globalizovaném světě disponující mnoha technickými a kulturními odlišnostmi. V roce 1989 jsou zavedeny také normy pro obchodní komunikaci EDIFACT (Schenker 2018).

Zásadní moment v historii společnosti přišel v roce 1991. V tomto roce získala tehdejší logistická společnost Stinnes AG většinový podíl ve společnosti Schenker od německé železnice Deutsche Bundesbahn a následně rozdělila Schenker na dvě společnosti.

Konkrétně Schenker International, zajišťující leteckou a námořní nákladní přepravu a Schenker Eurocargo, realizující zakázky pozemní nákladní přepravy po Evropě. Stinnes AG a oddělení pro leteckou, námořní a pozemní nákladní přepravu se v roce 1996 seskupují pod zastřešovací společnost Schenker-Rhenus AG. V roce 1997 Schenker AG upevňuje svou pozici na trhu a vytváří tři nové obchodní společnosti. Konkrétně Schenker Logistics, Schenker International a Schenker Eurocargo. Díky investiční činnosti do akcií švédské společnosti BTL-AB ve stejném roce vzniká koordinace pozemní přepravy v Evropě mezi těmito dvěma společnostmi a vznikl tak vedoucí poskytovatel přepravních a logistických služeb pod obchodním názvem Schenker-BTL. V roce 1999 pak Schenker uzavřel alianci s předním poskytovatelem silniční přepravy v Japonsku se společností Seino. V roce 2000 se Schenker opět stal oficiálním partnerem letních olympijských her, tentokrát v Sydney. Zároveň byl tento rok jmenován oficiálním logistickým partnerem pro zimní olympijské hry v Salt Lake City 2002. Rok 2000 byl pro Schenker ale významný hlavně z důvodu otevření integrovaného logistického centra v Rotterdamu. Tedy města s tehdy největším přístavem světa. Toto prvenství mu v roce 2004 uzurpovala Šanghaj. Významnou událostí tohoto roku bylo navázání spolupráce Schenkeru a Deutsche Bahn v oblasti železniční přepravy. V roce 2002 pak Schenker a japonské Seino dále prohlubovali svou spolupráci v oblasti mezinárodní přepravy a logistických služeb v Japonsku a založili společnost nesoucí název Schenker-Seino Ltd. Stejně tak v tomto roce otevřel Schenker integrované logistické centrum na tokijském letišti Narita. Schenker svou činností v Asii nadále zvětšoval své globální postavení v logistickém odvětví. Ve stejném roce získává Deutsche Bahn většinový podíl ve společnosti Stinnes (Schenker 2018).

Schenker se i nadále rozvíjel v dalších zemích. V roce 2003 se ve Francii spojil se společností Joyahu a o rok později se v důsledku sloučení s polskou společností Spedpol stal nejvýznamnějším poskytovatelem integrovaných logistických služeb v Polsku. V roce 2004 také získal Schenker "Licenci A" pro nákladní přepravu na stále více posilujícím čínském trhu. Internacionalizace pokračovala i v roce 2005, kdy společnost uzavřela spolupráci se společností Linjegods a zajistila si tak posílení sítě zejména v Norsku a Rusku. Region severní Evropy Schenker dále posílil v roce 2007, kdy otevřel první multimodální logistické centrum ve Finsku. V tomto roce zároveň Schenker akvizoval španělskou společnost Spain-TIR (Schenker 2018).

V roce 2009 otevřel DB Schenker největší terminál pro leteckou přepravu v rámci celé Evropy přímo na mezinárodním letišti ve Frankfurtu. Zároveň v tomto roce došlo v USA k integraci společnosti BAX Global do struktur tuzemské společnosti DB Schenker což mělo za důsledek posílení postavení společnosti na americkém ale také globálním trhu. Další akvizice v tomto roce proběhla v Rumunsku. Konkrétně se jednalo o společnost Romtrans S.A. a Schenker se tak stal nejvýznamnějším poskytovatel logistických služeb v Rumunsku a okolním regionu (Schenker 2018).

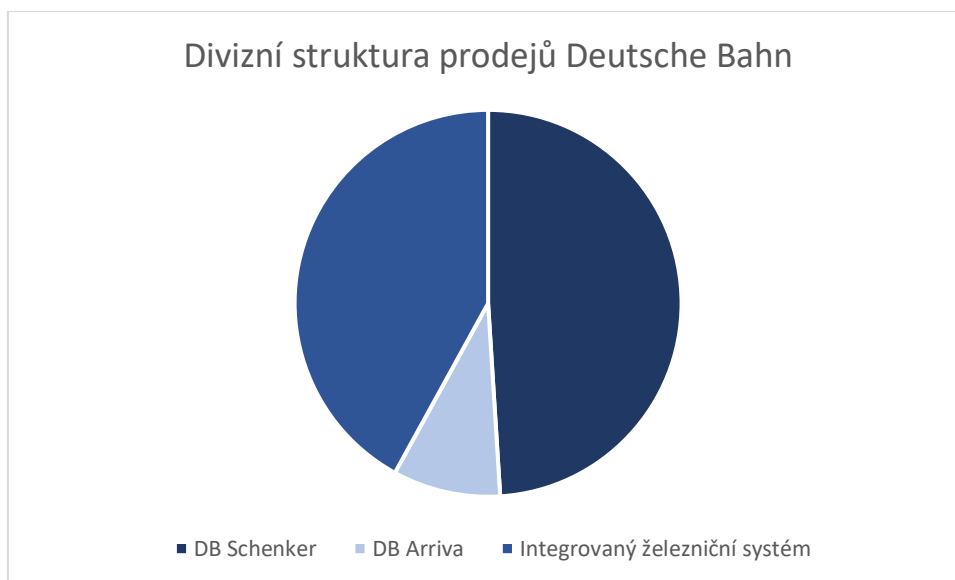
V roce 2010 otevřel DB Schenker nové logistické centrum v Pardubicích a zároveň také na letišti v Göteborgu. Otevřen byl také terminál v rakouském Salzburgu, jehož investice se vyšplhala na 26 milionů eur a který slouží jako překladiště pro zboží přepravované skrze Evropu. V roce 2010 byl zakladatel společnosti Gottfried Schenker uveden do "Logistické Síně slávy" za svůj přínos do vývoje logistiky. O rok později začal budovat DB Schenker strategicky důležité logistické centrum pro dodávky součástí do výroben automobilů v Číně a Jižní Africe v saském Lipsku. V posledním desetiletí se snaží DB Schenker posilovat své logistické služby v oblasti e-commerce a to zejména automatizací a zavedením robotického systému Carry Pick, který zajišťuje automatizovanou manipulaci, balení zboží a tím pádem expresní výdeje. DB Schenker také investuje do digitalizace. V roce 2016 podepsal dlouhodobé partnerství s globálním tržištěm přepravních služeb uShip. Svě první logistické centrum na Středním východě otevřela společnost DB Schenker v roce 2016 a to přímo v největším transportním a logistickém uzlu v regionu v Dubaji. V roce 2017 otevřel DB Schenker moderní logistický terminál v Ústí nad Labem, který je svou strategickou polohou blízko dálnice D8 ideální pro zásobování Německa a dalších zemí západní a severní Evropy prostřednictvím rozsáhlé sítě poboček DB Schenker v Evropě. Ve stejném roce otevřel DB Schenker jedno ze svých největších logistických center, a to v Madridu. Investice do tohoto projektu dosáhly 22 milionů EUR. V roce 2020 otevřel DB Schenker nový terminál v Singapuru, který se stal zatím jeho největší investicí, a to v hodnotě přesahující 100 milionů EUR (Schenker 2018).

4. Analýza internacionalizace vybraného logistického podniku

Pro určení míry internacionalizace podniku je potřeba řada vstupních informací, přičemž některé z nich jsou citlivé, a je tak obtížné je získat. Vstupní data použité pro měření internacionalizace pochází z webových stránek společnosti DB Schenker, výročních zpráv mateřské společnosti Deutsche Bahn a ze sdělení ředitelství společnosti DB Schenker spol s.r.o.

Všechna tyto data budou sloužit jako podklady pro určení míry internacionalizace společnosti DB Schenker. Pro objasnění celé výchozí situace je nutné připomenout, že DB Schenker je německá společnost vlastněna společností Deutsche Bahn, která je ze 100 % vlastněna Spolkovou republikou Německo. Celá vlastnická struktura je přehledně zpracovaná v předchozí kapitole 3. Společnost sídlí v německém Essenu a ze všech těchto předpokladů se při analýze internacionalizace také vychází.

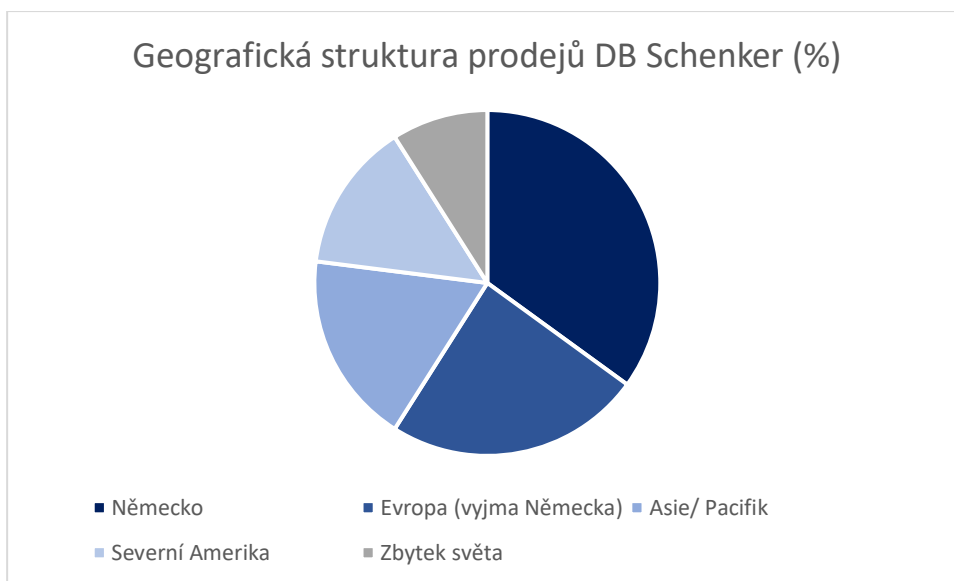
Na obrázku číslo 14 je vidět struktura celkových prodejů podle divizí společnosti Deutsche Bahn.



Obrázek 14: Divizní struktura prodejů Deutsche Bahn
Zdroj: Vlastní zpracování podle DB Schenker (2021)

Z obrázku je zřejmé, že necelou polovinu všech prodejů Deutsche Bahn produkuje právě logistická společnost DB Schenker a je tak dominantním prvkem v prodejkách skupiny Deutsche Bahn. Zejména pak s ohledem na mezinárodní aktivity společnosti Deutsche Bahn je DB Schenker klíčovým prvkem.

