

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

**Posouzení výhodnosti interní a externí varianty organizace údržby ve
vybraném útvaru podniku**

Tomáš Boleček

**Bakalářská práce
2015**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Tomáš Boleček**
Osobní číslo: **E12266**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**
Název tématu: **Posouzení výhodnosti interní a externí varianty organizace údržby ve vybraném útvaru podniku.**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

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

Cílem práce je posouzení ekonomické výhodnosti interní a externí varianty organizace údržby ve vybraném útvaru podniku.

Osnova:

- Outsourcing a insourcing v širším kontextu.
- Zmapování činností vhodných k insourcingu vybraného útvaru podniku.
- Vyčíslení nákladovosti jednotlivých variant a jejich optimalizace.
- Navržení postupu přechodu z outsourcingu na insourcing.
- Formulace závěrů.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**

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

Seznam odborné literatury:

- BRAGG, Steven M.** Outsourcing: a Guide to– Selecting the Correct Business Unit– Negotiating the Contract– Maintaining Control of the Process. 2nd ed. Hoboken, N.J.: John Wiley, c2006, xvi, 383 p. ISBN 9780471676263-.
- DVOŘÁČEK, Jiří a Ladislav TYLL.** Outsourcing a offshoring podnikatelských činností. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2010, xii, 183 s. ISBN 978-80-7400-010-2.
- HÜBNER, Miroslav.** Outsourcing: příručka manažera. Praha: Tate International, c2008, 268 s. Příručka manažera, 10. ISBN 978-808-6813-165.
- LEGÁT, Václav.** Management a inženýrství údržby. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2013, 570 s. ISBN 978-807-4311-192.
- RYDVALOVÁ, Petra.** Outsourcing ve firmě: průvodce pro manažera s tipy pro české prostředí. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007, vii, 102 s. ISBN 978-80-251-1807-8.
- STÝBLO, Jiří a Ladislav TYLL.** Outsourcing a outplacement: (vyčleňování činností a uvolňování zaměstnanců) : praxe a právní souvislosti. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2005, 114 s. ISBN 80-735-7094-7.

Vedoucí bakalářské práce:


PaedDr. Alexandr Šenec

Ústav podnikové ekonomiky a managementu


Datum zadání bakalářské práce: **29. září 2014**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2015**



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 29. září 2014

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

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

Nesouhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 30. 6. 2015

Tomáš Boleček

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych rád poděkoval svému vedoucímu práce PaedDr. Alexandru Šencovi za jeho odbornou pomoc a cenné rady, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce. Dále bych chtěl poděkovat zaměstnancům společnosti Škoda Auto a. s., především panu Ing. Jaroslavu Rolečkovi za jeho odbornou pomoc, čas a poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce.

ANOTACE

Tato bakalářská práce se věnuje posouzení výhodnosti interní a externí varianty organizace údržby ve vybraném útvaru podniku. Teoretická část se zabývá outsourcingem a insourcingem v širším kontextu, dále popisuje vybrané metody pro zhodnocení výhodnosti obou variant údržby. Obsahem praktické části je popis údržby lakovny závodu Kvasiny společnosti Škoda Auto a. s. a doporučení, kterých by se měla držet při přechodu z outsourcingové na insourcingovou variantu. Obě dvě varianty byly zhodnoceny pomocí nákladové a multikriteriální analýzy a na základě jejich výsledků byla vytvořena doporučení pro další postup.

KLÍČOVÁ SLOVA

Outsourcing, insourcing, údržba, nákladová analýza, multikriteriální analýza.

TITLE;

Evaluation of Convenience of Internal and External Versions of Maintenance Organization in a Selected Department of the Company.

ANNOTATION

This paper elaborates on evaluation of convenience of internal and external version of maintenance organization in the selected company department. The theoretical part is focused on outsourcing and insourcing in broader context, and further describes selected methods for evaluation of convenience of both maintenance versions. The practical part contains the description of maintenance in paint shop Kvasiny, subsidized to Skoda Auto a. s., and recommendations said company should follow while in transition from outsourcing to insourcing version of maintenance. Both versions have been evaluated using cost and multi-criteria analysis, and recommendations for future procedure has been based on those results.

KEYWORDS

Outsourcing, insourcing, cost analysis, multi-criteria analysis.

OBSAH

| | |
|--|-----------|
| ÚVOD | 11 |
| 1 OUTSOURCING..... | 12 |
| 1.1 ČINNOSTI VHODNÉ K OUTSOURCINGU | 13 |
| 1.2 PODOBY OUTSOURCINGU | 15 |
| 1.3 DŮVODY VEDOUcí K OUTSOURCINGU A VYPLYVAJící VÝHODY | 17 |
| 1.4 NEVÝHODY OUTSOURCINGU | 19 |
| 1.5 RIZIKA OUTSOURCINGU | 21 |
| 2 PROCES PŘECHODU K OUTSOURCINGU | 23 |
| 2.1 FÁZE ROZHODOVÁNÍ O OUTSOURCINGU | 23 |
| 2.2 ANALÝZA OBLASTI URČENÉ K VYČLENĚNÍ | 23 |
| 2.2.1 <i>Náklady na outsourcing</i> | 24 |
| 2.3 STANOVENÍ KRITÉRIÍ A VÝBĚR DODAVATELE | 25 |
| 2.4 FÁZE JEDNÁNÍ A UZAVŘENÍ SMLOUVY | 26 |
| 2.4.1 <i>Analýza ze strany dodavatele</i> | 27 |
| 2.4.2 <i>Rozhraní spolupráce mezi podnikem a poskytovatelem</i> | 27 |
| 2.4.3 <i>Smlouva, smluvní podmínky a právní úprava</i> | 27 |
| 2.4.4 <i>Formy outsourcingových smluv</i> | 28 |
| 2.4.5 <i>Obsah outsourcingových smluv</i> | 29 |
| 2.5 VLASTNÍ REALIZACE PROJEKTU | 29 |
| 2.6 ŘÍZENÍ A VYHODNOCOVÁNÍ SPOLUPRÁCE | 30 |
| 2.7 FAKTORY ÚSPĚCHU PŘECHODU K OUTSOURCINGU A MOŽNÉ CHYBY | 30 |
| 3 INSOURCING..... | 32 |
| 4 VYBRANÉ POSTUPY K HODNOCENÍ EXTERNÍHO A INTERNÍHO ŘEŠENÍ | 34 |
| 4.1 BODOVACÍ METODA STANOVENÍ VAH KRITÉRIÍM | 35 |
| 4.2 BODOVACÍ METODA HODNOCENÍ ALTERNATIV | 35 |
| 4.3 KRITÉRIA HODNOCENÍ PRO VÝBĚR INTERNÍ A EXTERNÍ VARIANTY ÚDRŽBY | 36 |
| 5 PROFIL SPOLEČNOSTI ŠKODA AUTO A. S. | 37 |
| 5.1 ORGANIZACE ÚDRŽBY LAKOVNY V ZÁVODĚ KVASINY | 38 |
| 6 POSOUZENÍ VÝHODNOSTI INTERNÍ A EXTERNÍ ÚDRŽBY | 40 |
| 6.1 ROZDĚLENÍ NÁKLADŮ NA ZAJIŠTĚNÍ EXTERNÍ ÚDRŽBY | 40 |
| 6.1.1 <i>Personální náklady externí údržby</i> | 40 |
| 6.1.2 <i>Náklady zajištění servisní a revizní činnosti</i> | 42 |
| 6.1.3 <i>Náklady na vybavení a provoz dílen a skladů údržby</i> | 42 |
| 6.1.4 <i>Náklady na rozvoj systému údržby</i> | 43 |
| 6.1.5 <i>Přehled externích nákladů</i> | 43 |
| 6.2 ROZDĚLENÍ NÁKLADŮ NA ZAJIŠTĚNÍ INTERNÍ ÚDRŽBY | 44 |
| 6.2.1 <i>Náklady na personální zajištění interní údržby</i> | 44 |
| 6.2.2 <i>Náklady na servisní a revizní služby</i> | 45 |
| 6.2.3 <i>Náklady provozu interní údržby</i> | 46 |
| 6.2.4 <i>Náklady na rozvoj počítačového systému údržby</i> | 46 |
| 6.2.5 <i>Přehled interních nákladů</i> | 46 |
| 6.3 CELKOVÉ NÁKLADOVÉ SROVNÁNÍ EXTERNÍ A INTERNÍ ÚDRŽBY | 47 |
| 6.4 MULTIKRITÉRIÁLNÍ ROZHODOVACÍ ANALÝZA BODOVOU METODOU | 48 |
| 6.4.1 <i>Stanovení vah kritérií</i> | 49 |
| 6.4.2 <i>Vyhodnocení variant</i> | 50 |
| 7 PŘECHOD ÚDRŽBY LAKOVNY A JEHO OPTIMALIZACE | 52 |
| ZÁVĚR..... | 54 |
| POUŽITÁ LITERATURA..... | 56 |
| SEZNAM PŘÍLOH | 58 |

