

FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ ROZHODOVÁNÍ ZÁKAZNÍKA NA TRHU KONTEJNEROVÝCH PŘEPRAV

DECISION-MAKING FACTORS IN THE CONTAINER SHIPPING MARKET

Eva Šrámková, James Huňák, Eduard Niko¹

Anotace: Výzkum analyzuje faktory, které rozhodují o výběru poskytovatele logistických a přepravních služeb na trhu kontejnerových přeprav v České republice (dále jen ČR). Studie staví na bohaté škále faktorů zmíněné v obdobných výzkumných studiích mimo Evropu a zároveň se zaměřuje na faktory charakteristické pro české zákazníky. Jako kvalitativní metoda výzkumu je aplikováno dotazníkové šetření. Na základě výzkumného projektu byl vyvinut model TARRQUAL, nový nástroj pro měření kvality služeb. Cílem výzkumu je aplikovat tento nástroj především na přepravním trhu. Projekt si dále klade za cíl podpořit empirický výzkum v oblasti měření kvality poskytovaných služeb na trhu kontejnerových přeprav ve střední a východní Evropě.

Klíčová slova: faktory rozhodování, kontejnerová přeprava, kvalita služby, zákaznické preference.

Summary: The survey analyzes the factors of customer decision-making process by choosing Third-Party Logistics (3PL) in the Czech Republic market. While applying factors by other relevant research studies dealing with the decision-making process of customers in non-European markets, the research examines factors' characteristic for the Czech customers. Questionnaires and interviews as qualitative research methods are applied in the research project. Within the research, a new service quality instrument TARRQUAL was developed. The TARRQUAL as service quality measurement is sought to be applied particularly in logistics business field. The project aims at providing input for empirical research in the field of service quality in container shipping, which is lacking in the Central and East European (CEE) countries.

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

ÚVOD

Poskytovatel logistických a přepravních služeb (z angl. Third-Party Logistics Provider, dále jen 3PL poskytovatel) je definován jako externí, smluvní poskytovatel logistické nebo přepravní služby. Tyto služby v sobě zpravidla zahrnují zajištění přepravy tzv. z domu do domu spolu s ostatními aktivitami pro zákazníka jako např. celní deklarace, zajištění pojistných smluv, skladování, konsolidaci apod., dle požadavků zákazníka. Výzkum se tedy zaměřuje na komplexní soubor služeb nabízený poskytovatelem zákazníkovi v ČR. Zákazník je definován jako český dovozce resp. příjemce zboží (z angl. Consignee, Cargo Beneficiary).

¹ Ing. Eva Šrámková, Ing. James Huňák, Ing. Eduard Niko, Fakulta podnikohospodářská, Katedra logistiky, náměstí W. Churchilla 4, 130 67 Praha 3, Tel.: +420 606 623 838, E-mail: xsrae02@vse.cz.

V rámci námořní kontejnerové přepravy, 3PL společnost v sobě zahrnuje jak aktivity námořního dopravce, tak i multimodálního operátora (z ang. Multimodal Transport Operator, dále jen MTO), zasilatele a operátora neprovozujícího námořní tonáž (z angl. Non Vessel Operating Common Carrier, dále jen NVOCC). V dnešní globalizované ekonomice, kdy většina konkurentů nejen na trhu přepravních služeb nabízí stejné nebo podobné produkty či služby, je nezbytné odhalit individuální potřeby konkrétních zákazníků. Poskytovatel služeb pak musí na tyto potřeby reagovat změnou nastavení těchto služeb a obecně změnou nastavení marketingové strategie. Dvojnásob to platí na trhu přepravních a logistických služeb, kde požadavky zákazníků volají po neustálém zlepšování, co se týče kvality, rychlosti a pohodlí. 3PL poskytovatelé přitom ale v dostatečné míře neuplatňují nástroje a opatření, která by jim umožňovala efektivně a kontinuálně sledovat preference zákazníků. Navíc svým klientům oproti jiným odvětvím zpravidla neumožňují resp. od nich nevyžadují zpětnou vazbu ve věci kvality služeb. V logistice, přepravě a distribuci není tedy monitorování spokojenosti zákazníka poskytovatelem vnímáno jako jeden z prioritních cílů.

Výzkum a v něm zahrnuté dotazníkové šetření se zaměřuje na identifikaci a vyhodnocení faktorů, které jsou pro zákazníka rozhodující při výběru 3PL poskytovatele, který na trhu námořní kontejnerové přepravy vystupuje primárně v roli zasilatele resp. NVOCC. Geograficky se pak výzkum zaměřuje na služby u dovozu celokontejnerových zásilek na relaci Dálný východ – Evropa. Dle (1), celkový objem kontejnerizovaného zboží resp. objem ložených a prázdných kontejnerů² dovážených resp. vyvážených z ČR do zámoří dosáhl v roce 2014 540 000 TEU, nezahrnující v sobě překládku (z angl. Transshipment) kontejnerů přes ČR z Německa do ostatních států střední a východní Evropy (z angl. Central and Eastern Europe, dále jen CEE). Hlavním cílem výzkumu je vyhodnocení zákaznických preferencí při výběru 3PL poskytovatele a navržení nového modelu pro měření kvality poskytovaných služeb. Jakmile jsou identifikovány a vyhodnoceny preference zákazníka, 3PL poskytovatel je schopen nabízet své služby efektivněji a zároveň zkvalitnit (smluvní) vztah se svým zákazníkem (2). Tento přístup není na českém trhu běžně aplikován. Výzkum má sloužit jako klíčový nástroj pro zjištění konkrétních požadavků na 3PL služby ze strany jednotlivých zákazníků či skupin zákazníků. Z důvodu komplexnosti požadavků zákazníka je pro 3PL poskytovatele nesmírně obtížné rozlišit, jaký význam přiřkládají různí zákazníci různým faktorům rozhodujícím o výběru 3PL poskytovatele (3). Podle (4) existuje rozdíl mezi kvalitou služby a uspokojením potřeby zákazníka, kdy kvalita služby je vnímána jako obecný postoj ke službě, ale uspokojení potřeby zákazníka jako reakce na konkrétní aktivitu v této službě. Výstup výzkumu bude generovat přidanou hodnotu pro celý logistický řetězec a subjekty v něm zahrnuté, a to pro 3PL poskytovatele, tak i pro zákazníka (5).