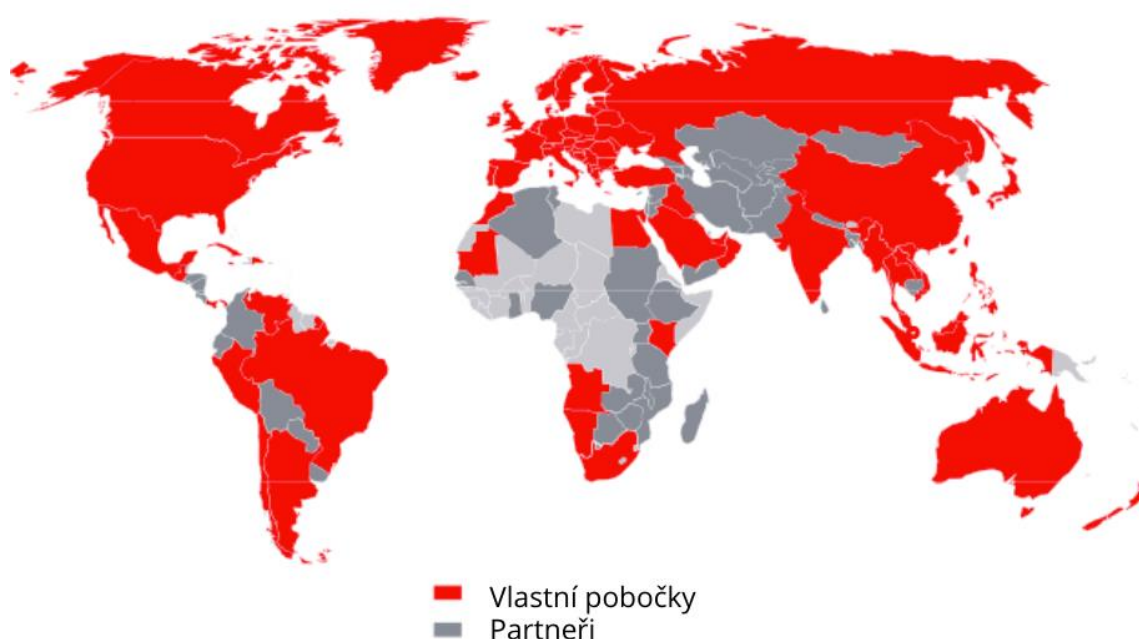
Geografická struktura prodejů nebyla autorovi dovolena použít v konkrétních hodnotách, ale pouze v poměrech. Tato struktura vznikla za pomoci komunikace s ředitelem společnosti DB Schenker spol. s.r.o. Tomášem Holomouckým, manažerem regionálního střediska Janem Tábořem a výpočtech založených na datech z interních dokumentů společnosti Deutsche Bahn za rok 2021. Zahraniční prodeje společnosti DB Schenker tvoří přibližně 65 % jeho celkových prodejů. Prodeje na domácím Německém trhu tvoří přibližně zbylých 35 %. Samotný graf s rozvinutými informacemi o zahraničních regionech je k nahlédnutí na obrázku číslo 15.



Obrázek 15: Geografická struktura prodejů DB Schenker
Zdroj: Vlastní zpracování podle DB Schenker (2021)

Z grafu lze jednoznačně vyčíst, že DB Schenker je z pohledu prodejů firmou působící na celém světě, tudíž značně internacionalizovanou. Většina prodejů stále spadá do Evropy, dominantně do Německa. Důležitým regionem pro DB Schenker je nepochybně region Asie/Pacifik, ve kterém se uskutečňuje obrovské množství celosvětové výroby, a právě DB Schenker jako přední světová logistická společnost zajišťuje přepravu tohoto zboží a materiálů především do Evropy a Spojených států amerických.

Jak bylo zjištěno v předchozí historické analýze společnosti, DB Schenker se internacionalizoval po celou dobu své existence. Na obrázku č 16 je vidět současné rozložení operační sítě DB Schenker, přičemž červená barva znázorňuje vlastní zastoupení a šedivá barva znázorňuje pouze partnerské firmy či agenty, které v dané zemi DB Schenker využívá pro svou síť.

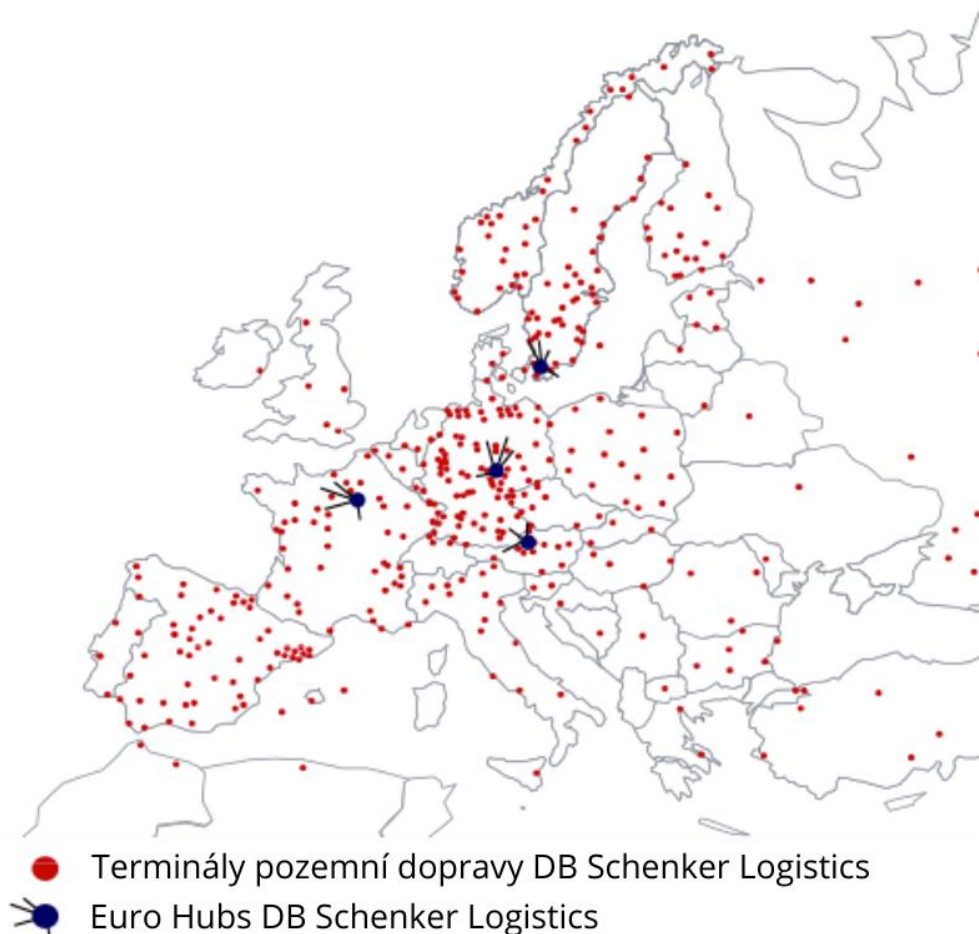


Obrázek 16: Operační síť DB Schenker
Zdroj: Vlastní zpracování podle DB Schenker (2021)

Z obrázku je evidentní, že DB Schenker má v současnosti svou síť rozprostřenou v podstatě po celém světě. Nejlépe pokrytým regionem je Evropa, východní a jihovýchodní Asie a Amerika. Nejhorší pokrytí má prozatím DB Schenker na africkém kontinentě.

Právě Evropa je dominantním územím společnosti. Zejména pak v oblasti silniční a železniční dopravy, ve kterých je největším poskytovatelem těchto služeb v regionu. A to

zejména díky sítí vlastních poboček, včetně logistických terminálů a hubů, které jsou vidět na obrázku 17.



Obrázek 17: Evropská síť pozemních přeprav DB Schenker
Zdroj: Vlastní zpracování podle DB Schenker (2021)

Pouze pro kamionovou přepravu disponuje po Evropě společnost 430 pobočkami, které tvoří rozsáhlou a spolehlivou síť pro zpracování obrovského množství zásilek.

4.1 Degree of international scale (DOI_{INTS})

Prvním měřeným ukazatelem je DOI_{INTS} , který byl důkladně představen v kapitole 1.5. Výpočet se skládá z dílčích výpočtů, a to konkrétně FSTS, FATA A OSTs. U výpočtu FSTS a FATA nebylo autorovi dovoleno zveřejnit konkrétní výsledky prodejů a aktiv, tudíž je pro práci použit pouze celkový výsledek těchto ukazatelů. Veličiny TMIE a PDIO jsou

vyjádřené subjektivně na základě komunikace autora práce s manažerem regionálního centra DB Schenker Ústí nad Labem Janem Tábořem a ředitelem společnosti DB Schenker spol. s.r.o. Tomášem Holomouckým. Samotné výpočty jsou viditelné v následujících vztazích (5,6,7,8,9,10).

$$FSTS = \frac{\text{Zahraniční prodeje}}{\text{Celkové prodeje}} = 0,65 \quad (5)$$

$$FATA = \frac{\text{Zahraniční aktiva}}{\text{Celkové aktiva}} = 0,12 \quad (6)$$

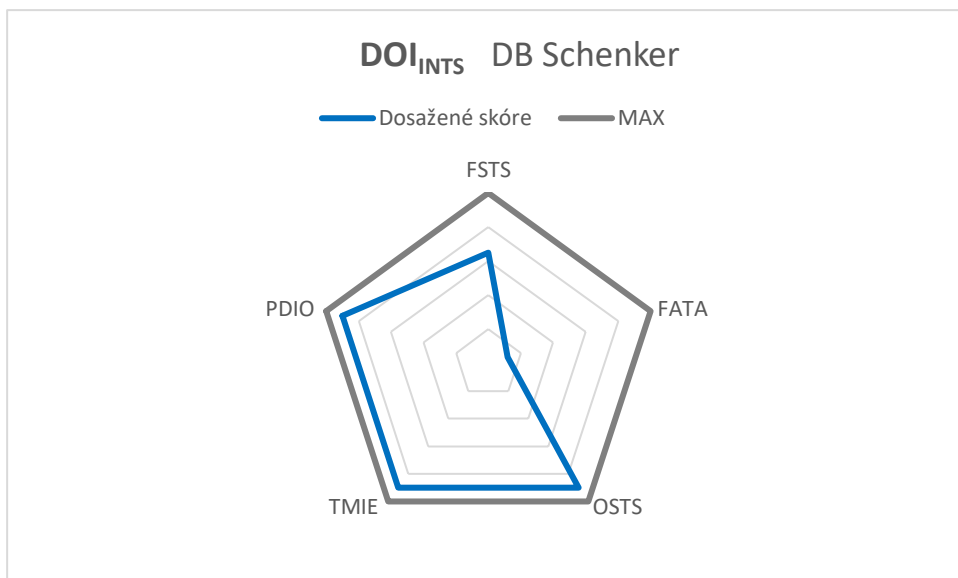
$$OSTS = \frac{\text{Zahraniční dceřiné společnosti}}{\text{Celkové dceřiné společnosti}} = \frac{198}{219} = 0,9 \quad (7)$$

$$TMIE = 0,9 \quad (8)$$

$$PDIO = 0,82 \quad (9)$$

$$DO_{INTS} = DOI + TMIE + PDIO = FSTS + FATA + OSTS + TMIE + PDIO = 0,65 + 0,12 + 0,9 + 0,9 + 0,82 = 3,39 \quad (10)$$

Výsledek **DOI_{INTS}** pak tedy vykazuje hodnotu 3,22 z 5 možných maximálních bodů. DB Schenker je tedy bezpochyby značně internacionalizovanou firmou, která má však ještě potenciál k dalšímu růstu. Výsledek je zde rozpracovaný do přehledných grafů, které jsou k dispozici na obrázcích 18 a 19.