SEZNAM TABULEK

| | |
|---|----|
| Tabulka 1: Souhrn výhod a nevýhod outsourcingu | 21 |
| Tabulka 2: Souhrn výhod a nevýhod insourcingu. | 33 |
| Tabulka 3: Stav kmenového personálu pro období 2010 až 2014..... | 37 |
| Tabulka 4: Tabulka HV společnosti Škoda Auto a. s. v letech 2010 - 2014..... | 38 |
| Tabulka 5: Souhrnná tabulka měsíčních personálních nákladů externí údržby | 41 |
| Tabulka 6: Souhrnné personální náklady na období 5 ti let | 41 |
| Tabulka 7: Souhrnné roční náklady na sklad a dílnu údržby. | 42 |
| Tabulka 8: Souhrnná tabulka nákladů na externí údržbu v horizontu pěti let..... | 43 |
| Tabulka 9: Souhrnná tabulka měsíčních personálních nákladů interní údržby..... | 45 |
| Tabulka 10: Souhrnná tabulka nákladů na interní údržbu pro pětileté období | 46 |
| Tabulka 11: Souhrnná tabulka nákladů na externí a interní variantu údržby..... | 47 |
| Tabulka 12: Tabulka bodového ohodnocení vah jednotlivých kritérií | 49 |
| Tabulka 13: Význam hodnocení pro posuzování výhodnosti interní a externí údržby. | 50 |
| Tabulka 14: Bodové ohodnocení interní a externí údržby podle zvolených kritérií. | 51 |

SEZNAM ILUSTRACÍ

| | |
|---|----|
| Obrázek 1: Podnikové procesy podle možnosti substitute. | 13 |
| Obrázek 2: Využití outsourcingu v činnostech podniků v malém a středním podnikání | 14 |
| Obrázek 3: Hierarchie důvodů vedoucím k outsourcingu..... | 19 |
| Obrázek 4: Graf vývoje HV před zdaněním v letech 2010 až 2014..... | 38 |
| Obrázek 5: Graf procentního rozložení externích nákladů v pětiletém období | 43 |
| Obrázek 6: Graf procentního rozložení interních nákladů v pětiletém období. | 47 |
| Obrázek 7: Grafické zobrazení vývoje nákladů na interní a externí variantu údržby. | 48 |

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

| | |
|-----|------------------------------|
| BaS | Bodovy a stavby |
| HV | Hospodářský výsledek |
| IS | Informační systém |
| IT | Informační technologie |
| PN | Personální náklady |
| SaZ | Stroje a zařízení |
| SLA | Service Level Agreement |
| SW | Software |
| TPM | Total Productive Maintenance |
| ÚS | Ústavní soud |

ÚVOD

V dnešní globalizované době, kdy nabídka téměř ve všech odvětvích převyšuje poptávku, je pro firmy klíčové neustrnout ve vývoji a podporovat inovace, ale pro konkurenceschopnost podniku je také velice důležitá míra vynaložených nákladů. Proto se mnoho společností v dnešní době musí ubírat hned několika směry a jedním z nich, pokud chtějí být konkurenceschopné a úspěšné, je trend neustálého snižování nákladů.

V posledních letech je hojně využívaným způsobem snižování nákladů vyčlenění činností, které nepřináší přidanou hodnotu a nadále jsou zajišťovány pomocí outsourcingu. Mezi širokou veřejností je outsourcing považován za velice pohodlný a nenáročný způsob zajišťování podpůrných, ale pro organizaci nezbytných, aktivit. Opak je ale velice často pravdou. A právě úskalí a problematické části outsourcingu, ale i insourcingu budou součástí této práce.

Text práce se bude skládat ze dvou částí a to z teoretické a praktické části. Teoretická část se bude věnovat obecné problematice outsourcingu a insourcingu, včetně vybraných metod jejich vzájemného posouzení.

V praktické části práce bude provedena analýza výhodnosti zajišťování organizace lakovny údržby v závodě Kvasiny společnosti Škoda Auto a. s. a to externí nebo interní formou. Porovnání těchto variant bude ve formě nákladové a multikriteriální analýzy.

Autor práce bude čerpat z interních informací získaných při praktikantském pobytu ve společnosti Škoda Auto a. s. Téma práce bylo zvoleno na základě vzájemné diskuze autora práce s vedením útvaru lakovny závodu Kvasiny.

Cílem bakalářské práce je posouzení výhodnosti interní a externí varianty organizace údržby ve vybraném útvaru podniku.

1 OUTSOURCING

Podnikání v dnešní době je velice náročné a dynamické. Cílem každého podniku na trhu je být úspěšný a rozvíjet podnikatelské aktivity a činnosti tak, aby uspěl v silně konkurenčním prostředí. Firmy proto musejí neustále sledovat nové trendy ve vývoji poskytovaných služeb a výrobků, monitorovat konkurenci, zvyšovat přidanou hodnotu pro své zákazníky, snižovat náklady a přitom splňovat všechny zákonné normy a standardy.

Jednou z cest, jak tohoto podnik může efektivně dosáhnout, je volba, zda se mu vyplatí provádět veškeré činnosti vlastními silami nebo je převést na externí společnost. V případě, že se organizace rozhodne k zajištění využití partnera, tedy poskytovatele služby mimo vlastní podnik, tak je myšleno využití outsourcingového řešení.

Outsourcing je v odborné literatuře často konkretizován následnými definicemi.

„Outsourcing je vyčleňování činností mimo podnik s cílem dosáhnout úspory nákladů nebo zvýšení kvality; může jít o základní činnosti (předání výrobní zakázky, výzkum a vývoj, reklamu, výpočetní středisko) i vedlejší činností (úklid, jídelna, správa budov, podnikové vzdělání). Cílem je redukce nákladů, především fixních nákladů.“ [17, str. 96]

„Outsourcing je dlouhodobý smluvní vztah s „někým“ vně vlastní organizace na poskytování služeb v jedné nebo více oblastech její činnosti.“ [12, str. 3]

Outsourcing tedy můžeme charakterizovat jako dlouhodobý obchodní vztah mezi objednavatelem služby a jejím poskytovatelem, tedy externím partnerem, který vyčleněnou podnikovou činnost provádí v rámci uzavřené vzájemné outsourcingové smlouvy, kde je stanovena bližší specifikace rozsahu prováděných činností, kvality poskytnutých služeb a dalších obchodních podmínek. V rámci outsourcingu mohou být vyčleněny jak základní, tak i vedlejší podnikové činnosti. Podnik provádí vyčlenění činností na vnější subjekt na základě zvolených cílů podnikové strategie.

Ve sdělovacích prostředcích dochází často k záměně pojmu outsourcing s pojmy outplacement či offshoring. Tento problém vyplývá z důvodu, že český jazyk často nemá vhodné jednoslovné ekvivalenty těchto pojmů a využíváme často spíše popisných spojení než doslovných překladů. *„Outplacement je cílená systematická profesionální pomoc propuštěným zaměstnancům, kteří jsou na základě vnějších okolností nuceni hledat nové pracovní uplatnění.“* [10]

Outplacement tedy skutečně může souviset s outsourcingem, ale spíše jako jeho důsledek. Pojem offshoring je spojován s tematikou daňových rájů. V obecné rovině jej lze chápat jako

přesun jedné či více podnikových aktivit do nízkonákladových zemí. Podnik samozřejmě vybírá často umístění podle velikosti benevolence daňových zákonů nebo nákladů na pracovní sílu.

