



# Outsourcing jako nástroj zvyšování konkurenceschopnosti firmy a motivy zákazníků pro jeho využití

## Diplomová práce

*Studijní program:* N6208 – Ekonomika a management  
*Studijní obor:* 6208T085 – Podniková ekonomika - Podnik v mezinárodním prostředí  
*Autor práce:* **Bc. Martina Křížová**  
*Vedoucí práce:* Ing. Jaroslav Demel, Ph.D.





# Outsourcing as a tool for enhancing the competitiveness of the company and customer's motives for its use

## Master thesis

*Study programme:* N6208 – Economics and Management

*Study branch:* 6208T085 – Enterprise in the International Environment

*Author:* **Bc. Martina Křížová**

*Supervisor:* Ing. Jaroslav Demel, Ph.D.



## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Martina Křížová**  
Osobní číslo: **E14000272**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika - Podnik v mezinárodním prostředí**  
Název tématu: **Outsourcing jako nástroj zvyšování konkurenceschopnosti  
firmy a motivy zákazníků pro jeho využití**  
Zadávací katedra: **Katedra marketingu a obchodu**

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

1. Vymezení pojmu outsourcing v logistice
2. Vnímání outsourcingu z pohledu zákazníka
3. Outsourcing ve firmě DB Schenker
4. Výzkum motivů zákazníků pro využití outsourcingu
5. Výsledky výzkumu a doporučení pro DB Schenker

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **65 normostran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**RYDVALOVÁ, Petra a Jiří RYDVAL. Outsourcing ve firmě: průvodce pro manažera s tipy pro české prostředí. Brno: Computer Press, 2007.**

**ISBN 978-80-251-1807-8.**

**MAGRETTA, Joan. Michael Porter jasně a srozumitelně. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-251-2.**

**DVOŘÁK, Martin. Inovativní aspekty outsourcingu. Sborník příspěvků Mezinárodní konference Liberecké informatické fórum. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2010.**

**DVOŘÁČEK, Jiří a Ladislav TYLL. Outsourcing a offshoring podnikatelských činností. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-010-2.**

**CORBETT, Michael F. The Outsourcing revolution: Why It Makes Sense and How To Do It Right Chicago, IL: Dearborn Trade Pub., 2004.**

**ISBN 07-93192-14-5.**

Vedoucí diplomové práce:

**Ing. Jaroslav Demel, Ph.D.**

Katedra marketingu a obchodu

Konzultant diplomové práce:

**Ing. Tomáš Holomoucký**

společnost Schenker spol. s r.o.

Datum zadání diplomové práce:


**2. listopadu 2015**

Termín odevzdání diplomové práce:

**31. května 2017**



prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.  
děkan



doc. Ing. Jozefína Šimová, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Liberci dne 2. listopadu 2015

## Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, 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 (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

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

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum: 19.12.2016

Podpis: Krizová

## **Poděkování**

Děkuji svému vedoucímu práce Ing. Jaroslavu Demelovi, Ph.D., za ochotu a pomoc při vytváření této diplomové práce. Jeho rady, cenné připomínky a rozsáhlé znalosti přispěly k úspěšnému dokončení mé práce.

Panu Ing. Tomáši Holomouckému za to, že mi věnoval svůj velmi cenný čas a sdělil mi několik velmi užitečných postřehů, které jsem mohla v práci použít. Děkuji také panu Martinu Bacílkovi, za jeho laskavost a ochotu se mnou spolupracovat a sdělit mi důležité informace pro tuto práci.

V neposlední řadě patří velký dík mé rodině a mým blízkým za trpělivost, podporu a motivaci nejen v době psaní diplomové práce.

## **Anotace**

Předmětem diplomové práce **„Outsourcing jako nástroj zvyšování konkurenceschopnosti firmy a motivy zákazníků pro jeho využití“** je zhodnocení motivů stávajících zákazníků pro další využití outsourcingových služeb u společnosti Schenker spol. s r.o, která je předním poskytovatelem logistických služeb na českém trhu. Teoretická část této práce je věnována outsourcingu jako takovému, jeho typům, rizikům, výhodám i nevýhodám. Dále jsou zde kapitoly věnované logistickému outsourcingu, teoretickým motivům zákazníků pro využití outsourcingu či inovativním aspektům outsourcingu. Analytická část je věnována dotazníkovému šetření na zjištění motivů stávajících zákazníků společnosti Schenker k využití jeho služeb a analýze výsledků z šetření. Na základě získaných teoretických znalostí a výsledků z analýzy dotazníkového šetření jsou v této diplomové práci předloženy návrhy na zlepšení situace v podniku a navržen směr, kterým se společnost může ubírat.

## **Klíčová slova**

outsourcing, motivy zákazníků pro outsourcing, konkurenceschopnost, logistický outsourcing, DB Schenker, inovace, logistika, dotazníkové šetření

## **Annotation**

The subject of the Master thesis entitled “**Outsourcing as a tool to increase company competitiveness and motives of customers for using outsourcing**” is evaluation of current customer’s incentives for using outsourcing in the DB Schenker company which is a leading provider of logistics services in Czech Republic. In theoretical part, can be found definition of outsourcing, its types, risks, also pros and cons of outsourcing. In following chapters is logistics outsourcing, theoretical motives of customers for outsourcing and innovative aspects of outsourcing. Analytical part focuses on finding real motives of current customers of DB Schenker from online survey and analysis of results. In this thesis, based on theoretical knowledge and results from the survey, suggestions for improving company position on the market have been made. In last part is proposed a direction in which this company can proceed in the future.

## **Key Words**

outsourcing, motives for outsourcing, competitiveness, logistics outsourcing, DB Schenker, innovation, logistics, survey



# Obsah

Seznam zkratek.....	10
Seznam tabulek.....	12
Seznam obrázků.....	13
Úvod.....	14
<b>1 Konkurence a konkurenceschopnost podniku.....</b>	<b>17</b>
1.1 Hodnototvorný řetězec.....	19
1.2 Outsourcing jako nástroj konkurenceschopnosti.....	21
1.3 Strategie vyrob nebo kup (make or buy).....	22
<b>2 Outsourcing, jeho inovativní aspekty a motivy zákazníků pro jeho využití.....</b>	<b>23</b>
2.1 Schéma outsourcingu .....	26
2.2 Typy outsourcingu.....	26
2.3 Životní cyklus outsourcingu .....	28
2.4 Logistický outsourcing.....	29
2.5 Rizika outsourcingu .....	34
2.6 Implementace outsourcingu do firemní strategie.....	36
2.6.1 Právní pohled na outsourcing .....	38
2.7 Inovativní aspekty outsourcingu.....	39
2.8 Motivův zákazníků pro využití outsourcingu .....	42
2.9 Outsourcingové vlny .....	45
2.10 Outsourcing a spojení se zákazníkem.....	47
2.11 Výhody a nevýhody outsourcingu.....	48
<b>3 Představení společnosti DB Schenker.....</b>	<b>53</b>
3.1 Společnost DB Schenker celosvětově .....	53
3.2 DB Schenker Česká Republika .....	56
3.2.1 Vývoj společnosti DB Schenker v České republice .....	56
3.2.2 DB Schenker a konkurence v odvětví .....	57
3.2.3 Moderní podoba společnosti Schenker.....	58
<b>4 Predikce budoucnosti logistiky.....</b>	<b>60</b>
<b>5 Motivův zákazníků pro využití outsourcingu u společnosti DB Schenker .....</b>	<b>65</b>
5.1 Použité metody výzkumu – dotazníkové šetření.....	65
5.2 Výsledky a zhodnocení výsledků dotazníkového šetření .....	66
<b>6 Shrnutí výsledků výzkumu a doporučení pro firmu DB Schenker .....</b>	<b>79</b>

<b>Závěr .....</b>	<b>86</b>
<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>89</b>
<b>Seznam příloh .....</b>	<b>93</b>

## Seznam zkratek

1 PL	First Party Logistics Provider (poskytovatel logistiky – první strana)
2 PL	Second Party Logistics Provider (poskytovatel logistiky – druhá strana)
3 D	Trojrozměrný
3 PL	Third Party Logistics Provider (poskytovatel logistiky – třetí strana)
4 PL	Fourth Party Logistics Provider (poskytovatel logistiky – čtvrtá strana)
5PL	Fifth Party Logistics Provider (poskytovatel logistiky – pátá strana)
AEO F	Authorized Economic Operator Full (zajištění bezpečnosti a zjednodušení celního procesu)
B2C	Business to Customer (vztah obchodník – zákazník)
DB	Deutsche Bahn (Německé dráhy)
EDI	Electronic Data Exchange (elektronická výměna dat)
FCL	Full Container Load (celokontejnerová přeprava)
GPS	Global Positioning system (globální zaměřovací systém)
IAOP	Asociace sdružující zákazníky a poskytovatele v oblasti outsourcingu
IT	Information Technology

	(informační technologie)
LCL	Less Container Load (přeprava kusových zásilek – využití části kontejneru)
LLP	Lead Logistics Provider (hlavní poskytovatel logistických služeb)
NOA	National Outsourcing Organisation (organizace zkoumající outsourcing ve Velké Británii)
TPL	Third Party Logistics Provider (poskytovatel logistiky – třetí strana)
URL	Uniform Resource Locator (jednotná adresa zdroje)
VFM	Value for money (poměr ceny a kvality, poskytnutá hodnota za peníze)

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Hodnototvorný řetězec .....	20
Tabulka 2: Činnosti a jejich četnost outsourcingu .....	46
Tabulka 3: Nejvíce zákazníky využívaní poskytovatelé kromě DB Schenker.....	69
Tabulka 4: Procentuální odpovědi na otázku č. 6.....	73
Tabulka 5: Procentuální spokojenost zákazníků s řešením problému.....	74
Tabulka 6: Názor zákazníků na DB Schenker.....	76
Tabulka 7: Celková spokojenost zákazníků .....	77

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Schéma řešení problému diplomové práce .....	16
Obrázek 2: Insourcing vs. outsourcing .....	24
Obrázek 3: Schéma outsourcingu .....	26
Obrázek 4: Životní cyklus outsourcingu .....	28
Obrázek 5: Účastníci a služby v logistice.....	34
Obrázek 6: Výzkum o důležitosti inovací v outsourcingu .....	40
Obrázek 7: Spokojenost s outsourcingem .....	41
Obrázek 8: Pyramida cílů společnosti při outsourcingu .....	44
Obrázek 9: Rozdělení činností podniku a jejich vhodnost pro outsourcing .....	45
Obrázek 10: Kritéria výběru outsourcingového partnera .....	49
Obrázek 11: Přidaná hodnota outsourcingu.....	51
Obrázek 12: Větší konkurenceschopnost při outsourcingu .....	52
Obrázek 13: DB Schenker – působení ve světě a počty zaměstnanců .....	53
Obrázek 14: Působnost DB Schenker v Evropské silniční logistice .....	55
Obrázek 15: Mapa poboček v České republice .....	56
Obrázek 16: 1. scénář budoucnosti v roce 2050 dle DHL study .....	62
Obrázek 17: 2. scénář budoucnosti v roce 2050 dle DHL study .....	62
Obrázek 18: 3. scénář budoucnosti v roce 2050 dle DHL study .....	63
Obrázek 19: 4. scénář budoucnosti v roce 2050 dle DHL study .....	63
Obrázek 20: 5. scénář budoucnosti v roce 2050 dle DHL study .....	64
Obrázek 21: Dostatek informací o službách DB Schenkeru .....	67
Obrázek 22: Konkurenti DB Schenker .....	68
Obrázek 23: Porovnání DB Schenkeru s konkurencí .....	69
Obrázek 24: Ceny v porovnání s konkurencí .....	70
Obrázek 25: Poměr ceny a kvality u DB Schenkeru .....	72
Obrázek 26: Problémy ve vztahu s outsourcerem .....	72
Obrázek 27: Spokojenost zákazníků s řešením problému .....	73
Obrázek 28: Pohled zákazníků na DB Schenker .....	76
Obrázek 29: Celková spokojenost s DB Schenker .....	77
Obrázek 30: Doporučení partnerům .....	78

## Úvod

Tématem této diplomové práce je „Outsourcing jako nástroj zvyšování konkurenceschopnosti firmy a motivy zákazníků pro jeho využití.“ Toto téma bylo vybráno po konzultaci s vybranou firmou v rámci obecného zadaného tématu „Konkurenceschopnost podniku v mezinárodním prostředí.“

V dnešní době, když čas hraje jednu z nejvýznamnějších rolí ve společnosti, je nutné, aby se i podniky přizpůsobily rychlejšímu tempu a stále náročnějším požadavkům zákazníků. Není ale vždy nutné, aby vše zvládaly sami. Existují specializované společnosti, které jim mohou za poplatek pomoci s určitou činností – podniky se pak mohou zaměřit na důležité fáze výroby a své know – how a nechají běžné činnosti na společnosti, která je na ně specializovaná a zvládne je lépe, než kdyby na ně podnik musel vynaložit svůj čas, peníze i zaměstnance. Outsourcing je velmi častým a rozšiřujícím se jevem. Má mnoho podob a obměn a neustále se vyvíjí. I díky globalizaci je mezinárodní outsourcing rozšířen všude po světě – v nadnárodních i malých podnicích. Skoro žádný podnik v dnešní rychle se měnící, globální ekonomice nemůže být dostatečně konkurenceschopný bez využití outsourcingu. Outsourcing je nutnou odpovědí na hyper konkurenční prostředí. V tomto prostředí si totiž žádná společnost nemůže dovolit takovou úroveň investic, aby byla nejlepší ve všech svých činnostech. Proto využívá outsourcing. Navíc je doba digitalizace a moderní technologie, kdy v podnikání je jednou z nejdůležitějších věcí mít kvalitní a včasné informace. Společnosti, které jsou specializované na určité činnosti (jako logistické podniky), mají nejnovější informace, technologie a vybavení ve svém oboru. I díky nim mohou pro své klienty být inovativními a moderními společnostmi. Navíc technologie je významným výrobním faktorem, kromě práce (zaměstnanců) a kapitálu. Stále více se setkáváme s nahrazováním práce technologií, kdy lidé jsou nahrazovány stroji a mechanismy, které jejich práci zvládnou rychleji a s menším počtem chyb. Lidé budou do budoucna potřebovat především na více kvalifikované práce a specializované úkoly. Proto i moderní podnik bude přenechávat jednodušší činnosti dalším podnikům, aby své lidi měl pouze na stěžejní a špičkové práce.

Tato práce je zaměřena nejen na outsourcing obecně, ale především na outsourcing z pohledu zákazníků, tedy jaké jsou motivy a důvody pro využití služeb outsourcera a jaké

to s sebou nese následky. Analytická část této práce je realizována ve spolupráci se společností DB Schenker, která je předním poskytovatelem logistických služeb a v České republice ji zastupuje Schenker spol s r.o.<sup>1</sup> V této diplomové práci byly sledovány motivy zákazníků DB Schenker pro využívání outsourcingových služeb právě u společnosti DB Schenker, dále byla zjišťována úroveň spokojenosti se službami a také konkurenceschopnost tohoto podniku v porovnání s konkurenčními podniky v odvětví. Tato práce se nezaměřovala na jiné druhy outsourcingu, než logistický – tedy ten, který poskytuje společnost DB Schenker. Téma bylo vybráno na základě osobního doporučení ředitele společnosti DB Schenker Tomáše Holomouckého a bylo stanoveno na základě potřeby zjištění motivů pro další spolupráci a spokojenosti se službami stávajících a dlouhodobých partnerů. **Hlavním cílem** této práce je zjistit na základě analýzy výsledků realizovaného dotazníkového šetření současný stav týkající se využití služeb outsourcingu společnosti DB Schenker zákazníky této společnosti a nalezení motivů zákazníků pro využití těchto služeb. Dle těchto zjištění sestavit návrhy na podporu využívání outsourcingu společnosti DB Schenker u jeho zákazníků. **Dílčím cílem** této práce je zjistit, jaké další dodavatele logistických operací různí zákazníci využívají, jaké služby nejčastěji outsourcují a zda mají od svého dodavatele dostatek informací. V neposlední řadě je i dalším dílčím cílem této práce porovnat výstupy z trendových vizí „Vision of the future: Transportation and logistics 2030“ a „Delivering tomorrow 2050“ se současnou situací DB Schenker a doporučit společnosti, jak se na budoucí trendy připravit.

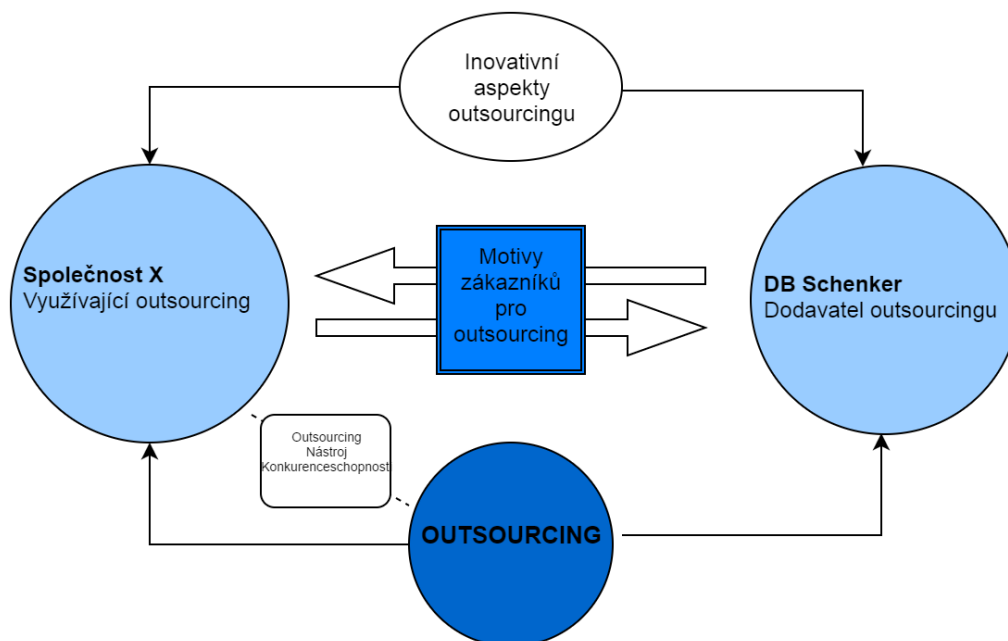
Na obrázku níže je schéma řešení problému této diplomové práce. Nejprve bude rozebrána konkurenceschopnost a outsourcing jako nástroj konkurenceschopnosti. Dále bude vysvětleno, co outsourcing je, jaké má podoby, životní cyklus. Budou uvedeny typy outsourcingu, zejména logistický outsourcing a také budou zmíněny jeho právní aspekty. Po zjištění, co vše outsourcing obnáší, budou zjištěny teoretické motivy zákazníků pro něj, výhody a nevýhody a z toho vyplývající inovativní aspekty. Analytická část se zaměřuje na podnik DB Schenker, jeho služby a vývoj. Dotazníkovým šetřením budou zjištěny motivy

---

<sup>1</sup> Je-li v práci zmiňován DB Schenker, je tím myšleno české zastoupení neboli společnost Schenker spol s r.o. V případě zmínění nadnárodního zastoupení bude název vždy upřesněn.



jeho zákazníků pro outsourcing, úroveň zákaznických znalostí o službách DB Schenker a jejich pohled na podnik jako celek. Na závěr bude navrženo doporučení pro tuto společnost.



Obrázek 1: Schéma řešení problému diplomové práce  
Zdroj: Vlastní zpracování

# 1 Konkurence a konkurenceschopnost podniku

Aby mohl být definován pojem konkurenceschopnost, je třeba nejprve vysvětlit termín **konkurence**. Konkurence znamená soupeření nebo soutěžení, a to nejen v ekonomii mezi podniky. Existuje několik pohledů na konkurenci. Např. konkurence na straně nabídky, konkurence na straně poptávky, dokonalá a nedokonalá konkurence nebo cenová či necenová konkurence. Konkurence je tedy určitý vztah mezi dvěma a více subjekty. Aby mohl konkurent vstoupit do konkurenčního vztahu, musí splňovat tyto dva požadavky (Mikoláš a kol., 2011):

- Musí být „**konkurenční**“, tedy mít konkurenceschopnost
- Musí mít „**konkurenční zájem**“, tedy musí chtít vstoupit do konkurence (tj. podnikavost)

Aby tedy konkurent splňoval první podmínku, musí mít **konkurenceschopnost**. V Evropské unii je konkurenceschopnost definována jako: „schopnost regionů produkovat výrobky a služby, které obstojí v mezinárodních trzích a současně je zajištěno udržení vysokých, trvalých příjmů jejich obyvatel“ či také jako „schopnost firem, odvětví, regionů, národů a nadnárodních regionů generovat vysokou úroveň příjmů a zaměstnanosti“ (Mikoláš a kol., str.18, 2011). Obecně lze říci, že jde o **úspěšnou soutěživost na trhu** a udržení se v něm. Záleží vždy ale na více faktorech. Konkurenceschopnost závisí na daném tržním kontextu, na jehož pozadí je daná firma hodnocena. Zde je klíčové především to, o jakou tržní strukturu se jedná a v jakém časovém období je konkurenceschopnost hodnocena. Obtížné je i hodnocení konkurenceschopnosti firmy, které lze provést více způsoby, a ne vždy se výsledky shodují (Beneš, 2006).

Je zřejmé, že slovo konkurenceschopnost pochází ze slova konkurence. Je to **schopnost odolávat a vítězit nad konkurencí**.

Důležité jsou i faktory, které konkurenceschopnost ovlivňují (Trnka, 2004). Dělí se na vnitřní a vnější.

Vnitřní faktory:

- Výrobní procesy (výrobní technologie, organizace času, organizace prostoru, metodiky a techniky zlepšování);
- výrobní prostředky (stáří vybavení, úroveň opotřebení, technický stav, úroveň využití, automatizace);
- výrobní program (výrobek, různorodost sortimentu, kvalita, zásoby, úspory materiálu, spotřeba energií);
- řízení (pracovní prostředí, atmosféra, styly řízení, systém odměňování, pracovní motivace, vztah k životnímu prostředí);
- pracovníci (kvalifikace, produktivita, angažovanost, vztah k práci, mezilidské vztahy);
- informační systémy (jednorázové náklady, provozní náklady, funkčnost, uživatelská přívětivost, hardwarová a softwarová kompatibilita, bezpečnost, komplexnost).

Vnější faktory:

- Zdroje, dostupnost, cena (lidé, pozemky, suroviny, energie),
- tržní okolí (marketingový mix, SWOT analýza),
- právní a administrativní pravidla (globalizace, zákony, makroekonomické nástroje).

Mikoláš (2011) rovněž naznačuje, že nestačí hledat konkurenceschopnost firmy pouze ve finančním zdraví, marketingu, inovacích, ale je nutno sledovat i v nových moderních dimenze a podoby, např.:

- Celkový design podniku,
- kultura podniku a jeho atmosféra,
- celkové chování podniku,
- externí a interní komunikace,
- produkty podniku a dynamika jejich inovací,
- image podniku.

Konkurenční rivalita je vytrvalý proces, jenž neustále působí na schopnost firmy, aby nacházela a udržovala si výhodu vůči ostatním konkurentům. Toto je nazýváno konkurenční výhodou. **Konkurenční výhoda** vyrůstá z hodnoty, kterou je schopen výrobce vytvořit ve svém hodnototvorném řetězci a využít ji k dlouhodobému růstu jeho bohatství. Prostředkem k dosažení výhody je využívání nejlepších světových znalostí a přístupů – jak světové podniky přistupují k organizaci, vývoji, výrobě, marketingu či po prodejovým službám.

Vytvořit konkurenční výhodu obecně řečeno znamená dosáhnout těchto dvou věcí (Mikoláš a kol., 2011):

- Vytvořit něco jiného, než mají vaši konkurenti – vytvořit jedinečnost
- Vytvořit něco, co vaši zákazníci pocítí jako lepší než jiné alternativy (včetně vašich přímých konkurentů, vlastní činnosti nebo prostě nedělání ničeho).

Pro většinu společností je konkurenční výhoda něco, v čem je jejich společnost dobrá a lepší než konkurence.

Joan Magretta (2012) tvrdí, že Michael Porter definuje konkurenční výhodu tak, že máte – li skutečnou konkurenční výhodu, znamená to, že ve srovnání se soupeři dosahujete nižších nákladů, účtujete si vyšší ceny, popř. děláte obojí. Aby byla realizována skutečná konkurenční výhoda dle Portera, nestačí jen porazit konkurenta, důležité je vytvářet mimořádné hodnoty. Konkurenční výhodu nelze pochopit a poznat, z pohledu na podnik jako celek. Za její základní zdroj je považován tzv. **hodnototvorný řetězec**, jenž se skládá z jednotlivých na sobě navzájem závislých hodnototvorných činností a marže.

## 1.1 Hodnototvorný řetězec

Aby mohl být správně analyzován zdroj konkurenční výhody, musí se podnik rozčlenit na jednotlivé činnosti a zkoumat, jak na sebe navzájem reagují. Pro tuto činnost se používá nástroj hodnototvorný řetězec. Hodnototvorný řetězec je oblíbená metoda členění podnikových činností, jejímž autorem je Michael Porter. Metoda člení jednotlivé činnosti prováděné v podniku podle hodnoty, kterou přidávají ke konečnému výrobku (výstupu). Díky němu si společnost rozdělí činnosti na ty prioritní a ty podpůrné. Je důležité znát povahu nákladů podniku a také odlišení od konkurence. Na trhu mohou být dvě velmi

podobné podniky, a třebaže jsou ve stejném odvětví a předpokládalo by se, že budou mít stejné či podobné hodnototvorné řetězce, nemusí tomu tak být. Mohou mít jiný přístup k zákazníkům, mohou se lišit úrovní nákladů i strategií na trhu.