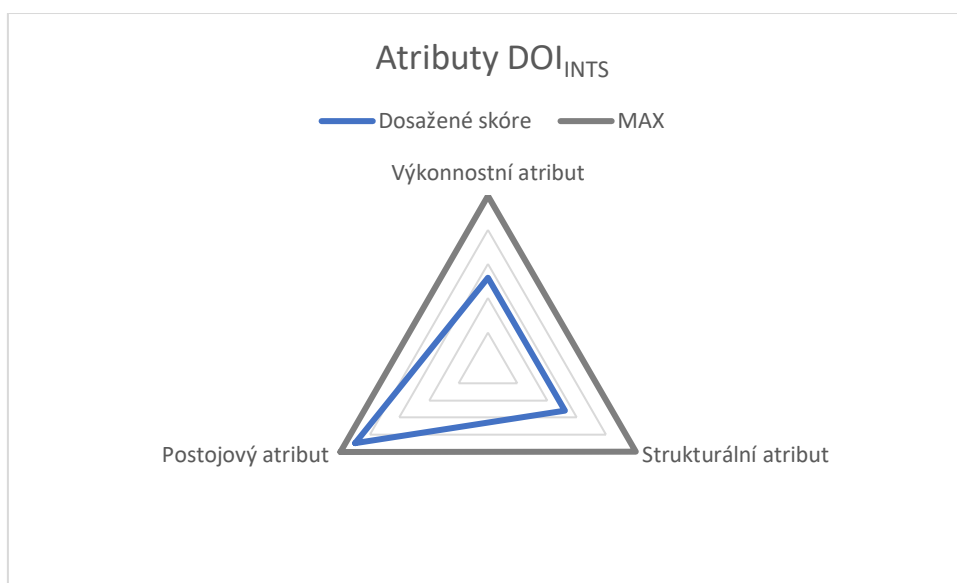
Obrázek 18: DOI_{INTS} DB Schenker
Zdroj: Vlastní

Jak je zřejmé z obrázku 18, nejmenší hodnoty vykazuje faktor **FATA** Konkrétně 0,12, Poměrně nízký výsledek u ukazatele **FATA** má ale racionální vysvětlení. Mateřská společnost Deutsche Bahn je 100 % vlastníkem všech aktiv DB Schenker a autorovi nebylo dovoleno použít podíl zahraničních aktiv pouze u dceřiné společnosti DB Schenker. FATA lze tedy pouze posuzovat na úrovni celé společnosti Deutsche Bahn, z tohoto důvodu je zde výsledek ukazatele poměrně nízký. **FSTS** dosáhly výsledků 0,65, což je poměrně vysoké číslo vykazující relativně značnou míru internacionalizace vybraného podniku.

Jak je možné vidět, **TMIE** dosáhlo vysoké úrovně, a to zejména z důvodu časté komunikace se zahraničními subjekty vrcholného managementu uvnitř společnosti DB Schenker. Tato komunikace probíhá minimálně na týdenní bázi. Vrcholový management společnosti se několikrát ročně schází na různých konferencích a cestuje mezi pobočkami na celém světě. U veličiny **PDIO** bylo také vyjádřeno vysoké číslo, neboť dnešní internacionalizovaný svět již smazává mnoho kulturních a mentálních překážek. Zejména pak ve společnosti DB Schenker, která má zastoupení ve více jak 140 zemích světa, tudíž je její kulturní rozmanitost opravdu veliká. Díky mezinárodním zkušenostem a časté komunikaci vrcholového managementu prakticky neexistují kulturní a psychické rozdíly mezi společnostmi a zahraničními partnery. Degree of international scale na obrázku X tedy přehledně značí internacionalizační rozvoj společnosti, který lze posoudit jako rozvinutý ať už na základě

získaného výpočtu, či na základě grafického znázornění, které značí významné pokrytí maximální možné plochy.

Všechny dílčí ukazatele se dají rozdělit do tří kategorií atributů, a to do výkonnostního, postojového a strukturálního. Rozdělení jednotlivých ukazatelů do skupiny atributů je přehledně rozpracované v kapitole 1.5. Na základě těchto předpokladů a výpočtu DOI_{INTS} byl vypracován přehledný graf, který si dává za úkol identifikaci silnějších a slabších atributů.



Obrázek 19: Atributy DOI_{INTS} DB Schenker

Zdroj: Vlastní

Graf na obrázku 19 jednoznačně prezentuje fakt, že nejlépe si společnost DB Schenker vede v oblasti postojových atributů. Následováno strukturálními atributy. Nejhorším naměřeným atributem je atribut výkonnostní. Je však nutné připomenout, že tato skutečnost je znovu ovlivněna ukazatelem FATA, který se vztahuje na mateřskou společnost Deutsche Bahn.

4.2 Index transnacionality (TNI)

Dalším nástrojem použitým k měření internacionalizace podniku je index TNI. Tento index je velmi podobný s ukazatelem DOI s tou změnou, že index TNI bere v potaz zahraniční zaměstnance na rozdíl od zahraničních dceřiných společností. Výsledky jsou v případě TNI

interpretovány v relativním vyjádření. Tento index používá ve svém reportingu například uznávaná odborová organizace při OSN UNCTAD (Konference Organizace spojených národů o obchodu a rozvoji) a objevuje se také v řadě odborných publikací.

$$\begin{aligned}
 TNI &= \left(\frac{FATA + FSTS + FETE}{3} \right) \times 100 \\
 &= \left(\frac{\frac{\text{zahr. aktiva}}{\text{celková aktiva}} + \frac{\text{zahr. prodeje}}{\text{celkové prodeje}} + \frac{\text{počet zahraničních zaměstnanců}}{\text{celkový počet zaměstnanců}}}{3} \right) \times 100 \\
 &= \left(\frac{0,12 + 0,65 + \frac{59\,000}{74\,000}}{3} \right) \times 100 = 52,24 \% \quad (11)
 \end{aligned}$$

Díky častému měření internacionalizace pomocí tohoto indexu v odborných publikacích je obecně známo, že nejvíce internacionalizované firmy světa se pohybují okolo výsledku 90 % indexu transnacionalizace (TNI) a více. Na základě výsledných 52,24 % vypočteného v indexu transnacionalizace lze soudit, že společnost DB Schenker má ještě prostor pro internacionalizaci i přes to, že působí v podstatě po celém světě. Zdá se tedy, že velká část aktiv mateřské společnosti je stále soustředěna v Německu.

4.3 Další způsoby měření internacionalizace

Pro ještě hlubší a preciznější měření internacionalizace podniku lze využít dalších dostupných informací o společnosti DB Schenker a za jejichž pomoci lze změřit internacionalizaci v dalších aspektech.

Konkrétně se tato kapitola zaměřuje na měření internacionalizace pomocí poměru zahraničních lokalit k celkovému počtu lokalit společnosti DB Schenker ve světě. Pod pojmem lokalita se zde rozumí kancelář, terminál nebo hub. Tedy místo, ze kterého DB Schenker provádí své operace.

Dále za pomoci časového indikátoru internacionalizace. Konkrétně na to, kolik let z celkové existence společnosti je společnost internacionalizovaná. Naposledy se autor zaměřuje na

měření internacionalizace pomocí poměru cizinců v představenstvu. Přehled všech vstupních informací, použitých pro výpočty uvedené v této kapitole, je k nahlédnutí v tabulce 4.

Tabulka 4: Vstupní informace pro měření internacionalizace

Název	Hodnota
Počet zahraničních lokalit	1900
Počet celkových lokalit	2000
Počet let kdy je společnost internacionalizovaná	149
Počet let existence společnosti	150
Počet cizinců v představenstvu	2
Počet členů v představenstvu	7

Zdroj: Vlastní zpracování podle DB Schenker a DB Schenker spol. s.r.o. (2022)

Prvním sledovaným ukazatelem internacionalizace společnosti DB Schenker v této kapitole je poměr zahraničních lokalit k celkovému počtu lokalit společnosti DB Schenker. Lokalitu autor pro tento výpočet charakterizoval jako kancelář, terminál či jakýkoliv jiný objekt odkud vykonává společnost svou činnost. Výpočet je popsán v následujícím vztahu:

$$\frac{\text{Počet zahraničních lokalit}}{\text{Počet celkových lokalit}} = \frac{1900}{2000} \times 100 = 95 \% \quad (12)$$

Z výpočtu je jasné, že společnost DB Schenker disponuje obrovským množstvím zahraničních lokalit. Konkrétně je výsledek 95 %. Lze tedy interpretovat, že 95 % všech lokalit společnosti je umístěno v zahraničí, což vypovídá o vysoké míře internacionalizace.

Dalším sledovaným ukazatelem internacionalizace je poměr let, kdy firma uskutečňuje mezinárodní operace (je tedy internacionalizovaná), vůči celkovým letům, kdy firma existuje. Autor diplomové práce označuje tento ukazatel jako Total Time of Internationalization (**TTOI**). Autor práce také považuje tento poměr za důležitý zejména po prostudování internacionalizace společnosti DB Schenker, a proto tento ukazatel zavádí. Je

důležité sledovat časový interval, kdy je firma internacionalizována k identifikaci jejího celkového vývoje internacionalizace a jejích internacionalizačních postupů. Zejména pak u společností, které existují již delší dobu a svou internacionalizaci mohli provést v různých stádiích své dlouhotrvající existence. Podmínkou pro výpočet TTOI je kontinuální mezinárodní aktivita od první zahraniční operace.

Jak již bylo několikrát v této diplomové práci zmíněno společnost DB Schenker byla založena v roce 1872 a existuje tak již 150 let. Za internacionalizovanou se dá považovat již 149 let. V roce 1873 se totiž konala první sběrná přeprava balíků z Paříže do Vídně, kterou lze považovat za první mezinárodní operaci této společnosti. Od té doby společnost nepřetržitě provádí různé vývozní operace, v nejrůznějších formách. Na základě těchto informací lze vypočítat ukazatel TTOI.

$$TTOI = \frac{\text{Počet let, kdy je společnost internacionalizovaná}}{\text{Celkový počet let existence společnosti}} \times 100 \quad (13)$$

$$TTOI = \frac{149}{150} \times 100 = 99,3 \% \quad (14)$$

Na základě výpočtu lze konstatovat, že společnost DB Schenker je internacionalizovaná 99,3 % času své existence. Lze ji tedy považovat za historicky internacionalizovanou firmu, jelikož drtivou většinu své existence operuje na mezinárodním trhu a je tedy historickou globální firmou. Tento výsledek lze zejména odůvodnit tím, že se firma celou svou historií zabývá logistikou a řízením dodavatelských řetězců, což jsou již sami o sobě obory mezinárodní a postupem času i absolutně globální.