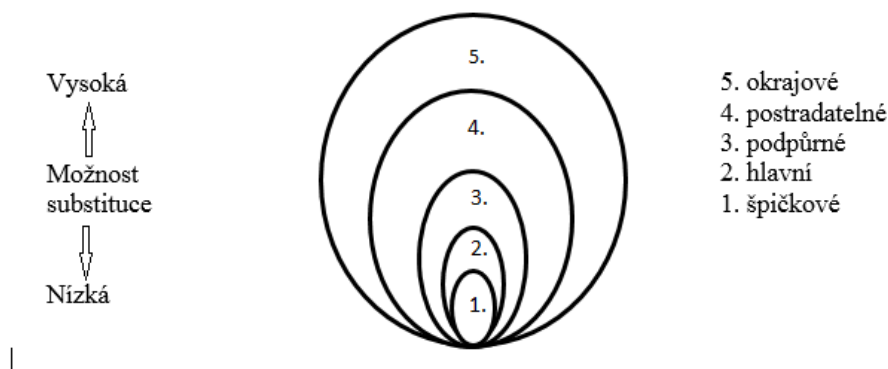
1.1 Činnosti vhodné k outsourcingu

V dnešní době je velice důležité vynakládat úsilí správným směrem. Mnoho firem se z tohoto důvodu ubírá cestou, při které se opírají o využívání outsourcovaných služeb jako nástroje vedoucího ke zvyšování efektivity a snižování nákladů. To v praxi znamená zmapování podnikových aktivit, které nemusí být primárně prováděny vlastními silami v rámci organizace a je proto vhodné je vyčlenit a jejich výkonem pověřit externího partnera. Úkolem vrcholového managementu je rozhodnout, které činnosti v podniku nepřinášejí přidanou hodnotu, odvádějí pozornost od nejdůležitějších procesů a nenapomáhají tak generovat zisk.

Jedním z možných členění podnikových procesů může být například členění na:

- špičkové;
- hlavní (stěžejní);
- podpůrné;
- postradatelné;
- okrajové.

Pro lepší znázornění je použit obrázek (č. 1), který znázorňuje podnikové procesy podle strategické důležitosti a možnosti jejich vyčlenění.



Obrázek 1: Podnikové procesy podle možnosti substituce.

Zdroj: [3, str. 15]

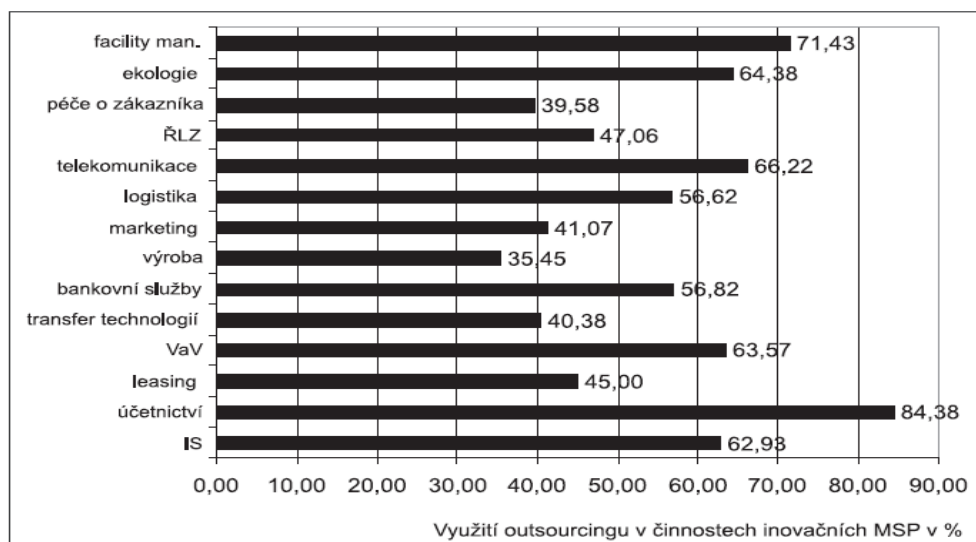
Úlohou vrcholového managementu v rámci outsourcingu, jak již bylo zmíněno, je volba aktivit, které jsou vhodné k vyčlenění z podniku a následné rozhodnutí o případném převedení

na externího partnera. U procesů, které mívají vyšší strategický význam, bývá často komplikované či nemožné substituovat na externí subjekt.

Proto se prvořadě zvažují aktivity, které spadají do oblasti obslužných a pomocných procesů. Do tohoto vymezení se nejčastěji řadí ostraha a ochrana objektů, úklidové práce, stravování, ubytování zaměstnanců, autodoprava atd. Velmi důležité činnosti spadající do této kategorie procesů jsou zajišťování informačních systémů a informačních technologií. Tyto činnosti nemají tak velký strategický význam pro podnik a jejich vyčlenění bývá přínosem pro firmu, která se může věnovat stěžejním aktivitám a často v rámci jejich vyčlenění dochází k redukci nákladů.

Při úvahách o vyčlenění hlavních procesů například výrobních činností u výrobního podniku se zvažuje, jestli dodavatel dokáže dané činnosti provádět levněji a kvalitněji než samotná organizace, ale nikdy by neměla být ohrožena existence podniku plynoucí z přesunu služby k poskytovateli. [4]

Pro získání lepší představy o druhu činností, které bývají vyčleňovány z podniku na externího partnera, je uveden obrázek grafu, který vychází z průzkumu, uskutečněném v roce 2007 na 142 malých a středních inovačních podnicích. Tento výzkum byl proveden pro Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. Graf zachycuje procentní využití outsourcingu v rámci podnikových aktivit.



Obrázek 2: Využití outsourcingu v činnostech podniků v malém a středním podnikání

Zdroj: [12]

1.2 Podoby outsourcingu

Outsourcingové služby, které poskytovatel nabízí odběrateli, se často liší podle specifčnosti vyčleněné oblasti a rozsahu, který externí firma vykonává. Při kompletním převzetí procesu do vlastní správy hovoříme o plném outsourcingu procesu. V situaci, kdy dochází pouze k převzetí jen jedné či několika činností v rámci procesu (útvary), se jedná o částečný outsourcing.

V rámci outsourcingu dochází k převedení služby na externí podnikatelský subjekt. Nejčastěji se můžeme setkat se dvěma variantami, kdy v první z nich dochází ke zrušení stávajícího útvaru a jeho výkony jsou nahrazeny externí organizací. Nevyužitý personál bývá přeškolen a převeden do jiných útvarů nebo bývá propuštěn s nabídkou možnosti přechodu k poskytovateli. Technika a zařízení bývají zrekonstruovány a využity v jiných podnikových oblastech, případně odprodány.

V druhé situaci dochází k fyzickému ponechání stávajícího útvaru, ale je mu dána vlastní právní subjektivita. Může se jednat například o vytvoření dceřiné společnosti z vlastní divize. Podnik tak získá partnera, který zná problematiku v dané činnosti konkrétního podniku a při nevyužití všech zdrojů může poskytovat služby i dalším organizacím. V případě druhém dochází k nahrazení pracovněprávního vztahu dodavatelsko-odběratelským, kdy podnik vyčlenil původně vlastní zaměstnance a vzniká tak samostatná společnost. [1]

V literatuře bývá uváděna zvláštní podoba outsourcingu, který je především zaměřený na podpůrné činnosti organizace, jejímž cílem je snížení nákladů, ale zároveň i zvýšení kvality dané oblasti. Jedná se o facility management, který je někdy označován jako správa podniku. Je to podpůrné prostředí pro naplňování hlavní podnikatelské činnosti podniku. Tyto procesy se přímo nepodílí na výrobní činnosti podniku, ale jsou pro jeho fungování nezbytné. Jsou doprovázeny často nižší efektivitou, kdy není v podniku často vytvářen tlak či prostředky na jejich zefektivnění. Proto je u nich výhodné využít outsourcing. Nejběžnější činnosti, při nichž firma využívá externí zdroje, bývají služby zahrnující:

- úklid;
- ostrahu;
- stravování;
- údržbu;
- telekomunikace;
- IT;
- administrativu;
- právní služby;

- ŘLZ;
- správu majetku a
- účetnictví. [16]

V této části je vhodné se zastavit a trošku rozvést náplň podnikové údržby, protože cílem této práce je zhodnocení výhodnosti vyčlenění či případného včlenění této oblasti zpět do podniku. Proto je tedy vhodné si ji v této části představit, aby byl konkretizován její obraz a cíl, který má v podniku vykonávat.