Výzkum si klade za cíl zodpovědět následující otázky:

- Výzkumná otázka č. 1 (VO1): Je faktor nízkých přepravních nákladů (cena) zákazníkem vnímán jako rozhodující při výběru 3PL poskytovatele?

² dle TEU = 1 ISO C 20' kontejner.

- Výzkumná otázka č. 2 (VO2): Vyvstanou na základě dotazníkového šetření i jiné faktory, které považuje zákazník za důležité při výběru 3PL poskytovatele, a které nejsou publikovány v existující odborné literatuře?
- Výzkumná otázka č. 3 (VO3): Je prioritizace jednotlivých faktorů dána odvětvím, v kterém zákazník působí, a dobou praktické zkušenosti zákazníka v tomto odvětví?

Výzkum se uskutečnil na základě spolupráce s jedním z největších celosvětově působících zasilatelů, a to společností Kühne+Nagel (dále jen K+N). Jako zasilatel má K+N ČR cca 10% podíl na českém dovozním trhu celokontejnerových zásilek. Přestože je poptávka vnímána jako soubor prvků zásadně ovlivňující trh na straně nabídky, K+N v současné době nevyužívá žádný nástroj resp. opatření měřící kvalitu poskytovaných služeb pro zákazníka na trhu v ČR. Dotazníkovým šetřením bylo osloveno 176 K+N zákazníků. Respondenti zastupují různá ekonomická odvětví a nemají žádnou vzájemnou ekonomickou provázanost. V dotazníkovém šetření byli respondenti požádáni, aby přiřadili význam 42 faktorům reprezentující jednotlivé složky služeb poskytované zasilatelem K+N. Čeští zákazníci jsou specifictví tím, že jsou jen zřídka loajální jednomu 3PL poskytovateli (7), tudíž se dají výsledky výzkumu aplikovat na celý český přepravní trh.

1. PŘEHLED LITERATURY

Z pohledu technického a funkčního byl přístup ke vnímání kvality komplexní služby definován dle (8). Technická dimenze služby je vnímána jako výstup poskytnuté služby. Funkční složka služby pak v sobě zahrnuje proces jejího doručování. Kvalita poskytované služby má klíčovou úlohu, pokud chce 3PL poskytovatel na trhu působit dlouhodobě. Dle (9) by poskytování logistických služeb mělo být vždy doplněno službami marketingovými. Kvalita poskytované služby je pak dle (10) definována jako vztah mezi očekáváním zákazníka a službou samotnou. Pravidelná zpětná vazba od zákazníka je nezbytná, aby služba poskytovaná 3PL společností byla vnímána jako kvalitní. (11) se pak zabývá dosahování sofistikovaného a dlouhodobě fungujícího logistického řetězce při spolupráci mezi 3PL poskytovatelem a zákazníkem. Celosvětově se jen velice málo výzkumných projektů a studií zaměřuje na vnímání a hodnocení úrovně kvality služeb nabízejících 3PL poskytovateli. Převládajícím cílem publikovaných výzkumných studií je odhalení slabých míst při poskytování logistických a přepravních služeb. Tab. 1 nabízí přehled publikovaných výstupů výzkumů, které se soustřeďují buď na téma kritérií výběru 3PL poskytovatele nebo hodnocení kvality služeb zákazníkem. Jednotlivé výstupy resp. jejich forma a rozsah se liší dle regionu. Většina výzkumných studií v Tab. 1 vychází z indického trhu, kde je cena služby vnímána jako nejdůležitější faktor při výběru 3PL poskytovatele. V ostatních regionech Dálného východu nebo v regionu Severní Ameriky pak dle existujících studií hrají při výběru poskytovatele významnou roli i jiné faktory, než je cena za poskytnutou službu. Z Tab. 1 je patrné, že v CEE regionu publikované výzkumné výstupy na dané téma chybí.

Tab. 1 - Výzkumy zabývající se kritérii výběru 3 PL poskytovatele

Zdroj	Zkoumaná oblast	Počet kritérií Vzorek Metodologie	Výsledky
Anderson et al. (2011)	Faktory výběru 3PL poskytovatele (Asie, Austrálie)	10 kritérií 309 manažerů (rozdělení do 3 segmentů) DCA (z angl. Discrete Choice Analysis)	Nejdůležitější kritéria: spolehlivé dodání, cenová parita s ostatními poskytovateli. Návrh modelu výběru (z angl. Choice Model)
Kannan (2012)	Faktory výběru rejdaře (Indie)	48 kritérií 1000 odesílatelů Dotazníkové šetření, SERVQUAL	Zhodnocení služeb 7 rejdařů. Doporučení na základě analýzy slabých míst (z angl. gap analysis)
Bhatti (2010)	Faktory výběru 3PL poskytovatele, zhodnocení služeb (Indie)	23 kritérií 273 manažerů Dotazníkové šetření, AHP (z angl. Analytical hierarchy process)	Globální preferenční váhy kritérií výběru.
Chen and Wu (2011)	Faktory výběru 3PL poskytovatele (Asie)	28 kritérií Delfská metoda, ANP (z angl. Analytical network process)	Nejdůležitější kritéria: cena služby, kvalita služby, výkon operativy, technologie, výkon poskytovatele.
Kannan et al. (2010)	Faktory výběru rejdaře (Indie)	48 kritérií 600 odesílatelů Dotazníková šetření, SERVQUAL, skupinové diskuze	Nejdůležitější kritéria: nízké dopravné, cenová flexibilita, bezpečnost, dostupnost vybavení.
Kannan (2010)	Benchmarking služeb rejdařů (Indie)	48 kritérií 15 odesílatelů Dotazníková šetření, skupinové diskuze, SERVQUAL, AHP	Nejdůležitější kritéria: sazba dopravného, rozvrh loďení, operativa, infrastruktura, služby pro zákazníky.
Lu (2003)	Hodnocení poskytovaných služeb (Tajwan)	30 kritérií 300 odesílatelů, 185 3PL poskytovatelů Dotazníková šetření, analýza slabých míst	Nejdůležitější kritéria (pro odesílatele): správná dokumentace, spolehlivost navrhovaného rozvrhu, dostupnost lodního prostoru.
Kent and Parker (1999)	Faktory výběru 3PL poskytovatele (USA)	18 kritérií 100 odesílatelů, 25 3PL poskytovatelů Dotazníková šetření, analýza slabých míst	Nejdůležitější kritéria (pro odesílatele): spolehlivost transitního času, dostupnost vybavení, vůle poskytovatele vyjednat o sazbách.