V tabulce č.1 jsou obecně zobrazeny primární činnosti podniku, ve kterých bude nejvíce realizovat konkurenční výhodu.

Tabulka 1: Hodnototvorný řetězec

<b>Podpůrné funkce</b>	<b>Podniková infrastruktura</b>			<b>Přidaná hodnota</b>
	<b>Informační systém</b>			
	<b>Personální funkce</b>			
	<b>Vědeckotechnický rozvoj</b>			
	<b>Materiálové hospodářství</b>			
<b>Hlavní funkce</b>	<b>Výroba</b>	<b>Prodej</b>	<b>Služby</b>	

Zdroj: Dedouchová M., Strategie podniku (2001)

Podpůrné činnosti jsou ty, které můžeme delegovat (Dedouchová, 2001). **Primární činnosti** (hlavní funkce) jsou kromě výroby a provozu, prodeje a servisních služeb i marketing a odbyt. **Podpůrné činnosti** jsou mimo jiné podniková infrastruktura, informační systém, personalistika, technologický rozvoj a materiálová (obstaravatelská činnost).

Primární i podpůrné činnosti se dále dělí, v hodnotovém řetězci by tedy měla být zachycena celá společnost, její majetek a procesy. Každý podnik dle svého hodnotového řetězce má své zdroje konkurenční výhody.

Z hlediska vztahu hodnototvorného řetězce a outsourcingu je vidět, že k outsourcingu jsou vhodné podpůrné funkce. Nejčastější je outsourcing informačního systému a jeho správy. V praxi je běžné se setkat i se společnostmi, které outsourcují personální činnosti. Například náběr nových zaměstnanců, školení, teambuildingy a podobně. Podnikovou infrastrukturou mohou být například datová centra či tiskárny. Pronájem datových služeb i tiskáren je v dnešní době také velmi častý pro podnikový outsourcing. Již méně je vytěšňováno materiálové zabezpečení a velmi zřídka se vyčleňuje technologický rozvoj. Právě technologie, know-how a inovace si podnik nejvíc chrání a považuje za svou nejsilnější

konkurenční výhodu. Důležité je rozhodnout o outsourcingu pouze u těch činností, které nejsou **klíčové** pro chod a konkurenceschopnost podniku.

## 1.2 Outsourcing jako nástroj konkurenceschopnosti

Tato práce se zabývá outsourcingem jako nástrojem zvyšování konkurenceschopnosti podniku. Pokud se podnik rozhodne vyčlenit nějakou činnost k outsourcingu, má pro to nějaký důvod. Zjistí, že to někdo umí lépe, že tím může uspořit náklady či nemusí zaměstnávat tolik lidí. To vše může vést k zvýšení jeho konkurenceschopnosti.

V době, kdy rozvoj technologií a znalostí je tak rychlý jako dnes, již není možné spoléhat se jen na zvyšování znalostí jednotlivců, ale je nutné umožnit efektivní kooperaci nejen všech zaměstnanců, ale efektivně využívat i všechny externí zdroje (Kadeřábek, 2007).

Pokud se na trhu či v odvětví zvyšuje konkurence, mění se podmínky a nastávají změny – firmy musejí rychle reagovat. Přežijí pouze ty podniky, jejichž prioritou je vysoký užitek nabízeného produktu a které jsou schopny redukovat náklady na nezbytné minimum, zbavit se všeho, co jsou schopny koupit levněji nebo při stávajících cenách ve vyšší kvalitě, zaměstnávat jen potřebný či nezbytný počet pracovníků a podporovat vše, co přidává podniku hodnotu (Voříšek, Učeň, 2003).

Outsourcing jako nástroj konkurenceschopnosti by se měl uplatňovat zejména dlouhodobě. Není dobré, když jím podniky řeší své krátkodobé problémy, které chtějí přenést na poskytovatele. Vytěsnění problematické oblasti tyto problémy nevyřeší.

Společnost by měla přesně vědět a analyzovat, které její činnosti jsou konkurenceschopné a které přinášejí největší přínos. A na ty by se měla nejvíce soustředit. Ostatní činnosti, ne třeba tak prospěšné a důležité, je možno delegovat na externí firmu, která si s nimi poradí lépe. Díky vytěsnění činnosti je firma více zeštíhlená, organizovaná, zaměřená na klíčové činnosti – tedy konkurenceschopná. Jak je vidět, konkurenceschopnost zásadně ovlivňuje pohled podniku na outsourcing, kterému budou věnovány následující kapitoly.

Z konkurence a konkurenceschopnosti vychází plánování strategie podniku a v návaznosti na to může být součástí strategie i to, zda si všechny činnosti podnik vykoná sám, nebo

využije možnosti outsourcingu. Rozhodnutí, zda využít outsourcingu či nikoliv rozebírá strategie výrob nebo kup (make or buy).

### **1.3 Strategie výrob nebo kup (make or buy)**

Před rozhodnutím o outsourcingu nějaké činnosti je nutné popsat strategii výrob nebo kup. Téměř každá firma v dnešní době totiž stojí před otázkou, zda se jí vyplatí daný výrobek či službu vyrábět/provozovat nebo ho raději koupit/zajistit zvenčí.

O tom, kdy se manažeři rozhodnou pro vertikální integraci (strategie výrob) nebo spíše outsourcing, závisí na více faktorech. Může se jednat o módní efekt jedné z nich, ale i o zvyklost v oboru či existenci známých partnerů pro outsourcing. Nejdůležitější důvod pro rozhodnutí ale poskytuje ekonomický cyklus. Jestliže je odvětví v expanzi, firma musí rychle reagovat a odbavovat více zakázek – proto se snaží spíše využít výhod spolupráce. Musí využít maximální kapacitu, aniž by vyčerpala všechny svůj kapitál. V tomto případě je flexibilnější i levnější využít outsourcing. Ve fázi recese, kdy podniky redukují nadbytečné náklady, se většinou vzdají i dodatečných nákladů na outsourcing. Firmy si více zvládnou vyrobit svépomocí, nepotřebují být tolik flexibilní, protože zakázek je méně. Vliv na rozhodnutí má ovšem vždy nejvíce povaha a politika firmy (Rydvalová, Rydval, 2007).

Pokud se tedy firma rozhodne o včlenění nebo o rozšíření dalších činností do podniku, jedná se o strategii výrob neboli insourcing. Na druhé straně, jestliže firma vyčlení či vytěsňuje procesy z firmy, je to strategie kup. Díky tomu mohou vzniknout právně nesamostatná střediska (hospodářská či nákladová) nebo právně samostatné subjekty či partnerství (kooperace, klastry, aliance, dceřiné společnosti). Jedná se tedy o outsourcing (Rydvalová, Rydval, 2007).

## 2 Outsourcing, jeho inovativní aspekty a motivy zákazníků pro jeho využití

Myšlenka outsourcingu rozhodně není nová – i když to slovo tak působí. Například najímání cizích skupin pracovníků do firmy na určitou činnost se provozuje ve světě velmi dlouho. A i když je to slovo cizí, setkává se s ním v běžném životě každý.

Lze říci, že outsourcing je **dlouhodobý** partnerský smluvní vztah, ze kterého obou stranám mohou plynout výhody. Partner vně firmy pomáhá podniku vykonávat efektivněji jednu nebo více činností (Rydvalová, Rydval, 2007).

**Když je řeč o outsourcingu, mluví se o přemístění (převedení, vytěsnění) jedné nebo více aktivit, které dosud realizovala firma ve své vlastní režii, na externí organizaci.** Od této externí firmy následně výsledky těchto aktivit (výrobky nebo služby) nakupuje. Samotné slovo outsourcing je z angličtiny *Outside Resource Using* – což doslova znamená používání vnějších zdrojů. Někdy lze také slovo chápat jako složeninu dvou slov *out* a *sourcing*, v češtině tedy zdroje z venčí. Termín outsourcing byl poprvé použit výrobními manažery firmy Kodak v roce 1970 (Dvořáček, Tyll, 2010).

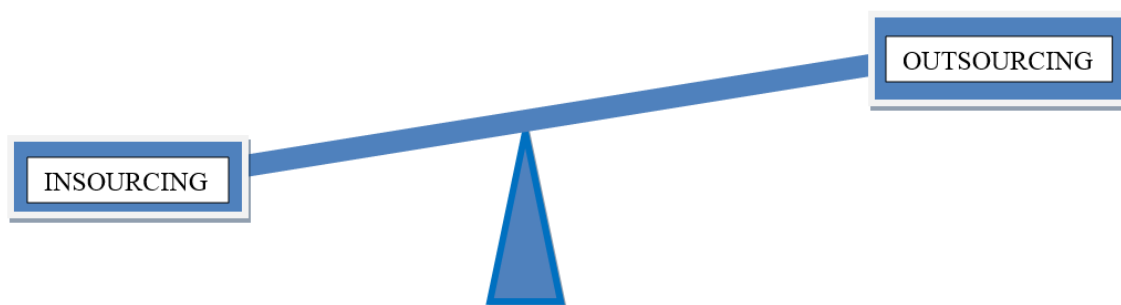
První úvahy o přesunutí některých firemních činností na outsourcingového partnera lze datovat zhruba kolem roku 1950. Na základě teorie o transakčních nákladech R. H. Coase a O. E. Williamsona jsou principy dlouhodobého využívání outsourcingu aplikované především na území USA v 60. letech 20. století (Rydvalová, Rydval, 2007).

Není dobře chápat outsourcing jako spásu při snižování nákladů a hledat tak nejlevnější variantu. Na outsourcing je nutné nahlížet jako na projekt strategického řízení firmy. Společnosti všeho druhu využívají outsourcing každý den ke zlepšení produktů a služeb pro své zákazníky. Používají přitom například outsourcing volného kapitálu i vysoce kvalifikovaného personálu na investice do výzkumu a vývoje, což vede k vývoji nových produktů a služeb. Pro každou společnost, která se snaží optimálně využívat svoje zdroje, je lepší platit za realizovanou službu než za zařízení, u kterého není jasné, zda bude v dalších letech potřeba.



Aby definice o outsourcingu byla kompletní, mělo by být zmíněno i slovo insourcing. Jeho význam je přesně opačný outsourcingu a představuje prohlubování hierarchické struktury firmy integrací doposud nakupovaných služeb (Rydvalová, Rydval, 2007).

Rozhodnutí závisí individuálně na firmě. Zda bude některé činnosti outsourcovat, či zda si je bude vykonávat sama. Toto rozhodnutí je ovlivněno několika faktory, např. odvětvím a zvyky v něm, typem podniku či stylem vedení managementu. Ze začátku činnosti si firmy vše obstarávají sami. Jak ale postupně rostou a vyžívají, mohou se objevit omezení v oblasti zaměstnanců, služeb nebo materiálů nebo jiných ekonomických zdrojů v konkrétní geografické oblasti. Tyto důvody je mohou přinutit, aby subdodávky nebo materiály obstarávaly z cizích zdrojů. V zásadě tedy každá rostoucí firma outsourcuje. Jde jen o to stanovit co a jak vyčlenit. Jak je vidět na obrázku č. 2, musí se vždy vybalancovat rizika a benefity z obou možností (outsourcing vs. insourcing).



Obrázek 2: *Insourcing vs. Outsourcing*

Zdroj: Vlastní zpracování

Jaké tedy mohou být výhody a nevýhody outsourcingu a insourcingu? U každé firmy může převážit něco jiného. Níže jsou vyjmenovány nejčastěji uváděné argumenty, které ve výsledku hovoří spíše pro využívání outsourcingu (Schniedejans, 2005):

Možné nevýhody insourcingu:

- náklady plynoucí z nemožnosti konkurovat firmám, které outsourcují za nižší ceny,
- vyšší mzdové náklady v porovnání s firmami, které využívají outsourcingu.

Možné benefity insourcingu:

- kontrola nad firmou uvnitř podniku, a nad celkovou produkcí,
- loajální zaměstnanci.

Možné nevýhody outsourcingu:

- ztráta kontroly nad všemi činnostmi v podniku,
- možné problémy s reportingem a účetnictvím ve vyčleněné oblasti,
- personální problémy a nelojálnost.

Možné benefity outsourcingu:

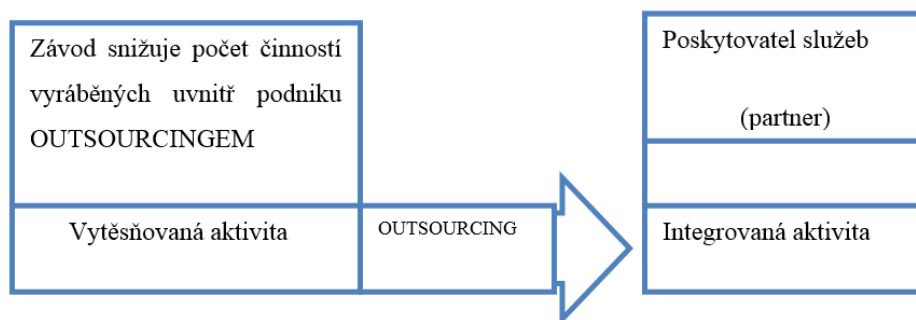
- snížení nákladů na vyčleněnou činnost,
- snížená rizika, než kdybychom činnost dělali sami,
- větší diverzifikace aktivit.

Dalším výhodám a nevýhodám outsourcingu bude věnována podkapitola 2.11.

Jak už bylo řečeno, tato práce se bude zaměřovat na outsourcing z hlediska jeho motivů a přínosu pro zákazníky. Zákazníky lze definovat jako podniky, které se rozhodly, nebo se rozhodují využít služeb outsourcingového partnera. Vztah mezi zákazníkem a poskytovatelem outsourcingu je znázorněn ve schématu outsourcingu v následující podkapitole 2.1.

## 2.1 Schéma outsourcingu

Na obrázku č. 3 je popsán vztah mezi poskytovatelem outsourcingových služeb a podnikem využívajícím jeho služby. Předávají si tutéž aktivitu, rozsah vertikální integrace se v podniku snižuje (Rydvalová, Rydval, 2007).



Obrázek 3: Schéma Outsourcingu

Zdroj: Vlastní zpracování podle Outsourcing ve firmě, Rydvalová 2007

Vytěšňovaná aktivita, kterou se podnik rozhodl vyřadit ze svého portfolia činností se přeneše pomocí outsourcingu na zodpovědnost outsourcingového partnera. Tato aktivita je pak integrovanou aktivitou outsourcingového podniku. Obrázek č. 3 je velmi obecný přehled principu outsourcingu. Je důležité vědět, že typů outsourcingu a pohledů na něj je velké množství.

## 2.2 Typy outsourcingu

Z fungování a přijetí outsourcingu v praxi se časem definovala i teoretická východiska outsourcingu. V literatuře lze najít mnoho dělení outsourcingu. V této kapitole 2.2 je zmíněn jeden z pohledů na outsourcing (Dvořáček, Tyll, 2010):

- outsourcing založený na zdrojích

Tento koncept je založený na tom, že každá firma má konkurenční výhodu ve svém přístupu, schopnostech, ale především zdrojích, které jsou klíčové. Pokud bude firma uvažovat

o vzácnosti svých zdrojů, musí pro outsourcing zvolit takové, jejichž odkrytí není její největší devízou. Málokterý podnik si totiž může dovolit luxus realizace více či všech činností vlastními zdroji. Společnosti se tedy mají primárně zaměřovat na hlavní předmět podnikání a zbytek mohou outsourcovat.

- outsourcing založený na teorii transakčních nákladů

Samotné využití outsourcingu vede ke snížení nákladů, ale je nutné si uvědomit, že může přesto dojít ke zvýšení jiných nákladů, a to transakčních nákladů spojených s vyjednáváním, kontrolou a řízením outsourcingového vztahu. Je důležité zvážit, zda pokud se ušetří na jedné straně, nezvýší to náklady na druhé. To se může stát například špatným výběrem partnera či špatným nastavením smluvních podmínek. Aby se outsourcing vyplatil a transakční náklady se snížily, musí se počítat s jeho častým a frekventovaným užíváním.

- institucionální pohled na outsourcing

Tento pohled poukazuje na to, že na dnešním trhu je mnoho podniků, které se vzájemně velmi ovlivňují. A pokud jedna z firem v jednom odvětví začne outsourcovat určité procesy, je vytvořen tlak na ostatní společnosti, aby udělaly totéž. Nejvýrazněji se tento prvek projevuje u institucí veřejného sektoru a u více instituciovaných odvětví. Čím více je dané odvětví institucionalizované, tím rychleji dochází k využívání outsourcingu.

- znalostní outsourcing

Každá firma potřebuje vývoj a nové technologie. Někdy je schopná dostat kvalifikované pracovníky i potřebné technické znalosti vlastní cestou, ale je daleko efektivnější získat tyto znalosti pomocí outsourcingu. Stejně jako všechny předešlé teorie pro outsourcing i tato zvyšuje konkurenční postavení firmy.

Pro rozšíření znalostí o outsourcingu, je také dobré znát jeho životní cyklus.

## 2.3 Životní cyklus outsourcingu

Stejně jako kterýkoliv jiný projekt, i outsourcing má své etapy (Dvořáček, Tyll, 2010). Ty se nazývají koncepce, realizace a ukončení a můžete je vidět na obrázku č. 4. Mezi těmito etapami se může objevit i rozvoj, a to, když jsou obě strany spokojené a domluví se společně na více procesech.



Obrázek 4 : Životní cyklus outsourcingu

Zdroj: Vlastní zpracování podle outsourcing a offshoring podnikatelských činností, Dvořáček, Tyll, 2010

Celý proces outsourcingu podléhá prvotnímu rozhodnutí vrcholového managementu společnosti. Tomuto rozhodnutí, zda do outsourcingu jít, či nejit, předchází mnoho analýz a procesů. Management si musí připravit koncept, jak outsourcing dobře zajistit tak, aby pro ni byl co nejvýhodnější. Outsourcing má mnoho výhod, jak bude zmíněno dále. Firmy si většinou slibují výrazné snížení nákladů a zvýšení konkurenceschopnosti. Úspěšný outsourcing je ale především tehdy, pokud management správně rozhodne o předmětu outsourcingu a zvolí správného partnera.

U výběru správného partnera je důležité brát v potaz reference na něj, velikost firmy a rozsah služeb, certifikaci, ale i finanční stabilitu. Nejčastěji se zašle poptávka do několika společností a pak se na základě jejich nabídek vybere pomocí hodnotících metrik nejlépe odpovídající kandidát. Hodnocení kandidátů může být na základě vícekritériální analýzy, Due Diligence <sup>2</sup>, Scorecard apod. Due Diligence je velice zajímavá metoda prověrky ze strany dodavatele outsourcingových služeb (Rydvalová, 2007). Dodavatel služby si v podstatě provádí audit správnosti podkladů, může i hovořit se zaměstnanci objednavatele

---

<sup>2</sup> Due diligence – komplexní prověrka/audit podniku

služby. V případě utajovaného procesu, kdy organizace svůj záměr o implementaci neoznámila, může probíhat tzv. uzavřená prověrka či inspekce. Na základ toho získává dodavatel outsourcingové smlouvy znalosti pro následující vyjednávání o outsourcingové smlouvě.

Po výběru kandidáta se klade důraz na sepsání správně formulované smlouvy (viz kapitola 2.6 – právní pohled).

Po uzavření smlouvy dochází k uvedení outsourcingu do života. Jeho správná implementace je klíčem k úspěchu. Musí se stanovit zodpovědné osoby, zaměstnanci musí být informováni. Pak už nastává fáze naplňování smlouvy, kdy dochází k transferu zdrojů, zaměstnanců a majetku od klienta na poskytovatele.

Po dobu, na kterou byl outsourcing sjednán, by měl být vyčleněn speciální pracovník, který bude kontrolovat a dohlížet na procesy. Měl by být v neustálém kontaktu s partnerem a při každé změně řešit vzniklou situaci. Tento pracovník musí být i výborně seznámen se smlouvou tak, aby vše fungovalo, jak má. V rámci outsourcingu by měly být pravidelně vytvářeny analýzy efektivity, které ukážou, jak moc se outsourcing osvědčil či neosvědčil.

Nejčastější ukončení outsourcingového vztahu je po uplynutí doby, na kterou byla smlouva sjednána. Partnerství může skončit i výpovědí či odstoupení jedné ze stran, či vzájemnou dohodou. Někdy se i stává, že klient „pohltní“ svého partnera a stanou se jednou firmou.

Tato diplomová práce je zaměřená na logistickou společnost DB Schenker. Proto je nutné, vysvětlit logistický outsourcing a nahlédnout do logistiky jako takové.

## **2.4 Logistický outsourcing**

Definice logistiky dle Evropské logistické asociace zní: „Logistikou je myšlena organizace, plánování, řízení a výkon toků zboží vývojem a nákupem počínaje, výrobou a distribucí podle objednávky finálního zákazníka konče tak, aby byly splněny všechny požadavky trhu při minimálních nákladech a minimálních kapitálových výdajích.“ (Pernica, str. 18, 2005)

Outsourcing v oblasti logistiky může hrát významnou roli i u malých a středních podniků, protože poskytovatel logistických služeb může na rozdíl od podniku dosáhnout výhodnějších nákupních cen, nižších dopravních sazeb než podnik samotný, kdyby si to zajednával sám.

Služby v logistickém outsourcingu se mohou dělit do následujících čtyř kategorií (byznys.ihned.cz, 2012):

Skladovací služby:

- skladování v temperovaných skladech,
- příjem a vyskladňování kusového či paletového zboží v režimu 24/7,
- koordinace a zajištění dodávek zboží mezi dodavatelem a odběrateli,
- kontrola a třídění zboží, evidence pohybu zboží v on-line režimu,
- administrativní podpora – příjem, zpracování objednávek, tisk dokladů,
- kompletní podpora e-shopům (příjem a zpracování objednávek, vyskladnění, balení a expedice zboží, tisk dokladů.

Služby zvyšující přidanou hodnotu:

- Tisk etiket s čárovými kódy a polepování zboží etiketami,
- paletizace zboží,
- balení zboží do kartonů včetně dodávky obalového materiálu,
- balení produktů do fólie se smršťením/bez smršťení,
- třídění produktů, kompletace zboží pro přepravu, lepení adresných štítků,
- činnosti s vysokým podílem manuální práce.

Vnitrostátní a mezinárodní přeprava:

- expresní přeprava balíků do 50 kg "z domu do domu",
- doručení zásilky příjemci kdekoliv na území ČR a v zahraničí,
- dodávky zboží do hypermarketů podle požadavků klienta,
- doručení zásilky na dobírku prostřednictvím on-line České pošty,
- on-line sledování přepravy zásilek,
- kurýrní služby,
- přeprava celovozových zásilek (kamiony, dodávky, sběrná služba),
- letecká a námořní přeprava včetně celních služeb.

## Logistika pro e-shopy

Obrat internetových obchodů roste od roku 2006 meziročně v průměru o 22 %. V roce 2010 překonal počet nakupujících v ČR hranici 5 milionů. Outsourcing pro e-shopy může obsahovat ucelený komplex služeb "na klíč":

- paletový i kusový příjem zboží od dodavatelů,
- deponování zboží ve skladu spolupracující firmy,
- skladová evidence, inventarizace, reporting podle požadavků,
- skladování, vyskladňování zboží a odbavování zásilek,
- příjem a zpracování objednávek, tisk dodacích listů, faktur, přepravních dokumentů, přepravních štítků,
- předání zboží přepravcům (Česká pošta, kurýrní služby),
- ostatní doplňkové služby podle požadavků zákazníků.

V logistice působí několik typů firem, které poskytují služby. Odlišují se především rozsahem činností a velikostí. Firmy působící v logistice se dělí i z hlediska úrovně poskytovaných služeb.

Poskytovatele v logistickém řetězci podle velikosti rolí v logistickém řetězci lze rozdělit následovně (Novák, Pernica, 2005):

- dopravci a operátoři (1 PL),
- zasílatelé a poskytovatelé kurýrních služeb (2 PL),
- poskytovatelé na úrovni Third Party Logistics (TPL, 3PL),
- logistické podniky (4PL),
- společnosti starající se komplexní logistický řetězec (5PL).

Nejnižším stupněm je tzv. **1 PL** (first party logistics provider). Je to jednoduše firma nebo jednotlivec, který potřebuje přepravit náklad (cargo) z bodu A do bodu B. Veškerou logistiku si zajistí sám. First party logistics provider je termín jak pro objednavatele, tak i pro zasílatele. Logistická firma zde nevlastní žádné prostředky, pouze zajistí přepravu na určené místo.



Second party logistics provider (**2 PL**) už je výraz pro firmu, která už vlastní prostředky pro přepravu a poskytuje je dalším firmám za úplatou. Může mít i sklady a operátory. Pro tyto firmy je typické že vlastní různé dopravní prostředky, kamiony a letadla. To vše pro přepravení nákladu zákazníka. Mezi tyto firmy patří zasílatelé a poskytovatelé kurýrních služeb.

Co se týče ještě vyššího stupně zapojení, je zde **3 PL** poskytovatel. Je to společnost, která provádí logistické služby svým jménem, ale pronajímá si na to vybavení od second party logistics poskytovatelů. Vlastně na sebe bere zodpovědnost před klientem, kterému pomocí 2 PL zajistí veškeré logistické služby. Zmírňuje tím riziko ostatních firem.

Služby, které kromě jiných mohou poskytovat firmy jako third party logistics:

- individualizované přepravní služby,
- skladové služby,
- podávání informací o zásilkách na cestě, o stavu skladovaných zásob,
- provádí konsolidaci a dekonsolidaci zásilek,
- převzetí realizace celého zásobování,
- celá distribuce pro klienta,
- pojišťovací, celní a další odborné úkony.

Je důležité říci, že 3 PL už jen nepřepравuje, ale řídí ostatní firmy, které si najímá. Spravuje smlouvy a má na přehled nad náklady, termíny, a především komunikuje se zákazníkem.