Údržba v podniku

Podniková údržba, jak už bylo uvedeno, spadá do oblasti pomocných procesů, které napomáhají zajistit vhodné podmínky pro oblasti hlavní podnikové činnosti. Ve výrobním podniku má údržba za cíl zajistit pravidelnou péči, kterou se zpomaluje fyzické opotřebení dlouhodobého hmotného majetku a zajistit tak jeho provozuschopný stav. Díky podnikové údržbě dochází k zajištění bezpečného provozu a odstraňování závad, které by mohly snížit výrobní kapacitu daného podniku. Velikost útvaru podnikové údržby a její činnosti se liší podle velikosti podniku, zaměření, stupně robotizace nebo dle jejího významu.

Podle zaměření ji můžeme rozdělit na údržbu strojů a výrobních zařízení, kancelářské a výpočetní techniky či na údržbu budov. V praxi existuje několik systémů údržby a oprav strojů a zařízení. První kategorii tvoří systém údržby po poruše, kdy nejdříve předchází porucha výrobního zařízení a následně je provedena jeho oprava. Druhá kategorie zahrnuje údržbu podle časového harmonogramu, kde se tento systém člení na systém po prohlídce, kdy se provádí diagnostika a zhodnocení technického stavu zařízení a na základě rozsahu opotřebení je naplánován termín oprav. Další verze této kategorie je systém standardních periodických oprav, kdy k opravě dojde po uplynutí stanoveného počtu hodin a nepřihlíží se ke skutečnému stavu zařízení. Tento systém vede k prevenci, protože opravy jsou často naplánovány dříve než by rozsah opotřebení snížil funkčnost daného zařízení. Dalším systémem v rámci této skupiny je systém preventivních periodických oprav, který je tvořen cyklem preventivních prohlídek, malých oprav, středních oprav a generálních oprav. Posledním zástupcem této skupiny je systém diferenciované proporcionální péče, který je zaměřen na prevenci a hlavně na provedení oprav podle důležitosti výrobního zařízení. Poslední kategorii tvoří systém údržby podle skutečného stavu, kdy jsou využívány hlavně diagnostické a měřicí techniky, aby bylo zajištěno, že zařízení bude vyřazeno pouze, když je tento stav nevyhovující a části zařízení jsou vyměněny na základě rozsahu jejich poškození nebo překročení přípustné meze.

Jedna z nejnovějších metod používaných v údržbě je metoda Total Productive Maintenance – TPM, která je zaměřena na zajištění optimálního využití výrobního zařízení. Zahrnuje zapojení všech složek podniku od vrcholového managementu až k dělníkům, má za úkol udržovat standardní podmínky pro výrobní zařízení, včetně včasné identifikace odchylky od normálních hodnot a okamžitou reakci při jejím výskytu. Tato metoda je velice náročná a musí být zajištěno kvalitní vyškolení dělnické profese. Dělník po vyškolení by měl být schopen identifikovat a zaznamenat odchylku od normálu a být schopný rychlé reakce k její nápravě, pokud je to v jeho silách. Proto je nutné, aby pochopil princip fungování daného zařízení a mohl tak provádět běžné opravy jako jsou mazání stroje nebo základní seřizování. Tento přístup si klade za cíl minimalizovat prostoje výrobního zařízení způsobené závadou. Tato metoda je náročná na stanovení systému oprav, na kterém se podílí jak dělník, tak i údržbářský personál. Tento systém si vyžaduje podporu vrcholového vedení. Nevýhodou jsou velké nároky na koordinaci a náklady na vyškolení personálu. [5], [8]

1.3 Důvody vedoucí k outsourcingu a vyplývající výhody

Důvody vedoucí k využití outsourcingu se různí podle potřeb jednotlivých organizací. Většinou se jedná o kombinaci několika důvodů najednou, kdy některý z nich je prvořadý a převládá tak při rozhodování o realizaci outsourcingového záměru. O možnosti outsourcingu se v podniku většinou přemýšlí v situaci, kdy je potřeba z dlouhodobého hlediska vyřešit nějaký problém či získat konkurenční výhodu. Mezi nejčastěji uváděné důvody se řadí:

- organizační;
- procesní;
- finanční;
- výnosové;
- nákladové;
- personální;
- ostatní.

Organizační důvody

Mezi organizační důvody můžeme uvést skutečnost, že podnik může být málo flexibilní a nemůže se tak plně věnovat hlavní činnosti podnikání. Důvodem je tedy možnost zvýšení vlastní flexibility, kdy může dojít v rámci vyčlenění procesu ke zploštění organizační struktury.

Procesní důvody

Častým procesním důvodem bývá neefektivní zvládnání procesu. Například z podniku může odejít klíčový zaměstnanec a podnik tak ztratí know-how o dané problematice nebo by podnik chtěl daný proces zlepšit, ale nemá k tomu potřebný personál a znalosti. Důvodem vedoucím k outsourcingu je tedy snaha zvládnout lépe a efektivně daný proces či případně ho vylepšit. V rámci poskytnutí externích služeb tak může podnik získat nové znalosti, know-how či technologie, které daný proces zlepší a často i zlevní.

Finanční důvody

Z hlediska finančních důvodů můžeme uvést fakt, že podnik nemusí vynakládat investice do podnikových aktiv a technologií v rámci vyčleněné činnosti a místo toho může uvolněné prostředky investovat do rozvoje ostatních oblastí. Často dochází také k odkupu stávajícího zařízení novým poskytovatelem služby nebo k využívání podnikových prostor, kdy si zadavatel účtuje pronájem za využívanou plochu a přínosem je tak získání volného kapitálu, který podnik může lépe využít než na danou aktivitu.

Výnosové důvody

Důvodem tady bývá možnost využití renomé ze spolupráce s externím partnerem, které podniku může přinést nové obchodní partnery a zvýšit tak výnosy podniku nebo získat finanční prostředky odprodejem dlouhodobého hmotného majetku poskytovateli služby.

Nákladové důvody

V rámci dodávané služby dochází ke zlepšení kontroly nákladů, kdy podnik pravidelně platí stanovenou částku za dodávané služby. Tyto náklady bývají často menší díky větší efektivnosti a know-how dodavatele. Dalším nákladovým důvodem bývá převedení fixních nákladů na náklady variabilní. Podniku se tak sníží fixní náklady na část aktiv, které by musel držet v rámci zajištění dané činnosti. Tyto fixní náklady jsou převedeny na partnera a odběratel služby si je nakupuje ve formě variabilních nákladů.

Personální důvody

Do této kategorie můžeme především zařadit důvody, kdy se poskytovatel outsourcingu zavazuje poskytnout plně kvalifikovaný personál na obsluhu vyčleněné činnosti. Podniku tak odpadají náklady se zajištěním a vyškolením personálu. Dochází také často k uvolnění kmenových zaměstnanců a to formou převedení na jiné pracovní pozice či jejich propuštěním. V případě nižší potřeby personálu, například z důvodu omezení výroby podniku, si může poskytovatel služby převést své zaměstnance do jiných firem, nebo v opačném případě, kdy je potřeba více pracovníků, je musí zajistit.

Ostatní důvody

Mezi ostatní důvody můžeme například uvést možnost přenesení rizik za danou oblast na poskytovatele služeb. Při investici do nových technologií může vyvstat skutečnost změny legislativy či technologických norem a případné ztráty tak nese dodavatel služby. [3], [15]

Na následujícím obrázku je zachycena hierarchie hlavních důvodů, na základě nichž firmy zvažují outsourcingové řešení. Tento obrázek vychází z průzkumu, který byl představen na Světovém summitu o outsourcingu v roce 2004, kde je zachyceno procentní ohodnocení jednotlivých důvodů podle jejich důležitosti.



Obrázek 3: Hierarchie důvodů vedoucím k outsourcingu.

Zdroj: [3, str. 28]

1.4 Nevýhody outsourcingu

Před uplatněním outsourcingového kontraktu s poskytovatelem služeb nesmí podnik vycházet jen z přínosů, které tento právní vztah doprovází. Je potřeba pečlivě zvážit i nevýhody, které se k dané problematice váží. Na trhu existuje nepřeberné množství firem nabízejících zajištění různých outsourcingových služeb. Při jednání s těmito firmami bude vesměs každá tvrdit, že outsourcing je lékem na všechny podnikové problémy. Outsourcing vskutku poskytuje mnoho výhod, ale nikdy bychom neměli zapomínat, že každá mince má dvě strany. Outsourcing představuje dlouhodobý smluvní závazek pro obě strany, který může trvat i několik let, proto je nezbytné, aby měl tento smluvní vztah řádně podchycené podmínky hned od samého začátku spolupráce.