Zdroj: Autoři

2. METODOLOGIE

Projekt aplikuje kvalitativní metody výzkumu. Sběr dat probíhal pomocí dotazníkového šetření a osobních rozhovorů s respondenty. Přehled faktorů byl čerpán z existující literatury a uspořádán podle nově vyvinutého modelu pro měření kvality služeb TARRQUAL. Model TARRQUAL rozděluje 42 faktorů zohledňujících kvalitu servisu do 4 skupin. Faktory

v rámci jedné skupiny jsou propojeny dle logického klíče. Analýza jednotlivých faktorů byla provedena pomocí analýzy průměru jak v rámci každého faktoru, tak v rámci každé ze skupin faktorů. Střední hodnota indikuje stupeň důležitosti každého faktoru nebo skupiny faktorů.

2.1 Metodologie pro měření kvality služeb

Kvalita služeb (SQ) je funkcí jednotlivých faktorů $f(f)$ dle vzorce

$$SQ = f(f) \quad (1)$$

Odborná literatura zabývající se měřením kvality služeb v logistice, přepravě a distribuci užívá různé metodologie. Jednou z nejčastěji používaných metodologií je SERVQUAL. SERVQUAL jako nástroj pro měření vnímané kvality poskytovaných služeb byl v prvopočátku aplikován pro maloobchodní služby (4), (12), (13), (14), následně služby v hotelových zařízeních (15), servisování aut (16), ekonomických školách (17), cestování a turismu (18), atd. V oboru přepravy, logistiky a distribuce nástroj SERVQUAL aplikuje nebo porovnává ještě s dalším nástrojem (8), (19), (20) a (21). Vzhledem k bohaté kritice není SERVQUAL prvním v pořadí při výběru metodologie pro měření kvality služeb v logistice. (22) SERVQUALu především vytýká, že:

- se zaměřuje na proces doručení služby místo na výsledky tohoto jevu,
- nepředkládá očekávané faktory vhodné pro konkrétní případ,
- existují velké interkorelace mezi jeho 5 skupinami faktorů,
- často neměří absolutní očekávání ohledně kvality servisu,
- sedmistupňová škála hodnocení důležitosti faktorů je nevhodná.

Tento výzkum reaguje na výše uvedenou kritiku a navrhuje revizi nástroje SERVQUAL, především pro obor logistiky, přepravy a distribuce. V rámci tohoto výzkumu byl vyvinut nový model pro měření vnímané kvality služeb poskytovaných v logistice, přepravě a distribuci, který se nazývá TARRQUAL. SERVQUAL přistupuje k očekávání zákazníka a vnímání kvality služeb v 5 oblastech (z angl. Assurance, Empathy, Reliability, Responsiveness, Tangibles) a k posouzení kvality služeb zohledňuje 22 faktorů. V modelu TARRQUAL je původní 22 faktorová analýza rozšířena na 42 faktorovou tak, aby analýza poskytla kompletnější a detailnější obrázek o preferencích zákazníka při výběru 3PL poskytovatele. Faktory v modelu TARRQUAL byly rozděleny do 4 skupin (z angl. Tangibles, Assurance, Reliability, Responsiveness) tak, aby lépe odpovídaly potřebám oboru přepravy, logistiky a distribuce. Faktory jsou do 4 skupin rozřazeny dle logického klíče:

- Tangibles: hmotná aktiva a měřitelné hodnoty, které je 3PL poskytovatel schopen poskytnout svému zákazníkovi. Tyto faktory zákazník zohledňuje před výběrem 3PL poskytovatele. Skupina zahrnuje 10 faktorů.
- Assurance: nehmotná aktiva a neměřitelné hodnoty, které 3PL poskytovatel nabízí zákazníkovi během procesu doručování služby. Díky nim má zákazník jistotu „kvalitního servisu“. Skupina zahrnuje 11 faktorů.

- Reliability: faktory týkající se konkrétní služby, kterou 3PL poskytovatel nabízí během procesu jejího doručování. Faktory přináší zákazníkovi uspokojení na konci obchodního případu. Skupina zahrnuje 11 faktorů.
- Responsiveness: popisuje tok informací a informační flexibilitu 3PL poskytovatele během procesu doručování služby. Skupina zahrnuje 10 faktorů.

Model TARRQUAL zahrnuje faktory spojené s výsledkem poskytované služby (tzn. s tím, co zákazník získá z této služby) a zároveň faktory související s procesem doručování této služby (tzn. s tím, jakým způsobem je služba doručována). V modelu je oproti SERVQUALu rovněž aplikována pouze pětistupňová hodnotící škála, a to z toho důvodu, že sedmistupňová škála je příliš detailní a vede ke zkresleným závěrům ohledně preferencí zákazníka. Vzhledem k tomu, že počet faktorů v TARRQUAL modelu je velký, stupeň důležitosti je kalkulována v rámci jednotlivých TARRQUAL skupin faktorů. Oproti SERVQUALu, který zkoumá každý faktor měření kvality poskytované služby zvlášť, předkládá TARRQUAL konsolidované výsledky.