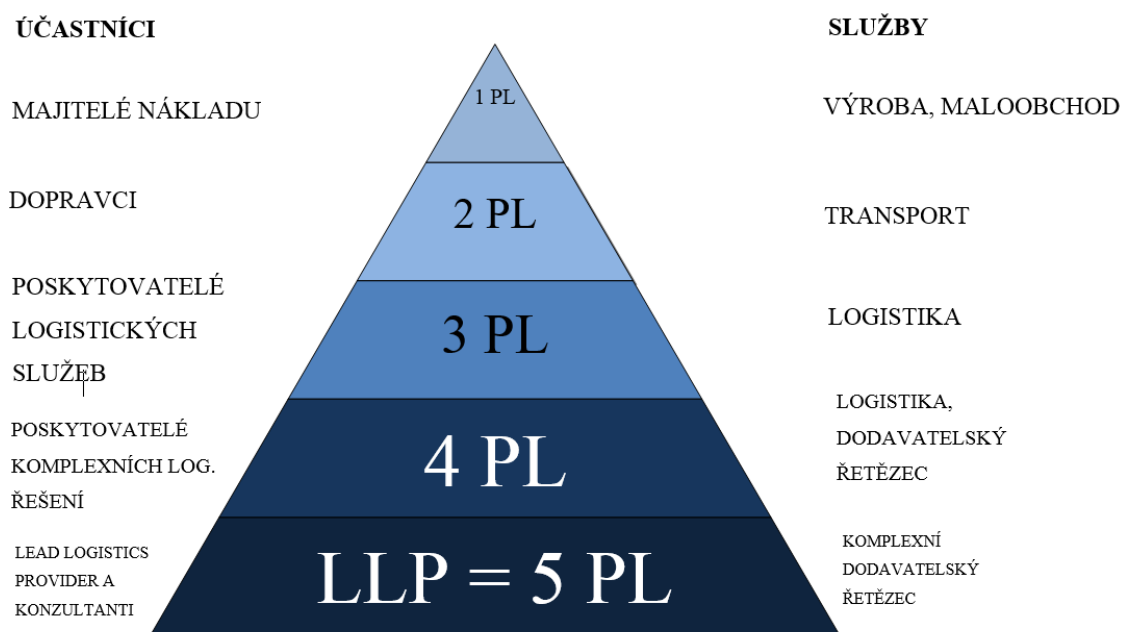
Níže jsou vyjmenovány důvody, proč je outsourcingu u 3PL stále častější a z pohledu zákazníků výhodný:

- velmi dobré služby zákazníkům a snižování počtu pracovníků pro firmy, které outsourcují;
- Snazší zaměřování se na hlavní kompetence společnosti (výroba, prodej);
- Ponechání dopravy na ty, kteří jsou vhodnější, aby se tím zabývali, na základě techniky, zkušenosti a dopravní hustoty.

Logistická řešení tzv. **4 PL** poskytovatelů nabízí komplexní logistická řešení pro klienta, s využitím zdrojů a znalostí 3 PL a nižší, které si mohou najímat. Tito poskytovatelé jsou samostatní a nezávislí, mají velice široký záběr činností, které se snaží klientům zajistit a využívají nejnovější technologie a nejefektivnější řešení. Tyto společnosti často už nevlastní žádná vlastní aktiva. Díky znalostem a dovednostem 3 PL jsou schopni zákazníkům navrhovat, stavět a provozovat komplexní řešení dodavatelského řetězce pro klienty.

V literatuře se někdy uvádí i úroveň **5 PL**. Je těžké vymezit rozdíl mezi 4 PL a 5 PL, ale většinou Fifth party logistics provider nemá žádná aktiva a jen využívá své velikosti (spolupracuje i s několika 3 PL). Jsou tak nazýváni ti poskytovatelé, jejichž aktivity spočívají výlučně v oblasti know-how (Pernica, 2005). Kombinují pouze cizí zdroje, kapacity a technologie a fungují spíše jako virtuální poskytovatelé logistických služeb. Jak už bylo řečeno, 5 PL jsou zaměřené na technologie (Supply chain Intermediaries study, 2006). Je pravdou, že na technologii a zákazníky je už zaměřen poskytovatel ze 4PL, pro rozeznání 5 PL společnosti jsou důležité systémy – je například poskytovatelem logistických e-services. Je to tedy většinou největší logistická firma na trhu, orientuje se i na nadnárodní trhy. Ze své pozice ale umí velmi dobře komunikovat se zákazníkem a zajistit ty nejvýhodnější podmínky a ceny. Pro svou velikost vyjednává ceny s aerolinkami a rejdářskými společnostmi. Funguje spíše pro větší společnosti a klienty. Synonymem pro 5 PL je mnohem častěji používaný termín LLP neboli Lead Logistics Provider (Neurbayer, 2011). Poskytovatel Lead Logistics Provider (LLP), jak už bylo zmíněno, je podnik, který outsourcuje a sám přebírá analyzování, projektové řízení, realizaci a řízení logistických řetězců klienta. Klienti od LLP očekávají přínosy v podobě optimálního průběhu procesů a snížení logistických nákladů, zkrácení dodacích lhůt, snížení škod, zlepšení úrovně dodavatelských služeb, redukci počtu dodavatelů a poskytovatelů služeb s následnými úsporami nákladů na administrativu (Pernica, 2005).

Na trhu je vždy poptávaná služba, na kterou reagují různí poskytovatelé dle svých schopností a možností. Každý zákazník tak najde jednoho i vícero poskytovatelů, kteří umí jeho požadavek splnit. Ucelený přehled účastníků logistiky je uveden na obrázku č. 5.



Obrázek 5: Účastníci a služby v logistice  
Zdroj: Vlastní zpracování

V každém stupni logistiky podstupují obě strany určitá rizika. Dá se ale říct, že při správném nastavení vztahu a přechodu rizik se dají eliminovat. Zaměříme se na ně v následující podkapitole.

## 2.5 Rizika outsourcingu

Předtím než podnik rozhodne, zda je pro něj outsourcing výhodný, musí zvážit i všechna možná rizika, která v souvislosti s ním plynou. V této kapitole 2.5 budou vyjmenována nejčastější z nich s tím, že četnost rizika se s každým dalším vyjmenovaným snižuje (Hübner, 2008):

- přílišná závislost na outsourcerovi

Mnohé firmy mají problémy s definováním svých požadavků a potřeb. Spoléhají se tedy do velké míry na outsourcera a na jeho nadefinování jejich vztahu. Může se pak stát, že firma novému uspořádání vztahů nerozumí a celková efektivita outsourcingu se snižuje. Je tedy důležité přesně definovat činnosti, které mají být delegovány na externí firmu. Je nutné do

smlouvy zahrnout i možnosti změny a úprav. Často se totiž stává, že firmy chtějí po nějaké době změnit podstatné rysy vztahu a za ty se účtují vyšší poplatky. Ty pak nepřiměřeně zvyšují náklady outsourcingu. Proto je dobré si smlouvu důkladně promyslet.

- ztráta klíčových znalostí a kompetencí

Platí zásada, že podnik by měl outsourcingovat jen okrajové a podpůrné činnosti. Nikdy by se nemělo stát, že svou klíčovou znalost a dovednost, díky níž je úspěšný, přehodí na outsourcera. Toto riziko je třeba eliminovat udržením znalostí uvnitř firmy a najmutím člověka nebo týmu, který hlídá průběh outsourcingu tak, aby nedocházelo k zjišťování klíčových znalostí někým nekompetentním.

- nedostatečná kvalifikace personálu outsourcera

Většinou je faktem, že každý dobrý outsourcer má kvalifikovaný personál, a podnik navíc ještě získává přístup k úzce specializovaným expertním znalostem díky svazku s outsourcerem, které by jinak neměl. Na druhou stranu, při výběru ne zcela odborné firmy se může stát, že zaměstnanci nebudou správně zaškolení a kompetentní pro danou práci.

V určitých případech se ale stává, že součástí outsourcingového kontraktu je převzetí zaměstnanců podniku. Služby jsou tedy i nadále vykonávány stejnými lidmi se stejnými znalostmi (Fowler a Jeffs, 1998). Outsourcer, který takovýto tým získá, by měl nejprve tým nějak propojit s jinými pracovníky, či najmout nové manažery – aby se zavedené postupy dočkaly změny a zefektivnily se.

- neplnění kontraktu outsourcerem

Toto riziko se ostatně týká všech vztahů, do kterých podnik vstupuje. Naštěstí většinou není nepřesné plnění kontraktu záměrem outsourcera. Může vyplynout z toho, že přesně nerozumí našim očekáváním a prioritám. Opět se zde jedná o nutnost kooperace a vzájemného těsného partnerství, stejně jako přesného vymezení.

- nejasný vztah mezi náklady a výnosy

Často je velmi obtížné zjistit poměr mezi náklady outsourcingu a jeho přínosy. Největším problémem bývá obvykle peněžní vyjádření všech přínosů. Firma si často neuvědomuje kvalitu a efektivnost přínosu outsourcingu a necení si ji natolik, kolik by měla. Pokud vyvineme tlak na outsourcera, aby vše vyřídil v daném fixním čase – najme si dostatek lidí, aby dodržel vše, co slíbil. Pokud ale bude outsourcingový vztah špatně nastavený

a outsourcer nebude mít zdroje vytíženy, bude služba samozřejmě dražší. Kvůli této nejasnosti mají firmy tendenci rozhodovat o outsourcingu z hlediska nákladů – tím tlačí outsourcera na nižší úroveň kvality za nižší cenu. Podnik musí porovnávat současný stav se stavem v budoucnu, kdyby outsourcing nevyužil.

- skryté náklady kontraktu

Častými výhodami outsourcingu jsou úspory nákladů, zvýšení jejich transparentnosti, viditelnosti a předpověditelnosti. Na druhé straně se mohou ale objevit i skryté náklady jako náklady na nalezení nejlepšího outsourcera a uzavření kontraktu, nebo řízení outsourcingového vztahu naší firmou, převod znalostí či ukončení outsourcingu. I s těmito náklady je potřeba počítat.

- Bezpečnostní problémy

Je zřejmé, že bezpečnostní riziko zde bude vždy. Ať už se zajišťují činnosti interně nebo externě. Významné riziko ale nastává, když outsourcer poskytuje své služby i ostatním konkurentům v našem odvětví. Je tedy potřeba vybrat známého a důvěryhodného outsourcera, který má dlouhou historii a zkušenosti, nejen s ochranou duševního vlastnictví.

Pokud se podnik rozhoduje využít služeb outsourcera přes určitá rizika vyjmenovaná výše, je důležité, aby vyčlenění činnosti stále korespondovalo s jeho strategií a byla to velmi přirozená věc, jako další krok, který tak jako tak musí nastat. Je tedy velmi dobré správně spolupracovat s outsourcingovým partnerem a implementovat ho do společnosti.

## **2.6 Implementace outsourcingu do firemní strategie**

Velmi důležité při vyčlenění činností je správná implementace principů outsourcingu do firmy a její strategie a kultury. Existují čtyři důvody pro volbu outsourcingu a jeho implementaci do firmy (Rydvalová, Rydval, 2007):

Důvod konkurenční:

- strategické získání inovačních technologií,
- získání konkurenční výhody,
- vyšší úroveň poskytovaných služeb – podnik se stává "partnerem expertů".

Věcné důvody:

- soustředění se na hlavní činnost podnikání,
- zdokonalení rozvoje a zlepšení operativní výkonnosti v hlavní činnosti,
- přenesení určitých rizik na poskytovatele outsourcingových služeb,
- garantování kvality služeb.

Finanční důvody (Učeň, 2001):

- zprůhlednění nákladů,
- snížení operativních nákladů (transakční náklady na management a koordinaci),
- předvídatelné náklady a kontrolovatelné výdaje na danou oblast – poskytování outsourcing je financováno formou platby paušálu v dané periodicitě (měsíčně, čtvrtletně, ročně),
- zvýšení pružnosti zdrojů (snadnější přizpůsobení změnám objemu – při zmenšení rozsahu činnosti nezůstávají vysoké fixní náklady),
- uvolnění investičních zdrojů (rozložení do měsíčních plateb).

Organizační důvody:

- zjednodušení manažerské práce,
- zploštění organizační struktury,
- zvýšení pružnosti,
- snížení počtu pracovníků.

Outsourcing hraje významnou roli i u malých a středních podniků, protože je to významný zdroj inovací. Menší podniky nemohou vynakládat velké částky na inovace či vědu a výzkum. Důsledkem realizace outsourcingu může být stálý stav. To znamená, že je tato činnost do chodu podniku implementována nastálo. Může jít například o dopravu, personalistiku a najímání osob nebo informační technologii. Často firma není schopná zvládnout všechny procesy sama. Implementaci outsourcingu je potřeba provést velmi odborně a plánovaně. Je dobré na ni nahlížet jako na projekt, a také ji tak řídit. Je potřeba znát svá cíle a očekávání, znát požadovanou kvalitu, čas i náklady (Rydvalová, Rydval, 2007).

Faktory úspěšné realizace jsou (Rydvalová, Rydval, 2007):

- kvalitní výběr vhodného poskytovatele,
- schopnost využití externího KNOW-HOW,
- podpora vrcholového managementu,
- porozumění firemním cílům,
- stanovení strategické vize a plánu,
- projektové řízení vztahů,
- kvalitní finanční analýza pro využití outsourcingu,
- funkční komunikace všech zúčastněných.

Aby byla implementace úspěšná, je potřeba znát **právní základ**, na němž je outsourcing vystavěn.

### **2.6.1 Právní pohled na outsourcing**

Důležité je pro zákazníka před uzavřením outsourcingové smlouvy znát podmínky za kterých je smlouva sepsána, znát rizika a vědět na co se připravit. Podstatou tohoto smluvního vztahu je tedy přenesení rizik a odpovědnosti za část podnikatelské aktivity na dodavatele tak, aby se zákazník mohl plně soustředit na svou hlavní činnost. Konkrétně co se týče smlouvy, neexistuje žádná specifická pro tento smluvní typ vztahu. Jedná se většinou o kombinace smlouvy o dílo, smlouvy o poskytování služeb, licenční smlouvy, kupní či nájemní smlouvy. Základní právní rámec poskytuje zákon o obchodních korporacích a nový občanský zákoník. Jak už bylo řečeno, vyplatí se smlouvu uzavřít na delší dobu. Většinou v rozpětí 2–10 let. Je potřeba ve smlouvě zakotvit flexibilitu smluvního vztahu, když se náhodou změní obchodní realita. O podobě smlouvy – jak by měla podle něj vypadat v ideálním případě – se zákazník může dozvědět z informací, které získá z Due Dilligence.

#### **Klíčová ustanovení smlouvy (Hübner, 2008):**

Je vždy důležité se dohodnout na důležitých parametrech smlouvy, aby ani jedna strana nebyla nepříjemně překvapená. Níže jsou vyjmenované, na co je potřeba při dohodě smlouvy zaměřit (Hübner, 2008):

- definice poskytovaných služeb

smluvní strany si musí stanovit přesný rozsah spolupráce. Je dobré explicitně vyjmenovat služby, které budou předmětem outsourcingu. Dále přesně uvést technické požadavky, kvalitu služeb, míru zabezpečení, přechod rizik a podobně.

Monitoring a hodnocení – ve smlouvě by měla být jednoznačně zachycena kritéria pro hodnocení a kontrolu spolupráce. Pravidelně by se měl vztah a úroveň služeb hodnotit a zlepšovat. Monitoring může provádět zaměstnanec, ale i pověřená třetí strana.

- cena

Je to jeden z nejdůležitějších faktorů, na kterých je potřeba se shodnout. Navíc většina českých společností stále hledá nejnižší cenu za outsourcing. Je nutné zachytit flexibilní mechanismus ceny, který bude reagovat na měnící se trh. Musí se počítat s inflací, změnou kurzů, a i výkyvy v poptávce.

- Ochrana informací a know-how

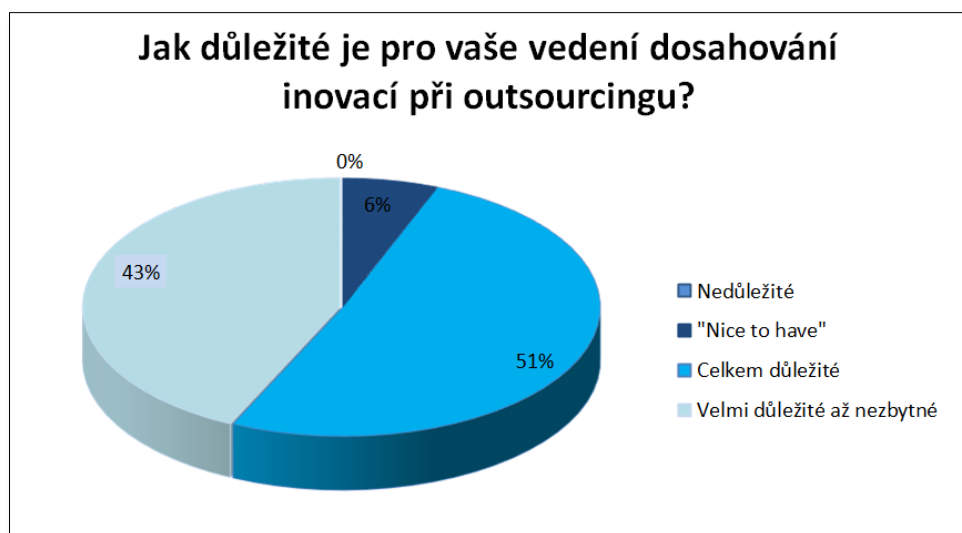
Je nutné předat partnerovi citlivé obchodní informace, proto je potřeba často podepsat i dohodu o mlčenlivosti. Při obzvlášť citlivých informacích lze do smlouvy zanezt i preventivní opatření proti úniku informací. Pokud se bude outsourcingovat služba, na kterou je udělen patent, know-how či průmyslový vzor, je nutné nejprve ověřit, zda je podnik oprávněn partnerovi licenci poskytnout viz autorský zákon č 121/ 2000 Sb. Smluvní podmínky by měly být oboustranně výhodné a pro obě strany motivující. Obě dvě strany by měly mít pocit, že jim spolupráce prospěje a mohou si důvěřovat.

## **2.7 Inovativní aspekty outsourcingu**

Při uzavření outsourcingové smlouvy se očekává, že koalice s partnerem vám zajistí lepší a vyšší úroveň poskytované služby než v pozici, kdy ji podnik vykonává sám. Je pochopitelné, že podnik chce do finálního výrobku promítnout vše nejlepší – technologie, materiál apod. – aby byl produkt co nejvíce konkurenceschopný. I takový outsourcing procesů, když je proveden efektivně a inovativně může produktu poskytnout onu přidanou hodnotu.



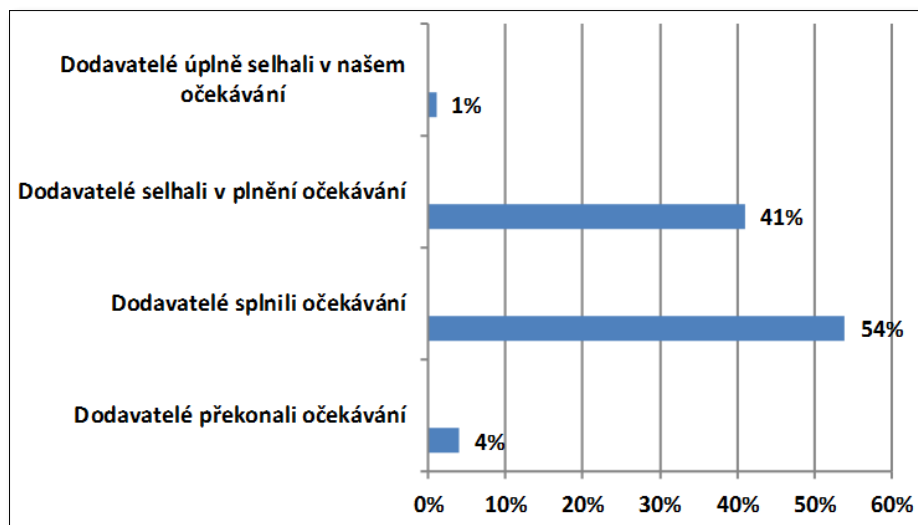
Pro podnikatele/zákazníky je tedy stále více důležité dosahování inovací prostřednictvím outsourcingového partnera. Na obrázku č. 6 je vidět, že pro 51 % dotázaných podniků je dosahování inovací celkem důležité a až pro 43 % velmi důležité až nezbytné. Dává to tedy dohromady většinu, která chce dosahovat inovací pomocí outsourcingu (Horses for sources, Innovation purgatory, 2010).



Obrázek 6: Výzkum o důležitosti inovací v outsourcingu  
Zdroj: Horses for sources, Innovation purgatory

Pohled na dosahování inovací z hlediska zákazníků je jedna věc, přístup poskytovatelů outsourcingových služeb je věc druhá. Ve skutečnosti mnoho outsourcingových firem tvrdí, že poskytování inovace je pro ně tou největší výzvou (Overby, 2007). Dodavatel soustředí své síly na splnění všech klientových požadavků a na inovace se zapomíná. Problém mezi požadavky na inovaci v outsourcingu a jeho plnění je především v nevyřčených přáních a požadavcích. Je ale pravda, že manažeři od outsourcingu okrajových služeb nemohou očekávat novou převratnou inovaci. Budou to spíše malé efektivní kroky než radikální inovace.

Na obrázku č. 7 jsou uvedeny odpovědi na otázku, zda dodavatelé splnili vaše očekávání na inovace v outsourcingu (Horses for sources, 2010). Je zde poměrně tenká hranice mezi tím, zda dodavatelé zklamali v inovaci (41%) nebo či splnili očekávání (54%). Záleží především na posouzení manažerů v podnicích, zda vidí posun vpřed či nikoliv.



Obrázek 7: Spokojenost s outsourcingem

Zdroj: Horses for sources, Innovation purgatory

Mezi nejvýznamnější důvody, proč není dosahováno více inovací v outsourcingu, se uvádí například neefektivní řízení změn navrhovaných outsourcingovou firmou a komunikace mezi partnery. Dále se uvádí i nedostatek pravomocí pro řídicí týmy, aby vedli vztah k inovacím. V neposlední řadě se spekuluje o úpadku podpory z klientovy strany ihned od podpisu smlouvy. Je to celkem logický, ale chybný krok. Klient se rád zbaví práce navíc a veškerou zodpovědnost předá na svého partnera. Kdyby si ovšem hlídal postupy a technologie, které outsourcer používá a společně vedli partnerství, mohl by to být více win-win vztah. A dospělo by se následně i k inovacím, protože by obě strany k tomu měly co říct. Je tedy i důležité, aby klient přesně věděl, co chce a co očekává a outsourcingové firmě to sdělil.

V neposlední řadě, stále jeden z hlavních důvodů, proč firma volí jinou firmu na své procesy, je, že ušetří náklady. A pakliže se volí partner podle ceny, nelze předpokládat, že to povede k nějakým inovacím. Spíše je pak daná operace splněna na stejné úrovni, jaká je nastavená i při insourcingu.

Jednou z dalších překážek pro dosahování inovací může být nepřijetí novinek a změn v podniku jeho zaměstnanci. Nelibost pracovníků k jakýmkoliv změnám a inovacím je tedy další možnost. Může být namítnuto, že pokud něco funguje, proč to měnit.

Tématem této diplomové práce jsou především motivy podniků pro volbu outsourcingu. I inovace mohou být jedním z motivů, jak vyplynulo z odpovědí na obrázku č. 6. Další druhy motivů budou rozebrány v kapitole 2.8.

## **2.8 Motivы zákazníků pro využití outsourcingu**

Aby byl objasněn outsourcing komplexně ze všech stran, je nutné se zabývat i zákazníkem a jeho motivy. K tomu je nutné si v první řadě vyjmenovat nejvýznamnější důvody pro outsourcing. Důvody, proč volí podnik outsourcingovou společnost pro realizaci svých aktivit mohou být následující (Hübner, 2008):

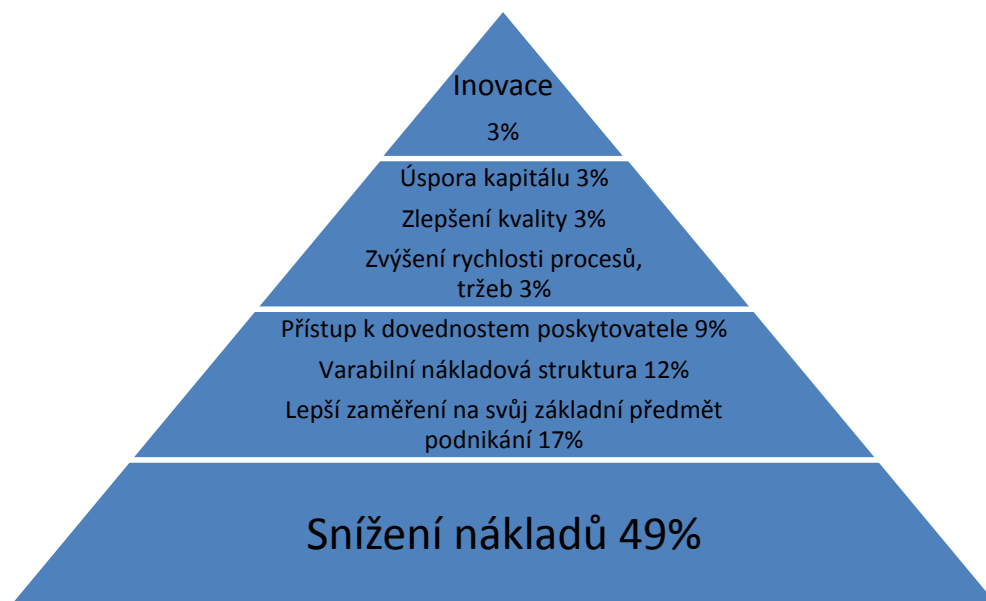
- soustředění organizace na hlavní činnost podniku,
- zvýšení pružnosti zdrojů,
- podpora změn, restrukturalizace a transformace ve společnosti,
- zvýšení hodnoty výrobků a služeb,
- zlepšení provozní výkonnosti,
- zlepšení důvěryhodnosti a image, pokud se spolupracuje s předními outsourcingovými společnostmi,
- získání znalostí, dovedností a technologií, které by jinak organizace neměla k dispozici,
- možnost přístupu k novým trhům a novým obchodním příležitostem díky partnerovi,
- lepší kontrola nad náklady,
- snížení počtu zaměstnanců,
- sdílení rizik,
- uvolnění zdrojů pro jiné účely (věnují je na hlavní konkurenční činnost),
- pozitivní vliv na finanční situaci (outsourcing je placen častěji v menších částkách, snížení operativních nákladů, předvídatelné a kontrolovatelné výdaje),
- snížení investic do stálých aktiv a technologií – uvolnění těchto prostředků pro jiné účely.

