

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Posouzení procesu outsourcingu ve vybraném podniku

Bakalářská práce

2023

Daniel Michal

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Daniel Michal**
Osobní číslo: **E20979**
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**
Specializace: **Ekonomika a provoz podniku**
Téma práce: **Posouzení procesu outsourcingu ve vybraném podniku.**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je prostřednictvím analýzy zhodnotit posuzovaný proces outsourcingu ve vybraném podniku. Doporučit opatření ke zlepšení stavu.

Osnova:

- Strategie podniku a její ovlivnění procesem outsourcingu.
- Důvody a důsledky realizace outsourcingu.
- Outsourcingový projekt a jeho realizace.
- Výhody a nevýhody outsourcingového řešení.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

BEJČEK, Josef a Josef ŠILHÁN. Obchodní smlouvy: závazky v podnikání. V Praze: C.H. Beck, 2015. Academia iuris. ISBN 978-80-7400-574-9.
DOHNAL, Jakub, Miroslav GALVAS a Jakub OLIVA. Obchodní smlouvy. Praha: C. H. Beck, 2016. ISBN 978-80-7400-489-6.
LASÁK, Jan. Zákon o obchodních korporacích, obchodní zákoník: srovnávací texty. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7357-346-1.
MAISNER, Martin a Jiří ČERNÝ. Právní aspekty outsourcingu. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-746-9.
OUDOVÁ, Alena. Logistika: základy logistiky. Kralice na Hané: Computer Media, 2013. ISBN 978-80-7402-149-7.
ŠTRUP, Ondřej. Základy facility managementu. Praha: Professional Publishing, 2014. ISBN 978-80-7431-143-7.

Vedoucí bakalářské práce: **PaedDr. Alexandr Šenec**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2022**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2023**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

L.S.

doc. Ing. Michaela Kotková Stříteská, Ph.D. v.r.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2022

Prohlašuji:

Práci s názvem „Posouzení procesu outsourcing ve vybraném podniku“ jsem 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., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, 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.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 24. 4. 2023

Daniel Michal, v. r.

PODĚKOVÁNÍ

Velmi rád bych poděkoval panu PaedDr. Alexandru Šencovi, vedoucímu bakalářské práce, za odborné vedení, cenné rady a trpělivost při zpracování této práce. Také bych chtěl poděkovat vedení společnosti za vstřícné jednání a poskytnutí potřebných informací. A v neposlední řadě bych poděkoval rodině, která mi byla oporou, nejen při psaní této práce, ale i v průběhu celého studia.

ANOTACE

Tato práce je věnována posouzení výhodnosti outsourcingu ve výrobním podniku. Proces outsourcingu je hodnocen pomocí autorem zvolených kritérií, skládajících se z kvantitativní a kvalitativní analýzy, umožňujících objektivní zhodnocení. Pro posouzení procesu outsourcingu byla autorem zvolena činnost pořizování obalového materiálu.

KLÍČOVÁ SLOVA

Outsourcing, analýza, posouzení, proces, podnik

TITLE

Assessment of the outsourcing process in the selected company

ANNOTATION

This work is dedicated to assessing the benefits of outsourcing in a manufacturing company. The outsourcing process is evaluated using criteria chosen by the author, consisting of quantitative and qualitative analyses that allow for objective evaluation. To assess the outsourcing process, the author chose the activity of procuring packaging material

KEYWORDS

Outsourcing, analysis, assessment, process, company

OBSAH

ÚVOD.....	11
1 Definice základních pojmů.....	13
1.1 Logistika.....	13
1.1.1 Just in Time	13
1.2 Outsourcing	14
1.2.1 Historický vývoj outsourcingu	15
1.3 Insourcing.....	15
1.4 Outplacement	16
1.5 Offshoring	16
2 Proces outsourcingu – životní cyklus outsourcingu	18
2.1 Definice cílů.....	18
2.2 Hodnocení a výběr dodavatele	18
2.3 Implementace outsourcingu	19
2.4 Smlouva o outsourcingu.....	19
2.5 Náklady outsourcingu	21
2.6 Důvody pro využívání outsourcingu	22
2.7 Rizika outsourcingu	23
2.8 Hodnocení a měření outsourcingu	25
2.9 Ukončení outsourcingového vztahu	26
3 Představení společnosti využívající služeb outsourcingu a poskytovatele outsourcingu	27
3.1 Společnost ABC s.r.o., využívající služeb outsourcingu	27
3.2 Společnost XYZ s.r.o., poskytovatel outsourcingu.....	27
3.3 Ekonomické výsledky obou společností	28
4 Projekt outsourcingu podnikového procesu	30

5	Posouzení výhodnosti outsourcingu	31
5.1	Posouzení výhodnosti outsourcingu pomocí nákladové analýzy	31
5.1.1	Analýza nákladů na outsourcing	31
5.1.2	Analýza nákladů na interní zajištění činnosti	32
5.2	Kvalita outsourcované činnosti	35
5.3	Tržní prostředí outsourcované činnosti	37
5.4	Průběh transformace outsourcované činnosti.....	38
5.5	Řízení vztahu s dodavatelem outsourcingové služby.....	38
6	Celkové hodnocení a návrh možných opatření v organizaci	40
6.1	Náklady na financování outsourcované činnosti (před a po outsourcingu)	40
6.2	Kvalita outsourcované činnosti	40
6.3	Tržní prostředí outsourcované činnosti	40
6.4	Průběh transformace outsourcované činnosti.....	40
6.5	Řízení vztahu s dodavatelem outsourcingové služby.....	40
6.6	Návrh možných opatření v organizaci	41
	ZÁVĚR.....	43
	POUŽITÁ LITERATURA.....	44