2.2 Výběr faktorů

Tab. 2 poskytuje seznam faktorů a jejich krátké vysvětlení spolu se zdrojem literatury. Kromě hodnocení faktorů z již existující odborné literatury jsou respondenti osloveni k přidání dalšího, pro ně důležitého faktoru, který v seznamu není zmíněn. Výběr faktorů a jejich rozřazení do 4 skupin modelu TARRQUAL byl konzultován s vysokými představiteli Svazu spedice a logistiky ČR a Hafen Hamburg Marketing-e.V. (reprezentace Praha).

Seznam faktorů může být dále rozšířen nebo upraven dle potřeb konkrétního výzkumu nebo dotazníkového šetření prováděného přímo 3PL poskytovatelem. Seznam obsahuje faktory, které mohou sloužit pro měření vnímané kvality služeb poskytovaných nejen zasilateli a rejdaři, ale i jinými subjekty, které jsou součástí přepravního řetězce. Některé faktory se dají považovat za společné všem 3PL poskytovatelům, např. cena, doba přepravy apod.

Tab. 2 - Seznam faktorů

Zdroj	Název faktoru	Krátký popis faktoru
<i>Assurance</i>		
Bhatti et al. (2010)	Spokojenost s provedením předchozích přeprav	Výkonnost poskytovatele u předchozích přeprav.
Kent and Parker (1999); Wen and Huang (2003); Lu (2003)	Zpracovávání reklamací	Rychlost a efektivita zpracování reklamací.
Wen and Huang (2007); Wong et al. (2008); Kannan et al. (2010)	Bezpečnost přeprav	Zajištění bezpečnosti během přepravy zboží.
Crum et al. (1998)	ISO certifikace	Certifikace poskytovatele.
Bhatti et al. (2010); Chen and Wu (2011)	Finanční pozice	Finanční pozice poskytovatele na přepravním trhu.
Stank et al. (2003); Wen and Huang (2003)	Reputace poskytovatele	Pověst poskytovatele na přepravním trhu.
Mentzer et al. (1999)	Navázání kontaktu	Kvalita navázání kontaktu zaměstnanců poskytovatele se zákazníkem
Chen and Wu (2011)	Sledování zásilek	Schopnost poskytovatele poskytnout sledování zásilek
Kannan et al. (2010)	Diskrétnost	Poskytovatel jedná vůči zákazníkovi diskrétně.
Parasuraman et. al (1988); Lu (2003); Kannan et al. (2010)	Zdvořilost	Poskytovatel jedná vůči zákazníkovi zdvořile.
Parasuraman et al. (1988)	Empatie	Schopnost poskytovatele jednat empaticky.
<i>Reliability</i>		
Mentzer et al. (1999)	Informační kvalita	Dostupnost a adekvátnost informací od poskytovatele.
Innis and La Londe (1994)	Fakturace	Včasnost a přesnost fakturace.
Kannan et al. (2010)	Vedení záznamů	Vedení přesných záznamů o průběhu přepravy.
Lu (2003)	Přesnost vydané dokumentace	Přesnost vydaných přepravních dokumentů.
Kannan et al. (2010)	Včasnost uvolnění dokumentace	Včasnost vydání přepravních dokumentů.
Kent and Parker (1999); Lu (2003); Kannan et al. (2010)	Vyhovující plán lodění	Vyhovující plán lodění z hlediska frekvencí, doby přepravy apod.
Lu (2003); Wen and Huang (2007); Kannan et al. (2010)	Spolehlivost sailingu	Dlouhodobá spolehlivost avizovaných termínů lodění.
Kannan et al. (2010)	Avíza o pohybu zásilky	Avíza o nalodění, příjezdu a zpoždění zásilky.
Kannan et al. (2010)	Stav přepravní jednotky	Stav přepravní jednotky (kontejneru).
Wen and Huang (2007); Chen and Wu (2011)	Včasnost doručení	Včasné dodání služby nebo zboží.
Stank et al. (2003)	Hladký proces zpracování objednávek	Hladký proces zpracování objednávek.

Zdroj	Název faktoru	Krátký popis faktoru
<i>Tangibles</i>		
Innis and La Londe (1994)	Platební podmínky	Variabilita a přizpůsobivost platebních podmínek.
Wong et al. (2008); Bhatti et al. (2010), Lu (2003)	Geografické pokrytí	Geografické pokrytí poskytovatele (pobočkami, multimodálními servisy).
Chen and Wu (2011)	Úroveň informačních systémů	Úroveň informačních systémů poskytovatele (EDI, IT systémy).
Chen and Wu (2011)	Výkonnost zaměstnanců	Výkonnost zaměstnanců poskytovatele při zpracování přepravního případu.
Parasuraman et al. (1988); Wen and Huang (2007), Lu (2003)	Odborná způsobilost	Znalost a odborná způsobilost zaměstnanců poskytovatele.
Innis and La Londe (1994)	Schopnost poskytnout tzv. hard-to-find služby	Schopnost reagovat na neobvyklé požadavky zákazníků.
Innis and La Londe (1994)	Kvalita prodejního oddělení	Přístup a kvalita komunikace prodejního oddělení.
Lu (2003); Wong et al. (2008); Kannan (2012)	Cena	Cena poskytnuté služby.
Lu (2003)	Schopnost nabídnout balík služeb	Schopnost poskytovatele nabídnout balík služeb (clení, pojištění apod.)
Kannan et al. (2010)	Délka volných lhůt	Délka volných lhůt (např. zdržné, stojné, skladné)
<i>Responsiveness</i>		
Innis and La Londe (1994)	Dostupnost prodejního oddělení	Dostupnost prodejního oddělení při kontaktu se zákazníkem.
Innis and La Londe (1994); Wong et al. (2008)	Zpracovávání výjimečných situací	Přístup poskytovatele k výjimečným situacím.
Wen and Huang (2003)	Schopnost obstarat speciální vybavení	Schopnost poskytovatele poskytnout speciální způsob přepravy (reefer, open top, nadrozměrné zásilky apod.)
Lu (2003); Kannan (2010)	Cenová flexibilita	Vůle poskytovatele projednávat ceny, poskytovat slevy apod.
Mentzer et al. (1999)	Délka zpracování objednávky	Délka zpracování objednávky od objednání k realizaci.
Wen and Huang (2007); Kannan et al. (2010)	Komunikace uživající tzv. soft skills	Úroveň a kvalita komunikace se zákazníkem uživající tzv. měkké prvky (asertivita, otevřený přístup).
Chen and Wu (2011)	Flexibilita	Ochota poskytovatele přizpůsobit se zákaznickým požadavkům.
Innis and La Londe (1994)	Zákaznická podpora	Technická i odborná podpora poskytovatele během zpracování přepravy.
Lu (2003)	Reakce na požadavky odesílatele	Reakce na požadavky odesílatele jako partnera zákazníka.
Chen and Wu (2011)	Spolupráce se zákazníkem	Rychlost a kvalita spolupráce se zákazníkem.