Právě nevhodné nastavení smluvního vztahu a výběr špatného partnera přináší řadu nevýhod či rizik. Mezi hlavní nevýhody můžeme uvést ztrátu interních informací a know-how, vysokou závislost na poskytovateli služeb, nemožnost rychlého odstoupení od smlouvy, možnost

zvýšení cen v případě neexistence konkurence v dané službě, možnou ztrátu vlastních kvalifikovaných pracovníků a nutnost řízení vztahu.

Unik interních informací si můžeme představit v situaci, kdy firma outsourcuje účetnictví. Dodavatelská firma má tak k dispozici ekonomické podklady o stavu a hospodaření firmy, v případě, kdyby některý zaměstnanec z dodavatelské firmy poskytl tyto informace konkurenci klienta, mohlo by to znamenat tržní znevýhodnění nebo v nejhorším případě likvidaci. Uniknout mohou nejen účetní informace, ale i technologické materiály nebo zprávy o plánovaných investičních záměrech.

Ztrátu vlastnictví know-how můžeme mít na mysli jednak v rovině, kdy ve firmě pracují zaměstnanci dodavatele a zadavatel je musí v rámci kontraktu seznámit s firemními postupy a technologiemi, v druhém případě se může jednat o ztrátu, kdy podnik v rámci přesunutí služby propustí vlastní kvalifikovaný personál, který byl nositelem know-how.

V rámci organizace může také dojít ke zhoršení komunikace a spolupráce mezi zaměstnanci obou firem z důvodu rozdílné firemní kultury nebo rozdílného systému řízení. Další nevýhodou bývá nutnost řízení vztahu, kdy většinou zadavatel musí vyčlenit vlastní personál na jeho řízení a kontrolování, aby nedocházelo ke zhoršení kvality služby.

V případě špatného nastavení smlouvy, kdy nejsou zahrnuta vhodná kritéria, parametry a sankční podmínky, může nastat situace, kdy poskytovatel sice plní danou smlouvu, ale zadavatel nemusí být se službou spokojen. Absence těchto smluvních podmínek může vést až k právním sporům, kdy je těžko prokazatelné pro zadavatele služby dokázání pochybení protistrany. Mnohdy bývá také problémem při velké závislosti na poskytovateli služeb, kdy v daném oboru vyčleněných činnostech figuruje málo firem a podnik během kontraktu ztratil know-how, technologie a personál, a poskytovatel tak může ovlivňovat ceny v dalším kontraktu. Pro podnik by to znamenalo vysoké náklady na znovuvybudování vyčleněné činnosti, proto je nezbytné při rozhodování o outsourcingu analyzovat situaci na trhu s danou službou. Zadavatel služby musí vzít do úvahy počet firem na trhu a jejich reference a kvalitu poskytovaných služeb. Nezbytné je také připomenout, že dnešní trh je vysoce rivalitní a poskytovatel se tak může

dostat do existenčních problémů a zkrachovat a znovu by to pro podnik mohlo znamenat vysoké náklady na získání nového partnera nebo zabudování vyčleněné činnosti zpět do podniku. [11]

Pro zvýšení přehlednosti je uvedena srovnávací tabulku hlavních výhod a nevýhod outsourcingu podle Helmuta Langa. Výhody byly již částečně shrnuty nebo vyplývaly z důvodů, které vedou k realizaci outsourcingu, proto budou jen připomenuty v této tabulce.

Tabulka 1: Souhrn výhod a nevýhod outsourcingu

| Výhody | Nevýhody |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> · možnost plného soustředění na hlavní činnost · redukce celkových nákladů na danou oblast · přístup k novým technologiím a know-how · zvýšení flexibility podniku · přenesení rizik na poskytovatele · vznik synergických efektů z kooperace | <ul style="list-style-type: none"> · závislost na externím subjektu · ztráta nebo obětování know-how · nutnost řízení vztahu · rychlost změny poskytovatele · dlouhodobost smluvního závazku · konflikty mezi zaměstnanci firem |

Zdroj: [7, str. 38]

1.5 Rizika outsourcingu

Každý realizovaný outsourcingový projekt nese jistá rizika. Pro objednavatele služby je velice důležité tato rizika znát, aby se na ně mohl připravit a minimalizovat tak případné ztráty z jejich výskytu. Obecně existují ovlivnitelná a neovlivnitelná rizika. U ovlivnitelných rizik jim můžeme v rámci outsourcingového vztahu předcházet vhodným nastavením smluvních podmínek a sankcí. V případě neovlivnitelných rizik, která vyvstanou v průběhu kontraktu, je částečná možnost jim čelit například různými formami pojištění či tvorbou rezerv. Mezi neovlivnitelná rizika se řadí změny přírodních, politických, legislativních či technologických podmínek. Mezi nejběžnější rizika outsourcingu můžeme uvést následující:

- ztráty kontroly;
- bankrotu poskytovatele;
- snížení kvality poskytované služby;

- ztráty důvěrných údajů;
- zvýšení ceny služby;
- ztráta vlastního kvalifikovaného personálu. [3]

2 PROCES PŘECHODU K OUTSOURCINGU

Při zavádění outsourcingu se nejčastěji využívá projektový přístup, kde je celý proces rozdělen do několika fází. Každé etapě je nutno věnovat stejnou pečlivost a pozornost, neboť podcenění kterékoliv z nich by mohlo vést ke ztroskotání celého projektu. Proto některé podniky využívají spolupráci specializovaných konzultačních firem, které se zabývají projektovým řízením.

Při řízení a realizaci outsourcingového projektu se využívají postupné i průběžné manažerské funkce a to především plánování, vedení a rozhodování. Každý outsourcingový projekt je odlišný podle cílů, rozsahu, nákladů a časové realizace, proto je každý projekt specifický a vyžaduje individuální přístup. [4]

2.1 Fáze rozhodování o outsourcingu

První etapa outsourcingového projektu bývá označována jako fáze rozhodování, při níž vrcholový management analyzuje možnost vyčlenění některých podnikových činností na poskytovatele služeb. Případné rozhodnutí o realizaci outsourcingu by mělo vycházet z podnikové strategie a jejích dlouhodobých cílů. Nejčastěji se v rámci vyčleňování jedná o činnosti, které podnik zvládá neefektivně, či nenesou strategický význam pro hlavní předmět podnikání.

Vrcholový management potřebuje pro správné rozhodnutí dostatek kvalitních informací. Proto je stěžejní vycházet v této fázi z analýzy očekávaných přínosů. Na základě této analýzy jsou stanoveny základní představy a očekávání, které jsou následně převedeny na měřitelné cíle typu redukce nákladů či zvýšení kvality poskytované činnosti apod. Dalším krokem v této fázi je stanovení kritických faktorů úspěchu. Tyto faktory představují měřitelné ohodnocení schopností a dovedností případných poskytovatelů služeb. Závěrem této fáze by mělo být přijetí rozhodnutí, zda některou podnikovou činnost vyčlenit či nikoliv. Toto rozhodnutí se tedy opírá o analýzu očekávaných přínosů a stanovení kritických faktorů úspěchu, které nejen že napomáhají k přijetí závěru o realizaci projektu, ale jsou následně využity k tvorbě požadavků, podkladů a parametrů při volbě externího partnera. [15]

2.2 Analýza oblasti určené k vyčlenění

Druhá etapa outsourcingového projektu se zabývá detailní analýzou podnikové činnosti, která by měla být vyvedena mimo podnik. Především se jedná o komparaci vlastních nákladů na danou činnost a její úrovně realizované uvnitř podniku s parametry nabízenými poskytovateli

outsourcingových služeb. Tuto fázi standardně přebírá controllingové oddělení, které by mělo poskytnout informace k posouzení výhodnosti outsourcingového kontraktu. Jedná se o sestavení podrobné nákladové analýzy, v níž se musí zahrnout i náklady na vedení administrativy, logistiku, komunikaci, fluktuaci zaměstnanců a tedy veškerých transakčních nákladů. Dále se hodnotí stav investičního majetku, který by případně přecházel na dodavatele. Controlling má také na starost analýzu rizik a ekonomických dopadů, které by případný přechod doprovázely. [11]

2.2.1 Náklady na outsourcing

Jedním z hlavních aspektů, proč firmy zvažují outsourcingové řešení, je hledání nákladových úspor na prováděnou aktivitu. Náklady tedy hrají důležité kritérium již při zvažování možnosti vyčlenění a také při volbě dodavatele služby. K efektivnímu ekonomickému vyhodnocení je tedy potřeba co nejpřesněji stanovit vlastní náklady a porovnat je s náklady outsourcingu. Právě stanovení nákladů na outsourcing ukrývá nutnost identifikace a kvantifikace i skrytých nákladů, proto je vhodné, jak už bylo zmíněno, využívat i specializované konzultační firmy, které již mají zkušenosti a dokáží zmapovat celou problematiku do hloubky.