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek č. 1: Princip outsourcingu	14
Obrázek č. 2: Princip insourcingu	16
Obrázek č. 3: Fáze životního cyklu outsourcingu	18
Obrázek č. 4: Rovnice nákladů outsourcingu.....	22

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Ekonomické výsledky společnosti ABC s.r.o., využívající outsourcingu.	28
Tabulka č. 2: Ekonomické výsledky společnosti XYZ s.r.o., dodavatele outsourcingu .	29
Tabulka č. 3: Měsíční náklady vynaložené na outsourcingové služby v letech 2020 až 2022.	32
Tabulka č. 4: Průměrné měsíční náklady na obalový materiál v letech 2020 až 2022 ...	32
Tabulka č. 5: Průměrné měsíční náklady na dopravu a rozvoz při interním zajištění činnosti v letech 2020 až 2022	33
Tabulka č. 6: Průměrné měsíční náklady na skladování a energie při interním zajištění v letech 2020 až 2022	33
Tabulka č. 7: Průměrné mzdové měsíční náklady při interním zajištění činnosti v letech 2020 až 2022	34
Tabulka č. 8: Průměrné měsíční náklady na interní zajištění činnosti v letech 2020 až 2022	34
Tabulka č. 9: Srovnání měsíčních nákladů obou variant v letech 2020 až 2022	34
Tabulka č. 10: Počty dodávek a reklamací v letech 2020 až 2022.....	37
Tabulka č. 11: Celkové hodnocení outsourcingu v letech 2020 až 2022	41

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: HV před zdaněním společnosti ABC s.r.o., využívající outsourcing.....	28
Graf č. 2: HV před zdaněním společnosti XYZ s.r.o., dodavatele outsourcingu	29
Graf č. 3: Srovnání měsíčních nákladů obou variant v letech 2020 až 2022	35
Graf č. 4: Srovnání počtu dodávek a reklamací v letech 2020 až 2022	37

SEZNAM ZKRATEK a ZNAČEK

€ – Euro

aj. – a jiné

cit. – citováno

CLM – The Council of Logistics Management

CZ-NACE – zkratka pro klasifikaci ekonomických činností vydávanou Evropskou komisí

č. – číslo

h – hodina

HR – human resources

HV – hospodářský výsledek

ISBN – International Standard Book Numbering

Kč – Česká koruna

Km – kilometr

m² – metr čtvereční

odst. – odstavec

ROI – Return on investments

s.r.o. – společnost s ručením omezeným

tis. – tisíc

tj. – to je

tzv. – takzvaně

ÚVOD

Logistika je obor zabývající se fyzickým tokem zboží. Aby byl naplněn hlavní cíl logistiky, zákazník musí zboží obdržet ve stanoveném čase, na správné místo a v požadované kvalitě. Při plnění těchto tří základních pravidel podniku může pomoci zavedení outsourcingu neboli vytěsnění vedlejších činností a jejich zajištění třetí stranou. Tento pojem je v podnikové praxi stále častěji skloňován. Má významný vliv na uspokojování potřeb zákazníka, ovlivňuje výsledné produkty či služby, může ovlivnit jejich kvalitu, cenu i dostupnost.

Z pohledu konečného spotřebitele si dnes jen málokdo dokáže představit nákup přes internet bez informací poskytovaných prodejci, například o místě nebo času doručení zásilky. Stejně to je i mezi samotnými prodejci. Při zavedení outsourcingu potřebují tyto informace k tomu, aby mohli zajistit plynulý chod výroby.

Outsourcing je dlouhodobý vztah, jenž je založený na vzájemné důvěře a spolupráci mezi obchodními partnery. Pro podnik nemusí znamenat spolupráci pouze v určité oblasti nebo činnosti, ale tento vztah může přinést i nové příležitosti, postupy či know-how. Oba partneři se při správné interpretaci a implementaci získaných poznatků mohou vzájemně mnoho naučit. To jim může pomoci dosáhnout tíženého zdokonalení a vybudování stabilní pozice na trhu, což je jedním z cílů při zakládání podniku.

Tato práce je zaměřena na posouzení procesu outsourcingu v podniku ABC s.r.o., jenž působí na mezinárodním trhu v několika obchodních segmentech. Konkrétně jsem se v této práci věnoval podniku, který se řadí do divize automotive. Podnik prostřednictvím outsourcingu zajišťuje několik činností. Pro posouzení výhodnosti outsourcingu jsem si vybral jednu z činností, která bude v rámci této práce posouzena v praktické části.

Práce je rozdělena na dvě hlavní části – část teoretickou a praktickou. Teoretická část využívá poznatků z odborné literatury. V první kapitole teoretické části této práce je charakterizován pojem outsourcing v obecné rovině a jeho vývoj v čase. Dále je třeba tento pojem odlišit od pojmů jemu příbuzných, které ve většině případů s outsourcingem úzce souvisí, mohou mu předcházet, nebo na něj navazovat. Druhá kapitola byla věnována jednotlivým etapám životního cyklu outsourcingu v podniku od definice cílů až po ukončení outsourcingového vztahu.