Toto jsou důvody neboli motivy, které mohou vést k využití outsourcingových služeb. Základní dělení těchto motivů bylo již vypsáno v kapitole 2.6. Těch důvodů je samozřejmě

nespočet a každá firma, jelikož je individuální, má individuální i důvody pro outsourcing. V následujících kapitolách budou uváděny i další možné důvody pro vyčlenění činnosti.

Outsourcing může vystupovat v několika **úrovních**. První z nich je **taktická**. To znamená, že společnost má určité problémy a hledá v outsourcingu jejich dočasné řešení. Outsourcing nám v tomto případě může pomoci v oblasti kvality poskytovaných služeb, či v úspoře nákladů. Může se také stát, že společnost dočasně nemá dostatek kvalifikovaných pracovníků, a proto jim outsourcingová společnost může dodat i zkušené zaměstnance. V této úrovni organizace požaduje kvalitnější službu za co nejnižší cenu. Následně se sleduje ihned viditelná úspora nákladů, ulehčení přetíženým zaměstnancům a podobně. Druhá úroveň je **strategická**. Vyspělé organizace vidí výhodu v outsourcingu v jeho přidané hodnotě. Nemusí ztrácet čas a utápět v náklady v něčem, co za ně někdo udělá lépe. Nejde o jednorázové či dočasné řešení jako u taktické úrovně, ale jde o to najít bilanci a optimální variantu pro obě strany. Firma se může soustředit na její klíčovou činnost, když outsourcingová společnost udělá některé činnosti lépe. Stále tu outsourcing kryje mezery, ale mezi společnostmi už se tvoří partnerství. **Transformační** úroveň pro outsourcing pomáhá zajišťovat firmě novou, perspektivní tvář na veřejnost. Nezůstávají zde zaběhlé a zastaralé struktury, ale společnost se inovuje a neustále přizpůsobuje novinkám, požadavkům zákazníků a nikdy vše nemůže zvládnout dělat sama (Dvořáček, Tyll, 2011).

Obrázek č. 8 znázorňuje hierarchii cílů společnosti při outsourcingu. Tedy co firma očekává od spolupráce s outsourcingovým partnerem a jaké jsou důvody pro navázání spolupráce.

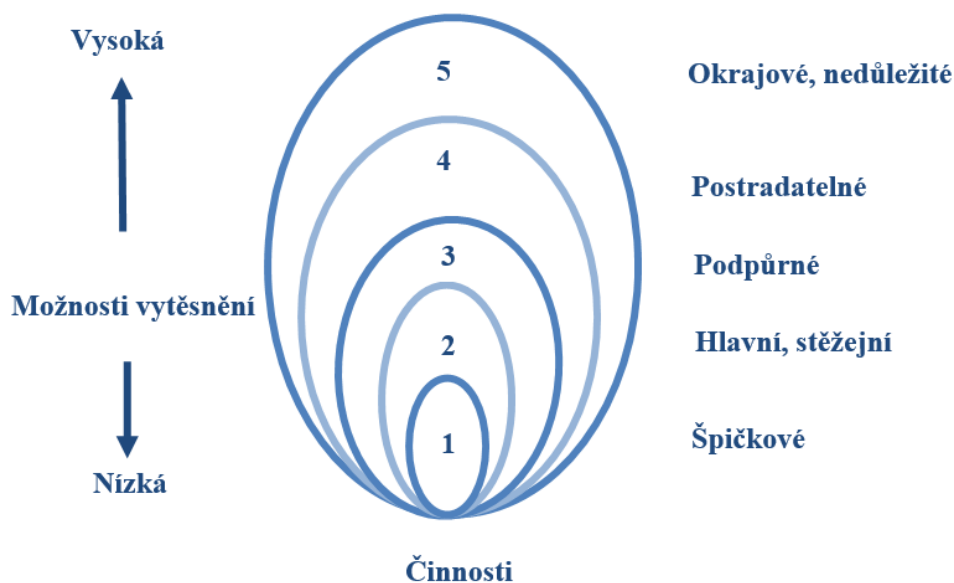


Obrázek 8: Pyramida cílů společnosti při outsourcingu  
Zdroj: IAOP (2004)

Z obrázku č. 8 je vidět, že inovace od outsourcingu neočekává mnoho společností. Přesto existují velmi zajímavé studie, které dokazují, že outsourcing je jeden z největších zdrojů inovací v podniku. Proto je v této práci i kapitola inovativní aspekty outsourcingu.

Vždy je ale nutné se rozhodnout, které procesy ve firmě přenechat na někoho jiného. Nyní je moderní zeštíhlovat organizaci a maximalizovat její pružnost. Nazývá se to Lean Management. Management rozhoduje, kterých aktivit se může zbavit, aby společnost příliš nezatěžoval. Firma se tedy primárně soustředí na činnost, kterou umí nejlépe.

Obrázek č. 9 představuje soubor činností podniku a jejich vhodnost pro outsourcing. Je zde vidět, že činnosti okrajové a postradatelné jsou vhodnější než podpůrné. Ale i převedení podpůrných činností na partnera pomůže podniku snížit náklady. Nikdy by se firma neměla vzdát svých nejvíce konkurenceschopných činností. Outsourcing je vhodný pro opakované, rutinní činnosti, které se mohou jasně specifikovat partnerovi.



Obrázek 9: Rozdělení činností podniku a jejich vhodnost pro outsourcing  
 Zdroj: Vlastní zpracování podle Dvořáček, Tyll (2010)

Činnosti, které můžeme outsourcovat se dělí i do tzv. outsourcingových vln. Je to trochu jiný pohled na rozdělení činností ze světové literatury.

## 2.9 Outsourcingové vlny

Odborná zahraniční literatura se věnuje také takzvaným outsourcingovým vlnám. Prvním krokem, který podnik musí udělat, zvažuje-li jakoukoliv outsourcingovou příležitost, je porovnání trhu. Jak si to vyložit? Je nutné zjistit, zda tento outsourcing už je na našem trhu zavedený jako zvyk nebo či je využití outsourcingu v našem prostředí něčím novým. Pokud podnik zavede outsourcing, ale na trhu už je zvykem outsourcovat tuto činnost, jedná se nejspíše o sázku na jistotu a přinese to prověřené výsledky. Pokud se ale rozhodne pro novátorský čin a outsourcuje činnost, kterou ještě na trhu není zvykem vyčleňovat z firemních činností, lze získat oproti konkurentům unikátní výhodu. Celkově lze říci, že na outsourcing vyspělé trhy – tedy trhy, kde největší procento organizací zadává zakázky outsourcingovým firmám a kde trh poskytovatelů je nejvíce nasycený – jsou založeny na tom, že outsourcují fyzické části obchodních činností. Tomu se také říká **první vlna outsourcingu**. Příklady fyzických činností a aktivit, které se nejčastěji v první vlně

outsourcují jsou opravy zařízení a údržba firmy, stravování a catering, IT a mailové servery, skladování a doprava. Tyto fyzické aktivity už jsou outsourcovány velmi rutinně. Až 75 % firem vyčleňuje tyto základní fyzické činnosti ze svého portfolia. Na jednotlivé aktivity a procentáže se můžete podívat níže v tabulce č. 2 (Corbett, 2011).

Co firmy nejčastěji outsourcují ukazuje Tabulka 2:

Tabulka 2: Činnosti a jejich četnost outsourcingu

ČINNOST	TYP ČINNOSTI	% FIREM, KTERÉ TYTO ČINNOSTI OUTSOURCUJÍ
jídlo a jídelní servis	fyzická	77 %
údržby a opravy	fyzická	75 %
montování komponentů	fyzická	62 %
skladování, distribuce, přeprava	fyzická	62 %
cestovní služby	Speciální	75 %
právní služby	Speciální	66 %
reklamní služby	Speciální	57 %
Internet	Speciální	52 %
IT služby	Speciální	42-52 %
účetnictví a reporting	transakční	32 %
procesy zákaznické spokojenosti	transakční	32 %
field service delivery	vysoce citlivá	14 %
prototypy a testování	vysoce citlivá	34 %

Zdroj: Outsourcing revolution: why it makes sence and how to do it right, Corbett M., 2011

To, co se může nazývat **druhou vlnou outsourcingu**, je vyčlenění už nikoli fyzických, ale speciálních činností podniku. Ať už se jedná o odbornou činnost ve služebních cestách – najímáme si osobu, co nám zajišťuje letenky a dopravu po cizí zemi nebo „paní na účetnictví“, se kterým si podnik neví rady. Jde tedy o najmutí specialisty, na činnost, která není až tak citlivá, ale už se nejedná o rutinní fyzickou činnost. Jak je vidět v tabulce č. 2, druhá vlna outsourcingu je také velmi využívána. Některou ze speciálních služeb využívá od 42 % do 75 % podniků na trhu. Vyčlenování speciálních činností, jako je mimo jiné i IT, je oblastí přirozeně se rozvíjející i několik let.

**Třetí outsourcingová vlna** je charakteristická rychlým rozvojem v posledních letech. Jedná se o transakční část obchodních aktivit, jako je telemarketing, zákaznické zpracování objednávek a poptávek, správu zaměstnaneckých výhod a podobně. Rychlý rozvoj online

obchodů zapříčinil vzrůstající outsourcing i v této oblasti. Mnoho online obchodů řeší transakce přes systémy jako PayPal<sup>3</sup>, přímou platbou od bankovního institutu aj. E-shop pak už nemusí řešit transakci jako takovou, pouze mu přijde oznámení, že platba proběhla. Outsourcing v oblastech třetí vlny může poskytnout výhody, když najdeme vhodného partnera a vyčleníme transakční služby včas. Oproti konkurentům lze mít náskok a zákazník bude mít vždy o něco lepší servis a získá se čas na nejprioritnější činnosti v podniku. V některých případech je také pro podniky volící outsourcing možné podílet se na majetku poskytovatele.

**Čtvrtou outsourcingovou vlnou** se nazývá vyčleňování činností, které jsou nejcitlivější a pro podnik nejzásadnější. Tato vlna už je dost malá, z tabulky č. 2 je vidět, že tyto činnosti outsourcuje jen cca 34 % firem. Jedná se o činnosti v oblasti výzkumu a vývoje, získání dat o zákaznících a osobní komunikaci se zákazníky. Je jasné, že tuto práci lze svěřit jen tomu nejdůvěryhodnějšímu outsourcerovi. Mnohdy je nejlepší se těchto činností, pokud možno vůbec nevzdávat (Corbett, 2011).

## **2.10 Outsourcing a spojení se zákazníkem**

V každém podnikání je zákazník klíčový. A umístění třetí strany mezi firmu a zákazníka, potřebují důkladné zvážení. Je možnost využití outsourcingu tak, aby zákazník o outsourcingových partnerech podniku vůbec nevěděl, i když tam samozřejmě vystupují. Například zákazník nevidí, kdo zboží balí, nebo kdo udržuje webové stránky aktivní. Některá outsourcingová partnerství ale budou vidět vždy. Doprava a odesílání zboží (PPL, Česká pošta), platba za zboží (Paypal), rezervace pokoje (Booking.com). Jde tedy jen o to stanovit, který outsourcer bude, jak vidět. Záleží také, zda interakce se zákazníka s outsourcerem probíhá tváří v tvář, elektronicky nebo přes telefon. Někteří zákazníci jsou také na outsourcing více citlivější – je tedy proto přistupovat k dlouhodobým partnerům opatrně a zvažovat možné následky. Je možné, že zvolili právě ten podnik kvůli tomu, že je

---

<sup>3</sup> PayPal – internetový platební systém



podnik osobitý a zaměstnanci dělají vše poctivě a po svém. A právě z rozhodnutí, zda outsourcing zvolit či nikoliv plynou samozřejmě výhody a nevýhody (Corbett, 2011).

## 2.11 Výhody a nevýhody outsourcingu

Po stanovení činností, které chce podnik vyčlenit, a po navázání a uzavření kontaktu s outsourcingovým partnerem nastane reálný cyklus outsourcingu. Po nějaké době jsou vidět první výhody, ale někdy i nevýhody. Je pak třeba zvážit, zda je vztah dobře nastaven, a zda jsou činnosti i partner vybrán správně.

Mezi **výhody** plynoucí z outsourcingu zákazníci nejčastěji uvádějí tyto (Dvořáček, Tyll, 2010):

- přístup ke světové úrovni služeb,
- zaměření na hlavní činnost,
- rychlejší nástup nových technologií, inovace,
- odpadá zodpovědnost za oblast a za její řízení, rozložení nákladů a rizik,
- redukce investic do okrajových činností, investice do hlavní činnosti,
- možnost snadnější fúze podniků.

Například u logistického nebo spíše transportního outsourcingu platí, že čím drobnější a četnější zásilky se přepravují na různé adresy, tím více se vyplatí přistoupit k outsourcingu (Sixta, 2005). Výhoda tkví v tom, že jednotliví uživatelé této služby se spolupodílejí na nákladech systému jako takového, a zadavatel služeb nehradí celý složitý přepravní systém sám z vlastních zdrojů. A tato výhoda se netýká pouze druhu přepravního outsourcingu. Čím častěji a pravidelněji budeme služby outsourcingového partnera využívat, je vysoká pravděpodobnost, že služby budou levnější.

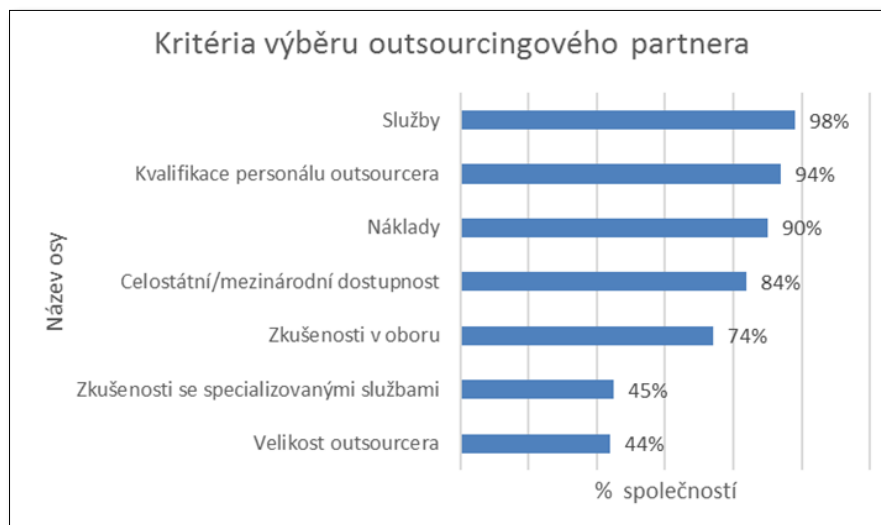
Hlavní **nevýhody** mohou být (Dvořáček, Tyll, 2010):

- nízká operabilita, nedostupnost v požadovaném čase,
- ztráta kontroly nad procesem, závislost na dodavatelích,

- nutnost řízení vztahu,
- rizika zadavatele,
- rizika nízké úrovně služby,
- rizika krachu poskytovatele,
- ztráta interních talentů,
- možnost vzniku právních a sociálních problémů.

Dvořáček a Tyll (2010) uvádí: „Většinu nevýhod lze do jisté míry eliminovat výběrem spolehlivého poskytovatele a sepsáním vhodné smlouvy. V neposlední řadě nesmíme opomenout, že nákladová stránka věci by neměla být rozhodujícím elementem rozhodování o outsourcingu, ale spíše kritériem pro výběr partnera.“

Jak bylo řečeno výše, výběr správného partnera je víc než důležitý. V následujícím průzkumu byly zjištěny kritické faktory, které jsou rozhodující pro firmy, které vybírají outsourcingového partnera.



Obrázek 10: Kritéria výběru outsourcingového partnera  
Zdroj: Vlastní zpracování dle PE Consulting Triennial Survey

Z obrázku č. 10 vyplývá, že většina společností se pro volbu správného outsourcingového partnera rozhoduje na základě kvality jeho služeb a zaměstnanců. Dále rozhoduje cena neboli náklady a zkušenosti. Z osobních zkušeností společnosti DB Schenker ale stále

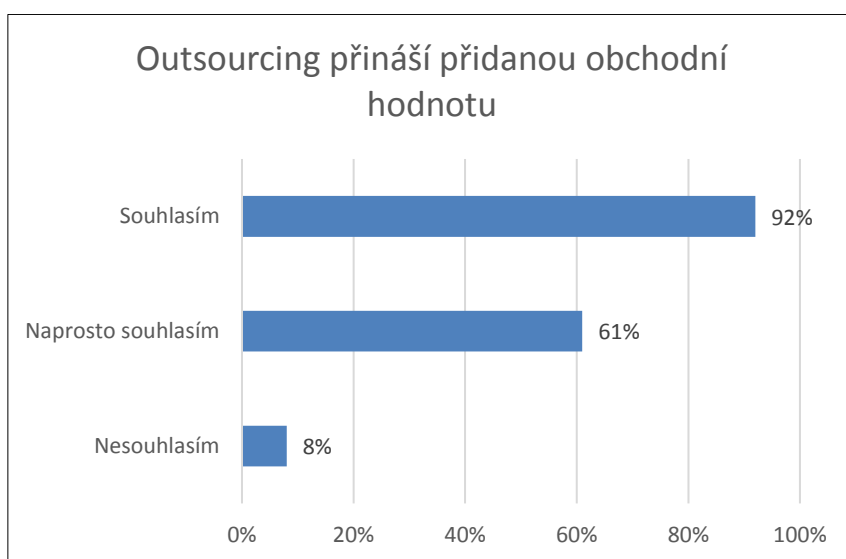
vyplývá, že hlavním kritériem pro výběr outsourcingového partnera je cena. Zaměstnanci a manažeři odpovědní za výběr outsourcera jsou většinou nuceni vybírat zakázky za nejnižší možné náklady. To však vede k časté změně outsourcingových partnerů a zvýšené možnosti nekoordinace a chyb. Když se často mění outsourcingový partner, nevytváří se správný obchodní vztah, outsourcer se o zákazníkovi nedoví tolik informací a outsourcing nemusí být úspěšný. Skutečný profesionál, který zajišťuje outsourcing totiž toho o firmě a o jejím fungování musí vědět opravdu dost, aby vztah fungoval a náklady se spořily. Pokud budeme neustále měnit outsourcingové partnery, které vždy vybereme pouze podle ceny, náklady mohou naopak růst, ale skrytě.

Není ale zase tak důležité vidět jen úsporu nákladů nebo mít jen nejlepší kvalitu. Nejlepší je kombinace obojího, tedy **Value for money** (VFM), poměr kvality a ceny. Pod pojmem value for money se rozumí optimální kombinace nákladů a kvality, pro splnění požadavku uživatele. Value for money je o nalezení rovnováhy mezi hospodárností, efektivností a účelností ( OECD, 2012). Ale správně porovnat tyto tři kritéria a zjistit opravdovou hodnotu kontraktu je někdy velmi obtížné (Lochlainn, Collins, 2015). Proto je důležité pro firmu v postavení logistického poskytovatele znát především názor jeho zákazníka na to, zda kvalita jeho služeb odpovídá ceně.

Zákazník při uzavírání kontraktu bude často identifikovat snížení nákladů a value for money jako klíčový faktor úspěšnosti outsourcingu z jeho strany. Bude se mu líbit prvotně nabídnutá cena za tyto služby. Udržet ale zákazníkovo ohodnocení value for money v dlouhodobém horizontu je velmi obtížné. Existují ale mechanismy, díky nim může být cena neustále konkurenční i v dlouhodobém vztahu a zákazník může být neustále spokojen. Jedním z mechanismů je **benchmarking** – neustále sledování a měření produktů a vlastností podniku i v poměru ke konkurenci. Tím lze docílit přehledu o situaci na trhu, o pocitech zákazníka a můžeme mu nabízet stále konkurenční nabídky. Další možností je dělení se o zisk. **Doložka dělení zisku** ve smlouvě zajistí, že zákazník za outsourcing platí dle jeho zisků a prodaných produktů. Když se mu daří, tak část zisku nad rámec jde outsourcerovi. Jakékoliv „superzisky“ jsou sdíleny a to motivuje poskytovatele k inovacím a k bližšímu spojení se zákazníkem - zákazník tím tedy získá silného soupeře po svém boku a oba mohou pracovat na zlepšení. Tím roste zákazníkova VFM. K tomu, aby zákazník dokázal ocenit hodnotu služeb, kterou dostane za vynaložené peníze, je možné použít ještě další cenové

mechanismy, indexaci či pravidelnou zprávu o kvalitě služeb a spokojenosti. Důležité je pro zákazníka také vidět pravidelně rozpoložkové body, za které platí – k tomu mu může dopomoci správné nastavení outsourcingového vztahu a nastavit určité kontroly už na začátku (McLean, Maughan, 2007).

Na závěr této kapitoly jsou zde připojeny obrázky č. 11 a 12, které odpovídají na otázky položené zákazníkům v UK. Jak moc je efektivní Váš outsourcing a poskytuje přidanou hodnotu (National outsourcing Association UK, 2014)?



*Obrázek 11: Přidaná hodnota outsourcingu*  
Zdroj : NOA (2014)



*Obrázek 12: Větší konkurenceschopnost při outsourcingu*  
 Zdroj : NOA (2014)

V grafu č. 11 odpovědělo 92 % respondentů, že outsourcing zvyšuje jejich přidanou hodnotu. V druhém grafu č. 12 souhlasí 81 % zákazníků outsourcingu s tím, že partnerství s jinou společností dělá jejich společnost konkurenceschopnější. Z toho jasně plynou výhody pro užívání outsourcingu. Jednou z výhod outsourcingu, i když ne moc očekávanou (viz Obr.8), jsou inovace a příliv nových technologií do podniku.

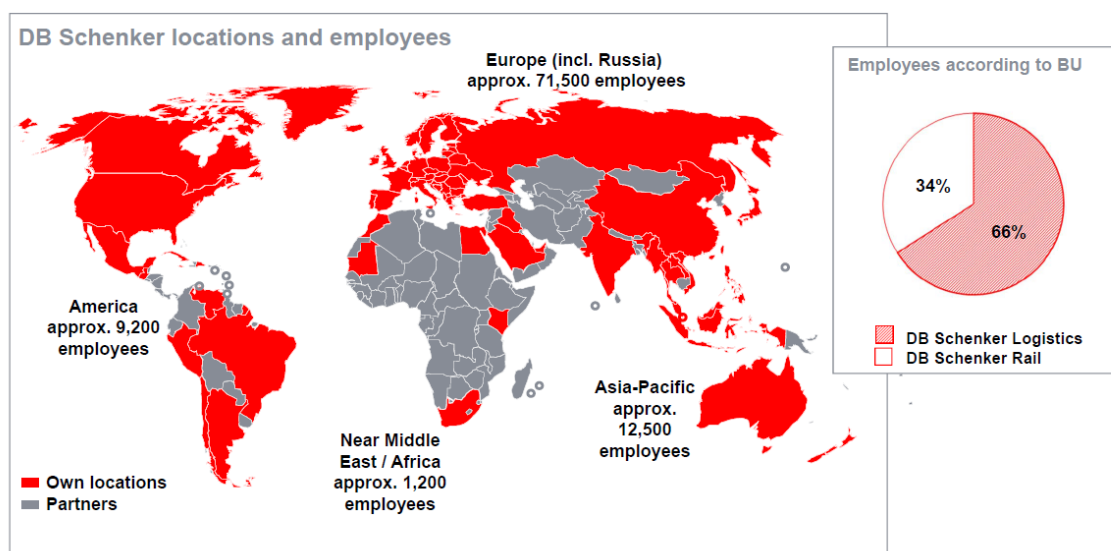
### 3 Představení společnosti DB Schenker

Tato práce je navázána na firmu DB Schenker, proto je důležité se s touto firmou blíže seznámit. Ať už na globální úrovni, tak v České republice. DB Schenker je celosvětovým poskytovatelem logistických služeb, které jiné podniky využívají k outsourcingu.

#### 3.1 Společnost DB Schenker celosvětově

DB Schenker celosvětově je synonymem pro dopravní a logistické aktivity Deutsche Bahn. Sektor logistiky Deutsche Bahn je druhý největší poskytovatel dopravních a logistických služeb na světě, pokud jde o výnosy a výkonnost.

DB Schenker ve světě tvoří dvě obchodní jednotky – DB Schenker Rail a DB Schenker Logistics. Deutsche Bahn významně figuruje v celosvětové námořní a letecké dopravě, má nejhustší evropskou pozemní přepravní síť a vyniká v železniční dopravě díky největší evropské společnosti zajišťující železniční nákladní dopravu. DB Schenker má přibližně 2000 poboček/lokalit ve 140 zemích světa, především v hospodářsky vyvinutých regionech. Celosvětově pro ni pracuje 96 000 zaměstnanců.