Posledním sledovaným ukazatelem internacionalizace společnosti je podíl cizinců v představenstvu společnosti. Celkově má představenstvo společnosti DB Schenker AG sedm členů, přičemž dva z nich jsou cizinci. Konkrétně se jedná o jednoho Nizozemce a jednoho Španěla. Zajímavostí je také genderové vyvážení představenstva společnosti. Nachází se v něm totiž také dvě ženy, obě Němky.

Výpočet internacionalizace na základě obsazení představenstva společnosti cizinci je vidět v následujícím vztahu (15):

$$\frac{\text{Cizinci v představenstvu}}{\text{Celkový počet členů představenstva}} \times 100 = \frac{2}{7} \times 100 = 28,57 \% \quad (15)$$

Na základě výsledku tohoto ukazatele se dá usoudit, že v tomto ohledu není společnost DB Schenker natolik internacionalizovaná. Necelá jedna třetina představenstva společnosti jsou cizinci. Konkrétně je výsledek pouze 28,57 %. Národnosti vystupující v představenstvu jsou také pouze Evropané z členských států Evropské unie, konkrétně Nizozemí a Španělsko.

4.4 Stanovení internacionalizační fáze dle vybraných modelů

Internationalizační fázi podniku lze stanovit také za pomoci jednotlivých modelů krokové internacionalizace. Zmezinárodnování může ale také proběhnout formou skokové internacionalizace, případně může být firma založena jako Born Global. V tomto případě je ze své podstaty založena za účelem být globální. Na základě již zjištěných informací o historických internacionalizačních aktivitách společnosti DB Schenker lze uchopit tyto teoretické znalosti a aplikovat je přímo do jednotlivých modelů internacionalizace za pomoci kterých je v této kapitole stanovena míra internacionalizace. Společnost se během své 150-ti leté historie internacionalizovala mnoha způsoby, který mnohdy prolínaly či vybočovaly z teoretických předpokladů internacionalizace.

Uppsala Model je koncept postupných kroků internacionalizace, které jistě DB Schenker splnil. Zejména ve svých začátcích se orientoval na trhy sobě geograficky a kulturně blízké. Společnost byla založena v roce 1872. Hned v následujícím roce se uskutečnila první přepravu zásilek do Paříže. Tudiž byla splněna první fáze tohoto modelu. Trasa se poté stala pravidelnou. Ve stejném roce 1873 byly založeny pobočky v Budapešti, Praze a Bukurešti. Za internacionalizační proces lze považovat ale pouze založení pobočky v Bukurešti, která jediná nepatřila do tehdejšího Rakouska-Uherska a byl tím tak naplněna třetí fáze internacionalizace podle U-Modelu, a to založení vlastních poboček v zahraničí.

O 6 let později v roce 1880 získává Schenker podíl v paroplavební společnosti Adria Dampfschiffahrts-Gesellschaft. V roce 1895 přichází další internacionalizační milník

společnosti, a to založení společnosti Austro-Americana Shipping Company a tím významné otevření amerického trhu. Schenker tedy tehdy splnil předpoklad modelu a po obsazení kulturně a geograficky blízkých trhu se vydal na trhy, především v případě USA, geograficky vzdálenější. V 60. letech 20 století opakoval tuto podmínku znovu, přičemž začal obsazovat trh asijský. Nejprve se do asijský trh dostával pomocí aliancí, například se společností Seino v Japonsku. V roce 2002 zakládá společnou firmu se společností Seino v Japonsku, konkrétně Schenker-Seino Ltd.. Podobný proces opakoval společnost v mnoha zemích, kdy nejdříve zaměstnala tamní agenty a poté zde založila vlastní společnost, či se sloučila s významným hráčem na zdejším trhu. Příkladem může být expanze do Švédska v roce 1997, Polska v roce 2003 a další.

Inovace jsou úzce spojeny se společností DB Schenker. Krokovou internacionalizaci lze také popisovat právě **I-modelem**, tedy modelem inovačním. Schenker se jako jeden z prvních poskytovatelů logistických služeb na světě může pyšnit mnoha inovačními projekty, které mu pomohly v internacionalizaci. Za obrovský milník v historii lze považovat hned první zahraniční aktivitu, a to proslavenou sběrnou přepravu balíků z Paříže do Vídně, která byla první svého druhu. Schenker tehdy prováděl aktivity hlavně na domácím trhu. Tímto krokem tehdy provedl experimentální vývoz na psychologicky blízký trh a uspěl. Z této trasy se nakonec stala trasa pravidelná a otevřela možnost pro rozšíření dodavatelské sítě na celou Evropu. Následně zakládá také DB Schenker dceřiné společnosti po Evropě a po světě a splňuje tak podmínky I-Modelu.

V roce 1931 například znovu inovoval formu vývozu své služby. V tomto roce totiž poprvé firma použila kontejnery pro přepravu zboží. Dalším významným inovačním milníkem je bez pochyby zavedení systému SWORD, který umožnil globální komunikaci a výměnu informací v reálném čase, což nepochybně otevřelo dveře mohutné internacionalizaci v dalších třech desetiletích.

Stopfordův model je modelem, který částečně vystihuje postup internacionalizace společnosti DB Schenker. V mnoha případech ve své 150 ti leté historie DB Schenker tento postup zopakoval. Mnohdy dokonce přeskočil první dvě fáze internacionalizačního modelu

podle Stopforda a rovnou v zahraniční založil joint venture případně přidruženou či dceřinou společnost. DB Schenker mnohokrát ve své historii opakoval proces s najmutím agentům v dané zemi. Postupem času se záměrem unifikace celé své světové sítě začal, především v 90. letech 20. století zakládat vlastní pobočky, které nahrazovaly právě agenty.

Internacionalizace společnosti však zintenzívněla s nástupem informačních technologií a globalizací celého světa v 90. letech 20. století. V ten moment začal Schenker přeskakovat všechny prvotní fáze internacionalizačních procesů a odklonil se od krokové internacionalizace ke **skokové**. V mnoha případech vstoupil v tomto období Schenker na trhy, na kterých v minulosti nepůsobil a nepodnikal zde tedy dobývání a objevování trhů podle modelů krokové internacionalizace. Příkladem může být otevření prvního vlastního logistického centra na Blízkém východě v roce 2016 v Dubaji. V tomto regionu předtím DB Schenker přímo nepůsobil a vstup uskutečnil rovnou založením pobočky v tomto státě. V posledních letech probíhá také internacionalizace na úrovni zahušťování pokrytí své stávající sítě, jelikož již několik desítek let lze považovat DB Schenker za plně globalizovanou a internacionalizovanou společnost.

Veškeré modely **krokové internacionalizace** potvrzují, že společnost DB Schenker je v oblasti internacionalizace zkušenou firmou a prošla téměř všemi fázemi vytyčenými v modelech krokové internacionalizace. Zejména v posledních třiceti letech uplatňuje v některých regionech DB Schenker **internacionalizaci skokovou**, kdy v podstatě přeskakuje úvodní mapování trhu a zakládá zde vlastní dceřinou či přidruženou společnost. I tyto kroky by se ale daly považovat za projev krokové internacionalizace, jelikož společnost s tak bohatou zkušeností s globálním trhem v podstatě zná prostředí většiny států skrze svou politiku podnikání, a tak se dá považovat její internacionalizace spíše za krokovou. Oproti tomu ale stojí fakt, že společnost již v roce 1872 byla založena s úmyslem být globální. To hlavně kvůli tomu, v jakém odvětví DB Schenker podniká. Logistika byla vždy úzce spojena s mezinárodním obchodem a Schenker byl tak od začátku své existence odkázán k internacionalizaci. Tudiž projevuje i prvky **Born Global** společnosti.

4.5 Analýza internacionalizace společnosti pomocí strukturovaného rozhovoru

K hlubší analýze internacionalizačního stádia společnosti DB Schenker byl použit strukturovaný rozhovor, který poskytl především praktický pohled na problematiku internacionalizace a globalizace jako takové, a především na míru internacionalizace sledovaného podniku.

Rozhovor proběhl s ředitelem společnosti DB Schenker spol. s.r.o. Tomášem Holomouckým. Respondent má bohaté zkušenosti z mezinárodního obchodu, komunikace, logistiky a obecně činností se zahraničním trhem spojených. Zároveň působí u analyzované společnosti již 27 let a z toho 18 let je ředitelem českého zastoupení společnosti DB Schenker. Je tudíž schopen posoudit internacionalizační procesy z dlouhodobého a strategického pohledu a nabídnout tak informačně bohatý vhled do celé problematiky.

Rozhovor se zaměřoval na internacionalizační procesy společnosti, historické milníky internacionalizace a strategický výhled společnosti. Během rozhovoru se respondent několikrát odchýlil svými odpověďmi od konkrétní položené otázky, což mělo ale ve výsledku pozitivní dopad z důvodu utvoření komplexnějšího pohledu na probíranou problematiku.

4.5.1 Otázky rozhovoru

Hlavním cílem strukturovaného rozhovoru bylo ověřit informace získané teoretickou rešerší a analýzou dat získaných pomocí ukazatelů míry internacionalizace a v návaznosti na to získat strategický výhled ředitele společnosti do budoucna. Rozhovor byl veden osobní formou, celý byl nahráván a odpovědi byly přepsány v původní podobě.

1) Vstup společnosti DB Schenker na zahraniční trhy

Jakým způsobem vzniká dceřiná společnost DB Schenker? Při analýze dceřiných společností si autor všiml, že většina z nich je obdobou českého s.r.o. Definuje mateřská společnost v Německu nějaká pravidla pro vznik?

Tato otázka prošetřuje a monitoruje formu vstupu DB Schenker na zahraniční trhy.

2) Míra internacionalizace společnosti podle TNI a DOI indexů

Na základě analýzy podle TNI indexu a DOI indexu se ukázalo, že DB Schenker je poměrně dost internacionalizovaná firma. Avšak nepatří do nejlepších firem v tomto ohledu. Na základě výročních zpráv má celá skupina Deutsche Bahn většinu aktiv lokalizovaných v Německu. Jaké je k tomu vysvětlení?

Tato otázka se snaží o vysvětlení nižšího výsledku internacionalizace u ukazatele FATA.

3) Rozvoj internacionalizace společnosti v posledních třech desetiletích

Internationalizace společnosti se dle analytické části práce rozmohla především v posledních třech desetiletích, čemu tento trend přikládáte? Jsou to informační technologie, provázanost světa a globalizace?

Otázka ověřuje období největšího rozvoje internacionalizace.

4) Budoucí vývoj internacionalizace společnosti

Jaký je podle Vás další vývoj internacionalizace společnosti? Lze očekávat otevření další hubů po světě nebo se společnost bude více soustředit na kratší dodavatelské řetězce potom, co jsme viděli, jak je jejich rozpad křehký při neočekávatelných událostech poslední doby? Záměrem otázky bylo předpovědět další internacionalizační vývoj společnosti.

5) Potenciál DB Schenker s ohledem na současnou situaci

V čem vnímá DB Schenker svůj potenciál? Je to umělá inteligence, zkrácení dodavatelských řetězců, e-commerce, ještě větší automatizace?

Otázka monitoruje potenciál společnosti.

6) Budoucnost a strategie DB Schenker

Jaká je budoucnost společnosti DB Schenker?

Otázka si dává za cíl zjistit strategický výhled společnosti DB Schenker.