Praktická část využívá poznatků získaných pozorováním a analýzou podniku a konzultací s kompetentními zaměstnanci. Je rozdělena do čtyř kapitol. První kapitola praktické části je

věnována představení společností odběratele a poskytovatele outsourcingových služeb a ekonomických výsledků obou společností v letech 2017 až 2021. V další kapitole je charakterizován projekt procesu outsourcingu. Následující kapitola byla věnována posouzení výhodnosti outsourcingu na základě autorem zvolených kritérií. Byla provedena analýza nákladů na outsourcing a na interní zajištění činnosti. Tyto poznatky byly dále využity pro celkové zhodnocení výhodnosti obou variant v kapitole čtvrté praktické části

V závěru této práce jsou uvedeny některé návrhy pro zlepšení činnosti v podniku.

Cílem práce je prostřednictvím analýzy zhodnotit posuzovaný proces outsourcingu ve vybraném podniku. Doporučit opatření ke zlepšení stavu.

1 Definice základních pojmů

V úvodu této kapitoly jsou definovány základní pojmy týkající se problematiky outsourcingu. Nejprve je důležité stručně charakterizovat pojem logistika, tedy obor, do kterého lze outsourcing zařadit. Následně zde budou vysvětleny pojmy, které s outsourcingem úzce souvisí a jejichž objasnění čtenáři umožní lepší orientaci v dané problematice. Jde o outplacement, offshoring a insourcing.

1.1 Logistika

Logistika je velice mladý obor i přes fakt, že lidstvo ji využívá již 3000 let. V hospodářství se pojem logistika objevuje v sedmdesátých letech minulého století, kdy byl převzat z amerického vojenského slovníku. Původ slova tedy budeme hledat ve vojenství, kde mělo svůj význam při řízení personálu, přepravě oddílů, transportu a skladování vojenských materiálů[8].

Americká organizace CLM definuje logistiku následovně: „*Proces plánování, realizace a řízení efektivního, výkonného toku a skladování zboží, služeb a souvisejících informací z místa vzniku do místa spotřeby, jehož cílem je uspokojit požadavky zákazníků.*“ [6]

Předmětem studia logistiky jsou materiálové, informační a peněžní toky, které se uskutečňují při uspokojování požadavků po výrobcích a službách. Fyzickými toky rozumíme toky surovin, materiálů, polotovarů, hotových výrobků, obalů, odpadu, osob a nosičů informací. Peněžními toky jsou toky peněžních příjmů a výdajů spojené s fyzickými a informačními toky[6]. Informační toky doprovázejí fyzické toky v procesu jejich pohybu, jsou nástrojem pro řízení procesů pohybu a skladování produktů. Umožňují nám dodání zboží ve stanoveném termínu, v požadovaném množství, v požadované kvalitě a při minimálních nákladech a požadovaném servisu[1]. Rozlišujeme logistiku dopřednou a reverzní. Dopřednou logistikou nazýváme takové procesy, při nichž se vytvářejí a dodávají nové produkty. Naopak reverzní logistika, nebo také zpětná, zahrnuje toky odpadů, vratných obalů, reklamovaných výrobků nebo neprodaných výrobků[14].

1.1.1 Just in Time

Při plnění základních cílů logistiky nám v praxi může dopomoci režim dodávek Just in Time (JIT). Do češtiny bychom tento název přeložili jako „Právě včas“. Jinými slovy, materiál přichází v čase, ve kterém je právě potřeba. Ideálně pracovník dostane součástku právě tehdy, kdy ji potřebuje a kde ji potřebuje. Prostřednictvím snižování skladových zásob se snižují náklady. Pro podnik to také znamená méně vázaného kapitálu, nižší potřeba manipulace

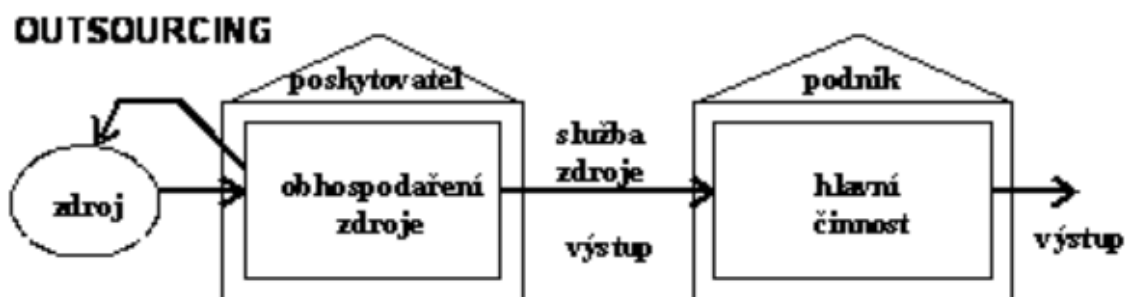
s materiálem, menší administrativní režie na zásoby, méně zastarávání a méně likvidace nespotřebovaného materiálu[12].