Zdroj: Autoři

2.3 Navrhování dotazníku a jeho distribuce

Po stanovení 42 faktorů kvality poskytovaných služeb byl navržen a skrze marketingový software Quanda respondentům distribuován jednoduchý e-mailový dotazník. E-mailový dotazník je relativně nízkonákladová metoda sběru dat. Další výhodou je distribuce libovolnému počtu respondentů. Metoda je plně anonymní a vyhovující z hlediska místního i časového (20). Respondenty představují manažeři logistiky náhodně vybraných 176 zákazníků zasilatelské společnosti K+N ČR. Metoda náhodného výběru byla už hojně užívána ve studiích podobného zaměření (2), (20), (21), (23), (24). Velikost vzorku rovněž koresponduje s velikostí vzorku ve studiích podobného charakteru (2), (25), u některých studií byl dokonce ještě menší (24), (26).

Respondenti byli vyzváni k doplnění obecných otázek týkajících se oboru činnosti, dováženého zboží a délky jejich zkušenosti v oboru. Z těchto údajů byly zkoumány vztahy mezi prioritizací jednotlivých faktorů vzhledem k oboru a délce zkušenosti v oboru. Dále byli respondenti osloveni, aby na pětibodové škále označili individuální důležitost k jednotlivým 42 faktorům posuzujícím kvalitu služeb nabízených 3PL poskytovatelem (1 – nedůležitý, 2 – docela důležitý, 3 – důležitý, 4 – velmi důležitý, 5 – extrémně důležitý). Respondenti byli na dotazníkové šetření upozorněni předem. Dotazník doprovázel průvodní dopis vysvětlující účel a cíl dotazníkového šetření. Sběr dat probíhal v období dubna až června 2015. Během tohoto období byly za účelem zvýšení návratnosti dotazníku zaslány dva upomínkové maily k vyplnění dotazníku. Zároveň proběhlo 12 rozhovorů s respondenty.

2.4 Analýza dat

Spolehlivost dat z dotazníků potvrzuje výpočet Crombach's α , který se pohybuje v rozmezí mezi 0 až 1. Pokud je hodnota Crombach's α větší než 0,9, pak je spolehlivost dat excelentní. V tomto výzkumu je hodnota Crombach's α rovna 0.94. Ze 176 odeslaných dotazníků se vrátilo 56 použitelných odpovědí. Jelikož bylo možné odevzdat dotazník pouze jen jako kompletní, evidují se pouze použitelné odpovědi. Návratnost dotazníku 31 % je považováno za uspokojující, vzhledem k faktu, že průměrná návratnost v průzkumech, kde jako respondenti vystupují zástupci z managementu, se pohybuje kolem 15-20 % (27). Na základě navrácených dotazníků, byli respondenti rozděleni do 5 skupin dle oboru, v kterém působí, a do 4 skupin dle délky zkušenosti v oboru, jak znázorňují Tab. 3 a Tab. 4:

Tab. 3 - Rozdělení respondentů dle oboru

Obor	Počet respondentů
Automotive	5
Elektronika	4
Průmyslové zboží	9
Maloobchod	33
Zboží okamžité spotřeby	5

Zdroj: Autoři

Tab. 4 - Rozdělení respondentů dle délky zkušenosti v oboru

Délka zkušenosti	Počet respondentů
1 – 5 let	24
6 – 10 let	20
11 – 15 let	4
15 a více let	8

Zdroj: Autoři

Zpracování dat z dotazníku prostřednictvím analýzy průměru bylo provedeno za použití softwaru SPSS/PASW Statistics 18. Stejnou metodu analýzy průměru použily i další výzkumy zabývající se důležitostí faktorů při výběru 3PL poskytovatelů (2), (20), (21), (24). Průměr se vypočítá jako suma respondentem vyznačených hodnot vztahujících se k jednomu faktoru vydělená počtem respondentů. Čím vyšší je tato hodnota, tím vyšší je vnímaná důležitost konkrétního faktoru. Tímto způsobem jsou odhaleny preference zákazníků při výběru 3PL poskytovatele.

3. VÝSLEDKY VÝZKUMU

Výsledky výzkumu jsou prezentovány v Tab. 5. Tab. 5 zobrazuje průměrnou hodnotu každého faktoru. Respondenti ohodnotili 19 faktorů průměrnou hodnotou vyšší než 4 (tzn. faktor je pro ně velmi důležitý až extrémně důležitý), 21 faktorů průměrnou hodnotou vyšší než 3 a menší než 4 (tzn. faktor je pro ně důležitý až velmi důležitý) a pouze 2 faktory získaly průměrnou hodnotu mezi 2 a 3 (tzn. faktor je pro ně docela důležitý až důležitý). Podle této analýzy se ukázalo, že zákazníci zasilatelské společnosti K+N ČR hodnotí jako nejdůležitější faktor při výběru 3PL poskytovatele „Včasnost doručení“ s průměrnou hodnotou 4,89. Včasné dodání je následováno faktorem „Informační kvalita“ s průměrnou hodnotou 4,78 a „Avízy o příjezdu a zpoždění zásilky“ s průměrnou hodnotou 4,76, „Cenou“ s průměrnou hodnotou 4,73 a „Cenovou pružností“ s průměrnou hodnotou 4,65. Dle výzkumu jsou nejméně důležitými faktory „Dostupnost hard-to-find služeb“ s průměrnou hodnotou 2,80 a „ISO certifikací“ s průměrnou hodnotou 2,28.