7) Prodej společnosti DB Schenker

V posledních měsících se objevily informace o možném prodeji DB Schenker ze strany Deutsche Bahn. Jak by prodej společnosti ovlivnil jeho internacionalizaci, případně mezinárodní aktivity?

Záměrem této otázky bylo zjištění situace ohledně prodeje společnosti DB Schenker s výhledem na další internacionalizační aktivity společnosti.

4.5.2 Odpovědi strukturovaného rozhovoru

Na základě strukturovaného rozhovoru byly zjištěny následující odpovědi. V následujícím shrnutí jsou odpovědi číslovány způsobem korespondujícím s otázkami z předchozí kapitoly 4.5.1.

- 1) *Jestliže chce někdo v například v Čechách vytvořit entitu DB Schenker, musí to být odsouhlaseno nejvyššími orgány společnosti. Není možné si vybrat ani právní formu, zdali to bude s.r.o. či a.s. To je předem dané. Příklad od případu se diskutuje o tom, kdo bude majoritním vlastníkem dané entity. Firma je geograficky rozdělená do regionů. Ty jsou dále dělené do klastrů. Nejvyšší vedení společnosti rozhoduje, zda nová entita zůstane v majetku koncernu, regionu, klastru, případně o úplně jiném uspořádání. Jakékoliv další pobočky nebo filiálky nové entity si řídí autonomně svá entita. Pokud se bavíme o DB Schenker spol. s.r.o., tak společnost byla založena v roce 1991. Bylo rozhodnuto, že se bude jednat o s.r.o., bylo rozhodnuto o tom, jaký zde bude podíl koncernu a tenkrát klastru. V současnosti spadá pouze pod klastr Southeast Europe, který sídlí ve Vídni. Otevření další pobočky na území ČR je však už vyložene na DB Schenker spol. s.r.o. a řídí se čistě ekonomickými kritérii. Případně od nějakého určitého investičního limitu, je potřeba schválení nejvyššího představenstva. Některé kategorie investic, zpravidla ty nejvyšší, musí schvalovat majoritní vlastník, tedy Deutsche Bahn. V některých případech se to dostává až k rukám německého ministra dopravy, který více méně má právo mít tuto informaci v návaznosti na strategické cíle státu. Určité výjimky jsou v případech síťových poboček, které jsou součástí jistých přepravních sítí. V tomto případě do postupu rozhodování vstupující části firmy, které se stará o optimalizaci dané transportní sítě.*

- 2) *Je to rozhodně způsobené tím, že data jsou čerpána z celé skupiny Deutsche Bahn. Dominantním regionem i v případě samotného DB Schenker určitě bude Německo a Evropa, ale rozhodně ne tak jako v případě celé Deutsche Bahn. DB Schenker je společnost, která má poměrně nízká aktiva, protože si hodně věcí pronajímá. Dalo by se říct, že je přesným opakem celé Deutsche Bahn, která vlastní všechny své železniční sítě, nádraží, vlaky a infrastrukturu. Bohužel data o aktivech jednotlivých společností nejsou veřejnosti dostupná.*
- 3) *Určitě to bylo dané globalizací a nárůstem mezinárodního obchodu. V podstatě to kopírovalo rozvoj mezinárodního obchodu v tomto období. Pak to bylo také dáno událostmi typu rozšíření Evropské unie, rozvoj obchodní mezikontinentální výměny a nabývá na vyšším a vyšším růstu.*

Dalším důvodem jsou také akcionáři. Za posledních 30 let se několikrát měnili. Vždy záleželo, jak moc chtěl být akcionář globální, jak moc chtěl růst. Jedním z akcionářů, který chtěl být hodně globální, byl Stinnes, a potom samozřejmě Deutsche Bahn. Ta si Schenker vyhlídla jako ideální firmu pro internacionalizaci. Do té doby působila zejména v Německu, a právě Schenker se jim líbil jako platforma, která jí pomůže globálně růst a dodá jí globální charakter, který do té doby Deutsche Bahn neměla.

Další faktor, který internacionalizaci ovlivnil, je to, jakým způsobem vstupoval Schenker na zahraniční trh. Schenker hlavně v 80. a 90. letech šel do zahraničí formou agentů, kdy i v Čechách měl Schenker partnera, kterým byl Čechofracht. Schenker zde tedy působil i za komunismu. Osobně si myslím, že tato forma fungovala skvěle. V 90. letech se ale přišlo na to, že chcete-li mít celosvětově stejnou kvalitu a potřebujete mít vše propojené skvělým IT systémem, tak to není ta správná cesta. Začala se tedy měnit ta agentská zastoupení na vlastní pobočky a začaly se vytvářet dceřiné společnosti po celém světě. Dnes má Schenker ve světě okolo 10-15 agentů, jinak jsou to už vlastní pobočky ve více než 130 zemích světa.

Těžko říct, zda to bude pokračovat i nadále. Sleduji trendy u konkurence, a i dalších nadnárodních firem a tam se k tomu agentství vrací, a to z toho důvodu, že když jsou země tak globální, tak může být řízení až neefektivní.

Poslední zahuštění naší sítě proběhlo v zakavkazských republikách, kdy byl vytvořen nový konglomerát firem, který je řízený z Gruzie a má na starosti Arméni, Ázerbájdžán a vůbec působení v těchto státech. V každé zemi má však své zastoupení, a to hlavně kvůli celním a daňovým účelům. I z politických důvodů je dobré mít v každém státě své zastoupení, protože vzájemné politické vztahy vždy úplně nefungují. Co je zajímavé, tak tento nový celek spadá pod náš klastr Southeast Europe.

- 4) *Já si myslím, že ty „globální koleje“ jsou tak hluboce vyryté a dnešní svět je tak globálně propojen, že se to nedá jen tak zpřetrhat. DB Schenker určitě zůstane globální firmou, zůstane na všech globálních trzích a už ze své podstaty tomu tak bude. Naším úkolem je kontinenty propojovat a přibližovat co možná neekonomičtěji zboží z místa výroby do místa spotřeby. Toto zde nepochybně zůstane. Je to naše poslání. To, že jsou teď řetězce zpřetrhané, je pravda. Přichází tedy trend nearshoringu. Dříve to byl off -shoring. Na nearshoring jsme připraveni a adaptujeme se na něj. Zajímavé je, že tempo nearshoringu je podstatně pomalejší, než jsme čekali. Je to dané zejména tím, že firmy váhají. Jsou to pro firmy těžká rozhodnutí. Dalším faktorem, který zpomaluje nearshoring, je nedostatek vhodných kapacit, ať už třeba pozemkových či lidských, v Evropě. Hodně důkladně se tedy zvažuje, co se má kam přemístit. Předpokládám, že z tohoto trendu budeme, zejména pak evropské pobočky, těžit. DB Schenker má samozřejmě růstový plán, který s tímto scénářem počítá. Ale pořád je to jen doplněk globalizace.*

Osobně si ale myslím, že trh stojí před obrovskou změnou. My už se 30-40 let bavíme o tom, že trh není dostatečně koncentrovaný. V Čechách funguje pořád přes 30 000 firem, které dělají dopravu. Když to vztáhneme na svět, dostaneme se k milionům a milionům firem, a to je veliký rozdíl oproti bankám, pojišťovnám a telekomunikačním firmám, což jsou také síťové firmy. Dá se očekávat, že se přiosadí konkurence a změní se poměry na trhu. Vidíme, že koncentrace přišla v oblasti námořní přepravy, kde nějací rejdari zkrachovali, a zbytek rejdariů se spojil do aliancí, takže dnes funguje pět velikých aliancí a tyto aliance už začínají dle mého názoru přemýšlet o tom, jak se spojit s dalšími odvětvími logistiky. Žádný z velkých hráčů dnes nemá v odvětví

logistiky větší podíl na celosvětovém obchodu více než 5 %, což je z pohledu jiných odvětví suverénně nejmenší číslo.

- 5) *Já bych řekl, že tím, že budou teď hodně akcentované ESG projekty (Environmental, Social and Corporate Governance), tak si myslím, že tohle se promítne do podnikání všech. Osobně si myslím, že největší trend právě bude ekologizace přepravy. To znamená větší nárůst železničních přeprav, CO₂ neutrálních přeprav. Důraz na celkovou udržitelnost, energetickou náročnost všech provozů. Využívání alternativních paliv mimo železnici. Dramaticky to urychlí i současná krize na Ukrajině. Samozřejmě se to vše i dramaticky zdraží.*

Druhý nejsilnější trend, který vnímám, bude automatizace. Používání umělé inteligence, machine learning a podobně. Nedostatek pracovních sil je globální a potýkáme se s tím jako firma všude a ten trend se stále zhoršuje. To znamená, že potřebujeme nahradit lidskou práci něčím jiným. A to jsou ty chytré technologie.

Třetí trend je samozřejmě e-commerce jako taková, ale ta malinko jde proti prvním dvěma trendům. Není to absolutně vůbec ekologické. Poslední míle vždy stojí nejvíce a také vytváří nejvíce emisí. Trend e-commerce se bude muset nějakým způsobem uhladit a mluví se o tom málo. Z pohledu udržitelnosti jsou ohromně náročné na intenzitu práce. Z mého pohledu je tady stále velký otazník.

- 6) *Současný svět je maximálně volatilní, nejistý, komplexní a nejednoznačný. Je pro to extrémně těžké predikovat, jaká bude budoucnost a další strategie. DB Schenker počítal s tím, že během covidu dopadne špatně a dopadli jsme výrazně lépe, než jsme čekali. Máme fantastické první čtvrtletí tohoto roku, ale absolutně nevíme, co bude dál, protože ani naši zákazníci nevědí, co bude dál. Vezměme si například automotive. Dříve jsme věděli na rok, nejhůře na šest měsíců dopředu, co se přesně bude vyrábět, jako budou odkud kam odvolávky, kdy přijede zboží a tak dále. Dnes nemáme výrobní plány ani na jeden týden. Sedíme tady spolu v pondělí a my nevíme, co budeme montovat pro Škoda Auto v pátek. Zda to budou nárazníky, nebo co jiného to bude. Ta nepředvídatelnost je extrémní. Bylo by hodně troufalé, abych já předvídal, co bude. Pokusím se ale o to.*

Myslím si, že trh se musí koncentrovat. Dnes je podnikání v tomto oboru velice kapitálově i technologicky náročné. To si ne každá malá firma může dovolit. Z toho důvodu si myslím, že se malé firmy budou slučovat, aby byly schopné tyto velké změny ufinancovat. Myslím si tedy, že se i velcí hráči budou spojovat dohromady. Strategicky se to bude ubírat takovým směrem, že bude záležet, jak moc budeme chtít být „zelení“. Postupně zákazníci začnou ještě více sledovat svou CO₂ stopu. Budou tuto stopu chtít snižovat. Ještě nevíme, kam přesně to půjde, ale bude to znamenat další radikální kroky. Je možné, že budou dopravní prostředky jezdit pomaleji, aby neměly takovou spotřebu. Budou se hledat cesty, jak mít co nejmenší CO₂ stopu. Vše ale bude mít dopad na dodavatelské řetězce. Přejde nová kvalita, nová úroveň služeb. Nebude to však určitě znamenat, že služby budou lepší než dříve. Dodavatelské řetězce už byly na hraně svých možností a tento stav způsobí úplně nový standart.