Obrázek 13: DB Schenker – působení ve světě a počty zaměstnanců  
Zdroj: DB Mobility logistics AD, transport and logistics division

S 66 000 zaměstnanci je **DB Schenker Logistics** globálním lídrem v tomto odvětví, jak je vidět na obrázku č. 13. Jeho portfolio služeb zahrnuje evropskou pozemní přepravu, globální leteckou a námořní přepravu, sofistikovaná logistická řešení a řízení globálního dodavatelského řetězce z jediného zdroje. Značku DB Schenker naleznete i na prvních pozicích v logistice automobilového průmyslu, high-tech a oblasti spotřebitelského zboží, dále v segmentu veletržní spedice, speciálních přeprav a sportovní logistiky.

Služby, na které se DB Schenker logistics celosvětově zaměřuje:

- pozemní přepravy,
- letecké přepravy,
- námořní přepravy,
- železniční přepravy,
- skladová logistika,
- veletržní spedice, sportovní logistika,
- nadrozměrné a speciální přepravy,
- cargo pojištění,
- celní služby.

**Pozemní přeprava** u mezinárodní společnosti Schenker je velmi variabilní. Může se kombinovat jak silniční, tak železniční doprava, a může se jednat o přepravu balíků, sběrnou službu i dokládky. Problém není ani v expresních přepravách. V **letecké dopravě** lze využít také několik produktů, které budou na míru dle daných požadavků zákazníků, například DB SCHENKER*jetcargo*, služba, která přepraví zásilku z letiště na letiště. Systém door-to-door nabízí produkt DB SCHENKER*jetexpress* a kombinaci letecké a námořní přepravy kombinuje DB SCHENKER*skybridge*. Výhodou kombinace je to, že je rychlejší než samotná lodní přeprava a levnější než samotná letecká. Nejekologičtější způsob přepravy je využití **železnice**. DB Schenker má nejrozsáhlejší železniční síť v Evropě a jeden z největších vozových parků. Díky tomu může nabídnout bezkonkurenční cenu. Může vypravit ucelené vlaky či jednotlivé železniční vozy. Nabízí jak FCL, tak LCL přepravu. **Skladová logistika** je v dnešní době velmi důležitá, protože mnoho zákazníků využije službu uskladnění přímo s přepravou. DB Schenker má mnoho skladovacích ploch a vysokou flexibilitu, tudíž dokáže vyhovět i náhlým změnám a potřebám. Využívají se na

dlouhodobé i krátkodobé skladování, může se zde skladovat vše od barev až po náchylnou elektroniku. DB SCHENKER *sportsevents* je zase oddělení zaměřené na **sportovní logistiku**, především oficiální soutěže a turnaje či exhibice. Přepravuje vše nutné pro konání akce. Míčky, poháry, zařízení, média atd. Příkladem **nadrozměrné přepravy** je přesun kompletní elektrárny v celku o hmotnosti téměř 2,5 000 tun. (DB Schenker zpravodaj, 2013). Díky certifikátu AEO F může DB Schenker také zajistit přednostní a rychlé **celní odbavení** bez zvýšených nákladů.

Na obrázku č. 14 je představena silniční infrastrukturu a propojení firmy DB Schenker v Evropě. Červeně jsou vyznačeny všechny státy, kde má DB Schenker pobočku. (Schenker Deutschland AG, 2009)



Obrázek 14: Působnost DB Schenker v Evropské silniční logistice  
Zdroj: Schenker Deutschland AG



Společnost DB Schenker tvoří globální síť, ale v každé zemi funguje lokálně. Právě proto bude další podkapitola věnována ještě o DB Schenker Česká republika.

### 3.2 DB Schenker Česká Republika

Společnost DB Schenker Česká republika je, jak už sám název napovídá, součástí globální společnosti Deutsche Bahn. Tato firma může spolupracovat se všemi pobočkami DB Schenker po celém světě, v České republice má ovšem silné zastoupení – 1000 kvalifikovaných spolupracovníků na 19 pracovištích ve všech regionech republiky.



Obrázek 15: Mapa poboček v České republice  
Zdroj: DB Schenker

#### 3.2.1 Vývoj společnosti DB Schenker v České republice

V České republice je zastoupení společnosti Schenker již od roku 1991, kdy je v Praze založena společnost SCHENKER CS Interlogistik. Značka Schenker se objevuje na českém trhu ale již podruhé. První pobočku zde založil v roce 1874 Gottfried Schenker. Tato pobočka zde úspěšně fungovala až do nástupu komunismu v roce 1948. Zakladateli SCHENKER CS Interlogistik jsou tři společnosti – německá Schenker-Rhenus AG, rakouská Schenker&Co AG a česká dopravní společnost Čechofracht. Vlastníkem globální logistické sítě Schenker se nákupem akcií Deutsche Bundesbahn stává německý koncern Stinnes AG. Ten zůstává v pozadí značky Schenker až do roku 2003, kdy se staronovým vlastníkem stávají opět německé dráhy (DB vlastnila Schenker do r. 1991). Od roku založení začíná mít Schenker významné klienty, mimo jiné Procter & Gamble, Ferrero, IDV, Pirelli či Ford. Mnohá spolupráce trvá dosud. Kromě společnosti Ford obsluhuje dnes

DB Schenker i mnoho dalších výrobců automobilů světoznámých značek např. Scania, Volvo, BMW, Volkswagen, Škoda Auto a řadu dodavatelů komponentů pro automobilový průmysl (DB Schenker, 2011). Poprvé ve své historii společnost v roce 2002 překračuje hranici 1 mld. korun obratu a 100 tisíc přepravených zásilek za rok. V roce 2002 je jsou služby v DB Schenker výrazně elektrizovány. Společnost využívá čtečky čárového kódu, vyvíjí on-line aplikaci Scheduling (jízdni řád), dokončuje realizaci přenosu EDI zpráv (Electronic Data Interchange). Rok 2004 je naprosto zásadním milníkem ve vývoji oboru dopravy v České republice. K 1. květnu vstupuje Česká republika do Evropské unie. To s sebou přináší zrušení hraničních přechodů, zintenzivnění toku zboží a příliv zahraničního kapitálu. Společnost DB Schenker na tuto událost reaguje tím, že zvyšuje frekvence pravidelných sběrných linek do většiny evropských zemí, snižuje přepravní tarify, zkracuje dodací lhůty a zavádí nová přímá spojení. V dalších letech přibývají pobočky, zlepšují se technologie a vznikají nová partnerství.

### **3.2.2 DB Schenker a konkurence v odvětví**

Každý podnik je do značné míry ovlivněn svými konkurenty v odvětví. Konkurenti a jejich přístup mohou výrazně pozměnit motivy zákazníků k outsourcingu právě u společnosti DB Schenker. Mezi konkurenty DB Schenker lze zařadit další spediční podniky, jiné dopravce, ale i přepravce balíků jako PPL. Jmenovitě to mohou být podniky jako DHL, TNT, Dachser, Geis, Toptrans, UPS, DPD, AWT Čechofracht nebo třeba CS Cargo či Kühne&Nagel. Společnost jako DHL má velmi podobné vybavení a rozsah služeb jako DB Schenker. Proto se i předpokládá, že je jedním z největších konkurenčních hrozeb pro DB Schenker. Menší společnosti a přepravci nemohou vždy poskytnout takové možnosti jako velké logistické společnosti a vedoucí trhu. Pro zákazníky společnosti Schenker je běžnou službou EDI neboli elektronická výměna dat mezi zákazníky a poskytovatelem. Menší poskytovatelé a regionální přepravci tyto elektronické služby většinou nenabízí. V tom může spočívat konkurenční výhoda společnosti DB Schenker. Je to zároveň motiv pro zákazníky a DB Schenker je těmito inovativními službami může oslovit.

Je také velmi důležité neustále kontrolovat **cenu** konkurence. Jak už bylo řečeno, cena je klíčovým motivem pro většinu zákazníků. Proto je důležité rozpoznat, jak si DB Schenker

stojí na cenové škále spolu s dalšími logistickými poskytovateli – zda je spíše levný či drahý a zda jeho služby odpovídají účtované ceně. S konkurencí je dobré porovnat nejen cenu, ale i **kvalitu služeb, ekologické zaměření, orientaci na zákazníka, inovativnost** a další. Všechny tyto aspekty mohou být motivem pro daného zákazníka oslovit podnik DB Schenker. Je třeba často dělat průzkumy spokojenosti a na tyto názory se zákazníků ptát – aby podnik věděl, na jakou skupinu zákazníků cílit a jakým způsobem je může oslovit. Pro oslovení co největšího počtu potenciálních zákazníků, musí společnost neustále přicházet s něčím novým, inovovat a vymýšlet nové postupy a služby. Podnik musí být moderní a dynamický v očích logistického zákazníka.

### 3.2.3 Moderní podoba společnosti Schenker

Pro každou společnost, která chce zůstat konkurenceschopná, jsou důležité **inovace**. Logistika se neustále mění a vyvíjí a proto, aby Schenker mohl být stále leaderem trhu, musí jít inovacím napřed. Spojil se tedy proto s mnoha univerzitami – v Německu např. s Technickou univerzitou v Darmstadtu či s vysokými školami v St. Petersburgu. V České republice s Technickou univerzitou v Liberci. V těchto školách nejen probíhají výzkumy, ale DB Schenker si zde vybírá i nové zaměstnance.

Mezi další inovacemi společnosti DB Schenker můžeme jmenovat také DB SCHENKER*smartbox*. Aplikace Smartbox pomáhá zákazníkům sledovat jejich zboží, ať už se pohybuje kdekoliv na světě. Každý kontejner, který je zadán do přepravy je možné sledovat online na notebooku nebo chytrém mobilu. Lze vystopovat přesné GPS souřadnice sledovaného kontejneru, dále teplotu, vlhkost, množství světla či vibrace, pokud DB Schenker přepravuje náchylnější zboží. Další možností je sledování, zda se náklad dostal už do určité dopravní zóny, kde už měl podle plánu být. Zajímavou možností prémiového balíčku je tzv. dveřní alarm, který upozorní, kdykoliv je zásilka otevřena. Dalšími výhodami smartboxu je téměř 100 % transparentnost a snížení nákladů. Náklady se ušetří v tom smyslu, že si lze snížit pojistné, také přechod rizik lze nastavit výhodněji také díky důvěře v logistického partnera. Na tomto příkladu je vidět, že společnost dělá vše pro to, aby vyšla vstříc svým zákazníkům.

Další důležitou vlastností moderní společnosti je strategie udržitelného rozvoje a ekologie. V dnešní době musí každá společnost, obzvláště ta transportní, nacházet „zelená“ řešení pro svůj business. Měla by být tedy šetrná k životnímu prostředí a snižovat emise CO<sub>2</sub>. DB Schenker podporuje skupinu DB ve snižování emisí CO<sub>2</sub> o 20 % pro období 2006–2020. K dosažení tohoto cíle společnost zahájila řadu iniciativ a pokračuje v rozšiřování své řady ekologicky šetrných výrobků. Důraz na ekologii se projevuje také ve snaze efektivně využít způsoby přepravy, či v modernizaci vybavení a zařízení. Moderní a nízkoemisní vozový park je prioritou, stejně jako školení řidičů v energeticky úspěšných technikách jízdy. I sklady DB Schenker fungují na základě ekologických zásad, řešení a manipulace. Společnost nabízí produkt bez CO<sub>2</sub> pro železniční přepravu (díky energii z první hybridní elektrárny na světě, kterou částečně financoval) a dokáže snížit emise CO<sub>2</sub> až o 20 % u letecké přepravy a až o 50 % u námořní přepravy. Důraz je kladen i na recyklaci, společnost se snaží vrátit většinu materiálů a zdrojů, které používá, zpět do materiálového cyklu, například díky systému opakovaně použitelných obalů ve smluvní logistice. Více o zelené logistice společnosti je uvedeno v příloze C. DB Schenker je i společensky odpovědný – v roce 2016 věnoval 1 Kč z každé odeslané zásilky v rámci projektu „Zásilky pro radost“. Například v roce 2012 vybrala společnost tímto způsobem 440 000 Kč na charitativní účely. Jako další odpovědné společenské závazky si společnost dává úklid černých skládek, úpravu turistických cest, čištění lesa nebo řek, výsadby stromů atd.

## 4 Predikce budoucnosti logistiky

Důležitou roli v budoucím outsourcingu, stejně jako v tom nynějším, sehraje specializace a inovace. Už nyní se spoléhá na outsourcingového partnera proto, že umí danou činnost lépe a levněji, než kdyby si je podnik zajišťoval sám. Specializuje se na ni. Inovace může být katalyzátorem pro prvotní specializaci (Corbett, 2004). Jakmile se začne člověk na něco specializovat, vede to k udržitelné ekonomické hodnotě. Do budoucna budou zaměstnanci spíše něco jako dělníci z různých profesí pracující pro jednoho vedoucího. Každý bude natolik vysoce specializovaný na svou činnost, že se může stát, že specialisté budou pracovat pro specialisty. Lze tedy očekávat, že úloha outsourcingu ještě poroste – budou se nejen outsourcovat čím dál důležitější činnosti, ale především velmi specializované a high-tech činnosti. Je možné, že se outsourcing bude provádět také více v tzv. cloud verzi. Budou vytvářeny servery na správu a řízení firem. Outsourcingové firmy už nyní nabízejí cloudové servery a služby s tím spojené.

Dle studie (Vision of the future: Transportation and logistics 2030), která byla vytvořena pomocí firem DB Schenker, Daimler a Fraunhofer, se logistika bude do roku 2030 vyvíjet určitým směrem a bude ovlivňována několika faktory. Budoucnost logistiky je do této práce zakomponována proto, že logistické firmy se musí neustále přizpůsobovat novým trendům a potřebám zákazníků, aby byly úspěšné. A k těmto trendům je třeba vyvinout strategii a chování společnosti, které bude aktuální. Nové směry a inovace je třeba předvídat.

Studie byla vytvořena německými společnostmi, takže je zaměřena především na Evropu a Německo jako logistickou velmoc.

I v dalších letech se stále bude rozvíjet globalizace a urbanizace, jejími následky bude další nárůst potřeby dopravy, zejména nákladní. Poroste jak silniční, tak železniční doprava. Graf vývoje růstu dopravy je vložen do přílohy D. Jde sice o vývoj v Německu, ale ČR jako sousední země je s německou ekonomikou hodně propojena, navíc jsme také transportní zemí ve středu Evropy s dobrou infrastrukturou. Pokud bude vytížena silniční infrastruktura, může to změnit preference a motivy zákazníků. Mohou přejít na jiný způsob dopravy a outsourcingové společnosti tím mohou očekávat větší nárůst přepravy po železnicích a další změny preferencí.

I do dalších let se předpokládá problém s hledáním **zaměstnanců**. Díky demografickému vývoji a stárnutí populace se bude úbytek ekonomicky aktivních obyvatel dále zvětšovat. Tento trend lze pozorovat už nyní. V logistice je nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců a je těžké najít nové, neboť nejde o vyloženě atraktivní obor.

Řešení těchto situací je několik, prvním z nich je **digitalizace**. V dnešní době chytrých telefonů a zařízení je potřeba dokumenty a procesy zdigitalizovat a tím i urychlit. Mluví se také o internetu věcí – propojení elektronických zařízení navzájem internetem tak, aby o sobě věděly a předávaly si potřebné informace. Mohl by vzniknout inteligentní naváděcí systém, který by hlásil volná parkovací místa na noc pro kamiony – například v parkovištích obchodních domů poblíž dálnic. Každý transportní vůz by odesílal informace, kde zrovna je, jakou zónu překročil a podobně. Neméně důležitý je **flexibilní management** firmy, který vždy rychle zareaguje na měnící se podmínky. Bude také muset najít a najmout schopné zaměstnance a myslet globálně. A poslední doménou budou **technologie**. Zejména ve velikosti kontejnerů, aby se daly efektivně konsolidovat pro využití místa. Dále se budou technologie zaměřovat na automatizaci nakládání vlaků a letadel bez fyzické práce lidí. Očekává se i autonomní řízení vlaků. Na logistické společnosti bude zvýšen tlak na ekologii a udržitelnost. Bude se muset investovat do alternativních zdrojů – například do vozového parku (DB Schenker.cz, 2014).

V souvislosti s výše uvedeným se mluví o **průmyslu 4.0.**, kde továrny, transport a společnost budou propojeni. Zaměstnanci budou více kvalifikovaní a specializovaní, základní manuální práce budou zautomatizovány. Budou více využívána cloudová úložiště, 3 D tisk, chytré sklady, které sami informují o docházejících zásobách a podobně. Všechny tyto vyjmenované procesy a technologie v rámci průmyslu 4.0 už probíhají, stanou se ale více běžnými a využívanými. Logistické společnosti, které chtějí být konkurenceschopné, se těmto trendům budou muset přizpůsobit.

Společnost DHL jde ve svých vizích budoucnosti ještě o něco dál. Je to jiný způsob nahlédnutí do budoucnosti a také velmi zajímavý. V její případové studii o možných scénářích budoucnosti do roku 2050 s názvem „delivering tomorrow“ je navrženo pět možných scénářů budoucnosti za třicet tři let a také to, jak se na těmto vizím přizpůsobuje logistika a technologie. V prvním scénáři je země v roce 2050 velmi zalidněná, neustále se

těží další přírodní zdroje, které velmi rychle mizí. Tím také dochází k masivním změnám klimatu a častějšímu vzniku přírodních katastrof. Společnost je velmi materiální a založená na spotřebě a globalizace má zelenou. Díky odstranění obchodních bariér se velká část ekonomické síly přesunula na východ. Je zvýšena poptávka po logistických službách (díky stále vyšší poptávce po zboží) a outsourcingu, pro tyto společnosti bude ale stále obtížnější obstarat celý logistický řetězec, především kvůli zmiňovaným změnám klimatu a nestálému prostředí. Tím se také zvýší náklady logistiky.



*Obrázek 16: 1. scénář budoucnosti v roce 2050 dle DHL study*  
Zdroj: vlastní zpracování dle videa DHL

V druhém scénáři nastane to, že společnost bude situována do megaměst, kde se bude centralizovat moc a obchod. Sice lidé stále budou myslet materialisticky a budou mít potřebu stále více vyrábět – myslí ale už na udržitelný růst a ekologii. Díky inovativním technologiím bude transport rychlejší a udržitelný. Mezi zeměmi bude kooperace a logistické podniky v rámci dematerilizace budou více nabízet pronájmy a sdílení služeb.



*Obrázek 17: 2. scénář budoucnosti v roce 2050 dle DHL study*  
Zdroj: vlastní zpracování dle videa DHL

Třetí scénář je prostředím, v kterém je individualizace a osobní spotřeba všudypřítomná. Sami spotřebitelé navrhují, inovují a vytvářejí vlastní produkty – zvyšuje se tedy regionální obchod a přispívá to k celosvětovému obchodu. Je používáno mnoho inovativních

technologií, které používají i méně rozvinuté země a území a tím dotahují ty více vyspělé. I přes moderní technologie se stále více spotřebovávají energie a materiál, a proto se mění globální klima. Po logistických podnicích se už nevyžaduje tolik potřeba přepravy na dlouhé vzdálenosti, protože je to obchod více regionální. Od logistických podniků se předpokládá vysoká úroveň technologie a pomoc se zavedením této technologie do provozu. Je zde kladen také důraz na recyklaci, to se promítá i do činností outsourcera.



*Obrázek 18: 3. scénář budoucnosti v roce 2050 dle DHL study*  
Zdroj: vlastní zpracování dle videa DHL

Čtvrtý scénář není pozitivní a vrací svět zpět do minulosti. V tomto světě vládne nacionalismus a jemu je přizpůsobený i obchod a logistika. Jsou uzavřené hranice a země bojují navzájem o získání přírodních zdrojů. Ekonomika stagnuje, stejně tak mezinárodní výměna zboží. Důsledky pro logistiku jsou, že se sníží počet transakcí, a jsou většinou jen regionální/státní. Narůstá administrativní zátěž a celní odbavení je mnohem delší. Náklady na logistiku rostou.



*Obrázek 19: 4. scénář budoucnosti v roce 2050 dle DHL study*  
Zdroj: vlastní zpracování dle DHL videa

A konečně poslední scénář popisuje zemi v roce 2050 jako adaptivní a flexibilní. Lidé stále mají vysokou spotřebu, ale umějí se vypořádat s nahrazováním zdrojů díky high-tech technologiím. Logistika je velmi přizpůsobivá a díky moderním technologiím je napojena



na podniky a je tak velmi flexibilní. Nejvyšší prioritou je bezpečnost dodávek, protože svět je velmi nestabilní. Nevyužívá se tolik just in time – spíše se zásobuje podnik někde poblíž.



*Obrázek 20: 5. scénář budoucnosti v roce 2050 dle DHL study*  
Zdroj: vlastní zpracování dle videa DHL

Kromě těchto pěti možných scénářů budoucnosti logistiky zmiňuje tato studie i důraz na 3D tisk, robotiku, urbanizaci, zabezpečení internetu, automatizaci a bezpečnost logistiky. Všechny tyto faktory mohou být v budoucnu velmi důležité.

## **5 Motivy zákazníků pro využití outsourcingu u společnosti DB Schenker**

Nejdůležitějším a nejnáročnějším úkolem této práce bylo získání a sběr dat pro aplikační část této práce. Byla potřeba zjistit a shrnout názory zákazníků DB Schenker na jeho služby a produkty a spokojenost s nimi. Šlo také o to vypořádat chování a znalosti těchto zákazníků, a zjistit jejich názor na společnost celkově. Na základě těchto informací pak zobecnit motivy zákazníků pro rozhodnutí využít outsourcingu u firmy DB Schenker. Jako nejvhodnější se ukázala realizace online průzkumu – tedy přeposlání odkazu na dotazník vybranému vzorku zákazníků prostřednictvím emailu. Dotazník byl vytvořen ve spolupráci s firmou Schenker spol s r.o. sídlící v Liberci a vedoucím diplomové práce.

### **5.1 Použité metody výzkumu – dotazníkové šetření**

Výzkum byl zaměřen na stávající zákazníky DB Schenker. Jelikož nebylo možné oslovit všechny zákazníky DB Schenker bylo zvoleno dotazníkové šetření. Celkem bylo osloveno **300 společností**, které byly vybrány zaměstnanci DB Schenker. Tito zákazníci byli vybráni tak, aby byl dotazovaný vzorek co možná nejreprezentativnější. Byly vybrány velké společnosti i menší zákazníci, kteří často využívají logistické služby společnosti DB Schenker. Zároveň to jsou zákazníci, kteří jsou spolehlivější na zodpovídání dotazníků.

Pro získání dat bylo použito dotazníkové šetření. Byl prováděn základní a primární výzkum, jehož výhodou je aktuálnost a přesné informace. Jde o výzkum, na který může společnost do budoucna navázat. Pro prvotní seznámení s problematikou bylo využito kvalitativního výzkumu, s jehož pomocí mohou být blíže zjištěny některé motivy chování či názory na cenovou hladinu dotazovaného. Společnosti DB Schenker bylo navrženo toto téma, s tím, že je toto téma velmi zajímavé a mohlo by být využito pro další zkvalitnění služeb společnosti. Dále se zvolily otázky, které byli následně ještě částečně společností upraveny tak, aby odpovídaly jejich představám. Po výběru vzorku obchodních partnerů, byli zákazníci osloveni. Zákazníky, kteří byli osloveni, byly podniky, které už v minulosti alespoň jedenkrát spolupracovaly či spolupracují s DB Schenker. Dotazované podniky mají se společností DB Schenker takové partnerství, které je dlouhodobé a osvědčené. Byli

vybrání takoví klienti, kteří v minulosti již odpovídali na určité výzkumy, reagují na zprávy DB Schenker a jsou v pravidelném kontaktu se zaměstnanci. Jde o zákazníky, kteří mají s outsourcingem zkušenosti a pohybují se v tomto prostředí. Jsou to tedy outsourcingoví zákazníci. Na základě získaných dat byl výzkum vyhodnocen a byla vytvořena doporučení.

Byl zvolen elektronický dotazník, především s uzavřenými výzkumnými otázkami. Ovšem u dvou otázek bylo možné vyjádřit svůj názor, nebo důvody, které má daný zákazník pro zodpovězení otázky. Uzavřené otázky jsou koncipovány spíše proto, že rychlost vyplnění je u nich o poznání vyšší než u otevřených otázek. A jelikož cílem bylo získat co nejvíce odpovědí od mnoha významných společností, nemohl být dotazník dlouhý. Z tohoto důvodu byly i použity tzv. baterie otázek. Tedy sdružení více otázek do jedné. Otázky byly koncipovány tak, aby daly odpověď co nejrychlejší na co největší počet tázaných věcí. Toto dotazníkové šetření obsahovalo jak dichotomické (dvě možnosti odpovědi), multiple choice (možnost výběru jedné odpovědi z několika možností), tak výčtové otázky (možnost více odpovědí). Dotazník se skládal z deseti otázek, které zkoumaly především znalosti klienta, jeho postoj ke konkurenci, spokojenost a motivy pro využití služeb společnosti DB Schenker. V rámci tohoto výzkumu byl využit online dotazník. Tento druh dotazování byl zvolen kvůli tomu, že to je nejrychlejší a cenově nejdostupnější metoda dotazování.

Online dotazník byl bezplatně vytvořen pomocí serveru **SurveyMonkey**. Nástroj SurveyMonkey dokáže vytvářet dotazníky online, zároveň vyhodnocuje a analyzuje odpovědi. Je v anglickém jazyce a má několik rozšíření. Zdarma je do určitého počtu otázek a odpovědí. Díky této aplikaci jdou vytvářet různé druhy otázek, např. multiple choice, rozevírací otázky, textové otázky, maticové a mnohé další. Dotazník byl respondentům rozeslán v emailu, který obsahoval URL odkaz, přes který mohli dotazník vyplnit a rovnou odeslat. Následné odpovědi byly shromažďovány a byl z nich vytvářen výstup. Celý dotazník, jeho vzhled a struktura je zobrazený v příloze této práce.