Náklady na outsourcing se rozdělují do tří kategorií:

- výrobní náklady ve funkční oblasti;
- transakční náklady;
- skryté náklady.

Výrobní náklady ve funkční oblasti

Jedná se o náklady, které jsou skutečně fakturovány poskytovatelem za dodávané zboží a služby.

Transakční náklady

Do této kategorie spadají náklady týkající se uzavírání kontraktu, náklady na kontrolu, komunikaci a koordinaci s dodavatelem služby nebo náklady na využití konzultačních firem při realizaci projektu.

Skryté náklady

Skryté náklady představují většinou dodatečné náklady, které se při přesunu činnosti na externího partnera opomenou zahrnout do úvah. Častým příkladem skrytých nákladů bývají informační vazby na ostatní útvary podniku, které jsou přerušeny v rámci vyčlenění a podnik pak musí na jejich obnovu vynaložit další náklady. Jiným příkladem bývá uváděno opomenutí nákladů na modifikaci či přizpůsobení ostatních procesů, které na vytěsněnou činnost či proces navazují. [3]

2.3 Stanovení kritérií a výběr dodavatele

Po dokončení druhé etapy outsourcingového projektu má podnik k dispozici podklady pro vytvoření kritérií pro volbu dodavatele a následně vypsání výběrového řízení. Kritéria by měla být stanovena s ohledem na parametry, jako jsou rozsah převzetí, nabídka na trhu a podle podílu know-how dodavatele a odběratele.

Rozsah převzetí znamená, že kritéria by měla být sestavena podle rozsahu a hloubky činností, které bude vykonávat dodavatelská firma. Kritéria s ohlédnutím na tento parametr se budou lišit, jestliže například dodavatel bude zajišťovat celou vyčleněnou činnost nebo bude zajišťovat pouze část odborného personálu pro danou aktivitu.

Kritéria by se měla také odvíjet podle nabídky na trhu. Lišit se budou v případě všeobecně nabízené služby, kdy existuje větší možnost výběru partnerů než při službě speciální, kdy je omezena nabídka a případný kontrakt se musí lépe zabezpečit proti případným rizikům, které mohou nastat při špatném výběru externí firmy.

Poměr poskytovaného know-how mezi dodavatelem a odběratelem nebývá stejný v rámci vzájemného vztahu. Pokud musí odběratel svěřit podnikové know-how, znamená to pro něj nutnost propracovat detailně smluvní zajištění proti zneužití. V případě, že je situace opačná a dodavatel poskytuje know-how, znamená to pro podnik určitou výhodu a může dojít k úspoře nákladů, kdy podnik nemusí vynakládat vlastní zdroje na jeho získání v případě, kdyby s externí firmou nespolečně pracoval. [15]

S přihlédnutím na parametry by měla být sestavena kritéria pro výběr outsourcingového partnera. Tato kritéria by měla především hodnotit nejen kvalitu poskytovaných služeb, ale také zahrnout hodnocení finanční stability dodavatele s ohledem na to, že outsourcingový vztah je dlouhodobý, který se běžně uzavírá i na dobu 5 až 10 let. Kritéria pak stanovují například cenu za poskytovanou službu, technologii jaká má být využita, pojištění, které musí deklarovat zajišťovatel služby, kvalitu činnosti či dobré reference. [11]

Výběrové řízení pro outsourcing podnikových činností se standardně neliší od běžného dodavatelského výběrového řízení, které se dá podle [3] rozdělit do následujících kroků:

- definici poptávané služby;
- stanovení hodnotících metrik pro výběr kandidátů;
- stanovení limitních podmínek pro poskytovanou službu;
- předvýběr potencionálních dodavatelů;
- oslovení potencionálních dodavatelů;
- užší výběr kandidátů;
- hodnocení kandidátů;
- výběr kandidáta.

Při výběru dodavatele hrají důležitou roli kromě schopnosti zajistit kvalitu a rozsah poptávané služby za přijatelnou cenu i parametry jako jsou dobré reference, velikost podniku, vlastnictví potřebné certifikace, finanční stabilita apod. Podnik by si měl na základě výběrového řízení sestavit i preferenční seznam neúspěšných kandidátů pro případ, kdyby došlo k situaci neuzavření smlouvy s externím partnerem v rámci rozpornosti v dalších fázích outsourcingového projektu. Podnik tak může následně oslovit firmu s druhou nejlepší nabídkou, aniž by došlo k velkým časovým prodlevám, které by vznikly uskutečněním nového výběrového řízení.

Pokud je vybrán vhodný uchazeč, který splnil všechna kritéria a požadavky, které byly kladeny na kandidáty v rámci výběrového řízení, přechází pak outsourcingový projekt do další fáze. Pokud však nedošlo k výběru vhodného partnera, pak mohou nastat situace, kdy bude vypsáno nové výběrové řízení, při němž budou osloveny nové firmy za stejně definovaných podmínek nebo dojde ke změně parametrů u poskytované služby a konání nového výběrového řízení. V neposlední řadě může podnik upustit či časově odsunout vyčlenění podnikové aktivity na dobu neurčitou. [3]

2.4 Fáze jednání a uzavření smlouvy

Po ukončení výběrového řízení, kde je vybrána konkrétní firma pro realizaci záměru podniku, dochází k oboustranné komunikaci mezi oběma stranami budoucího kontraktu. V této etapě, která by měla vyústit uzavřením smlouvy, se nachází několik důležitých mezikroků.

Probíhá zde analýza ze strany dodavatele, nastavení rozhraní spolupráce mezi podnikem a dodavatelem a konečné vyjednávání o budoucí podobě outsourcingové smlouvy.

2.4.1 Analýza ze strany dodavatele

Dodavatelský podnik má právo provést prověrku správnosti poskytnutých podkladů, na niž vyhotovil nabídku pro výběrové řízení. Součástí prověrky mohou být i osobní rozhovory se zaměstnanci odběratele služby. Dodavatel tak získá výsledný přehled o rozsahu zajištění poskytované služby a na jejím základě může přistoupit k vyjednávání o uzavření outsourcingové smlouvy. [11]

2.4.2 Rozhraní spolupráce mezi podnikem a poskytovatelem

Mezi spolupracujícími podniky se musí před uzavřením smlouvy nadefinovat rozhraní jejich spolupráce. Jelikož outsourcing představuje spíše partnerský vztah, kde jsou obě společnosti v rovnoprávném postavení, je dobré při definování vztahu vycházet z principu win-win. To znamená, že případně sjednaný vztah je výhodný jak pro odběratele služby, tak i pro jejího poskytovatele. [13]

V samotném definování vzájemného vztahu se nastavují kompetence a odpovědnosti jednotlivých stran, způsoby vzájemné komunikace a předávání informací mezi podniky. V rámci nadefinování spolupráce by mělo dojít ke sladění cílů outsourcingového projektu mezi partnery. Tyto vztahy by měly být vymezeny úplně, objektivně a měřitelně.

2.4.3 Smlouva, smluvní podmínky a právní úprava

Právní úprava české legislativy na první pohled zamítá možnost uzavření outsourcingové smlouvy a převedení tak činnosti na externí subjekt. Jedná se především o ustanovení v zákoně o zaměstnanosti v §13 odstavci 1, kdy má zaměstnavatel povinnost, nehledě na to, jedná-li se o právnickou či fyzickou osobu, zajišťovat plnění běžných úkolů vyplývajících z předmětu činnosti svými zaměstnanci, které k tomuto účelu zaměstnává v rámci pracovněprávních vztahů. Toto ustanovení by tedy vylučovalo možnost využití outsourcingu při přechodu z interní varianty.