- 7) *Není vyloučeno, že se u Schenkeru změní vlastník. Myslím si, že ke změně vlastníka dojde. Jestli to bude za rok, za dva, to nedokážu říct, ale s velkou pravděpodobností k ní dojde. Nebude to však mít absolutně žádný vliv na Schenker jako takový, tím pádem ani na jeho internacionalizaci. Případný nový akcionář si koupí Schenker právě kvůli jeho plošnému zastoupení po celém světě, kvůli tomu skvělému celosvětovému pokrytí a finanční síle.*

4.6 Celkový výstupní model internacionalizace společnosti

Na základě všech zjištěných ukazatelů pro měření internacionalizace podniku se autor práce rozhodl vytvořit svůj vlastní model internacionalizace zohledňující co nejvíce změřených ukazatelů. Tento model si dává za cíl co nejkomplexnější analýzu internacionalizace společnosti DB Schenker.

Pro prokázání rozvinuté fáze internacionalizace podniku byly použity veřejností a komunitou uznávané ukazatele internacionalizace podniku TNI a DOI_{INTS}, obohacené o další zjištěné ukazatele. Modely si dávají za cíl komplexněji prezentovat stupeň internacionalizace. Autor do modelů zahrnuje ukazatele FSTS, OSTS, TMIE, PDIO, TTOI a podíly zahraničních zaměstnanců a lokalit sledované společnosti. Ukazatele TTOI a podíl zahraničních aktivit byly pro účel tohoto modelu převedeny z procentuálního vyjádření do vyjádření relativního. Autor si pro výpočet míry internacionalizace vypůjčuje logiku ostatních modelů internacionalizace, konkrétně právě TNI a DOI_{INTS}. Modely jsou dva a jsou pojmenovány **Extended Degree of international scale (EDOI_{INTS})** a **Extended Transnationality Index (ETNI)**. Předpoklad maximální úrovně internacionalizace v každém z dílčích ukazatelů je 1. Matematické zápisy modelů jsou popsány v následujících vztazích (16 a 17)

$$EDOI_{INTS} = FSTS + OSTS + TMIE + PDIO + TTOI + FLTL + FETE \quad (16)$$

$$ETNI = \left(\frac{FSTS + OSTS + TMIE + PDIO + TTOI + FLTL + FETE}{7} \right) \times 100 \quad (17)$$

Ukazatel FATA, vystupující v obou originálních modelech, nebyl použit záměrně, jelikož se ve sledovaném podniku vztahuje na mateřskou společnost Deutsche Bahn, a ne konkrétně na analyzovanou společnost DB Schenker, ke které nebyly tyto údaje autorovi, z rozhodnutí vedení společnosti, poskytnuty. I z tohoto důvodu se rozhodl autor pro vypracování vlastních modelů internacionalizace, které nahrazují ukazatel FATA jinými ukazateli, jelikož se na základě teoretické rešerše a rozhovoru s ředitelem společnosti DB Schenker spol. s r.o. domnívá, že internacionalizace společnosti DB Schenker je v mnohem pokročilejší fázi, než kterou ukazují ukazatele TNI a DOI_{INTS}. Všechny dílčí ukazatele internacionalizace byly

vypočteny v předchozích kapitolách analýzy internacionalizace a jejich výsledky jsou následující:

$$FSTS = \frac{\text{Zahraniční prodeje}}{\text{Celkové prodeje}} = 0,65 \quad (18)$$

$$OSTS = \frac{\text{Zahraniční dceřiné společnosti}}{\text{Celkové dceřiné společnosti}} = \frac{198}{219} = 0,9 \quad (19)$$

$$TMIE = 0,9 \quad (20)$$

$$PDIO = 0,82 \quad (21)$$

$$TTOI = \frac{149}{150} = 0,99 \quad (22)$$

$$FLTL = \frac{\text{Počet zahraničních lokalit}}{\text{Počet celkových lokalit}} = \frac{1900}{2000} = 0,95 \quad (23)$$

$$FETE = \frac{\text{Počet zahraničních zaměstnanců}}{\text{Celkový počet zaměstnanců}} = \frac{59000}{74000} = 0,8 \quad (24)$$

Samotné výsledky vlastních modelů autora jsou následující:

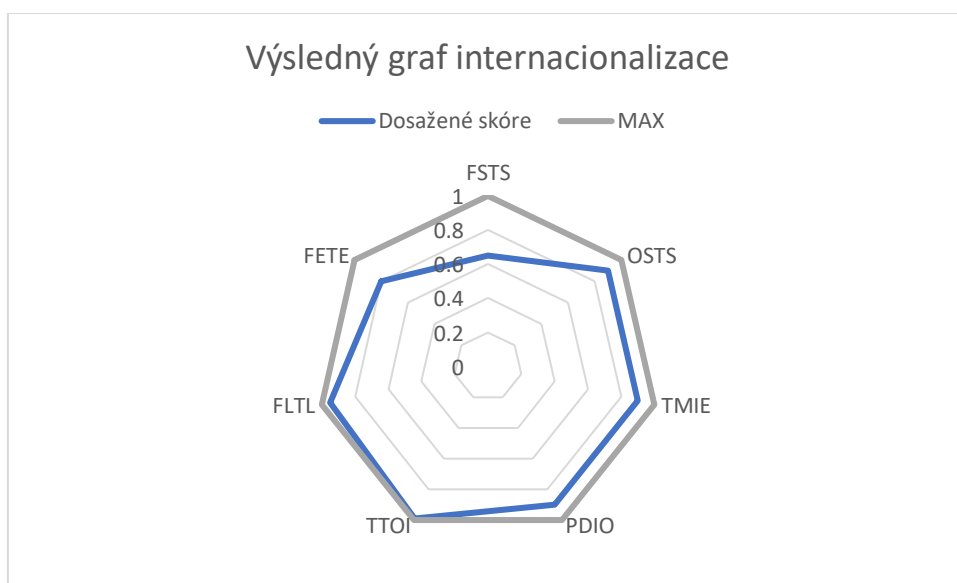
$$EDO I_{INTS} = 0,65 + 0,9 + 0,9 + 0,82 + 0,99 + 0,95 + 0,8 = 6,01 \quad (25)$$

Na základě vypočteného $EDO I_{INTS}$ lze konstatovat, že internacionalizace společnosti DB Schenker je v pokročilé fázi. Dle tohoto modelu totiž dosáhla společnost 6,01 bodů ze 7 možných.

$$ETNI = \left(\frac{0,65+0,9+0,9+0,82+0,99+0,95+0,8}{7} \right) \times 100 = 85,86 \% \quad (26)$$

Druhý vypočteným modelem je model ETNI. V tomto ohledu dosáhla společnost DB Schenker 85,86 % z možných 100 % v měření internacionalizace. Lze ji tedy shledat za internacionalizovanou společnost.

Pro znázornění celkové internacionalizace podniku byl použit také paprskový graf, který si dává za úkol grafické znázornění pokročilé fáze internacionalizace podniku v různých odvětvích. Samotný graf je vidět na obrázku 20.



Obrázek 20: Výsledný model graf internacionalizace

Zdroj: Vlastní

Graf na obrázku 20 skvěle reprezentuje a znázorňuje míru internacionalizace podniku v rozličných odvětvích. Z obrázku je zřejmé, že DB Schenker je významnou internacionalizovanou firmou. Ať už se jedná z pohledu pokrytí světa, kdy v těchto ohledech dosahuje největších pokrytí, tak souběžně v historii své internacionalizace, která vykazuje největší hodnoty a pokrývá tak v paprskovém grafu největší plochu.

Pro ještě přesnější analýzu rozdělil autor, znovu po vzoru ukazatele DOI_{INTS}, do čtyř kategorií atributů. A to následovně:

Výkonnostní atribut

- FSTS

Historický atribut

- TTOI

Postojový atribut

- TMIE
- PDIO

Strukturální atribut

- OSTS
- FETE
- FLTL

Výsledky jednotlivých atributů jsou následující:

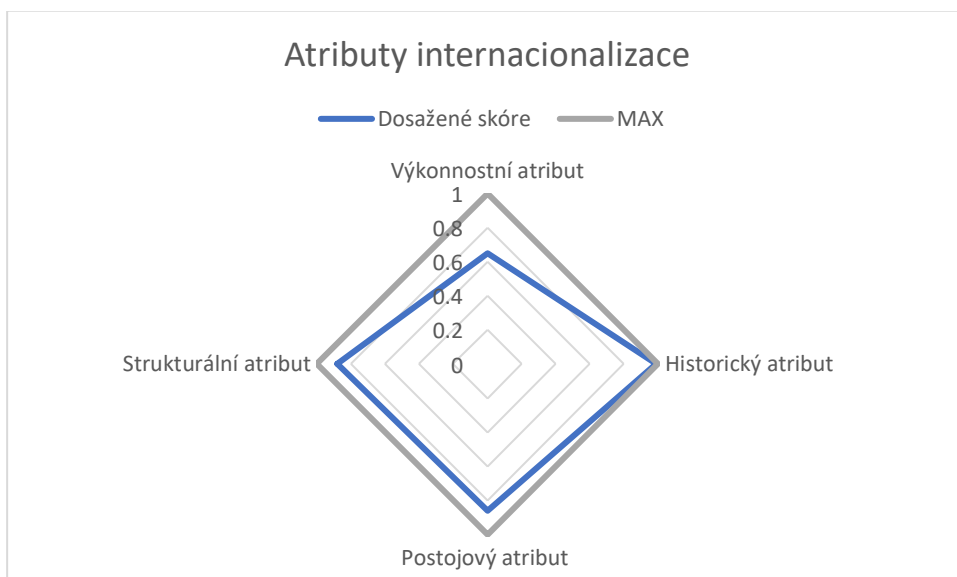
$$\text{Výkonnostní atribut} = 0,65 \quad (27)$$

$$\text{Historický atribut} = 0,99 \quad (28)$$

$$\text{Postojový atribut} = \left(\frac{TMIE+PDIO}{2} \right) = \left(\frac{0,9+0,82}{2} \right) = 0,86 \quad (29)$$

$$\text{Strukturální atribut} = \left(\frac{OSTS+FETE+FLTL}{3} \right) = \left(\frac{0,9+0,8+0,95}{3} \right) = 0,88 \quad (30)$$

Atributy byly následně zaneseny do grafu pro lepší přehlednost a identifikaci silných a slabších atributů. Graf je k nahlédnutí na obrázku číslo 21.



Obrázek 21: Atributy internacionalizace

Zdroj: Vlastní

Z grafu na obrázku 21 je evidentní, že nejsilnějším atributem je atribut historický. DB Schenker je dlouhodobě internacionalizovanou firmou, která je v podstatě celou dobu své existence mezinárodně aktivní. Strukturální atribut je také velice silný. DB Schenker disponuje obrovskou celosvětovou sítí lokalit, obsahující kanceláře, sklady, terminály a multifunkční logistické huby. Postojový atribut je také rozvinutý. Mezinárodní komunikace mezi zaměstnanci se koná minimálně na týdenní bázi. Výkonnostní atribut sice vykazuje nejnižší skóre, přesto ale DB Schenker vykazuje více než polovinu svých prodejů v zahraničí. V celkovém obrazu všech atributů pak pokrývá DB Schenker velkou část maximální plochy a je tak velice rozvinutou firmou v internacionalizačním pohledu.