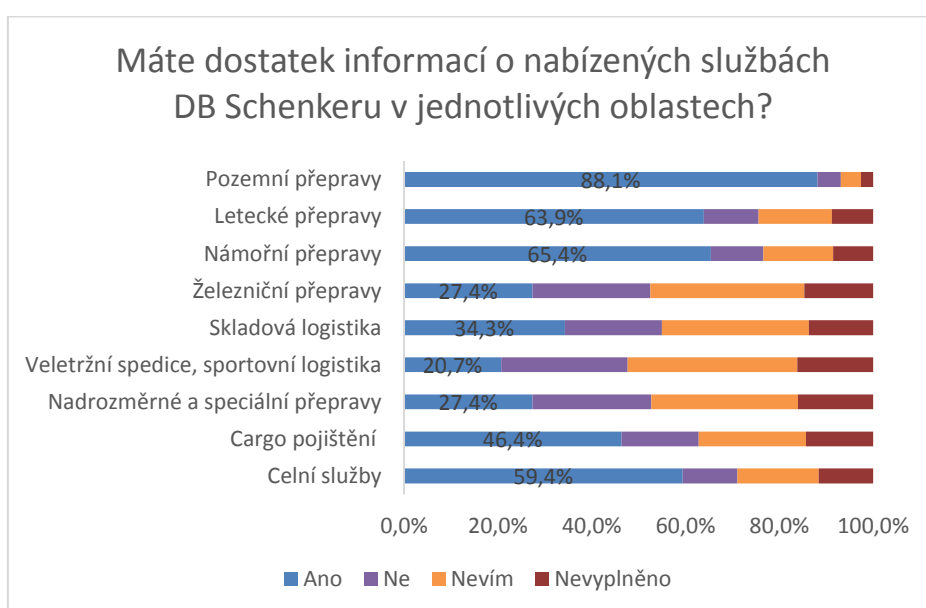
## **5.2 Výsledky a zhodnocení výsledků dotazníkového šetření**

Odpovědi respondentů byly zasílány automaticky po zodpovězení na vyhodnocení a analýzu na server SurveyMonkey. Tam byly automaticky vytvořeny základní grafy a tabulky. Tyto

grafy a tabulky byly zkontrolovány a následně manuálně přepracovány do lepší vizuální podoby pro větší přehlednost.

Odesílání dotazníku a sběr odpovědí trval přes tři měsíce. V průběhu tohoto období bylo několik dotázaných podniků, kteří ještě neodpověděli, zaurgováno a znovu požádáno o vyplnění dotazníku. Celkem bylo zodpovězeno **105** kompletních dotazníků. Vyhodnocené odpovědi jsou zobrazeny v obrázcích č. 21 až č. 30.

#### Otázka č. 1: **Máte dostatek informací o nabízených službách v jednotlivých oblastech?**

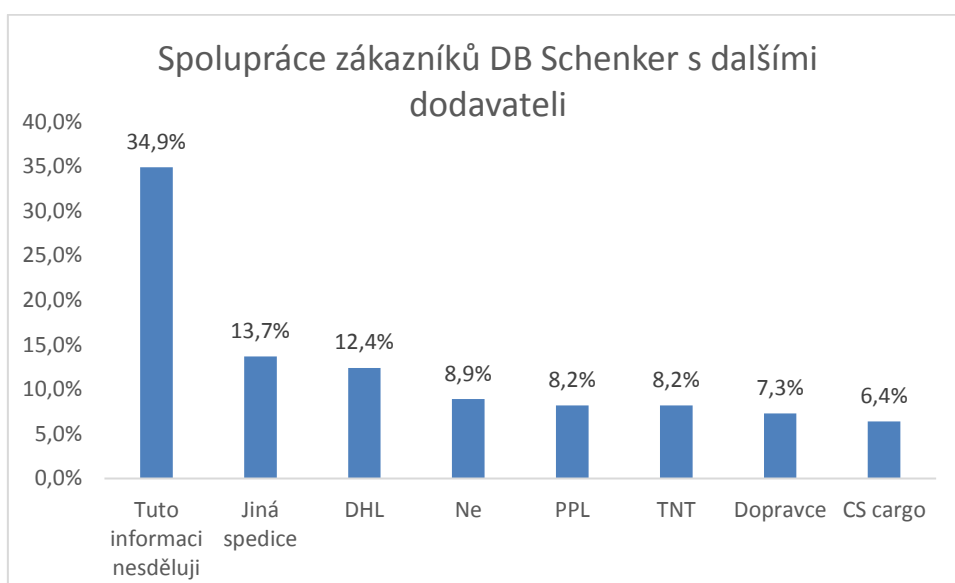


Obrázek 21: Dostatek informací o službách DB Schenkeru  
Zdroj: vlastní zpracování pomocí SurveyMonkey

První otázka byla položena zákazníkům se záměrem zjištění toho, jak jsou informovaní o společnosti Schenker a jeho službách. Záměrem bylo také zjistit, zda zákazníci znají všechny služby, které společnost poskytuje a jaké z nich znají nejlépe/tedy nejvíce používají. Stávající zákazníci by měli mít rozsáhlé informace o všech službách outsourcingové společnosti. Na otázku, zda mají dostatek informací o daných službách, mohli odpovědět ano, ne nebo nevím. Díky této otázce se mohou manažeři a prodejci DB Schenker dozvědět, kde jsou slabá místa a informovat zákazníky více o dalších možnostech a službách. Z dotazníku vyplynulo, že nejvíce povědomí a informací mají zákazníci o pozemní přepravě. Dobře informovaní jsou i o letecké a námořní přepravě. Dále jsou poměrně znalí v oblasti

celních služeb. Je vidět, že tato znalost souvisí s pozemní, leteckou a dalšími druhy přepravy, protože mnoho transportů míří do zahraničí a s tím souvisí i clo.

**Otázka č. 2: Spolupracujete ještě s jinými přepravními a logistickými dodavateli kromě DB Schenker? Pokud ano, uveďte prosím hlavního dodavatele.**



Obrázek 22: Konkurenti DB Schenker

Zdroj: vlastní zpracování dle SurveyMonkey

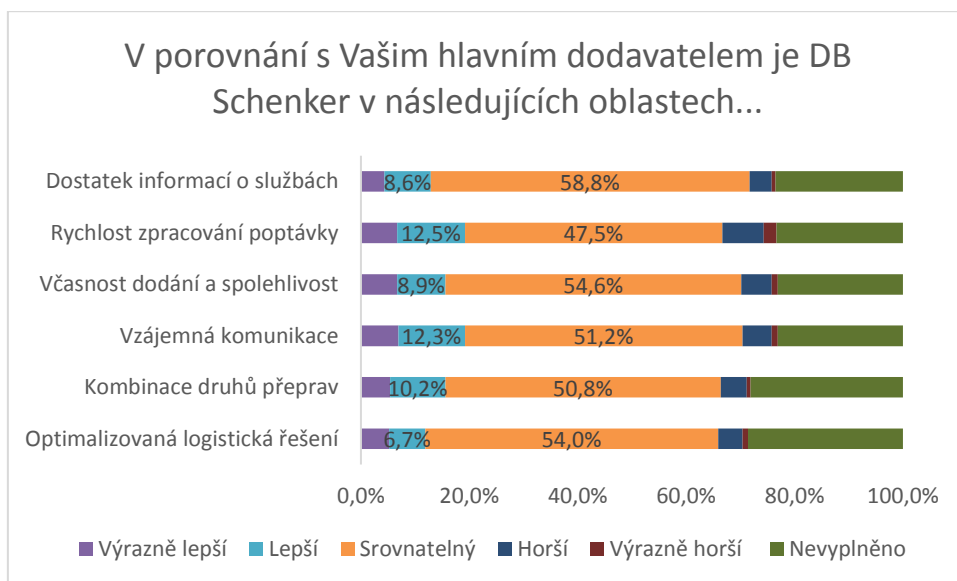
Druhá (třetí a částečně i čtvrtá otázka) jsou zaměřené na zjištění, jak na tom je společnost DB Schenker v porovnání s konkurencí. Tato otázka zjišťuje, jak konkurence dokáže oslovit naše zákazníky. Tedy jaký prostor je pro to, aby více využívaly služeb DB Schenker, a ne služeb konkurence. V otázce je zmíněno několik firem, které mohou podniku DB Schenker konkurovat v určitých oblastech. DHL je komplexním logistickým podnikem, proto je považován za jednoho z nejvýznamnějších konkurentů. PPL a TNT jsou konkurenty v balíkové a paletové přepravě. PPL a DB Schenker spolu soupeří i v přepravě atypických zásilek. CS Cargo je konkurent v přepravní logistice – pozemní, železniční, letecké i námořní. Stejně tak jako různé další spediční firmy. Z grafu č. 22 i tabulky č. 3 je zřejmé, že se zákazníci neradi svěřují s informací o dalších poskytovatelích. Odpověď „Tuto informaci nesdělují“ zvolilo přes 34 % dotázaných. Od zaměstnanců DB Schenker bylo zjištěno, že zákazníci na podobné otázky odmítají odpovídat. Exkluzivitu, tedy výhradní přednost, má společnost DB Schenker zaručenou zhruba u 9 % svých zákazníků.

Tabulka 3: Nejvíce zákaznicky využívaní poskytovatelé kromě DB Schenker

Poskytovatel	Počet odpovědí	Procento z celku
Tuto informaci nesdělují	37	34,9 %
Jiná spedice	14	13,7 %
DHL	12	12,4 %
Ne	10	8,9 %
PPL	9	8,2 %
TNT	9	8,2 %
Dopravce	8	7,3 %
CS cargo	6	6,4 %

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 3: **Je – li předchozí odpověď Ano: Můžete prosím uvést Vaše porovnání DB Schenker s Vaším hlavním dodavatelem? DB Schenker je v následujících oblastech**



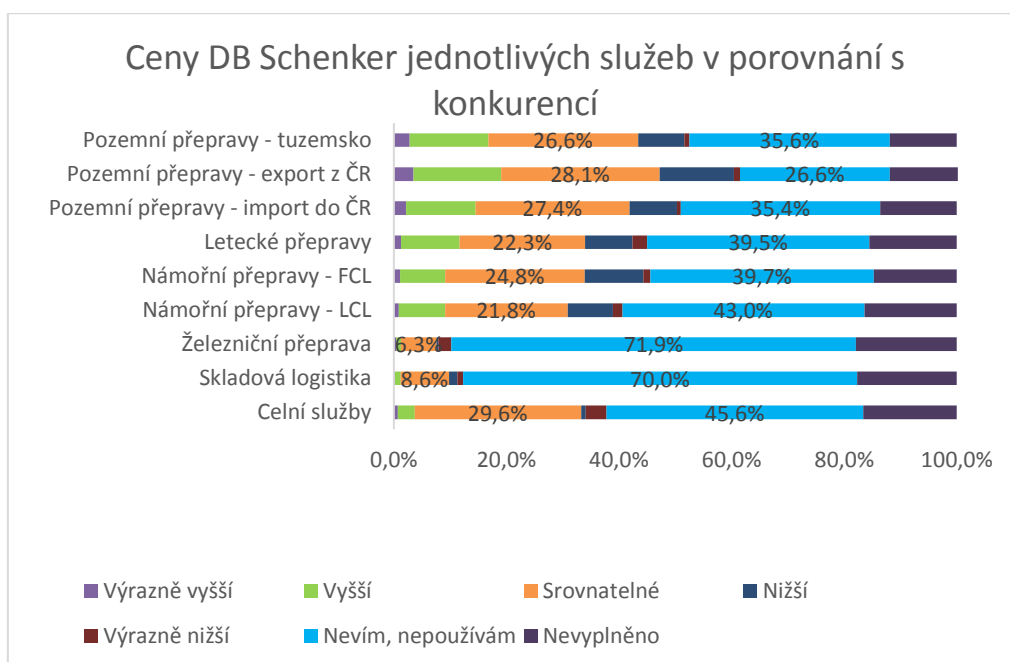
Obrázek 23: Porovnání DB Schenkeru s konkurencí

Zdroj: vlastní zpracování dle SurveyMonkey

Tato otázka cílila ještě víc na zjištění informací o konkurenčním postavení DB Schenker. Mohli k ní postoupit pouze ti zákazníci, kteří přiznali, že spolupracují ještě s dalšími poskytovateli na trhu. Tato otázka poskytuje prostor po zákazníky, aby ještě více využili služeb DB Schenker. Z grafu vyplývá, že ve většině porovnávaných oblastí je DB Schenker srovnatelný s konkurencí. Nejvyšší procento hodnocení „Horší“ a „Výrazně horší“ získal podnik v oblasti zpracování poptávky a její rychlosti. Na to je tedy potřeba se více zaměřit. Když se spojí dohromady výsledky všech oblastí „Lepší“ a „Výrazně lepší“ a porovnají se

se spojenými „Horší“ a „Výrazně horší“, je zřejmé, že více převažuje „Lepší“ či „Výrazně lepší“ než „Horší“ či „Výrazně horší“. Z toho plyne pozitivní závěr, že společnost je buď velmi srovnatelná s konkurencí či ještě lepší. Velké procento odpovědí „Nevyplněno“ může znamenat, že zákazník neumí či nechce porovnávat konkurenční poskytovatele.

**Otázka č. 4: Pokuste se prosím porovnat ceny DB Schenker. Jaké jsou ve srovnání s konkurencí?**



*Obrázek 24: Ceny v porovnání s konkurencí*  
Zdroj: vlastní zpracování dle Monkey Survey

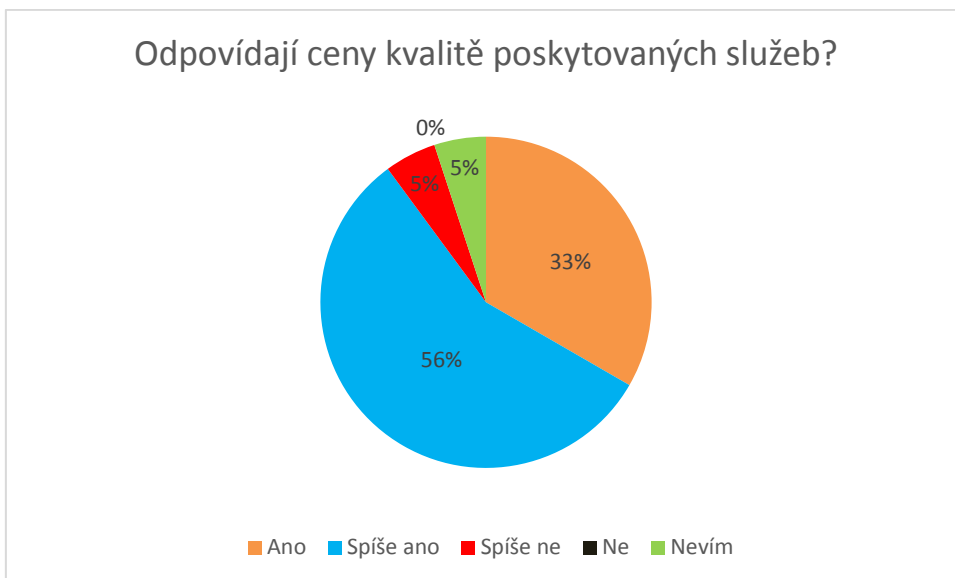
Čtvrtá otázka je zaměřená již na motivy zákazníků k outsourcingu. Zajímá se o konkurenčnost ceny u hlavních a nejvíce využívaných služeb DB Schenker. Tedy u pozemních přeprav, letecké přepravy, ale i námořní přepravy FCL (celokontejnerová přeprava) a LCL (kusová přeprava). V teoretické části této práce, v podkapitole 2.11 bylo napsáno o tom, že hlavním motivem, proč zvolit či nezvolit outsourcing jsou stále peníze, tedy cena za poskytnutí outsourcingových služeb a nákladů s tím spojených. Když zákazníci dostanou otázku na porovnání cen DB Schenkeru a konkurence, může z toho vyjít zjištění o názoru na cenu DB Schenkeru a názor na ceny konkurence. Tím pádem se dá zjistit, zda zákazníci raději outsourcují u konkurence. Poměrně mnoho zákazníků nedokáže porovnat ceny jednotlivých poskytovatelů nebo tento typ služeb nevyužívá (světle modrá část grafu). Jeden z důvodů, proč je tato část tak velká, může být, že dotazník nevyplňoval ten

nejvhodnější představitel oslovené firmy. Dotazník byl zaslán kontaktním osobám, které za svůj podnik komunikují se společností DB Schenker, ale ty ho mohly přeposlat někomu dalšímu k vyplnění a ten nebyl schopen v rámci svého postu odpovědět. Druhým důvodem, proč je toto procento tak veliké, je, že tato otázka byla pro zákazníky příliš citlivá a nechce se jim odpovídat na dotazování na konkurenci. Je také možné, že ve vybraném vzorku zákazníků byly zrovna takové podniky, které konkurenci tolik nestudují anebo využívají jen omezený výběr služeb v rámci společnosti DB Schenker. Dá se předpokládat, že tam, kde je nejmenší modrá část, se jedná o nejvyužívanější služby a také jsou zákazníci nejvíce informováni o jejich cenách na trhu. Tedy u pozemní přepravy (export z ČR) jsou ceny srovnatelné a nižší než u konkurence. Za zmínku stojí také srovnatelné až výrazně nižší ceny u celních služeb. To samé lze pozorovat i u námořních přeprav FCL. Na rozdíl od toho jsou ceny u pozemní přepravy v tuzemsku spíše vyšší. Outsourcing u DB Schenker budou tedy spíše (v případě, že motivem k outsourcingu je cena) využívat společnosti, které chtějí vyexportovat zboží z České republiky pozemní přepravou a využijí u toho i celních služeb. Z obrázku č. 24 také vyplývá, že trh poskytovatelů logistických služeb je cenově vyrovnaný a srovnatelný.

#### **Otázka č. 5: Odpovídají ceny kvalitě poskytovaných služeb (tzv. value for money)**

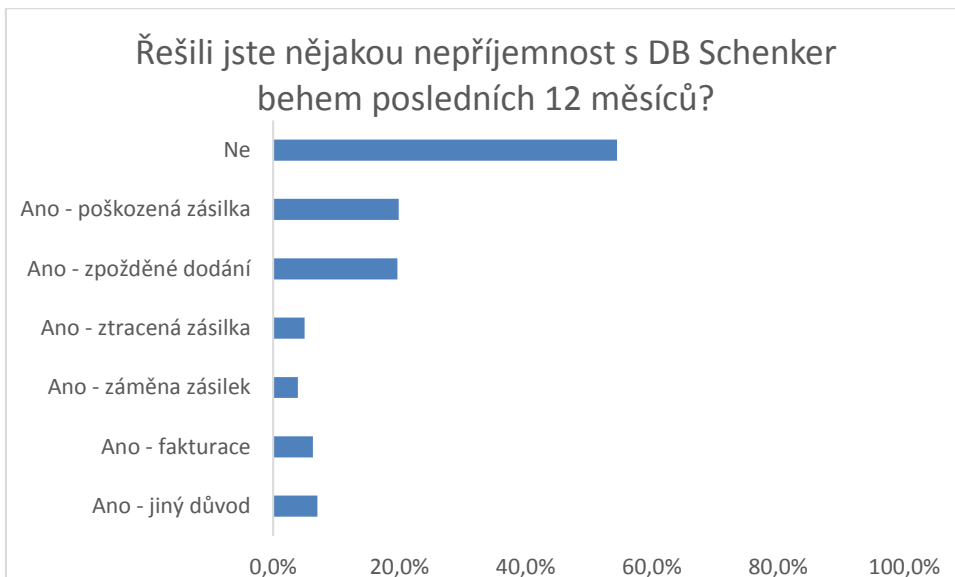
Jedním z motivů pro využití outsourcingu právě u DB Schenker je i tzv. value for money. Je to poměr mezi cenou a kvalitou služeb. Důležitost zjištění zákaznického vnímání value for money je více rozebráno v podkapitole 2.11. Zda zákazníci společnosti DB Schenker jsou spokojeni s danou cenou za poskytnuté služby, ukazují odpovědi na otázku č. 5. Spíše ano odpověděla více jak polovina tázaných, tedy 56 %, jak vyplývá z obrázku č. 25. Spolu s odpovědí ano (která sama o sobě je taky hojně zastoupená) tvoří největší část grafu č. 25, 89 %. Důležité je, že nikdo z dotázaných neodpověděl, že kvalita služeb neodpovídá ceně. Z tohoto pohledu je zřejmé, že i kdyby si DB Schenker účtoval vyšší ceny, zákazníci mají za to, že jim za to ručí nadstandardní kvalitou.





Obrázek 25: Poměr ceny a kvality u DB Schenkeru  
Zdroj: vlastní zpracování dle SurveyMonkey

**Otázka č. 6: Řešili jste nějakou nepříjemnost s DB Schenker během posledních 12 měsíců?**



Obrázek 26: Problémy ve vztahu s outsourcerem  
Zdroj: vlastní zpracování dle Monkey Survey

Pokud zákazníci řeší v outsourcingovém vztahu nepříjemnosti, snižuje to jejich motivaci pro další využívání těchto služeb. Byla jim tedy položena otázka, zda v průběhu roku zažili

nějakou nepříjemnost, která jim zkomplikovala vlastní podnikání. Tato otázka představovala způsob, jak zjistit, jestli nepříjemnosti narušují motivy k další spolupráci v outsourcingu a jak. Nebylo možné, ptát se pouze těch, kteří služeb DB Schenker nikdy nevyužili, byly zde hledány cesty podpory motivace u celého vzorku dotázaných.

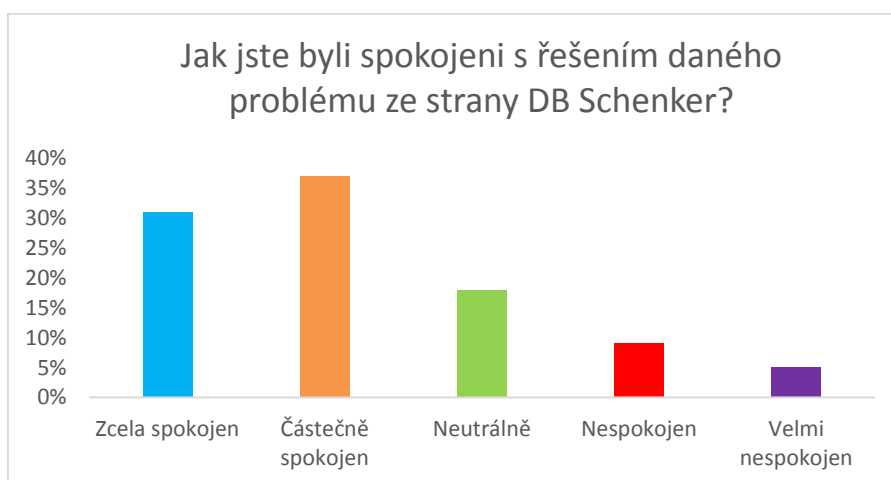
Tabulka 4: Procentuální odpovědi na otázku č. 6

Nepříjemnost	Počet odpovědí	Procento z celku
Ne	57	54,5 %
Ano – poškozená zásilka	20	19,9 %
Ano – zpožděné dodání	20	19,7 %
Ano – ztracená zásilka	5	5,0 %
Ano – záměna zásilek	4	3,9 %
Ano – fakturace	6	6,3 %
Ano – jiný důvod	7	7,0 %

Zdroj: vlastní zpracování

Nejdůležitější je, že přes polovinu (54,5 %) dotázaných odpovědělo, že žádnou nepříjemnost s DB Schenker neřešili. Nejčastější nepříjemnosti jsou poškozená zásilka nebo zpožděné dodání – na to by se měla společnost zaměřit a zlepšit. U této otázky je ještě potřeba poznamenat, že zákazníci mohli v této otázce označit více možností.

**Otázka č. 7: Pokud jste odpověděli Ano v předchozí otázce: Jak jste byli spokojeni s řešením daného problému ze strany DB Schenker?**



Obrázek 27: Spokojenost zákazníků s řešením problému

Zdroj: vlastní zpracování dle MonkeySurvey

Tabulka 5: Procentuální spokojenost zákazníků s řešením problému

Spokojenost s řešením problému	Počet odpovědí	Procento z celku
Zcela spokojen	32	31 %
Částečně spokojen	39	37 %
Neutrálně	19	18 %
Nespokojen	10	9 %
Velmi nespokojen	5	5 %

Zdroj: vlastní zpracování

Aby nemohlo dojít u zákazníků ke ztrátě motivace v pokračování outsourcingového vztahu, je důležité zjistit jakou spokojenost vykazují zákazníci s řešením problémů ze strany Schenkeru. Když mají zákazníci problém, je potřeba ho co nejdříve a k oboustranné spokojenosti vyřešit. Tato otázka prověřuje zejména zaměstnance DB Schenker a jejich postoj k zákazníkům. Pokud totiž nastane nějaký zádrhel, a ty mohou nastat kdykoliv i bez zavinění logistického poskytovatele, je důležité, jak se k tomu postaví zaměstnanci a vedení společnosti. Na zákazníka působí jednání společnosti a vede ho ke spolupráci s tím partnerem, který je nejvíc profesionální. Na grafu č. 27 a z tabulky č. 5 je patrné, že nejvíce zákazníků je částečně spokojených s řešením problému. Zcela spokojených je ovšem 31 %, takže spokojení dohromady dávají 68 %. Že se problém vyřešil, uznává 18% lidí a zbytek je nějakým způsobem nespokojen. Z pohledu DB Schenker by bylo zajímavé se zaměřit na těch 5% lidí, kteří jsou velmi nespokojeni a rozebrat s nimi jejich problémy do hloubky. Je totiž možné, že tato část zákazníků bude časem motivována k přechodu k jiné outsourcingové společnosti. Bylo tedy zjištěno, že DB Schenker umí řešit vyskytující se problémy a napravit je ke spokojenosti zákazníků.