Nálezem Ústavního soudu II. ÚS 69/03 zabývající se problematikou outsourcingu vyplývá, že podnik může vyčlenit podnikové činnosti, které přímo nesouvisí s hlavním předmětem činnosti zaměstnavatele, ale které jsou však pro jeho činnost potřebné. Převedením těchto činností na externí odbornou firmu si zaměstnavatel vytváří prostor pro své hlavní procesy. Tento nález tedy připouští, že outsourcing není v rozporu se zmíněným zákonem, protože se

nevztahuje na plnění běžných úkolů vyplývajících z předmětu hlavních činností zaměstnavatele. Výsledkem je, že naše právní úprava připouští outsourcing, ale nemělo by se jednat o činnosti v rámci hlavních procesů, které jsou stěžejní pro daný podnik. [11]

2.4.4 Formy outsourcingových smluv

V praxi jsou využívány dvě skupiny smluv a to pojmenované (typové) a nepojmenované (individuální). Přesné náležitosti týkající se obsahu a struktury outsourcingové smlouvy nejsou českými právními předpisy ohraničeny u nepojmenovaných smluv. Tato podstata vyplývá z odlišností jednotlivých outsourcingových projektů. Typové smlouvy musejí na druhou stranu vycházet z právního řádu. V praxi převažují nepojmenované smlouvy, které mohou být upraveny podle potřeb outsourcingového vztahu.

Mezi pojmenované se řadí smlouva o dílo, nájemní smlouva a mandátní smlouva. U smlouvy o dílo vyvstává problém s chápáním díla jako činnosti časově přesně ohraničené, zatímco outsourcing je činností opakovatelnou a kontinuální.

Nájemní smlouvy vycházejí z platného právního řádu, kde je možné pronajmout pouze věci hmotné, i když outsourcing je v jistém slova smyslu nájmem, nelze tak vycházet z této smlouvy u všech typů projektů.

Mandátní smlouvy se využívají v případě, že objednavatel má pouze zájem na tom, aby dodavatel figuroval jako prostředník mezi ním a třetími stranami a nemusel tak vynakládat zbytečně vysoké transakční náklady na vlastní koordinaci s více externími subjekty.

Nepojmenované smlouvy nebo často označované jako individuální smlouvy jsou využívány z důvodu větší volnosti při tvorbě obsahu a definování předmětu obchodního vztahu. Větší volnost ale může znamenat i větší riziko. Při špatně uzavřeném kontraktu pro jednu stranu se nelze opírat o stejná právní ustanovení, kterými se řídí typové smlouvy. [3]

Zvláštním druhem smluv, které byly vytvořeny na základě praxe z IS/IT je dohoda o úrovni služeb označována jako Service Level Agreement – SLA. V těchto smlouvách dochází ke snaze dosáhnout co nejpřesnějšího definování rozsahu, úrovně a intenzity externě poskytovaných služeb. Tyto smlouvy jsou tedy typické pro outsourcing IS a IT, ale jejich uplatnění se přeneslo i pro uzavírání smluv v rámci poskytování ostatních servisních, či dokonce jiných služeb, kde je možné jasně definovat vztah mezi příjemcem služby a jejím poskytovatelem. [14]

2.4.5 Obsah outsourcingových smluv

Základní obsah outsourcingových smluv by se měl podle dostupné odborné literatury opírat o využití následujících bodů, které by měla smlouva obsahovat.

- Definice smluvních stran;
- předmět smlouvy;
- stanovení ceny poskytované služby;
- doložka o důvěrnosti poskytovaných informací;
- ustanovení týkající se zařízení a technologií;
- odpovědnostní doložka;
- smluvní pokuty a odměny;
- součinnost smluvních stran;
- doba trvání smlouvy;
- způsob změny obsahu smlouvy;
- způsoby ukončení partnerského vztahu. [11]

K problematice smluv je potřeba ještě dodat následující poznámky. Smlouvy by měly být dynamické tak, aby mohly být v případě upraveny na výskyt nových jevů, které při uzavření kontraktu nebyly známy. Dále by měla smlouva obsahovat i podmínky a přísliby, které si obě strany odsouhlasily pouze ústně a nespolehat tak na dobrou vůli partnera, že je dodrží.

2.5 Vlastní realizace projektu

Přivedení outsourcingového projektu do vlastní realizace je jedním z nejnáročnějších momentů v rámci jeho průběhu. Fakticky dochází k převodu smluvně sjednaných podmínek a jejich konkrétnímu zajištění externí firmou. To si samozřejmě klade velké nároky na lidské zdroje, proto je nesmírně důležité, aby veškerý personál, který je dotčen přesunem dané činnosti, byl dostatečně včas a kvalitně informován o průběhu této změny. Délka období, kdy dochází k převzetí dané činnosti, se liší u konkrétních projektů. Záleží na rozsahu zajištění služby, důležitosti vyčleněné činnosti pro fungování hlavního procesu nebo přijmutí externích zaměstnanců zaměstnanci podniku. Za úspěšnost celého převodu odpovídají obě smluvní strany. Je tedy potřeba jasně vymezit odpovědné osoby, které budou řídit vzájemnou koordinaci a komunikaci v rámci této fáze. V průběhu této etapy již dochází k naplňování outsourcingové

smlouvy a může docházet k převodu podnikových aktiv na poskytovatele služeb, je-li to součástí dohodnutého kontraktu. [3], [11]

2.6 Řízení a vyhodnocování spolupráce

K zajištění kvalitní a dobře fungující spolupráce v rámci outsourcingového vztahu je zapotřebí jejího správného nastavení hned na počátku společného jednání obou účastníků. Tento vztah by měl být pro obě protistrany výhodný, jelikož se jedná o dlouhodobou kooperaci. K řízení a vyhodnocování spolupráce a dodržování stanovených kritérií bývá v praxi vyčleňován personál, který řídí a monitoruje a vyhodnocuje tento smluvní vztah.

Zaměstnanci k této činnosti určení bývají z řad vyššího managementu obou firem. Hodnotí se kvalita poskytovaných služeb na základě měřitelných parametrů, plnění strategických cílů a vizí spojených s realizací outsourcingového projektu atd. Tato hodnocení pak mohou být využita například jako podklady pro stanovení případných sankcí či náprav při nenaplnění smluvně dané úrovně kontraktu nebo slouží k rozpoznávání problémů, které je potřeba v rámci vztahu řešit nebo vést k rozhodnutí, jestli dojde k ukončení outsourcingového vztahu. [2], [4]

2.7 Faktory úspěchu přechodu k outsourcingu a možné chyby

Neexistuje ucelený návod, jak nejlépe zavést outsourcing do podniku a tím využít veškerých výhod, které tato forma spolupráce přináší. Faktory úspěchu spíše přinášejí doporučení, na co se má podnik zaměřit, aby tak minimalizoval případná rizika a nevýhody, které mohou vznikat v rámci špatně provedené implementace outsourcingu. Prvně musí být proveden vhodný výběr oblasti, která bude vyčleněna. Musí se vycházet z podnikové strategie, aby případný přesun činnosti neohrozil vlastní fungování firmy.

Doporučuje se také dodržovat projektové řízení outsourcingu, kdy podnik minimalizuje riziko přehlédnutí důležité etapy nebo sníží zmatek, který by nastal nevhodným způsobem přípravy implementace. Outsourcing musí mít v podniku úplnou podporu vrcholového managementu. Podnik by měl také provést důkladnou analýzu přínosů a nákladů. Při analýze by se podnik neměl ani ostýchat využít spolupráce se specializovanou konzultační firmou. Podnik nesmí podcenit výběr vhodného partnera. Výběr by neměl být uskutečněn jen podle jednoho kritéria a to především ceny. Často se stává, že poskytovatelé mezi sebou cenově soupeří a nabídnou tak nižší cenu služby, která pak v konečném důsledku může vést k neplnění smluvních podmínek či ukončení spolupráce, ze strany poskytovatele. Outsourcing by se měl řídit principem win-win, kdy spolupráce bude výhodná pro obě strany. Při dodržování hlavních

zásad tak podnik může předejít častým chybám, které se vyskytují při nekvalitním způsobu zavádění. Nejčastější chyby bývají:

- mylná očekávání přínosů outsourcingu;
- špatné nastavení spolupráce;
- podcenění některých fází outsourcingového projektu;
- špatně definovaný rozsah služeb;
- špatně uzavřená smlouva;
- neúplné stanovení nákladů na outsourcing. [11]

3 INSOURCING

Vyčlenění podnikové aktivity na externího partnera vycházelo ze souladu tohoto záměru s podnikovou strategií, kdy výhody a přínosy outsourcingu byly větší než u vlastní realizace. Avšak v průběhu kontraktu mohou nastat komplikace nebo nové skutečnosti, které tento poměr přikloní k interní variantě. Jak už bylo uvedeno, outsourcing v sobě skrývá řadu rizik. Jednalo se například o únik interních informací, neplnění smluvních podmínek či dokonce zánik poskytovatele služeb v průběhu kontraktu. V případě jejich výskytu může podnik zvažovat možnost ukončení spolupráce a vypsání nového výběrového řízení, kdy bude vybrán nový partner, nebo se rozhodnout zpětně začlenit původně odloučenou činnost.