5. Vyhodnocení analýzy

Společnost DB Schenker je podnik, který již od svého počátku vyvíjel mezinárodní aktivity a tento typ aktivit byl vždy pro podnik prioritní, už z podstaty podnikání společnosti. Díky brzké internacionalizaci, bohaté historii a mnoha inovativním řešení v odvětví je sledovaná společnost dlouhodobě považována za jednoho ze světových lídrů ve svém oboru. Společnost prošla různými internacionalizačními fázemi, které byly mnohdy ovlivněny aktuální geopolitickou situací. I přes všechny tyto úskalí si vždy společnost zachovala svůj charakter podnikání a v podstatě v žádném z momentů nepozastavila svůj proces internacionalizace.

DB Schenker splňuje kritéria krokových modelů internacionalizace. Zejména pak model **Stopfordův** a model Uppsala. DB Schenker celosvětově využívá podobný model internacionalizace. V nové lokalitě ve většině případů nejdříve operuje pomocí agentů. Poté navazuje spolupráci s lokálními logistickými společnostmi, se kterými tvoří aliance. Po dostatečném obeznámením s trhem společnost zakládá vlastní entitu v zahraničí. Tento způsob internacionalizace aplikovala společnost hlavně na přelomu století, kdy svou globální síť nejvíce zahušťovala. Postup se v různých zemích lišil, a to zejména z geopolitických, obchodních, ekonomických a kulturních důvodů.

Společnost DB Schenker byla mnohdy v historii inovátorem ve svém odvětví. Internacionalizace tedy byla inovačním nástroj společnosti a mechanismu fungoval i naopak. Inovace mnohdy pomohly společnosti dobýt zahraniční trhy. Dá se tedy konstatovat, že společnost DB Schenker splňuje i inovační modely krokové internacionalizace. DB Schenker byla založena jako společnost, která se má stát globální. Ihned v druhém roce existence provedla první vývozní operaci. Dá se tedy z určitého pohledu považovat i za Born Global společnost, i když se řídila především modely krokové internacionalizace.

Různé ukazatele internacionalizace podniku také vykazují vysoké skóre společnosti DB Schenker. Společnost se sice neřadí mezi nejvíce internacionalizované společnosti světa, avšak skóre ukazatelů bylo vždy nadprůměrné a blížilo se spíše hodnotám plně internacionalizace.

5.1 Doporučení pro další internacionalizační vývoj podniku

I přes současné problémy v dodavatelských řetězcích **nedoporučuji** společnosti DB Schenker celkový přechod na podnikání v kratších dodavatelských řetězcích či lokálnějším měřítku, který by se v tuto situaci logicky nabízel. Společnost byla založena jako podnik, který umožňuje svým zákazníkům přepravu materiálu, zboží či informací i z těch nejobtížnějších a nejvzdálenějších míst světa během jakékoliv situace. Podstatou podnikání společnosti vždy bylo, je a s vysokou pravděpodobností bude právě přibližování zdrojů a výrobků svým zákazníkům, proto je jakákoliv forma deinternationalizace či deglobalizace společnosti, i s přihlédnutím na současnou enormně dynamickou a nevyzpytatelnou dobu, nepřijatelná. Historie navíc několikrát ukázala, že poptávka po globálních logistických službách je vždy přítomná.

Společnosti DB Schenker bych naopak **doporučil pokračovat ve své internacionalizaci**, a to formou akvizic stávajících menších logistických společností v nových lokalitách, především pak v regionu Afriky, Indie a Číny, jelikož se dá předpokládat, že právě tyto regiony budou v budoucnosti prokazovat nejsilnější ekonomický růst. Společnosti bych také, paradoxně na základě minulých tvrzení, doporučil v rámci nejisté doby soustředění se i na trend nearshoringu, tedy kratších dodavatelských řetězců. Pouze ale jako doplňkové služby, kterou je nutné, s přihlédnutím na současnou geopolitickou a ekonomickou situaci ve světě, monitorovat. Tuto strategii bych doporučil zejména v Evropě a USA, jelikož právě tyto regiony jsou zasaženy rozpadem dodavatelských řetězců nejvíce.

Rozvoj internacionalizace by měl pokračovat i v již saturovaných regionech. Zde bych doporučil **akvizice již stávajících menších logistických podniků v daných státech či regionech**, a to vždy lokální entitou společnosti DB Schenker. Menší podniky budou mít potencionálně problém ustát turbulentní ekonomickou situaci a svou existenci budou chtít zachránit. Společnost DB Schenker tímto krokem potencionálně ještě více zahustí svou, už tak skvělou dodavatelskou síť, a navíc to společnosti pomůže vyřešit celosvětový problém s nedostatkem personálu.

V situaci, kdy by se uskutečnil prodej společnosti mateřskou společností Deutsche Bahn, se dá předpokládat, že nový akcionář použije společnost Schenker ke své internacionalizaci,

stejně jako to uskutečňovali akcionáři minulí. Pokud by se jednalo o podnik, který již internacionalizovaný je, příkladem by mohla být obdobná logistická společnost, tak i v tomto případě by své internacionalizaci pomohla, jelikož DB Schenker disponuje obrovskou, hustou, spolehlivou, a především globální sítí pracovišť a pracovníků.

Všechny tyto aktivity by autor práce doporučil s přihlédnutím na analytickou část této práce, kde se jasně ukázalo, že společnost DB Schenker má své internacionalizační procesy skvěle zorganizované, a to zejména díky dlouholeté zkušenosti.

Závěr

Diplomová práce internacionalizace vybraného logistického podniku ve své první části, díky rozsáhlé teoretické rešerši, prezentovala klíčové prvky vážící se k danému tématu. Konkrétně se jednalo o internacionalizaci jako takovou, její výhody a nevýhody, internacionalizační modely a způsoby měření. Dále byla teoreticky představena logistika a dodavatelské řetězce.

Po úvodní části práce následovalo představení vybraného podniku DB Schenker, jehož předmětem podnikání je řízení dodavatelského řetězce, přepravní služby a kontraktní logistika. Představeno bylo také české zastoupení společnosti, a to DB Schenker spol. s.r.o. V této části diplomové práce také proběhl popis chronologický popis internacionalizace společnosti.

Cílem této diplomové práce bylo stanovení internacionalizační fáze vybraného podniku a nabídnutí řešení v podobě doporučení pro další internacionalizační vývoj společnosti. Pro splnění cíle práce bylo v rámci analýzy použito několik internacionalizačních modelů, indikátorů a indexů, na jejichž základě bylo možné stanovit internacionalizační fázi podniku DB Schenker. Nejprve byl podnik zasazen do teoretických internacionalizačních modelů krokových a také byl analyzován na základě předpokladu skokové internacionalizace. Poté podlehl analýze pomocí ukazatelů Degree of International Scale, indexu transnacionality a dalším způsobům měření. Na základě těchto měření bylo možné vyjádřit internacionalizační fázi číselně, a tedy přesněji. Autor se poté v analytické práci opírá o strukturovaný rozhovor společnosti DB Schenker spol. s.r.o., který podal více než věcný pohled na celou problematiku a výraznou měrou pomohl k naplnění cíle práce v podobě vyhotovení doporučení dalšího internacionalizačního vývoje. I na základě tohoto rozhovoru se poté autor diplomové práce rozhodl vypracovat vlastní modely internacionalizace, které lépe odrážejí skutečnou internacionalizační fázi podniku.

Na základě implementace jednotlivých modelů, interpretací jednotlivých výsledků a výpovědi strukturovaného rozhovoru bylo možné označit společnost DB Schenker za internacionalizovanou společnost, navíc v pokročilé fázi internacionalizace. Internacionalizovanou společností se stal DB Schenker ihned v počátku své 150 ti leté

existence a proces internacionalizace v podstatě nikdy nepřerušil. S ohledem na modely krokové internacionalizace se dá konstatovat, že DB Schenker se těchto modelů držel, i když v mnoha případech vykazoval prvky Born global společnosti, ale to zejména z toho důvodu, že podniká v odvětví logistiky, která byla vždy zapojena do mezinárodních operací.

DB Schenker je tedy podnikem, který je absolutně závislým na mezinárodním obchodě, geopolitice, globalizaci, a zejména své vlastní internacionalizaci, jelikož právě internacionalizace stojí za historickým a současným úspěchem společnosti v globálním měřítku. Podnik tedy nepochybně bude pokračovat ve své internacionalizaci a tato diplomová práce přináší několik variant, kterými se může společnost vydat. Společnosti DB Schenker zároveň autor práce nedoporučuje, s přihlédnutím na současnou křehkou situaci v dodavatelských řetězcích, absolutní přeorientování na kratší dodavatelské řetězce. Doporučuje však tuto aktivitu zahrnout do svého portfolia a nabízet jí jako doplněk globálních služeb, jelikož se dá předpokládat, že poptávka po tomto druhu služeb bude růst. Společnosti také autor práce doporučuje pokračovat v akvizicích menších logistických společností v zemích aktuální působnosti, ale stejně tak na nových trzích. Autor práce tak doporučuje zachování aktuální formy vstupu na zahraniční trhy.

Dá se předpokládat, že i v případě změny vlastníka společnosti zůstane trend internacionalizace stejný. DB Schenker je dlouhodobě považován za globální podnik. Jeho akvizicí tudíž jakýkoliv nový majitel získá skvělý internacionalizační nástroj. Vizí společnosti je poskytování podpory průmyslovým a obchodním společnostem v rámci globálního obchodu. Naplnění této vize není v dnešním dynamickém světě, bez udržení současné fáze internacionalizace a také dalších internacionalizačních aktivit možné.

Seznam použité literatury

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BEAMISH, P. W. 1990. The Internationalisation Process for Smaller Ontario Firms: A Research Agenda. In: A. M. RUGMAN (ed.), *Research in Global Strategic Management – International Business Research for the Twenty-First Century: Canada's New Research Agenda*. Greenwich: JAI Press Inc., 77-92. ISSN 1064-4857.
- CULLEN, Thomas, 2022. *SHORT AND LONG-TERM SUPPLY CHAIN TRENDS* [online]. [cit. 2022-03-13]. Dostupné z: <https://www.ti-insight.com/wp-content/uploads/2022/02/Supply-Chain-Trends-LB.pdf>
- CHOPRA, Sunil a ManMohan SODHI, 2014. Reducing the Risk of Supply Chain Disruptions. *MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW*. **55**(3), 72-80.
- CHRISTOPHER, Martin, 2011. *Logistics and Supply Chain Management*. 4th ed. Harlow, United Kingdom: Pearson Education Limited. ISBN 978-0-273-73112-2.
- Current reports of DB Group and DB AG: 2021 reports. *Deutsche Bahn*[online]. [cit. 2022-04-21]. Dostupné z: <https://ir.deutschebahn.com/en/reports/db-group-and-db-ag>
- CZINKOTA, M. R. 1982. Export development strategies: US promotion policies. *The International Executive*, **24**(3): 14-16.
- DANIELS, John, Lee RADEBAUGH a Daniel SULLIVAN, 2019. *International Business: Environments & Operations*. 16th ed. Harlow: Pearson Education. ISBN 978-0-13-420005-7.
- DALY, H. E. 1999. Globalization Versus Internationalization [online]. Global Policy Forum. [cit. 2017-01-24] Dostupné z: <https://www.globalpolicy.org/component/content/article/162/27995.html>.
- DB Schenker in China. *Doingbusinessguide.co.uk* [online]. [cit. 2022-04-21]. Dostupné z: <http://www.china.doingbusinessguide.co.uk>
- DEMEL, Jaroslav. 2014. *Internacionalizace jako významná oblast využití potenciálu podniku*. Liberec. Disertační práce (Ph.D.). Technická univerzita v Liberci. Ekonomická fakulta. Vedoucí práce prof. Ing. Ivan Jáč, CSc.
- DERESKY, Helen, 2017. *International Management: Managing Across Borders and Cultures, Text and Cases, Global Edition*. 9th ed. Harlow, United Kingdom: Pearson Education Limited. ISBN 978-0-13-437604-2.
- DOOLE, I., and R. LOWE. 2008. *International Marketing Strategy*, 5th ed. ISBN 1844807630.