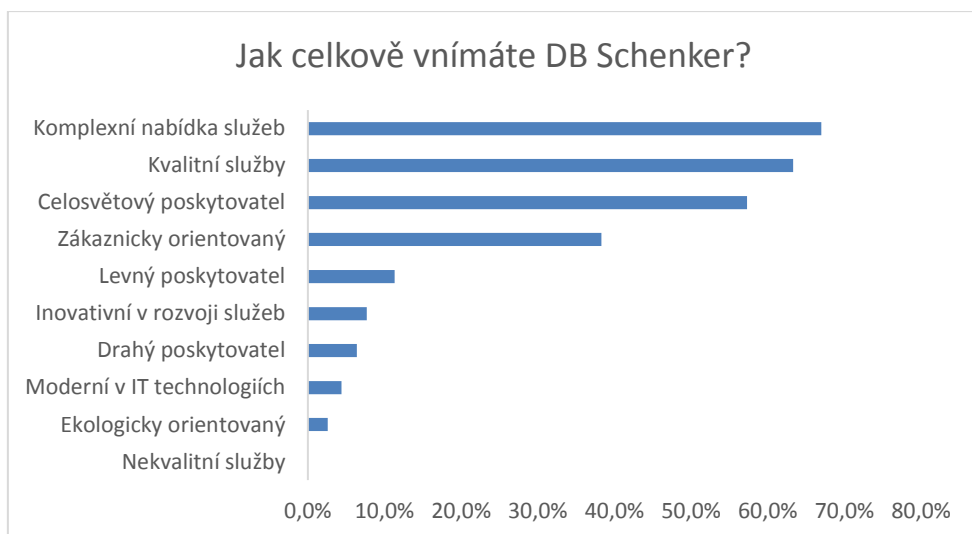
#### Otázka č. 8: **Jak celkově vnímáte DB Schenker?**

Tato otázka měla za cíl, zjistit, jak vnímají zákazníci firmu DB Schenker. Jako levného poskytovatele nebo spíše jako záruku kvality? To, kam si zákazník poskytovatele tzv. „zaškatulkuje“, ukazuje, jaký je jeho motiv pro volbu outsourcera. Zda cena, kvalita, ekologie, komplexní nabídka služeb či už probírané inovace (viz podkapitola č. 2.7). Sami si tedy vlastně odpovídají, proč outsourcují právě u společnosti DB Schenker. Tato otázka byla položena až v závěru šetření právě z důvodů, že se předchozími otázkami ujistí dotazovaní zákazníci o jejich odpovědi a budou nyní odpovídat detailně a na základě odpovědí, které zodpověděli dříve.

Z grafu č. 28 je patrné, že největší procento zákazníků (67 %) vidí DB Schenker jako logistického poskytovatele, který má komplexní nabídku služeb. Když tedy potřebují zajistit celý logistický řetěz, mohou spolupracovat pouze s jednou firmou jako je DB Schenker a nemusí oslovovat více společností, z nich každá se zaměřuje na něco jiného. Dalším velkým motivem jsou kvalitní služby. Z odpovědí na otázku číslo 5 vyplývá, že ceny odpovídají kvalitě služeb. I proto si může DB Schenker účtovat větší ceny – má kvalitní služby. Dalšími klady DB Schenkeru jsou celosvětový zásah a orientace na zákazníka (její důležitost byla popsána v kapitole 2.10). I když stávající zákazníci věří společnosti DB Schenker a váží si kvality jeho služeb a vztahu k nim, ze zkušenosti samotné společnosti vyplývá, že noví zákazníci hodně otálejí s uzavřením partnerství, a to kvůli cenám. Pro podniky, které se rozhodnou nově pro outsourcing, je pořád nejdůležitější cena a nízké náklady. Přitom stávající zákazníci neohodnotili outsourcing u DB Schenker ani jako levný ani jako drahý. Je tedy potřeba, aby si společnosti zvažující outsourcing řádně propočítali náklady spojené s vlastní činností a porovnali je s náklady outsourcingu. Výsledek by je možná mnohdy překvapil.

Z grafu č. 28 také plyne, že by se Schenker měl více zaměřit na IT technologie, ekologii a inovace – s těmito pojmy si zákazníci DB Schenker nepojí. Z informací o společnosti DB Schenker (viz podkapitola 3.2.3) vyplynulo, že DB Schenker na tyto své stránky nezapomíná. Je asi potřeba vynést tyto informace na veřejnost a mezi své zákazníky.

U této otázky mohli také dotazovaní zvolit více možností odpovědí.



*Obrázek 28: Pohled zákazníků na DB Schenker*

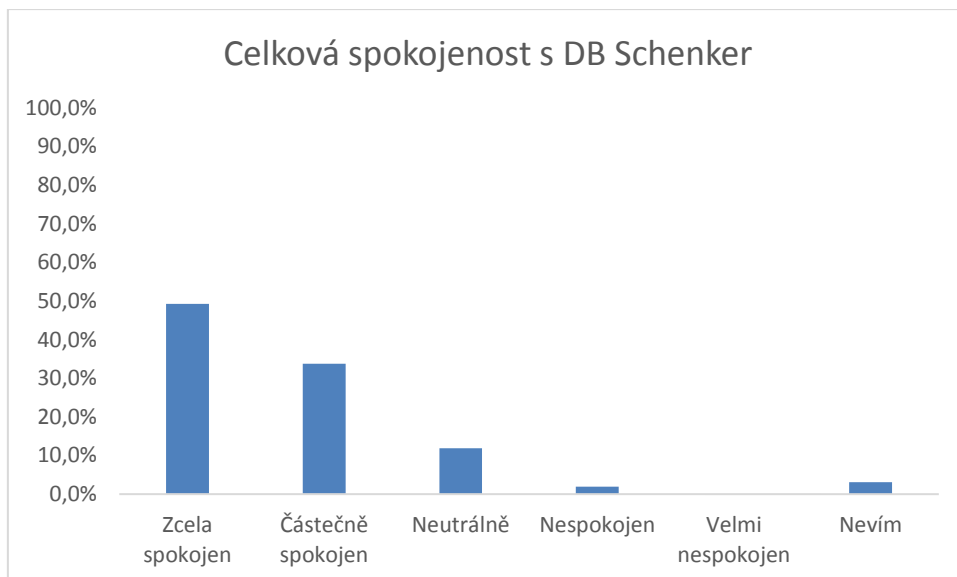
Zdroj: vlastní zpracování dle MonkeySurvey

*Tabulka 6: Názor zákazníků na DB Schenker*

Názor na DB Schenker	Počet odpovědí	Procento z celku
Komplexní nabídka služeb	70	67,0 %
Kvalitní služby	66	63,3 %
Celosvětový poskytovatel	60	57,3 %
Zákaznický orientovaný	40	38,3 %
Levný poskytovatel	12	11,3 %
Inovativní v rozvoji služeb	8	7,7 %
Drahý poskytovatel	6	6,4 %
Moderní v IT technologiích	4	4,4 %
Ekologicky orientovaný	3	2,6 %
Nekvalitní služby	0	0,0 %

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 9: **Můžete prosím vyjádřit, jak jste s DB Schenker celkově spokojeni?**



Obrázek 29: *Celková spokojenost s DB Schenker*

Zdroj: vlastní zpracování dle SurveyMonkey

V závěru byla zákazníkům položena otázka na celkovou spokojenost se společností DB Schenker. Teď je jasné, že zákazníci již mohli k zodpovězení této otázky zvážit všechny předchozí odpovědi. Do této otázky měli dotazující promítnout svůj celkový pohled a spokojenost se vzájemnou spoluprací. Zcela spokojeno bylo 49,3 % a částečně spokojeno 33,8 %. To tvoří dohromady významnou část spokojených zákazníků. Kolonku velmi nespokojen nezaškrtil nikdo a nespokojená byla pouze necelá 2 % dotázaných – viz tabulka č. 7.

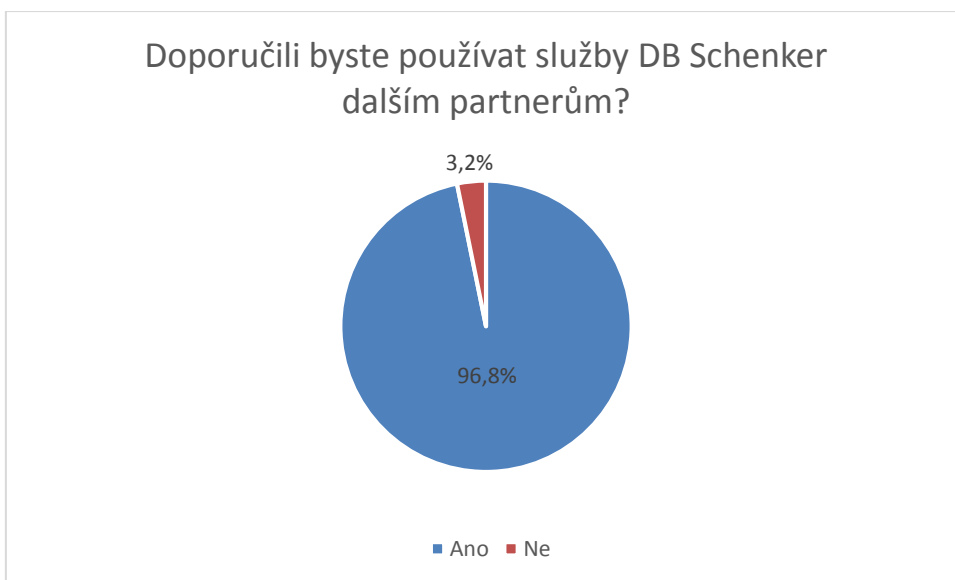
Tabulka 7: *Celková spokojenost zákazníků*

<b>Celková spokojenost</b>	<b>Počet odpovědí</b>	<b>Procento z celku</b>
Zcela spokojen	52	49,3 %
Částečně spokojen	36	33,8 %
Neutrálně	12	11,9 %
Nespokojen	2	1,9 %
Velmi nespokojen	0	0 %
Nevím	3	3,1 %

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 10: **Doporučili byste používat služby DB Schenker dalším partnerům?**

V podnikání všeobecně, ale v logistice zejména je nutné získávat nové zákazníky, a to především na doporučení. A pokud je zvykem využívat služeb outsourcingu v odvětví, je možné, že tyto firmy budou využívat i stejného poskytovatele logistických služeb – ze zvyku v odvětví (jak bylo popsáno v kapitole 2.9 – outsourcingové vlny). Získat zákazníka na doporučení je velmi cenné. Cílem každého podniku je spokojený zákazník, který svou celkovou spokojenost bude šířit dál a bude doporučovat společnost DB Schenker. Proto byla i položena otázka, zda by dotázaní doporučili společnost svým partnerům. Velmi pozitivním výsledkem bylo, že by 96,8 % dotázaných doporučilo využívat služby Schenkeru svým partnerům.



Obrázek 30: Doporučení partnerům

Zdroj: vlastní zpracování dle MonkeySurvey

## 6 Shrnutí výsledků výzkumu a doporučení pro firmu DB Schenker

Návrh řešení a doporučení pro firmu DB Schenker je vytvořen na základě sběru informací – z vyhodnoceného dotazníkového šetření, získaných informací v oblasti inovací a technologií, z vizí a budoucnosti logistiky či z vlastního hodnocení a vnímání společnosti DB Schenker.

Dotazníkové šetření bylo nastaveno tak, aby se z něj mohla stát zpětná vazba pro tuto práci i pro podnik DB Schenker. Dotazník měl ukázat úroveň spokojenosti zákazníků se službami společnosti Schenker, měl odhalit základní povědomí zákazníků o službách tohoto podniku a dále také porovnat cenu produktů a služeb s poskytovanou kvalitou i s konkurencí. Některé z těchto aspektů byly zmíněny v kapitole 3.2.2.

Otázka č. 1 měla zjistit zákaznickou úroveň a znalost produktů a služeb společnosti DB Schenker. Jako zpětnou vazbu si podnik může odnést to, že je potřeba lépe zákazníky informovat o nadrozměrných a speciálních přepravách. Je zřejmé, že společnosti těchto služeb nevyužívají často, ale když potřebují přemístit velké náklady jako stroje či celé podniky, díky informacím, které dostanou, od společnosti DB Schenker si mohou v souvislosti s přesunem velkého nákladu vybavit právě tuto společnost. Proto by bylo i zajímavé vytvořit **newsletter**, který by poskytoval základní informace o těchto ne často využívaných službách a zákazník by si vytvořil tzv. **asociaci**. Například velké přepravy = DB Schenker. Z obrázku č. 21 vyplývá, že by se tyto newslettery mohly týkat také skladovací logistiky, veletrhů či sportovní logistiky. Bylo také zjištěno, že mnoho zákazníků nemá dost informací o železniční přepravě. Jelikož je to jeden z nejkologičtějších způsobů dopravy, měl by na něj být kladen větší důraz a zákazníkům by měly být více předávány informace a návrhy přepravy také po železnici. Při každé nabídce pozemní přepravy, navrhnout i možnost využití železnice a při využití nabídky přepravy po kolejích poskytnout nějakou slevu, či jinou pobídku. Aby bylo zřejmé, že je DB Schenker opravdu ekologicky zaměřená společnost.



Z otázky č. 2 vyplynul další, byť očekávatelný poznatek pro DB Schenker a to, že za svého největšího známého konkurenta může považovat DHL. Je to podnik podobného zaměření i rozsahu, a proto by společnost DB Schenker měla sledovat svého konkurenta o to bedlivěji.

Podle odpovědí na otázku č. 3 by se zaměstnanci Schenkeru měli zaměřit především na rychlost zpracování poptávky, ve kterém je dotazování ohodnotili nejhůře. Rychlost oslovení zákazníka s nabídkou je klíčová. Dle serveru epoptavka.cz vyplývá, že zákazníci si zvolí z prvních pěti nabídek, které obdrží – Schenker se tedy musí snažit poptávku zpracovat rychle, ale samozřejmě bezchybně. Při oslovení s nabídkou se doporučuje telefonní kontakt, na který navazuje osobní setkání. Je nutné, aby společnost DB Schenker hned svým zákazníkům sdělil, kdy je možné realizovat zakázku podle jeho časových možností a dobře specifikoval všechny detaily. Nejdůležitější je tedy rychlý kontakt ihned po obdržení poptávky. Jak už bylo řečeno, velkým motivem zákazníků je cena outsourcingových služeb. V otázce č. 4 bylo záměrem porovnat ceny DB Schenker a konkurence – tedy jak jsou cenově motivováni zákazníci k využití služeb DB Schenkeru. Jak už bylo popsáno v podkapitole 4.2 u otázky č. 4, ceny pozemních exportů z ČR spíše motivují k využití služeb DB Schenker. S tím také souvisí motivace zákazníků pro využívání celních služeb. Na rozdíl od toho jsou ceny u pozemní přepravy v tuzemsku spíše vyšší. Zákazníky jsou tedy především podniky, které chtějí zboží přepravit do zahraničí. Opět by měl DB Schenker více **motivovat zákazníky na využití výhod železniční přepravy** – nejen hustou železniční sítí po Evropě, ale dalším podnětem může být nižší cena. Je vidět, že mnoho zákazníků o této možnosti neví, nepoužívá ji.

Odpovědi na otázku č. 5 jsou vyhodnoceny jako velmi kladné a žádné další návrhy na zlepšení nepotřebuje. Většina dotázaných se domnívá, že kvalita odpovídá ceně ve společnosti DB Schenker. To znamená, že si je tato společnost vědoma své hodnoty a kvality a ví, že si za to určitý zákazník i zaplatí. Přes 54 % dotázaných uvedlo, že s DB Schenker neřešili v uplynulých 12 měsících žádnou nepříjemnost. Pokud však ano, tak v otázce č. 6 odpověděli, že nejčastěji to byla poškozená zásilka či zpožděné dodání. Poškozená zákaznickova zásilka se může eliminovat **zvýšeným dohledem a školením pro zaměstnance DB Schenker** – například při přesunu zásilky a neopatrné manipulaci. DB Schenker by mohl také zkontrolovat způsob nakládání balíků do aut a jejich jištění. Případně investovat do

lepších **držících mechanismů** v autech. Zpožděné dodání není asi problémem pro ty zákazníci, kteří využijí sledovacích služeb DB Schenker – tak přesně kdykoliv vidí, kde se zásilka nachází, v jakém je stavu a zda někde čeká na proclení. Tím pádem ví, že za zdržení nemůže logistická společnost, ale například celní kontrola. Pro ty, kteří těchto nadstandardních služeb nevyužívají a mají zpožděné dodání – je možnost jim do příště nabídnout onu sledovací službu např. SCHENKERsmartbox – viz kapitola 3.2.3, ale hlavně s nimi neustále komunikovat a sdělovat jim aktuální zprávy o jejich zásilce.

Sedmá otázka byla spíše kontrolní. Když už nastal problém, ptá se, jak ho zvládli zaměstnanci Schenkeru vyřešit. Zde není potřeba navrhnout nějaká lepší řešení. Z osmé otázky vyplynulo, že společnost DB Schenker by se pro zákazníky měla více zlepšit v ekologii a moderních IT technologiích, tedy celkově i v inovacích. Vzhledem k tomu, že už si DB Schenker stanovil do roku 2020 ekologické závazky – jako výsadbu stromů, odstraňování skládek, snižování emisí CO<sub>2</sub>, je pravděpodobné, že si toho zákazníci všimnou. Dalším krokem je častá obměna vozového parku, kdy mohou více využívat auta s hybridním pohonem, nebo ty, co jezdí na plyn.

Dále by měla pokračovat snaha Schenkeru motivovat zákazníky k využití železniční dopravy. Co se týče modernizace technologií, DB Schenker začal s elektronizací služeb už v roce 2002 a jelikož jdou technologie neustále kupředu, i tato logistická společnost neustále inovuje a vylepšuje svoje služby. Kromě inovačního řešení Smartbox je to například sociální médium a platforma řízení znalostí „Kompass“ či dopravní koncepce pro hlavní výrobce automobilů, což zahrnuje technologii „Mobiler“. Aby DB Schenker byl neustále v očích zákazníků konkurenceschopný, musí neustále vymýšlet nové technologie a postupy. Pokud bude chtít podnik uspět i v budoucnosti bude se muset adaptovat například na **pracované informační systémy, zákaznickou zkušenost, analytiku a inteligenci, internet věcí a byznysové/obchodní ekosystémy**. Každá organizace bude potřebovat některé (nebo dokonce všechny) platformy digitálních technologií.

Celková spokojenost s firmou, jak vyplývá z otázky č. 9, je velmi dobrá. Zákazníci se podívají na podnik, jako celek a vidí, že funguje velmi dobře. Celková spokojenost s průběhem jedné zakázky může být motivem pro další pokračování ve vztahu a navázání

dlouhodobého partnerství. Dále je velmi důležité, aby neustále zůstalo vysoké procento odpovědí na otázku, zda zákazníci doporučují služby DB Schenker dál. Tím mohou zajistit další zakázky pro tuto společnost. V logistice je získání dalších partnerství z doporučení klíčové. Nefunguje zde příliš reklama jako na jiné produkty. Jde zejména o předání referencí. O dobré **reference** by se podělilo dle otázky č. 10 přes 94 % dotázaných.

Z analýzy výsledků dotazníkového šetření lze dojít k těmto závěrům. Aby zákazníci ještě více využili služeb Schenkeru, pak by DB Schenker měl využít následujících prvků:

- využít převážné spokojenosti zákazníků se svými službami jako reference,
- prezentovat se jako spolehlivý realizátor služeb,
- prezentovat se jako firma schopná řešit vyskytující se problémy,
- DB Schenker by měl dále rozvíjet a budovat věrnost se svými zákazníky,
- dále provazovat ceny s kvalitou svých služeb.

Dále jsou určité prvky, které DB Schenker postrádá:

- větší využití IT technologií,
- inovativnější přístup k rozvoji služeb,
- větší ekologický rozvoj v podniku.

Tyto atributy mohou kromě dále rozvíjených silných stránek být příležitostí pro udržení stálých zákazníků a eventuálně mohou vést i k zisku nových zákazníků a partnerství.

Jeden z dílčích cílů této diplomové práce bylo i zjištění týkající se porovnání výstupů z trendové vize se současnou situací DB Schenker a popis, jak se může společnost na budoucí trendy připravit. Tato doporučení jsou navržena na základě trendů stanovených na ITexpu, na základě rozhovorů se zasvěcenými lidmi v oboru outsourcingu a logistiky i návrhy na základě trendových vizí. Trendy, které vyplývají z vize budoucnosti vytvořené společnostmi DB Schenker, Daimler a Fraunhofer byly shrnuty v kapitole 4. Dle této studie bude jedním z trendů úbytek zaměstnanců v logistice a tím pádem úbytek jednoho ze základních výrobních faktorů. S nedostatkem zaměstnanců se DB Schenker potýká již nyní. Neustále DB Schenker nabírá další možné pracovníky napříč všemi pozicemi, mimo jiné – skladníky, referenty plánování produkce, vedoucí směny, vedoucí týmu, celní deklaranty či projektové specialisty. A to ve všech pobočkách po celé České republice, nejvytíženější je

Středočeský kraj, konkrétně Mladá Boleslav díky automotive průmyslu. Nedostatek kvalifikovaných a schopných zaměstnanců je dán jak nízkou nezaměstnaností celkově, tak i ne tak lukrativním logistickým oborem. Bohužel to může narušit úroveň poskytovaných služeb společnosti DB Schenker či její rychlost a operativnost.

Možným řešením do budoucna je se **více zaměřit na mladé lidi** – i když už teď je DB Schenker partnerem několika univerzit, je potřeba si své pracovníky vychovat od začátku. To znamená vytipovat si na středních školách či v prvním ročníku univerzity schopné studenty, které budou na studiích podporovat, zároveň jim umožní rozsáhlou praxi v podniku a vychovají si tak loajálního a schopného budoucího zaměstnance. Pro stávající zaměstnance je potřeba najít **správný motivační systém** tak, aby ti, co už jsou sběhlí ve svém oboru, zůstali právě u DB Schenker a nepřecházeli ke konkurenci či neodcházeli z logistiky celkově. Z hlediska nástupu průmyslu 4.0, který je založen především na celkové digitalizaci, je nutné podstoupit do budoucna opatření i v tomto ohledu. Digitalizovat nejen to, co už je běžné – například digitalizace faktur a celních dokumentů, ale připravit také **online objednávky** přímo přes webový systém – kde bude formulář, v kterém si objednavatel přepravy vyplní veškeré informace o zásilce rovnou včetně termínu vyzvednutí, jejich rozměrů apod. Zákazník bez registrace může rovnou tuto službu zaplatit on-line prostřednictvím platební karty. Tato možnost bude v budoucnu vůbec nejčastěji využívanou a je potřeba vyvinout systémy, které to umožní. DB Schenker má nyní přístupný objednávkový formulář, který si zákazník může vyplnit ve vlastním počítači, není to však v aktuálním čase a online. Tímto IT systémem by se usnadnilo mnohé i pro společnost DB Schenker – věděla by okamžitě v reálném čase, s jakými objednávkami může počítat a také by se usadnil systém platby. Teď se každá objednávka zasílá na zákaznické centrum, kde ji musí někdo zpracovat, zkontaktovat se se zákazníkem a učinit další nezbytné kroky. Nyní by jen oprávněnému pracovníkovi systém vygeneroval přijatou objednávku a informaci, zda už je zaplacená či nikoliv. Nejdůležitější otázkou budoucnosti jsou ale technologie a jejich adaptace v podniku DB Schenker. Analytici u příležitosti konference Gartner Symposium/ITexpo sestavili seznam nejdůležitějších strategických technologických trendů pro rok 2017 (Computer world, 2016). Mezi nimi byl například **internet věcí neboli intelligence věcí** – zařízení spolu budou komunikovat a budou i přirozeně reagovat na své okolí. S tím jak se inteligentní věci, například **drony** nebo **autonomní auta**, budou stále více rozšiřovat, očekávají analytici Gartneru posun od

„osamocených“ inteligentních věcí ke kolaborativnímu modelu propojených inteligentních věcí. DB Schenker, i dalším společnostem by mohly drony pomoci v doručování menších zásilek na určitou vzdálenost za nižší náklady. Také myšlenka o zařazení autonomních aut do vozového parku není v budoucnosti nijak přehnaná. Je trendem snižovat počet aut obecně, lidé využívají čím dál více sdílení aut, a tak podobná vize čeká i logistiku a její přepravní vlastnosti. Další technologií budoucnosti, kterou je možné zapojit do průmyslu, jsou tzv. **digitální dvojčata**. Digitální dvojče je dynamický softwarový model fyzického předmětu či systému, který se stane náhradou (či doplňkem) zkušených inspekčních specialistů a dohledových či ovládacích prvků. Organizace je budou používat pro proaktivní opravy a plánování údržby, řízení či plánování výrobních procesů, řízení celých výrobních provozů, předvídání možných závad nebo zvýšení provozní efektivity a zlepšení procesu vývoje nových výrobků. DB Schenker by mohly pomoci ve vysoce technologických skladovacích systémech. Kde by mohli nahradit či doplnit stávající skladní mechanismy. Nejdůležitějšími technologiemi budou ale nejspíše ty bezpečnostní. Jelikož mnoho věcí bude digitalizováno, online a propojeno internetem, je zde vysoké procento úniku dat a citlivých informací. Náskok tedy budou mít ty podniky, které dokáží nejlépe ochránit svá data a systémy. Měla by být vybudována celá **bezpečnostní architektura IT systému**. Co vyplývá naopak ze studie DHL, je to, že existuje několik scénářů budoucnosti, ale je z toho zřetelné jen to, že budoucnost je velmi nejistá a scénáře jsou velmi odlišné, viz kapitola č. 4. Je možné vyjít z těchto návrhů, z nichž ani jeden není nikterak určující. Na čem se DHL studie shoduje s tou od společnosti DB Schenker Deutsch je, že v budoucnosti bude kladem důraz na ještě vyšší automatizaci a bezpečnost. DHL vidí ještě budoucnost ve vyšší **urbanizaci**, kdy velká koncentrace všeho bude ve velkoměstech, která se budou neustále rozrůstat. DB Schenker udělal velký krok tím, že založil důležitou centrálu v Rudné u Prahy a soustřeďuje se na hlavní činnosti i tam, kromě Liberce. I v tomto lze vidět trendy v logistice. Praha je dopravní i informační uzel, ale to nejen český, ale i evropský.