Tab. 5 – Důležitost faktorů při výběru 3PL poskytovatele

Faktor	Průměrná hodnota
Včasnost doručení	4,89
Informační kvalita	4,78
Avíza o pohybu zásilky	4,76
Cena	4,73
Cenová flexibilita	4,65
Včasnost uvolnění dokumentace	4,52
Vedení záznamů	4,50
Vyhovující plán lodění	4,47
Spolupráce se zákazníkem	4,41
Výkonnost zaměstnanců	4,39
Stav přepravní jednotky (kontejneru)	4,36
Hladký proces zpracování objednávky	4,35
Délka volných lhůt	4,32
Spolehlivost sailingu	4,31
Reakce na požadavky odesílatele	4,18
Délka zpracování objednávky	4,15
Spokojenost s provedením předchozích přeprav	4,14
Navázání kontaktu	4,07
Sledování zásilek	4,01
Komunikace užívající tzv. soft skills	3,95
Zpracování výjimečných situací	3,95
Odborná způsobilost	3,93
Platební podmínky	3,92
Flexibilita	3,90
Přesnost vydané dokumentace	3,90
Bezpečnost přeprav	3,84
Empatie	3,66
Zákaznická podpora	3,64
Finanční pozice	3,45
Schopnost nabídnout balík služeb	3,35
Zdvořilost poskytovatele	3,30
Dostupnost prodejního oddělení	3,28
Fakturace	3,27
Zpracovávání reklamací	3,22
Úroveň informačních systémů	3,21
Diskrétnost poskytovatele	3,21
Reputace poskytovatele	3,20
Schopnost obstarat speciální vybavení	3,17
Kvalita prodejního oddělení	3,15
Geografické pokrytí	3,14
Schopnost poskytnout tzv. hard-to-find služby	2,80
ISO certifikace	2,28

Zdroj: Autoři

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

Tab. 6 znázorňuje agregovaná data pro 4 skupiny nově vyvinutého modelu TARRQUAL. Vzhledem k tomu, že mezi jednotlivými faktory v rámci skupiny existuje logické pojítko, 3PL poskytovatel se při formulování své marketingové strategie vůči

zákazníkovi může zaměřit na faktory patřící do skupiny s největší průměrnou hodnotou, nejen na jednotlivé faktory. V prvním sloupci Tab. 6 jsou data očištěná o extrémní hodnoty. Respondenti přiřadili nejvyšší důležitost skupině Tangibles. Proto by se 3PL poskytovatel měl při formulaci svých marketingových strategií zaměřovat na tuto skupinu faktorů.

Tab. 6 - Agregovaná data pro jednotlivé skupiny modelu TARRQUAL

TARRQUAL skupina	Průměrná hodnota za skupinu (očištěná od extrémních hodnot)	Průměrná hodnota za skupinu
Reliability	4,07	3,91
Assurance	4,05	3,95
Tangibles	4,10	4,02
Responsiveness	3,81	3,63

Zdroj: Autoři

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

Výzkum rovněž odkrývá vliv oboru, v kterém respondent působí, a délky zkušenosti v oboru na prioritizaci faktorů a vlastně celý rozhodovací proces výběru 3PL poskytovatele. Výsledky korespondují s povahou jednotlivých odvětví. Pro obor Automotive jsou třemi nejdůležitějšími faktory „Avíza o příjezdu a zpoždění zásilky“ (průměrná hodnota 4,67), „Včasnost doručení“ (průměrná hodnota 4,67) a „Informační kvalita“ (průměrná hodnota 4,59). V oboru Elektronika si zákazníci nejvíce cení faktoru „Informační kvalita“, „Avíza o příjezdu a zpoždění zásilky“ a „Cenová flexibilita“ se stejnou průměrnou hodnotou 4,90. V oboru Průmyslové zboží si je to „Cena“ (průměrná hodnota 5,00), „Včasnost doručení“ (průměrná hodnota 4,92) a „Rychlost a kvalita spolupráce se zákazníkem“ (průměrná hodnota 4,91). Pro obor Maloobchod jsou rozhodující faktory „Včasnost doručení“ (průměrná hodnota 4,91), „Avíza o příjezdu a zpoždění zásilky“ (průměrná hodnota 4,72) a „Informační kvalita“ (průměrná hodnota 4,72). Respondenti z oboru dovozu zboží okamžité spotřeby označili průměrnou hodnotou 5,00 tyto tři faktory: „Přesnost vydaných přepravních dokumentů“, „Včasné uvolnění přepravních dokumentů“ a „Včasnost doručení“.

Co se týče vlivu zkušenosti v oboru na prioritizaci faktorů, výzkum přinesl následující výsledky. Pro skupinu se zkušeností v oboru 1-5 let jsou nejdůležitějšími faktory „Včasnost doručení“ (průměrná hodnota 4,97), „Cenová pružnost“ (průměrná hodnota 4,91) a „Informační kvalita“ (průměrná hodnota 4,86). Respondenti se zkušeností v oboru 6-10 let upřednostňují faktor „Cena“ (průměrná hodnota 4,93), „Včasnost doručení“ (průměrná hodnota 4,90) a „Avíza o příjezdu a zpoždění zásilky“ (průměrná hodnota 4,85). Skupina respondentů se zkušeností v oboru 11-15 let si nejvíce cení faktoru „Včasnost doručení“ (průměrná hodnota 4,86), „Technická i odborná podpora poskytovatele“ (průměrná hodnota 4,56) a „Stav přepravní jednotky“ (průměrná hodnota 4,49). Pro poslední skupinu respondentů se zkušeností 15 a více let je rozhodující faktor „Informační kvalita“ (průměrná hodnota 4,29), „Cenová flexibilita“ (průměrná hodnota 4,21) a „Avíza o příjezdu a zpoždění zásilky“ (průměrná hodnota 4,01).