1.2 Outsourcing

I když v češtině nenajdeme vhodný ekvivalent tohoto slova, lze jej z angličtiny doslovně přeložit jako používání vnějších zdrojů. Outsourcing charakterizujeme jako vyčleňování jedné či více aktivit, které byly doposud zajišťovány samotnou organizací, na organizaci externí. Jinými slovy podnik nakupuje výsledky aktivit, které vyčlenil, od externí organizace. Outsourcing znamená dlouhodobý smluvní vztah zadavatele a dodavatele na poskytování služeb v jedné nebo více oblastech jeho činností. Od prostého nákupu služby se liší právě délkou smluvního vztahu[3].

Implementací outsourcingu v podniku odstraníme organizační stupně, čímž dochází ke zjednodušování organizační struktury o vyčleněné aktivity a zjednodušení procesů, tím že některé jeho části plní poskytovatel v rámci outsourcingových služeb[13].

Dnes podniky v praxi outsourcují veškeré podnikové aktivity, od výroby přes finance až po výzkum a vývoj. Nejčastěji účetnictví, mzdy, školení, počítačové služby, výzkum a vývoj, právní poradenství a další. Outsourcovány by pak neměly být činnosti a procesy sloužící výhradně pro potřeby dané organizace, například strategické HR činnosti, některá měření či zjišťování důvěrného personálního charakteru[15]. Nejde o nahodilé vytěsnění aktivit. Outsourcing by měl být chápán jako součást strategického řízení veškerých činností v podniku. Podle statistik téměř polovina sjednaných kontraktů nedosahuje očekávaných výsledků. Pro úspěch outsourcingu je nutné neustále srovnávat, hodnotit a zvažovat možné dopady na podnik. Stále složitější podnikatelské prostředí vyžaduje outsourcing posuzovat komplexně. Začíná se hovořit o tzv. multisourcingu, jež je založený na novém myšlení zahrnující komunikaci, interakci, monitorování funkcí, a to uvnitř i vně organizací[3].



Obrázek č. 1: Princip outsourcingu

Zdroj: [2]

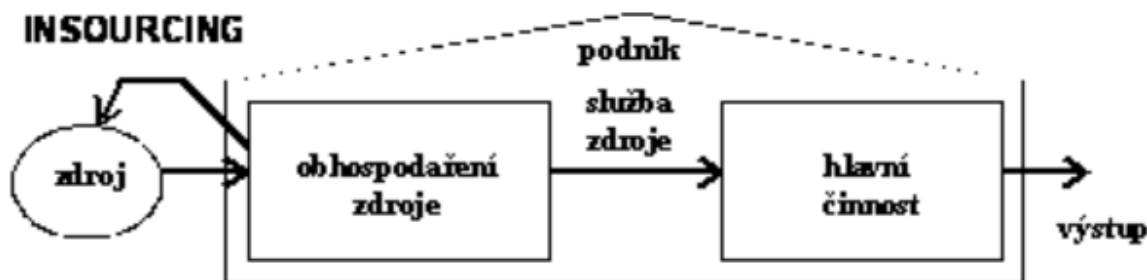
1.2.1 Historický vývoj outsourcingu

Outsourcing je relativně mladý obor, který se neustále vyvíjí. Stále více organizací se rozhoduje pro implementaci outsourcingu, čímž si vytvoří prostor pro to, aby se mohly věnovat hlavním činnostem podnikání.

V polovině minulého století se objevují první úvahy o převedení některých činností na třetí stranu. Tehdy pojem outsourcing nebyl znám, ale ve smyslu využívání externích služeb v podnikání na základě dlouhodobého smluvního vztahu můžeme teoretické základy spatřovat v ekonomických teoriích transakčních nákladů zejména u autorů R. H. COASE a O. E. Williamsona. První aplikace se datují do 60. let minulého století, a to na území Spojených států amerických. V tomto období byly principy outsourcingu ztotožňovány se strategií „vyrob nebo kup“ a hlavními důvody pro zavedení outsourcingu v podniku byla vidina snížení nákladů. Spolu s touto strategií se outsourcing začíná v 80. letech 20. století formovat do podoby, jak ho známe dnes, tedy jako strategické partnerství. Strategie „vyrob nebo kup“ je spojována s cyklem vývoje hospodářství, je-li období expanze, pak podniky k outsourcingu přistupují častěji, naopak v období recese preferují insourcing. Snaží se tak obsáhnout celý výrobní řetězec[13].

1.3 Insourcing

Insourcing je opakem outsourcingu, tedy projekt nebo činnost je přiřazena osobě či oddělení v rámci vlastní organizace namísto toho, aby byla převedena na cizí nezávislou organizaci[5]. Z jiné definice zase plyne, že insourcingem je najímání externích pracovníků pro pomoc při realizaci některých činností. Takto najatí odborníci mohou podniku nabídnout nové znalosti a dovednosti pro zlepšení produktivity. Insourcing má pro podnik několik výhod. Podnik má větší kontrolu nad rozhodováním a činnosti realizuje rychleji a přesněji. Podnik se zároveň vyhýbá bezpečnostním rizikům, která jsou spojena s poskytováním přístupu k firemním informačním systémům externím organizacím za účelem zvýšení efektivity práce. Insourcing je obecně nákladnější než outsourcing. Při srovnávání outsourcingu a insourcingu nalezneme výhody i nevýhody obou přístupů. Je vždy na uvážení podniku, kterou variantu zvolí, a která bude vzhledem k prováděným činnostem ta nejvýhodnější[16].