DÖRRENBÄCHER, Christoph, 2000. Measuring Corporate Internationalisation: A Review of Measurement Concepts and their Use. *Intereconomics*. 3(35), 119-126.

ERB, John a Sarah JAMES, ed., 2017. *Global Logistics For Dummies*. John Wiley. ISBN 9781118987652.

HISTORY – AUSTRAL AMERICANA the Austro-Hungary shipping line into the new world. *EARL OF CRUISE* [online]. 23 July 2017 [cit. 2022-04-21]. Dostupné z: <https://earlofcruise.blogspot.com/2017/07/history-austro-america-austro-hungary.html>

Homepage Investor Relations: Interactive key figure comparison. *Deutsche Bahn* [online]. [cit. 2022-04-21]. Dostupné z: <https://kpi.deutschebahn.com/en/strong-rail>

Glossary:Multinational enterprise (MNE). *Eurostat: Statistics Explained*[online]. [cit. 2022-04-21]. Dostupné z: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Multinational_enterprise_\(MNE\)](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Multinational_enterprise_(MNE))

GULLOVÁ, Soňa, 2013. *Mezinárodní obchodní a diplomatický protokol*. 3., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4418-6.

How the War in Ukraine Is Further Disrupting Global Supply Chains. *Harvard Business Review* [online]. 17 March 2022 [cit. 2022-04-21]. Dostupné z: <https://hbr.org/2022/03/how-the-war-in-ukraine-is-further-disrupting-global-supply-chains>

Integrated interim report: Germany needs a strong rail system. *Deutsche Bahn* [online]. [cit. 2022-04-21]. Dostupné z: <https://zbir.deutschebahn.com/2020/en/home>

İYİGÜN, İsmail a Ömer Faruk GÖRÇÜN, ed., 2022. *Logistics 4.0 and Future of Supply Chains*. Singapore: Springer. ISBN 978-981-16-5643-9.

JOHANSON, J. a J. E. VAHLNE. 1977. The Internationalization Process of the Firm: a Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Markets Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32. ISSN 0047-2506.

JOHANSON, J., and J.E. VAHLNE. 2009. *The Uppsala Internationalization Process Model*. London: Journal of International Business Studies. ISSN 0047-2506.

Just in Time (JIT) Logistics, Explained in Detail, 2021. *Vector.com* [online]. [cit. 2022-04-21]. Dostupné z: Just in Time (JIT) Logistics, Explained in Detail

Kontakty: Kde nás najdete?. *DB Schenker* [online]. [cit. 2022-04-21]. Dostupné z: <https://schenker.jobs.cz/kde-nas-najdete/>

Logistics leader connects worldwide. *Opentext.com* [online]. 2018 [cit. 2022-04-21]. Dostupné z: https://www.opentext.com/file_source/OpenText/Customers/en_US/PDF/schenker-15-en.pdf

Logistický slovník: Reverzní logistika. *Česká logistika* [online]. [cit. 2022-04-21]. Dostupné z: <https://www.ceskalogistika.cz/reverzni-logistika/>

Logistika stále častěji využívá ekologická řešení, ve skladech svítí LED diody a kamiony jezdí na plyn. *Logistika.ekonom.cz* [online]. 2.11. 2018 [cit. 2022-04-21]. Dostupné z: <https://logistika.ekonom.cz/c1-66324380-logistika-stale-casteji-vyuziva-ekologicka-reseni-ve-skladech-sviti-led-diody-a-kamiony-jezdi-na-plyn>

LOPEZ, L., et al. 2008. Born global or born regional? Evidence from an exploratory study in the Costa Rican software industry: Empirical evidence from a survey study of students' reactions to the tsunami. *Journal of International Business Studies*, **40**(7): 1228-1238.

MANGAN, John, Chandra LALWANI a Agustina CALATAYUD, 2020. *Global Logistics and Supply Chain Management, 4th Edition*. 4th Edition. Hoboken: Wiley. ISBN 978-1-119-70299-3.

MELIN, Leif. 1992. Internationalization as a Strategy Process. *Strategic Management Journal*, 13, 99-118. Dostupné z: <http://www.jstor.org.libaccess.hud.ac.uk/stable/2486368>

NALEPKA, Adam a Anna Ujwary-Gil. 2011. *Business and non-profit organizations facing increased competition and growing customers' demands*. Nowy Sącz, the Poland: Wyższa Szkoła Biznesu – National-Louis University. ISBN 978-83-88421-79-2

NÁMOŘNÍ KONTEJNERY PATŘÍ MEZI NEJŽÁDANĚJŠÍ ZBOŽÍ NA SVĚTĚ. PŘESTO JICH MNOHO JEN NEČINNĚ STOJÍ V PŘÍSTAVECH. *Euro.cz*[online]. 9.9.2021 [cit. 2022-04-21]. Dostupné z: <https://www.euro.cz/byznys/zacarovany-kruh-namorni-kontejnery-patri-mezi-nejzadanejsi-zbozi-na-svete-presto-jich-mnoho-jen-necinne-stoji-v-pristavech>

Od založení DB Schenker letos uplyne 150 let. *NejBusiness.cz* [online]. 14. ledna 2022 [cit. 2022-04-21]. Dostupné z: <https://www.nejbusiness.cz/zpravy/2022-01-14-od-zalozeni-db-schenker-letos-uplyne-150-let>

Our shareholders – DB Schenker and Seino Holdings. *DBSchenker.com*[online]. [cit. 2022-04-21]. Dostupné z: <https://www.dbschenker.com/jp-en/about/company-profile/shareholder-seino-holdings>

OVIATT, Benjamin a Patricia MCDUGALL. Challenges for internationalization process theory: the case of international new ventures. *Management International Review*. **37**(2), 85-99.

O'SULLIVAN, Michael, 2019. *The levelling: what's next after globalization*. New York: The Hachette. ISBN 978-1-5417-2406-8.

PAVLÁK, Miroslav, 2013. *Internacionalizace malého a středního podnikání*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni. ISBN 978-80-261-0401-8.

PIKHART, Marcel, 2013. *Interkulturní komunikace v globálním obchodě: perspektiva interkulturního managementu*. Hradec Králové: Gaudeamus. ISBN 978-80-7435-255-3.

POTUŽÁKOVÁ, Zuzana a kol. 2016. *Podnik v mezinárodním prostředí*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7494-311-9.

PROQUEST,

2021. *Databáze článků ProQuest [online]*. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2021-10-12]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz>

Příběh společnosti. *DBSchenker.com [online]*. [cit. 2022-04-21]. Dostupné z: <https://www.dbschenker.com/cz-cs/o-nas/pribeh-spolecnosti>

ROGERS, Dale a Ronald TIBBEN-LEMBKE, 1998. *Going Backwards: Reverse Logistics Trends and Practices*. Reno: University of Nevada. ISBN 9780967461908.

RUSHTON, Alan a Steve WALKER, 2007. *International Logistics and Supply Chain Outsourcing: From Local to Global*. London: Kogan Page. ISBN 9780749452124.

Shipping costs quadruple to record highs on China-Europe 'bottleneck', 2021. *FINANCIAL TIMES [online]*. London, 19 January 2021 [cit. 2022-04-21]. Dostupné z: <https://www.ft.com/content/ad5e1a80-cecf-4b18-9035-ee50be9adfc6>

SULLIVAN, D. 1994. *Measuring the degree of internationalization of a firm*. London, the United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland: Palgrave Macmillan.

ŠTRACH, Pavel. *Mezinárodní management*. Praha: Grada, 2009. Expert. ISBN 978-80-247-2987-9.

The Advantages and Disadvantages of International Expansion [online]. 5 November 2019 [cit. 2022-04-21]. Dostupné z: <https://www.capital-ges.com/the-advantages-and-disadvantages-of-international-expansion/>

Úspěch závisí na rychlé reakci, říká jednatel společnosti Geis Daniel Knaisl. Globální dodavatelsko-odběratelský i logistický řetězec se rozpadl. *Logistika.ekonom.cz [online]*. 8.2.2022 [cit. 2022-04-21]. Dostupné z: <https://logistika.ekonom.cz/c1-67031700-uspech-zavisi-na-rychle-reakci-rika-jednatel-spolecnosti-geis-daniel-knaisl>

VAN BEEK, Paul, VAN DER VORST, Jack a Adrie BEULENS, ed., 2005. *Innovations in Logistics and ICT in Food Supply Chain Networks*. JONGEN, Wim a Matthew MEULENBERG. *Innovation in Agri-Food systems*. Wageningen: Wageningen Academic Publishers, s. 245-291. ISBN 978-90-8686-666-3.

VOJCO, Kevin. 2018. *Proces internacionalizace vybrané české společnosti*. Liberec. Diplomová práce (Ing.). Technická univerzita v Liberci. Ekonomická fakulta. Vedoucí práce Ing. Jaroslav Demel, Ph.D.

WELCH, L. a R. K. LUOSTARINEN. 1993: Inward-Outward Connections in Internationalization. *Journal of International Marketing*, 1(1), 44–46. ISSN 1069-031X.

ZAPLETALOVÁ, Šárka. 2012. *Faktory ovlivňující rozhodování o začátku internacionalizace podnikových aktivit*. Brno: Periodica Academica. ISSN 1802-2626.

ZAPLETALOVÁ, Šárka. 2012. *Přístupy k internacionalizaci podnikatelských aktivit českých podniků*. Liberec: E+M Ekonomie a Management. ISSN 2336-5604.

ZHAO, Li, Baofeng HUO, Linyan SUN a Zhao XIANDE, 2013. *The impact of supply chain risk on supply chain integration and company performance: a global investigation* [online]. [cit. 2022-03-13]. Dostupné z: doi:10.1108/13598541311318773

ZOHARI, T. 2012. The Uppsala internationalization model and its limitation in the new era [online]. Digitpro [cit. 2017-06-03]. Dostupné z: <http://www.digitpro.co.uk/2012/06/21/the-uppsala-internationalization-model-and-its-limitation-in-the-new-era/>