I když se seznam faktorů zdá být vyčerpávající, výzkum přináší do existujícího výzkumu a odborné literatury další faktor. Během rozhovorů s respondenty dva uvedli faktor „Sdílení vícenákladů“ (z angl. Additional costs participation). Tento faktor je definován jako

účast 3PL poskytovatele na vícenákladech vzniklých tzv. force majeure (nepřízeň počasí, výpadky, stávky apod.), kde žádná ze stran se necítí odpovědnou za vzniklé vícenáklady.

ZÁVĚR

Výzkum odhaluje individuální preference zákazníků při volbě 3PL poskytovatele. V dotazníku respondenti označili na pětistupňové škále hodnotu důležitosti 42 faktorů výběru 3PL poskytovatele. Největší důležitost respondenti přiřadili faktoru „Včasnost doručení“ s průměrnou hodnotou 4,89, „Informační kvalita“ s průměrnou hodnotou 4,78 a „Avíza o příjezdu a zpoždění zásilky“ s průměrnou hodnotou 4,76. Tyto výsledky odpovídají na první výzkumnou otázku a oproti podobným výzkumům prováděným na asijském kontinentě, faktor „Cena“ zde nehraje nejdůležitější roli při výběru 3PL poskytovatele. Faktor „Cena“ se v tomto výzkumu umístila na 4. místě s průměrnou hodnotou 4,73. Studie rovněž přispívá k současnému stavu poznání v oboru přepravy novým, v literatuře dosud nezmíněným faktorem „Sdílení vícenákladů“. Studie odpovídá i na třetí výzkumnou otázku týkající se odlišné prioritizace faktorů v rámci různých oborů a délky zkušenosti v oboru, ač zkoumáno na velmi malém vzorku.

Studie ilustruje rozhodovací proces zákazníků při volbě 3PL poskytovatele a může pomoci ve vytváření nových strategií vedoucích ke spokojenosti zákazníků a zajištění nejlepší kvality poskytovaných služeb (4). Studie umožňuje 3PL poskytovatelům porozumět prioritám, které jejich zákazníci kladou na výslednou službu a proces dodání služby, a zároveň může pomoci k vytvoření nových marketingových strategií vedoucích ke spokojenosti zákazníka a jeho udržení (20). Porozumění nejdůležitějších faktorů rozhodujících o výběru 3PL poskytovatele vede k nastolení nového druhu partnerství mezi 3PL poskytovatelem a jeho zákazníkem (2). Aby 3PL poskytovatel v dnešní konkurenční džungli přežil, měl by se v procesu doručování služby zaměřit na rozvíjení faktorů, které zákazníci označují za nejdůležitější, a potlačit ty, které jsou pro ně méně důležité. Takovým způsobem může 3PL poskytovatel přitáhnout nové zákazníky, udržet si ty stávající a učinit je více spokojenými. Navíc v rámci nově vyvinutého modelu TARRQUAL se 3PL poskytovatel při vytváření marketingových strategií může zaměřit pouze na určitou skupinu faktorů. Model TARRQUAL otevírá nové výzkumné možnosti v oblasti měření spokojenosti zákazníků.

Aby se prověřila použitelnost nového modelu TARRQUAL, měl by se ten samý výzkum zopakovat o pár let později a porovnat výsledky. V regionu CEE a obzvláště v ČR existuje pouze omezený výzkum zabývající se prioritami a požadavky zákazníků na přepravním trhu. Tato studie je vnímána jako vodítko pro další výzkumy. Může být s drobnými úpravami použita i pro jiné trhy, mimo CEE region. Seznam faktorů může být upraven pro potřeby konkrétního výzkumu. Podobná studie může být provedena i pro další zboží, nejen kontejnerizované, např. hromadné nebo tankery (20), nebo také pro jiné druhy dopravy (letecká, železniční, silniční nebo kombinovaná air-sea, rail-road).

Výzkumný projekt IGA č. F3/22/2015 je financován Interní grantovou agenturou Vysoké školy ekonomické v Praze.