Obrázek č. 2: Princip insourcingu

Zdroj: [2]

1.4 Outplacement

Zavádění outsourcingu v podniku a vytěšňování některých činností, které byly doposud realizovány vlastními zaměstnanci, často vede k jejich hromadnému propouštění. Abychom zmírnili dopady hromadného propouštění na pracovní i osobní život zaměstnance, můžeme využít tzv. outplacement – nástroj pro snížení sociálních dopadů, podporu firemní kultury, stabilizaci zaměstnanců v organizaci a zajišťování pomoci při jejich dalším uplatnění[15]. Outplacement zahrnuje velmi osobní služby, pomoc při hledání nového zaměstnání, zahrnuje například karierní poradenství, aktivní pomoc při hledání nové práce (reference), rekvalifikaci, vzdělávací kurzy a další[9].

Tak jako u jiných procesů v podniku je nutné zvážit výhody a nevýhody. Mezi nevýhody lze jednoznačně řadit náklady outplacementu na různé formy podpory propouštěných zaměstnanců, například na psychology, právníky, odborné konzultace s experty nebo ve formě vyššího odstupného, než zákon ukládá. Další nevýhodou je nutnost hledat kvalifikované odborníky a specialisty, kteří mají v této oblasti zkušenosti a podniku pomohou se s touto situací co nejlépe vypořádat. Jednou z největších výhod je snížení nákladů v dlouhodobém horizontu, a to vlivem snížení nákladů na mzdy, pojistné a jiné. V krátkodobém horizontu můžeme spatřovat nevýhody v podobě vysokých nákladů, avšak v dlouhodobém horizontu outplacement přináší výhody jak nákladové, tak i sociální, jako je stabilizace a udržení si kvalitních zaměstnanců[15].

1.5 Offshoring

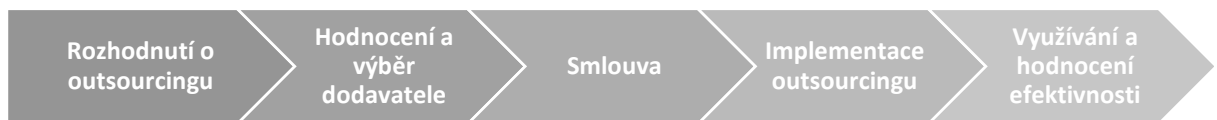
V překladu z angličtiny tento pojem znamená „mimo pobřeží“. Offshoring byl dříve spojován s tzv. daňovými ráji, ve skutečnosti však znamená přesun některých nebo všech aktivit podniku do zahraničí, respektive do nízkonákladových zemí. Jako offshoring označujeme stav, kdy jsou některé činnosti podniku přesunuty z mateřského státu do zahraničí. Rozlišujeme

několik typů offshoringu. V případě přenesení některých činností na organizaci v částečném nebo plném vlastnictví mateřské společnosti v zahraničí hovoříme o vnitropodnikovém offshoringu, nebo také o přímé zahraniční investici. Přeneseme-li činnosti na zcela nezávislou organizaci v zahraničí, pak se jedná o tzv. outsourcovaný či externí offshoring. Vedle offshoringu je nutné zmínit i dva následující pojmy – onshoring a nearshoring. Onshore outsourcing, zkráceně onshoring, je situace, při níž se oba subjekty nachází v jedné zemi v relativně malé vzdálenosti dodavatelů a odběratele. Spolupráci mezi offshoringem a onshoringem lze vádřit pojmem nearshoring, jež představuje export práce do blízkých zemí. Nearshoring využívá kombinace krátké geografické vzdálenosti a nízkých nákladů práce[3].

Dále lze offshoring dělit na průmyslový, obchodní a finanční. Průmyslovým offshoringem rozumíme převedení průmyslové činnosti do nízkonákladových zemí, které kromě daňových prázdin nabízí i některé investiční pobídky. Obchodní offshoring je zřízení vlastní obchodní činnosti v zahraničí kvůli čerpání některých daňových výhod. Pro jeho provozování organizace musí založit řídicí centrum, které bude podle potřeb organizace pouze malou kancelář nebo velkým prodejním centrem s mnoha zaměstnanci pro podporu mezinárodního obchodu. Realizujeme jej přes obchodní organizace uzavírající jednotlivé obchody. Tyto transakce mohou být uskutečňovány i prostřednictvím bank nacházejících se v daňových rájích. V porovnání s průmyslovým offshoringem je obchodní offshoring finančně méně náročný a organizace nemusí zřizovat nový závod, ale pouze kancelář s potřebným vybavením. Finanční offshoring opět využívá daňových rájů, jde o převedení vlastní finanční činnosti organizace do zahraničí za účelem čerpání výhod dané ekonomiky[3].

2 Proces outsourcingu – životní cyklus outsourcingu

Součástí strategického rozhodování může být i zavedení outsourcingu v podniku. Tato rozhodnutí jsou součástí kompetencí vrcholového managementu. Ten nerozhoduje pouze o zavedení, ale i o míře, v jaké bude tato forma spolupráce realizována. Strategie podniku může být zaměřena na hlavní předmět podnikání a všechny ostatní činnosti převedeny na třetí osobu. K tomuto rozhodnutí může vést i řada jiných aspektů, které budou podrobně rozepsány v následujících kapitolách. Samotnému rozhodnutí předchází velice složitý komplex analýz a procesů. Celý životní cyklus outsourcingu můžeme rozdělit do pěti fází[3].