V případě, kdy podnik začlení původně vyčleněnou aktivitu zpět do vlastní organizace, hovoříme o insourcingu. Odborná literatura uvádí následující definice tohoto pojmu.

„Insourcing je převzetí a začlenění služby nebo výroby produktu poskytované původně smluvně dodavatelsky do podnikatelských činností organizace.“ [11, str. 5]

„Insourcing je využití volných kapacit k převzetí externích zakázek; cílem je vyšší využití fixních nákladů a zvýšení hospodárnosti, vyrovnaní výkyvů v zaměstnanosti, zlepšení výnosové situace.“ [17, str. 96]

Insourcing je tedy v praxi nejčastěji chápán jako opak outsourcingu, kdy si podnik danou činnost následně zajišťuje vlastními zdroji. Někdy bývá uváděno, že o insourcing se může jednat také v situaci, kdy organizace začlení cizí činnost do vlastní oblasti, aby zvýšila efektivitu souvisejících procesů.

Podnik se přiklání k insourcingu nejčastěji ze dvou důvodů. Prvním z nich je špatná zkušenost s outsourcingem a nenaplnění očekávání z této formy spolupráce. Druhou pohnutkou bývají strategické důvody, kdy firma z přechodu na insourcing sleduje vyšší přínos z této alternativy v budoucnu. Tak jako při úvahách o outsourcingu se sleduje cena tohoto řešení a berou se v potaz výhody a nevýhody, tak stejně tak insourcing má své pro i proti. Obecně lze říci, že výhody outsourcingu jsou nevýhody insourcingu a naopak. Pro porovnání je uvedena následující souhrnná tabulka, která uvádí hlavní výhody a nevýhody interního řešení.

Tabulka 2: Souhrn výhod a nevýhod insourcingu.

| <u>Výhody</u> | <u>Nevýhody</u> |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">• nezávislost na externím subjektu• nižší koordinační náklady• nižší riziko úniku interních informací• nesdílení know-how a technologií• vyšší kontrola nad procesem | <ul style="list-style-type: none">• vázanost kapitálových prostředků• obtížné udržení světové úrovně• nutnost investic do oblasti• riziko stagnace oblasti• kompletní odpovědnost za oblast a její řízení |

Zdroj: [19, str.42]

4 VYBRANÉ POSTUPY K HODNOCENÍ EXTERNÍHO A INTERNÍHO ŘEŠENÍ

Vyhodnocení výhodnosti vyčlenění podnikatelské činnosti na externí subjekt či případné jeho zpětné začlenění je stěžejní částí pro akceptaci správného rozhodnutí. Avšak podle dostupné odborné literatury neexistuje jednotná metodika pro správné vyhodnocení výhodnosti outsourcingu či insourcingu. Je to spojováno s rozličností podnikových cílů a vizí, které mají být v důsledku převodu zdrojů naplněny. Metody by proto měly být voleny tak, aby maximálně podchytily sledovaný cíl. Proto jsou v podnicích často voleny odlišné individuální metody hodnocení.

V praxi tak často dochází k využívání srovnávacích postupů, kdy jsou porovnávány například celkové náklady na externí či interní variantu. Je tedy provedena nákladová analýza bez zahrnutí ostatních faktorů, které mohou mít vliv na kvalitu posouzení. Přínosy z outsourcingu a insourcingu jsou nejen ekonomické, kdy může dojít k tíženému snížení nákladů, ale měly by se brát v potaz i nevýhody a rizika, které mohou nastat. Proto se často využívá také multikriteriální rozhodovací analýza a různé její metody. Tato analýza slouží pro výběr varianty na základě více kritérií. Jejím cílem je snaha dosáhnout co nejvíce objektivního rozhodnutí. Rozhodovací analýza nám pomáhá najít řešení rozhodovacího procesu s více alternativami, kdy máme konečnou množinu m variant, které jsou ohodnoceny n kritérii a cílem je tedy vybrat tu variantu, která je podle daných kritérií nejlépe ohodnocena. Kritéria mohou být jak kvantitativní tak kvalitativní. [6]

Nalezení optimální varianty pak znamená výběr alternativy s nejvyšším ohodnocením, kdy musí platit:

Optimální varianta = $(H^j)_{max}$, jestliže platí, že

$$H^j = \sum_{i=1}^n (v_i \cdot h_i^j) \quad (1)$$

H^j – celková hodnota j -té varianty

v_i – váha i -tého kritéria

h_i^j – dílčí hodnocení j -té varianty k i -tému kritériu

n – počet kritérií

m – počet variant

Jednotlivé dílčí hodnoty vah se stanovují pomocí metod pro stanovení vah kritérií a ohodnocení podle metod ohodnocení alternativ. Čím má dané kritérium větší důležitost, tím je i jeho váha vyšší. Pro posouzení výhodnosti externí a interní varianty podnikové údržby bude použita přímá metoda stanovení vah kritérií a to konkrétně metoda přiřazení bodů ze zvolené stupnice nazývána bodovací metoda nebo také Metfesselova alokace. [6]

4.1 Bodovací metoda stanovení vah kritériím

Tato metoda vychází z předpokladu, že hodnotitel je schopen kvantitativně ohodnotit důležitost jednotlivých kritérií. Hodnotitel vybere bodovací stupnici a ohodnotí i-té kritérium. Každému kritériu je přiřazeno číslo b_i , které značí bodové ohodnocení. Hodnota přiřazeného čísla musí ležet v intervalu bodovací stupnice. Samozřejmě platí, že čím je vyšší dané ohodnocení, tím je kritérium důležitější. V této metodě může hodnotitel přiřadit stejné bodové ohodnocení různým kritériím, pokud se domnívá, že mají stejnou důležitost. Výpočet jednotlivých vah pro zvolená kritéria se nakonec provede podle vzorce.

$$v_i = b_i / \sum_{i=1}^k b_i, \quad (2)$$

v_i – hodnota váhy i-tého kritéria

b_i – bodové ohodnocení i-tého kritéria

Při součtu hodnot jednotlivých vah musí platit, že tento součet je roven jedné. [9]

4.2 Bodovací metoda hodnocení alternativ

Pro hodnocení jednotlivých alternativ bude vybrána také bodovací metoda, která je založena na stejném principu jako při jejím použití při stanovení jednotlivých vah kritérií. Byla zvolena z toho důvodu, že můžeme ohodnotit touto metodou jak kvalitativní tak kvantitativní kritéria. Postup je obdobný, kdy je stanoven interval bodovací stupnice. U jednotlivých variant ohodnotíme jednotlivá kritéria pro danou variantu ze zvolené stupnice. Například můžeme stanovit bodový interval $\langle 1,5 \rangle$, kdy hodnota 1 je nejhorší a hodnota 5 nejlepší. Přiřazením tak získáme hodnoty h_i^j dané varianty pro příslušné kritérium. Celkové hodnocení dané varianty pak dostaneme dosazením do rovnice (1). Z možných variant pak nejlépe vychází ta, která získala nejvyšší celkové ohodnocení. [6]

4.3 Kritéria hodnocení pro výběr interní a externí varianty údržby

Pro posouzení ekonomické výhodnosti interní a externí varianty organizace údržby v podniku Škoda Auto a. s. závod Kvasiny byla vybrána následující kritéria:

- velikost provizních nákladů;
- flexibilita personálu;
- vázanost vlastního kapitálu;
- kvalita údržby;
- flexibilita řízení;
- složitost přechodu z interní varianty do externí a naopak;
- vlastnictví know-how o technologii lakovny.

Tato kritéria budou brána v úvahu při nákladové a multikriteriální analýze v praktické části práce.