POUŽITÁ LITERATURA

- (1) Hafen Hamburg Statistics [online]. c2015 [cit. 2015-09-13]. Dostupné z <<http://www.hafen-hamburg.de/list/HHM>>.
- (2) LU, C.-S. An Evaluation of Service Attributes in a Partnering Relationship between Maritime Firms and Shippers in Taiwan. *Transportation Journal*, 2003, roč.. 42, č. 5, s. 5-16. ISSN 0041-1612.
- (3) ANDERSON, E. J., COLTMAN, T., DEVINNEY, T. M., KEATING, B. What drives the choice of a third-party logistics provider? *Journal of Supply Chain Management*, 2011, roč. 47, č. 2, s. 97-115. ISSN 1523-2409.
- (4) PARASURAMAN, A., BERRY, L.L., ZEITHAML, V.A. SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 1988 roč. 64, č. 1, s. 12-40. ISSN 0022-4359.
- (5) DAVIS-SRAMEK, B., DROGE, C., MENTZER, J. T., MYERS, M. B. Creating commitment and loyalty behavior among retailers: What are the roles of service quality and satisfaction? *Academy of Marketing Science Journal*, 2009, roč. 37, č. 4, s. 440-454. ISSN 0092-0703.
- (6) HUNT, S., D., DAVIS, D., F. Grounding Supply Chain Management in Resource-Advantage Theory. *Journal of Supply Chain Management*, 2008, roč. 44, č. 1, s. 10-21. ISSN 1745-493X .
- (7) KARLÍČEK, M., NOVINSKÝ, M., TAHAL, R., KOLÁŘ, P., JIRSÁK, P. *Role marketingu ve firmách*. Zlín: Radim Bačuvčík – VeRBuM, 2014. 106 s. ISBN 978-80-87500-56-9.
- (8) BIENSTOCK, C., C., MENTZER, J., T., BIRD, M., M. Measuring Physical Distribution Service Quality. *Journal of Academy of Marketing Science*, 1997, roč. 25, č. 1, s. 31-44. ISSN 0092-0703.
- (9) RAFIQ, M., JAAFAR, H., S. Measuring customers' perceptions of logistics service quality of 3PL service providers. *Journal of Business Logistics*, 2007, roč. 28, č. 2, s. 159 – VIII. ISSN 2158-1592 .
- (10) LEWIS, R., C., BOOMS, B., H. The marketing aspects of service quality. Sborník konference American Marketing Association: Chicago, 1983, s. 99-104.
- (11) MELNYK, S., A., DAVIS, E., W., SPEKMAN, R., E., SANDOR, J. Outcome-driven supply chains. *MIT Sloan Management Review*. 2010, roč. 51, č. 2, s. 33-38. ISSN 1532-9194.
- (12) PARASURAMAN, A., BERRY, L.L., ZEITHAML, V.A. Perceived service quality as a customer-based performance measure: An empirical examination of organizational barriers using an extended service quality model. *Human Resource Management (1986-1998)*, 1991, roč. 30, č. 3, s. 335-364.

- (13) PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V.A., BERRY, L.L. Research note: more on improving service quality measurement. *Journal of Retailing*, 1993, roč. 69, č. 1, Spring, s. 140-7.
- (14) PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V.A., BERRY, L.L. Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: implications for future research. *Journal of Marketing*, 1994, roč. 58, January, s. 111-24.
- (15) SALEH, F., RYAN, C. Analysing service quality in the hospitality industry using the SERVQUAL model. *Services Industries Journal*, 1992, roč. 11 č. 3, s. 324-43.
- (16) BOUMAN, VAN DER WIELE, T. Measuring service quality in the car service industry: building and testing an instrument. *International Journal of Service Industry Management*, 1992, Vol. 3 No. 4, pp. 4-16.
- (17) RIGOTTI, S. PITT, L. SERVQUAL as a measuring instrument for service provider gaps in business schools. *Management Research News*, 1992, roč. 15, č. 3, s. 9-17.
- (18) FICK, G.R., RITCHIE, J.R.B. Measuring service quality in the travel and tourism industry. *Journal of Travel Research*, 1991, roč. 30, č. 2, Autumn, s. 2-9.
- (19) KANNAN, V. Benchmarking the service quality of ocean container carriers using AHP. *Benchmarking: An International Journal*, 2010, roč. 17, č. 5, s. 637-656.
- (20) KANNAN, V., BOSE, S. K., KANNAN, N. G. Ocean container carrier selection criteria and their perceived importance in the indian environment: A shipperonly study. *IUP Journal of Operations Management*, 2010, roč. 9, č. 4, s. 35-51.
- (21) KANNAN, V. Improving the service quality of ocean container carriers: An Indian case study. *Benchmarking: An international journal*, 2012, roč. 19, č. 6, s.709-729.
- (22) BUTTLE, F. SERVQUAL: review, critique, research agenda. *European Journal of Marketing*, 1994, roč. 30, č. 1, s. 8-32.
- (23) INNIS, D. E., LA LONDE B. J. Customer service: The key to customer satisfaction, customer loyalty, and market share. *Journal of business logistics. Oak Brook, Ill.: Council of Logistics Management*, 1994, roč. 15, č. 1, s. 1-27.
- (24) KENT J. L., PARKER S. R. International Containership Carrier Selection Criteria: Shippers/Carriers Differences. *International Journal of Physical Distribution & Logistics*, 1999, roč. 29, č. 6, s. 398-408.
- (25) BHATTI, R. S., KUMAR, P. AND KUMAR, D. Analytical modeling of third party service provider selection in lead logistics provider environments. *Journal of Modelling in Management*, 2010, roč. 5, č. 3, s. 275-286.
- (26) WONG, P.C., YAN, H., BAMFORD, C. Evaluation of factors for carrier selection in the China pearl river delta. *Maritime Policy & Management*, 2008, roč. 35 č. 1, s. 27-52.
- (27) MENON, A., BHARADWAJ, S.G., HOWELL, R.D. The quality and effectiveness of marketing strategy: effect of functional and dysfunctional conflict in intra-organizational relationships. *Journal of Academy of Marketing Science*, 1996, roč. 24, č. 4, s. 299-313.
- (28) INNIS, D. E., LA LONDE B. J. Customer service: The key to customer satisfaction, customer loyalty, and market share. *Journal of business logistics. Oak Brook, Ill.: Council of Logistics Management*, 1994, roč. 15, č. 1, s. 1-27.

- (29) WEN, C.H., HUANG, J.Y. A discrete choice model of ocean carrier choice. *Journal of the Eastern Asia Society for Transportation Studies*, 2007, roč. 7, s. 795-807.
- (30) CRUM, M. R., JOHNSON, D. A., ALLEN, B. J. A longitudinal assessment of EDI use in the U.S. motor carrier industry. *Transportation Journal*, 1998, roč. 38, č. 1, s. 15-28.
- (31) CHEN, K., WU, W. Applying analytic network process in logistics service provider selection - a case study of the industry investing in southeast Asia. *International Journal of Electronic Business Management*, 2011, roč. 9, č. 1, s. 24-36.
- (32) STANK, T. P., GOLDSBY, T. J., VICKERY, S. K. Logistics service performance: estimating its influence on market share. *Journal of Business Logistics*, 2003, roč. 24, č. 1, s. 27-55.