Obrázek č. 3: Fáze životního cyklu outsourcingu

Zdroj: [3]

Outsourcing může být i prostředkem pro získání konkurenční výhody před ostatními podniky v odvětví. Plán strategie je důležité rozpracovat velmi detailně a jeho součástí by měla být synchronizace a napojení na ostatní procesy podniku, změna organizační struktury a podobně. Podnik by měl také zhodnotit efektivitu využívání veškerých vnitřních zdrojů a eventuelně posoudit reengineering vnitřních procesů pro outsourcing. Nejdůležitějším krokem je výběr činností, které budou vytěsněny. K tomu podnik využívá veškerých dosud získaných znalostí o podniku[3].

2.1 Definice cílů

Potom, co vrcholový management učiní rozhodnutí o zavedení outsourcingu je nutné definovat cíle. Tento krok není dobré podcenit, je nutné rozlišovat za jakým účelem outsourcing zavádíme. Na základě stanovených cílů vybíráme například dodavatele. V případě špatně učiněného výběru se podnik může dostat do situace, kdy bude nucen kontrakt předčasně ukončit, přičemž předčasně ukončený kontrakt velmi často vede ke ztrátám jak na straně zákazníka, tak i na straně dodavatele[4].

2.2 Hodnocení a výběr dodavatele

Volbu dodavatele je vhodné provádět po předchozím interním auditu. Auditem získané poznatky využijeme při stanovení kritérií, podle kterých budeme vybírat budoucího dodavatele. Při výběru dodavatele se musíme zaměřit na kvalitu poskytovaných služeb, finanční stabilitu poskytovatele služeb, počet a odbornost zaměstnanců, reference, podnikovou kulturu

poskytovatele a certifikaci. Vhodným a často nejjednodušším systémem pro hodnocení poskytovatele je bodování odpovědí na připravené otázky s tím, že kladené otázky jsou zpravidla z technické, organizační a komerční oblasti. Dalším důležitým hodnotícím prvkem je cenový model zahrnující například pevnou cenu za daný objem služeb nebo cenu stanovenou dle vynaložených nákladů poskytovatele služeb. Pomocí s výběrem nám může i zkušený interní pracovník nebo specializovaná konzultační firma orientující se na trhu outsourcingu[13].

Výstupem celého procesu výběru poskytovatele by kromě toho nevhodnějšího dodavatele mělo být preferenční uspořádání ostatních kandidátů. Takto uspořádané kandidáty můžeme oslovit v případě, kdy dojde k předčasnému přerušení spolupráce s vítězným dodavatelem. I přesto, že nabídková cena často bývá základním hlediskem pro výběr partnera, měli bychom si uvědomit, že každá cena se vyznačuje svou tvorbou, koncepcí a modelem. Proto bychom při výběru nejlepší cenové nabídky neměli zapomínat ani na garantovanou dobu oprav, výši poplatků z prodlení, délku trvání, možnosti výpovědi aj.[3].

2.3 Implementace outsourcingu

Spolu s rozhodováním o implementaci outsourcingu vyvstávají otázky týkající se objektivní potřeby a správnosti řešení problémů[2]. Implementací rozumíme proces, při kterém dochází k přechodu od interního poskytování služeb k externímu, a to právě prostřednictvím outsourcingu. Tento proces obvykle trvá několik měsíců a je-li plánován na etapy, pak tato doba může být dokonce delší než jeden rok. Obecně však platí, že čím déle implementace probíhá, tím vyšší je riziko změny podmínek[4].

Implementace spolu s přechodovou fází se označují jako nejkritičtější zejména z hlediska lidských zdrojů. Klíčem k úspěchu je tedy informovat včas pracovníky, kterých se restrukturalizace spojená se zaváděním outsourcingu může dotknout. V rámci informační kampaně je proto důležité stanovit zodpovědné osoby za jednotlivé procesy a komunikaci uvnitř i vně podniku[3].

2.4 Smlouva o outsourcingu

Klíčovým dokumentem je smlouva o outsourcingu. Vyjednávání o její podobě a následné uzavření je nedílnou součástí celého procesu. Podepsáním smlouvy ze strany obou subjektů dochází k jejímu uzavření a založení smluvního vztahu mezi partnery na poměrně dlouhé období, neboť obvykle je smlouva uzavírána na nejméně tři roky. Není však výjimkou ani pět či deset let. Je proto velmi důležité si uvědomit, že obsahem smlouvy se partneři budou řídit

delší časové období, a aby byl takový vztah úspěšný, musí být výhodný pro obě smluvní strany[7].

Outsourcing je využíván k minimalizaci podnikatelského rizika, avšak v České republice má i svá právní rizika. Mezi ně patří ustanovení §13 odst. 1 zákona o zaměstnanosti, který zaměstnavatelům, ať už fyzickým či právnickým osobám, ukládá povinnost plnit běžné úkoly vyplývající z jejich činnosti vlastními zaměstnanci, které k tomuto účelu zaměstnávají v pracovněprávních vztazích. Při striktním výkladu citovaného zákona by v praxi podnik nesměl využít principy outsourcingu. Jestliže se však outsourcingem rozumí vytěšňování takových činností, které přímo nesouvisí s hlavním předmětem podnikání, i v případě že jsou pro jeho činnost potřebné, lze to chápat jako snahu soustředit se na hlavní činnost, jak vyplývá z nálezu ústavního soudu[13].