Společnosti DB Schenker. na českém trhu lze také doporučit zaměření se technologie i ve vztahu se zákazníkem. Další technologií, která je už nyní velmi důležitá jsou **mobilní aplikace**. DB Schenker světově již má mobilní aplikaci, bohužel chybí mutace v českém jazyce pro místní zákazníky. Přes tuto aplikaci je možné sledovat svou zásilku na mapě, získávat upozornění na stav zásilky ale i zjišťovat novinky ze společnosti DB Schenker. Kdyby se české zastoupení rozhodlo využít možnosti mobilní aplikace, bylo by možné být

v těsnějším spojení se zákazníky, ale i využít tuto technologii k větší informovanosti zákazníků. Mohli by se tam uploadovat informace o železniční či nadrozměrné přepravě – jak to vyplývá z odpovědí na otázku jedna v dotazníkovém šetření (větší informovanost byla rozebírána na začátku této kapitoly). Tyto informace DB Schenker dnes poskytuje na svých webových stránkách, ale v tomto roce, kdy má každý u sebe mobilní telefon je možnost aplikace a z ní zjištěného aktuálního stavu zásilky a novinek daleko schůdnější. Do této aplikace by se také mohla zavést kolonka recenzí.

Jak vyplynulo z otázky č. 10 – většina zákazníků by doporučila společnost DB Schenker dalším partnerům. Dalším krokem může být aplikace, ve které by se daly hodnotit jednotlivé služby, spokojení zákazníci by zde mohli doporučovat DB Schenker dál. Využit spokojených zákazníků by se dalo také na **sociálních sítích**. Proč nezaložit facebookové stránky, kde budou zásadní informace a novinky o společnosti, může se zde rozrůst komunita podniků, které s ním pravidelně spolupracují a zajímají se o něj. Byl by to i první krok pro navázání potencionálních partnerství ve vztahu k B2C trhu, na který se DB Schenker tolik nezaměřuje. Svoje by mohl udělat i například instagram, kde by byly nejen fotky z přepravy zásilek, ale mohli by se tam prezentovat i jednotliví zaměstnanci DB Schenker. Za každým velkým podnikem stojí mnoho zkušených pracovníků, a tak by tyto medailonky mohli přiblížit jejich práci. Něco podobného vypracovává DB Schenker ve svém tištěném zpravodaji, který je sice k dostání i online, ale v době sociálních sítí se tyto zpravodaje dostanou jen k velmi omezenému okruhu lidí. Další možností je i **cílená reklama** v určitých druzích medií. Nemyslím si, že pro podnik jako je DB Schenker je vhodná reklama v televizi či rádiu. Je dobré se spíše zaměřit na odborné časopisy, jako jsou business, logistické či IT magazíny. Tím pádem reklamu najdou ti správní lidé. Možností je i umístování **online bannerů** na vytipované webové stránky s možností prokliku.

Všechny tyto podněty mohou pomoci dále rozvíjet už tak ceněný podnik, jako je DB Schenker.

## Závěr

Hlavním cílem této práce bylo na základě analýzy výstupů realizovaného dotazníkového šetření zjistit současný stav týkající se outsourcingu u společnosti Schenker spol. s r. o., jeho zákazníků a dále i zjištění motivace těchto zákazníků pro využití služeb u této společnosti. Na základě těchto zjištění bylo následně cílem sestavit návrhy na podporu využívání outsourcingu společnosti DB Schenker u jeho zákazníků.

V rámci rešeršní části byl definován outsourcing jako takový, jeho schéma, vývoj a životní cyklus. Dále bylo pohlíženo na rizika, výhody a nevýhody outsourcingu z pohledu zákazníků, kteří těchto služeb využívají. Definován byl i logistický outsourcing, druhy poskytovatelů těchto služeb a logistické operace. Byl rozebrán i právní pohled na outsourcing, kde bylo shrnuto, na co si dát v outsourcingovém partnerství pozor. Inovativním aspektů v outsourcingu byla také věnována jedna z podkapitol. Důležitou částí práce byl rozbor motivů zákazníků pro volbu outsourcingu. Byly vysledovány motivy napříč bibliografií a na základě toho vyjmenovány ty nejčastější a nejvýznamnější. Motivы byly sledovány na základě zájmu společnosti DB Schenker, která chtěla zjistit motivы svých stávajících zákazníků pro využití svých služeb.

Analytická část práce byla věnována dotazníkovému šetření ohledně motivů zákazníků k využití outsourcingu a také měla vést ke zjištění úrovně spokojenosti zákazníků se společnostmi DB Schenker.

Výsledky výzkumů potvrdily důležitost výběru kvalitního outsourcingového partnera, na jehož kvalitu služeb se zákazníci nejvíce zaměřují. Dále bylo zjištěno, že pokud ceny odpovídají kvalitě, jsou zákazníci ochotni jít do partnerského vztahu. Ze zkušenosti DB Schenker i zjištění této práce ale vyplývá, že hlavním kritériem pro výběr outsourcingového partnera je stále cena. Zaměstnanci a manažeři odpovědní za výběr outsourcera jsou většinou nuceni vybírat zakázky za nejnižší možné náklady. Platí to ale především pro nové a potenciální zákazníci. Tento fakt se ale v této práci více nerozebíral, protože dotazník byl zaměřen na stávající a dlouhodobá partnerství, kde už cena nehraje tak významnou roli. Výsledky výzkumu potvrdily, že rozhoduje hlavně komplexní rozsah služeb, globální záběr a kvalita. V kapitole o motivech zákazníků se v pyramidě cílů společnosti při outsourcingu

objevila inovace až na posledních místech, dotazník ale potvrdil, že tento cíl je mnohem důležitější. Dotazníkové šetření také potvrdilo, že otázky na konkurenci a cenové porovnání jsou velmi citlivé a ptát se na ně napřímo nemusí poskytnout správné výsledky.

Z analýzy výsledků dotazníkového šetření lze dojít k následujícím závěrům. Aby zákazníci ještě více využili služeb společnosti, pak by DB Schenker měl využít následujících prvků:

- využít převážné spokojenosti zákazníků se svými službami jako reference,
- prezentovat se jako spolehlivý realizátor služeb,
- prezentovat se jako firma schopná řešit vyskytující se problémy,
- DB Schenker by měl dále rozvíjet a budovat věrnost se svými zákazníky,
- dále provazovat ceny s kvalitou svých služeb.

Dále jsou určité prvky, které DB Schenker postrádá:

- větší využití IT technologií,
- inovativnější přístup k rozvoji služeb,
- větší ekologický rozvoj v podniku.

Tyto atributy mohou kromě dále rozvíjených silných stránek být příležitostí pro udržení stálých zákazníků a eventuálně mohou vést i k získání nových zákazníků a partnerství.

Dílními cíli této práce bylo zjistit, jaké další dodavatele logistických operací různí zákazníci využívají, jaké služby nejčastěji outsourcují a zda mají od svého dodavatele dostatek informací. Odpovědi na tyto otázky jsou uvedeny v analytické části u jednotlivých otázek dotazníkové šetření. V neposlední řadě bylo i dalším dílním cílem této práce porovnat výstupy z trendové vize se současnou situací DB Schenker a popsat, jak se může společnost na budoucí trendy připravit. Tyto trendy jsou popsány v kapitole 4 a návrhy na reakci firmy na trendy v kapitole 6 této práce. Je zde pro DB Schenker navrhováno například využít více digitalizaci a zaměřit se na online objednávkový systém, či se zamyslet nad bezpečností IT architekturou, internetem věcí, ekologičtějším vozovým parkem, zvýšeným úspěchem náborem zaměstnanců či větší zainteresováním v sociálních sítích a mobilních aplikacích. Výhledově je doporučeno sledovat nejnovější logistické trendy, reagovat na ně a přizpůsobit se požadavkům zákazníků.

Cíl práce byl splněn.



Na tuto práci by se dalo navázat dalším, rozšířeným dotazníkovým šetřením v rámci všech zákazníků společnosti DB Schenker, který by mohl zahrnovat i otázky na komunikaci a přepravní výkonnost, reklamaci či výzkum spokojenosti s EDI. Mohly by být také identifikovány motivy pouze skupiny potencionálních zákazníků DB Schenker.

## Seznam použité literatury

- [1] BENEŠ, Michal. 2006. *Konkurenceschopnost a konkurenční výhoda*. Working paper č. 5/2006. [online]. [cit. 2016-11-11]. Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky. Vedoucí práce prof. Ing. Antonín Slaný, CSc. ISSN 1801-4496. Dostupné z: <https://is.muni.cz/do/econ/soubory/oddeleni/centrum/papers/wp2006-05.pdf>.
- [2] COMPUTER WORLD.CZ. 2016. Top 10 strategických technologických trendů pro rok 2017 [online]. [cit. 2016-12-01]. Dostupné z: <http://computerworld.cz/analyzy-a-studie/top-10-strategicky-ch-technologicky-ch-trendu-pro-rok-2017-53416>.
- [3] CORBETT, Michael F. 2004. *The outsourcing revolution: why it makes sense and how to do it right*. Chicago, IL: Dearborn Trade Pub., c2004. ISBN 0-7931-9214-5.
- [4] DAIMLER, DB SCHENKER, FRAUHOFFER INSTITUT. 2014. *Visions of the future: transportation and logistics 2030* [online]. [cit. 2016-10-23]. 53 stran. Dostupné z: <http://www.dbschenker.cz/file/log-cz-cz/8400872/ODd2WuSFFfgOuZl3BPEsWdKpg3s/8441248/data/vize-budoucnost-2030.pdf>.
- [5] DAŘENA, František a Ivana RÁBOVÁ. 2011. *Vybrané přístupy k získání konkurenceschopnosti: Selected approaches to creating competitive advantage: monografie*. Brno: Mendelova univerzita v Brně, Folia Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis. ISBN 978-80-7375-526-3.
- [6] DEDOUCHOVÁ, Marcela, Helena SEDLÁČKOVÁ a Josef KRAUSE. 2006. *Strategie podniku: (pomůcka pro distanční formu studia)*. Praha: Oeconomica. ISBN 80-245-1155-X.
- [7] DHL.CZ. 2016. *The world in 2050—A scenario study* [online]. [cit. 2016-11-12]. Dostupné z: [http://www.dhl.com/en/about\\_us/logistics\\_insights/studies\\_research/logistics\\_2050.html#.WEWgTrLhBrQ](http://www.dhl.com/en/about_us/logistics_insights/studies_research/logistics_2050.html#.WEWgTrLhBrQ).
- [8] DVOŘÁČEK, J. TYLL, L. 2010. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. Praha: Severografia, a.s. ISBN 978-80-7400-010-2.

- [9] DVORŤÁK, Martin. 2010. *Inovativní aspekty outsourcingu*. Sborník příspěvků Mezinárodní konference Liberecké informatické fórum. Liberec: Technická univerzita v Liberci, [35] -46 s.
- [10] FERSHT, Phil. 2010. *Innovation? The BPO industry needs to escape from purgatory*. Horses for sources [online]. [cit. 2016-10-11]. Dostupné z: [http://www.horsesforsources.com/innovation-purgatory1-051710\\_](http://www.horsesforsources.com/innovation-purgatory1-051710_)
- [11] FOWLER, A. a JEFFS, B. 1998. *Examining Information Systems Outsourcing: A Case Study from The United Kingdom*. Journal of Information Technology. 111-126.
- [12] HICKLING, Glenn. 2014. *NOA Research – value beyond cost*. National outsourcing association [online]. [cit. 2016-10-11]. Dostupné z: <http://www.gsa-uk.com/files/720.pdf>
- [13] HICKSON, A. a B. WIRTH. 2006. *Supply Chain Intermediaries Study* [online]. [cit. 2016-10-11]. Dostupné z: [https://umanitoba.ca/faculties/management/ti/media/docs/scIntermediariesfinalwithcover\(1\).pdf](https://umanitoba.ca/faculties/management/ti/media/docs/scIntermediariesfinalwithcover(1).pdf). Manitoba. University of Manitoba Transport Institute.
- [14] HÜBNER, Miroslav a Vlastimil ČEJP. 2008. *Outsourcing*. Praha: TATE International. Příručka manažera. ISBN 978-80-86813-16-5.
- [15] JEŽEK, Vladimír. 2012. *Outsourcing služeb v logistice a skladování – způsob snížení firemních nákladů*. Hospodářské noviny [online]. [cit. 2016-11-11]. Dostupné z: [http://byznys.ihned.cz/podnikani/finance-rizeni-nakladu/c1-56228250-outsourcing-sluzeb-v-logistice-a-skladovani\\_](http://byznys.ihned.cz/podnikani/finance-rizeni-nakladu/c1-56228250-outsourcing-sluzeb-v-logistice-a-skladovani_)
- [16] KADERŤÁBEK Filip. 2007. *Zvyšování konkurenceschopnosti: kdybychom věděli, co nevíme*. [online]. [cit. 2016-11-21]. Dostupné z: [http://businessworld.cz/ostatni/zvysovani-konkurenceschopnosti-kdybychom-vedeli-co-nevime-3113\\_](http://businessworld.cz/ostatni/zvysovani-konkurenceschopnosti-kdybychom-vedeli-co-nevime-3113_)
- [17] LOCHLAINN A., a COLLINS M. 2015. *Outsourcing in the Public Sector: A Value-For-Money Perspective*. Nevin Economic Research Institute. [online]. [cit. 2016-11-13]. Dostupné z: [http://www.nerinstitute.net/download/pdf/20150120104204.pdf\\_](http://www.nerinstitute.net/download/pdf/20150120104204.pdf_)

- [18] MAGRETTA, Joan. 2012. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-251-2.
- [19] MCLEAN, S. a. MAUGHAN. 2007. *How Do You Ensure Value for Money in an Outsourcing Relationship?* [online]. [cit. 2016-11-13]. Dostupné z: <https://www.mofo.com/resources/publications/how-do-you-ensure-value-for-money-in-an-outsourcing-relationship.html>
- [20] MIKOLÁŠ, Zdeněk. 2005. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1277-6.
- [21] NEUBAUER, Regina M. 2011. *Business Models in the Area of Logistics: In Search of Hidden Champions, their Business Principles and Common Industry Misperceptions*. Deutschland: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2011. ISBN 978-3-8349-2526-8.
- [22] NOVÁK, R., P. PERNICA, V. SVOBODA a L. ZELENÝ. 2005. *Nákladní doprava a zásilatelství*. 2. přeprac. vyd. Praha: ASPI, a. s., s. 131-134. ISBN 80-7357-086-6.
- [23] OECD. 2012. *Value for money and international development: Deconstructing myths to promote a more constructive discussion*. [online]. [cit. 2016-11-13]. Dostupné z: <http://www.oecd.org/development/effectiveness/49652541.pdf>
- [24] OVERBY, Stephanie. 2007. *What Does It Take to Get IT Outsourcers to Innovate?* [online]. [cit. 2016-10-11]. Dostupné z: <http://www.cio.com/article/2437932/outsourcing/what-does-it-take-to-get-it-outsourcers-to-innovate-.html>
- [25] PERNICA, Petr. 2005. *Logistika pro 21. století: (Supply chain management)*. Praha: Radix. ISBN 80-860-3159-4.
- [26] RYDVALOVÁ, Petra a RYDVAL Jiří. 2007. *Outsourcing ve firmě: průvodce pro manažera s tipy pro české prostředí*. Brno: Computer Press, vii, 102 s. ISBN 978-80-251-1807-8.
- [27] RUSHTON, Alan, Phil CROUCHER a Peter BAKER. 2014. *The handbook of logistics and distribution management*. 5th ed. London: Chartered Institute of Logistics and Transport. ISBN 978-0-7494-6627-5.

- [28] SCHENKER DEUTSCHLAND AG. 2009. *Brochure the cutting edge of Land Transport* [online]. [cit. 2016-10-23].  
Dostupné z: [https://www.dbschenker.ca/file/log-de-en/1890464/zxnAqZqNqdRzJqUNgW7kH\\_8o1Oo/2151436/data/brochureTheCuttingEdgeOfLandTransport.pdf](https://www.dbschenker.ca/file/log-de-en/1890464/zxnAqZqNqdRzJqUNgW7kH_8o1Oo/2151436/data/brochureTheCuttingEdgeOfLandTransport.pdf)
- [29] SCHENKER.CZ. 2011. *Zpravodaj pro příznivce DB Schenker, jaro 2011* [online]. [cit. 2016-10-23]. Dostupné z: <https://www.dbschenker.cz/log-cz-cz/zpravy-media/zpravodaj-archiv.html>
- [30] SCHENKER.CZ. 2013. *Zpravodaj pro příznivce DB Schenker, jaro/léto 2013*[online]. [cit. 2016-10-23]. Dostupné z: [https://www.dbschenker.cz/file/log-cz-cz/8400876/CilbsIcBSYWdyEQydLMucyJIsSc/4082916/data/Zpravodaj\\_2013\\_01.pdf](https://www.dbschenker.cz/file/log-cz-cz/8400876/CilbsIcBSYWdyEQydLMucyJIsSc/4082916/data/Zpravodaj_2013_01.pdf)
- [31] SCHENKER.CZ. 2016. *Informace na webových stránkách DB Schenker* [online]. [cit. 2016-10-23] Dostupné z: <https://www.dbschenker.cz/log-cz-cz/start/>
- [32] SCHNIEDERJANS, Marc J., SCHNIEDERJANS Ashlyn M. a SCHNIEDERJANS Dara G. 2015. *Outsourcing and insourcing in an international context*. Armonk, N. Y.: M. E. Sharpe, c2005. ISBN 0-7656-1585-1.
- [33] SIXTA, Josef a Václav MAČÁT. 2005. *Logistika: teorie a praxe*. Brno: CP Books. Business books (CP Books). ISBN 80-251-0573-3.
- [34] TRNKA, F. a kol. 2004. *Konkurceschopnost výrobce*. Interní výzkumný materiál. Zlín: UTB
- [35] UČEŇ, Pavel. 2001. *Outsourcing, nebo ASP? Uvažujete o zajištění provozu IS/IT externě?* Časopis IT systems. [online]. [cit. 2016-11-11]. Dostupné z: <https://www.systemonline.cz/clanky/outsourcing-nebo-asp.htm>
- [36] VOŘÍŠEK J., UČEŇ P. 2003. *Proces zavádění outsourcingu*. Časopis IT systems. [online]. [cit. 2016-11-21]. Dostupné z: <https://www.systemonline.cz/clanky/proces-zavadeni-outsourcingu.htm>

## **Seznam příloh**

<b>Příloha A</b>	<b>: Nadrozměrný náklad v přepravě DB Schenker.....</b>	<b>94</b>
<b>Příloha B</b>	<b>: Dotazník - Motivy zákazníků pro využívání služeb DB Schenkeru....</b>	<b>95</b>
<b>Příloha C</b>	<b>: Zelená logistika firmy DB Schenker .....</b>	<b>100</b>
<b>Příloha D</b>	<b>: Graf růstu dopravy v následujících letech v Německu .....</b>	<b>101</b>

## Příloha A : Nadrozměrný náklad v přepravě DB Schenker

Zdroj: Zpravodaj pro příznivce DB SCHENKER, jaro/léto 2013

Hmotnostní rekord v oblasti nadrozměrných přeprav hodný Guinnessovy knihy rekordů zaznamenala společnost DB Schenker v Itálii. Přeprava kompletní elektrárny o hmotnosti téměř 2,5 tisíc tun byla velkou výzvou.



Organizace přepravy elektrárny s plynovou turbínou z místa výroby v italském Marina di Carrara až do Austrálie byla velmi náročným logistickým projektem. Rozměry nákladu hovoří za vše: délka 59 m, šířka 23 m a výška 30 m. Nejdříve byla elektrárna přepravena z továrny na celkem 160 nápravách přepravniku do přístavu, kde ji naložili na speciální loď. K bezpečnému ukotvení

elektrárny k lodi bylo potřeba 250 tun ocelových konstrukcí. Náklad v hodnotě 100 milionů euro přistál u australských břehů za 40 dnů od naložení. Výkon elektrárny dosáhne po zprovoznění 175 megawattů. Společnost DB Schenker přepravovala takto velký náklad poprvé. Nabyté zkušenosti využijí následně logističtí specialisté při přepravách dalších čtyř obdobných energetických celků. ■



## **Příloha B : Dotazník na téma Motivy zákazníků pro využívání služeb DB Schenkeru**

Zdroj: Vlastní Zpracování ze SurveyMonkey, 2016

<https://www.surveymonkey.com/r/CX7JFBH>

### **Motivy zákazníků k využití outsourcingu u firmy Schenker spol. s r.o.**

**Dobrý den,**

ráda bych Vás oslovila a požádala o vyplnění tohoto dotazníku. Jedná se o dotazník k diplomové práci na Ekonomické fakultě Technické univerzity v Liberci.

Dotazník je zaměřen na motivy, Vás, zákazníků k využití služeb DB Schenker a spokojenost s jejich produkty.

Věnujte prosím několik minut svého času na vyplnění následujících otázek. Mým cílem je mít zjistit v čem tkví spokojenost/ nespokojenost zákazníků s touto firmou a v čem se může firma zlepšit. Pomozte nám touhle cestou.

Výsledky budou zpracovány a použity pro analytickou část diplomové práce.

**Děkuji za Vaši ochotu.**

**S pozdravem,**

**Bc. Martina Křížová  
Ekonomická fakulta TUL**



1. Máte dostatek informací o nabízených službách v jednotlivých oblastech? Uveďte prosím ve všech oblastech.

	Ano	Ne	Nevím
Pozemní přepravy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Letecké přepravy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Námořní přepravy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Železniční přepravy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Skladová logistika	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Veletržní expedice, sportovní logistika	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nadrozměrné a speciální přepravy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cargo pojištění	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Celní služby	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Spolupracujete ještě s jinými přepravními a logistickými dodavateli kromě DB Schenker? Pokud ano, uveďte prosím hlavního dodavatele.

- Ne
- DHL
- PPL
- CS Cargo
- TNT
- Dopravce
- Jiná expedice
- Tuto informaci nesdělují

3. Je-li předchozí odpověď Ano: Můžete prosím uvést Vaše porovnání DB Schenker s Vaším hlavním dodavatelem? DB Schenker je v následujících oblastech:

	Výrazně lepší	Lepší	Srovnatelný	Horší	Výrazně horší
Dostatek informací o službách	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rychlost zpracování poptávky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Včasnost dodání a spolehlivost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vzájemná komunikace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kombinace druhů přeprav	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Optimalizovaná logistická řešení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Pokuste se prosím ohodnotit ceny DB Schenker. Jaké jsou ve srovnání s konkurencí? Uvedte prosím ve všech oblastech.

	Výrazně vyšší	Vyšší	Srovnatelné	Nižší	Výrazně nižší	Nevím, nepoužívám
Pozemní přepravy - tuzemsko	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pozemní přepravy - export z ČR	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pozemní přepravy - import do ČR	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Letecké přepravy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Námořní přepravy - FCL	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Námořní přepravy - LCL	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Železniční přepravy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skladová logistika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Celní služby	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Odpovídají ceny kvalitě služeb poskytovaných společnostmi (tzv. "value for money")?

- Ano  
 Spíše Ano  
 Spíše ne  
 Ne  
 Nevím

6. Řešili jste nějakou nepříjemnost s DB Schenker během posledních 12 měsíců? V případě, že Ano, vyberte prosím, o jakou záležitost se jednalo.

- Ne
- Ano – poškozená zásilka
- Ano – zpožděné dodání
- Ano – ztracená zásilka
- Ano – záměna zásilek
- Ano – fakturace
- Ano – jiný důvod. Vypište prosím problém níže.

7. Pokud jste odpověděli Ano v předchozí otázce: Jak jste byli spokojeni s řešením daného problému ze strany DB Schenker?

- Zcela spokojen
- Částečně spokojen
- Neutrálně
- Nespokojen
- Velmi nespokojen

8. Jak celkově vnímáte DB Schenker? Zde můžete zvolit libovolný počet možností.

- Celosvětový poskytovatel
- Komplexní nabídka služeb
- Kvalitní služby
- Zákaznický orientovaný
- Inovativní v rozvoji služeb
- Levný poskytovatel
- Drahý poskytovatel
- Moderní v IT technologiích
- Nekvalitní služby
- Ekologicky orientovaný

9. Můžete prosím vyjádřit, jak jste s DB Schenker celkově spokojeni?

- Zcela spokojen
- Částečně spokojen
- Neutrálně
- Nespokojen
- Velmi nespokojen
- Nevím

10. Doporučili byste používat služby DB Schenker dalším partnerům?

- Ano
- Ne – proč?

## Příloha C : zelená logistika firmy DB Schenker

Zdroj: DB SCHENKER, [www.dbschenker.cz](http://www.dbschenker.cz), ekologie

Firma DB Schenker životnímu prostředí pomáhá také tak, že za každého přijatého zaměstnance, vysadí jeden strom. Kromě toho má i další společenský závazek a to charitativní. Z každé uskutečněné zásilky dá korunu na charitativní účely.



## Příloha D : Graf růstu dopravy v následujících letech v Německu

Zdroj: Visions of the Future: Transportation and Logistics 2030