Pokud bychom hledali univerzální znění outsourcingové smlouvy, budeme neúspěšní, jelikož žádné takové neexistuje. Důvodem je, že outsourcingové projekty jsou různorodé a každá smlouva tím pádem vyžaduje individuální přístup. Při vytváření nové smlouvy se i přesto lze přiměřeně inspirovat zkušenostmi jiných podniků na internetu. Český právní řád vychází z dvojího pojetí smluv a rozděluje je na smlouvy pojmenované a nepojmenované. Smlouvy pojmenované, také nazývané typové, jejichž základ je v obecné rovině upraven v občanském zákoníku, lze za určitých podmínek využít i pro outsourcingové služby, zejména se pak bude jednat o smlouvu o dílo a smlouvu nájemní[13].

Smlouva o outsourcingu by měla přinejmenším obsahovat: definici smluvních stran, předmět smlouvy, cenu poskytovaných služeb, doložku o důvěrnosti poskytovaných služeb, ustanovení týkající se zařízení a technologií, odpovědnost dodavatele, zákazníka a přechod odpovědnosti, smluvní odměny a pokuty, součinnost smluvních stran, dobu trvání smlouvy, způsob změny obsahu smlouvy a způsoby ukončení smluvního vztahu. Definicí smluvních stran se rozumí objednavatel a dodavatel outsourcingových služeb. V předmětu smlouvy je vymezeno, jaké služby budou v rámci outsourcingu poskytovány. Součástí předmětu je také široká škála vyčleňovaných procesů, činností, výrobků a služeb, a proto je jejich popis obvykle uveden v příloze smlouvy. Do ustanovení upravujících cenu poskytovaných služeb je pak vhodné uvést i protiinflační opatření a stanovit takovou cenu, která bude odpovídající i v dlouhodobém horizontu. Doložka o důvěrnosti poskytovaných informací by měla zahrnovat vhodné opatření poskytovaných informací, jelikož si partneři v rámci outsourcingu často vyměňují důvěrné informace. Ve smlouvě je rovněž vhodné neopomenout ustanovení

o převodu zařízení na poskytovatele outsourcingu, to je předmětem ustanovení týkající se zařízení a technologií. Smluvní pokuty a odměny také zahrnují možnost kontroly kvality plnění outsourcingové smlouvy s právem na nápravu. Součinnost smluvních stran se týká spolupráce obou partnerů, smlouva nezahrnuje pouze závazky dodavatele, ale i širší spolupráci objednavatele, kromě platby za poskytované plnění. Pokud není stanoveno jinak, pro způsob změny smlouvy platí plnění za tzv. „obvyklých podmínek“, tento stav je pro obě strany nejistý, objednatel může po dodavateli požadovat návrh na zjištění změn. Způsoby ukončení partnerské smlouvy jsou: předčasné ukončení vypovězením smlouvy, odstoupení nebo její zrušení dohodou[13].

2.5 Náklady outsourcingu

V praxi se podniky snaží o neustálé snižování nákladů na jednotlivé procesy. To vede k vytěsnění těchto procesů a převedení na poskytovatele outsourcingu. Jedním z důležitých faktorů ovlivňujících rozhodnutí o implementaci outsourcingu je cena. Ta by v žádném případě neměla být jediným ani hlavním kritériem při rozhodování o zavedení či nezavedení outsourcingu. Po učinění rozhodnutí o převedení některých činností na poskytovatele outsourcingu podnik předpokládá, že se náklady vynaložené na tuto činnost sníží v porovnání s náklady vynakládanými na zajištění dané činnosti interními zdroji. Pro posouzení výhodnosti outsourcingu oproti realizaci jednotlivých procesů vlastními zdroji je důležité do výpočtu zahrnout všechny náklady, které jsou s těmito procesy spojeny. Kromě přímých nebo také variabilních nákladů je tedy třeba započítat i příspěvek na krytí fixních nákladů a zisku. Obdobnou analýzu bychom měli provést i u nákladů na outsourcing, navíc je nutné identifikovat a kvantifikovat skryté náklady[3].

Náklady outsourcingu můžeme dělit do následujících tří skupin. První skupinou jsou výrobní náklady ve funkční oblasti, které čítají nám vyfakturované náklady za poskytnuté služby a zboží. Ve druhé skupině jsou to náklady transakční. K nim řadíme náklady spojené s uzavřením kontraktu, kontrolu jeho plnění, s koordinací mezi klientem a poskytovatelem a náklady spojené s dalšími expertními a konzultačními službami. Pokud se jedná o outsourcing mezinárodní, pak k transakčním nákladům řadíme také náklady na dopravu, pojištění, dovozní cla a poplatky. Třetí skupinou jsou výše zmíněné skryté náklady. Tyto náklady se do jisté míry prolínají s náklady transakčními, a to v případě zanedbání některých ne zcela zřejmých aspektů vytěsněné oblasti, například informační vazby na ostatní útvary podniku. Tyto okrajové funkce často nejsou strukturně podchyceny a s přesunem procesu na poskytovatele se vytráčí. Zpětné zajištění těchto funkcí vyžaduje dodatečné náklady. Dalšími

skrytými náklady jsou například náklady spojené s modifikací a přizpůsobením navazujících procesů v podniku. V neposlední řadě by mezi náklady mělo být vyčísleno riziko spojené s outsourcingem[3].

$$\text{Celkové náklady outsourcingu} = \text{Cena placená dodavateli} + \text{Dodatečné nákupní náklady} + \text{Náklady spojené s realizací}$$

Obrázek č. 4: Rovnice nákladů outsourcingu

Zdroj: vlastní zpracování

Z uvedené rovnice vyplývá, že nízká cena nutně neznamená nízké náklady. Pro objektivní srovnání vlastní realizace procesu a jeho vytěsnění je nutné uvést, že existují skryté náklady i v případě vlastní realizace procesu. Mohou převyšovat i skryté náklady outsourcingu. Výše těchto nákladů závisí na schopnostech managementu a rozpočtářů, kteří je mají za úkol odhalit a přiřadit k odpovídající skupině nákladů. Svoji úlohu by zde měl plnit controlling společnosti[3].

Náklady na outsourcing mají jednu podstatnou vlastnost, která je výhodou. Jde o proporcionalitu nákladů v čase, tedy až na počáteční investice jsou náklady outsourcingu rovnoměrně rozloženy a lze je tak dobře plánovat. Hodnocení nákladů na outsourcing lze připodobnit k hodnocení návratnosti investice (ROI). Kromě této metody lze využít i jiných ukazatelů. Jedním z nich je produktivita na jednoho zaměstnance nebo jinou jednotku vstupů[3].

2.6 Důvody pro využívání outsourcingu

Důvody outsourcingu můžeme rozdělit do dvou skupin. Jsou to důvody ekonomické a strategické. Zatímco ekonomické důvody jsou zaměřeny na úsporu nákladů, tak důvody strategické určují směr rozvoje podniku a vykonávání činností s menšími vlastními zdroji[3].

Mezi nejčastější důvody, proč se podnik rozhodne vyčlenit některé činnosti, je zejména snížení mzdových, režijních a provozních nákladů, vytvoření prostoru pro zaměření se na tzv. core business, uvolnění vnitřních zdrojů pro výkon jiných činností, snížení rizik jejich sdílením s poskytovatelem outsourcingu a budování pevných partnerských vztahů, nedostatek vlastních pracovníků či přístup k nejnovějším technologiím[15]. Dále zvýšení flexibility a efektivity činností, které se obtížně kontrolují a řídí, jejich vyčleněním[10]. Dále zlepšení kvality realizace procesů v podniku, zlepšení cash-flow, přístup k know how[13].

Důvody uskutečnění jednotlivých outsourcingových projektů mohou souviset s kombinací všech výše zmíněných důvodů. Vždy by ale měli vycházet z důkladné analýzy situace vedoucí k identifikaci klíčových příčin a jejich správnému vyhodnocení. Pro identifikaci skutečných důvodů pro zavedení outsourcingu může být k analýze výchozí situace v podniku využít Ishikawova diagramu (neboli diagramu příčin a následků). V případě menších podniků jsou důvody pro zavedení outsourcingu spíše ekonomicko-technické a jsou spojeny částečnou potřebou některých zdrojů či technologií mimo hlavní předmět podnikání[13].

Snížení nákladů vynaložených na jednotlivé činnosti by nemělo být hlavním důvodem pro zavedení outsourcingu a také by tento parametr neměl být výrazně nadřazován nad jiné cíle. Na tento problém však není jednotný názor. Zatímco jedna strana odborníků si úspory jako hlavní důvod pro zavedení outsourcingu nepřipouští, druhá strana tomuto rozhodnutí dává zelenou. Co můžeme říci s určitostí je, že finanční faktory ostatní důvody a cíle doprovázejí a finanční hledisko je jedním z důležitých hodnotících prvků úspěšnosti realizovaného outsourcingového projektu z jiných důvodů než finančních[3].

V průběhu času se důvody pro vyčleňování činností z podniku mohou lišit, faktem ale je, že podíl outsourcovaných činností zaznamenává stále rostoucí trend. Není tomu jinak ani v České republice. Současně rostoucí trend má několik důvodů. Jedním z nich je příliv investic ze zahraničí, kde se outsourcing velmi osvědčil[4].

2.7 Rizika outsourcingu

Obecně je riziko nejistý výsledek s možným nežádoucím stavem. Riziko znamená možnost selhání a neúspěchu, potenciální problém, nebezpečí vzniku škody poškození, ztráty nebo zničení. Jinými slovy riziko vyjadřuje určitou míru nejistoty, tedy pravděpodobnost dosažení výsledku, jež je rozdílný od očekávaného. V organizaci jsou rizika nejčastěji spojována s okolním prostředím, změnami, inovacemi a se zdroji[11].

Obecně lze na poskytovatele přenést jakoukoliv činnost v libovolném rozsahu. To neplatí pro personální práci liniových manažerů a strategické úlohy personálního řízení. Pro realizaci těchto činností by měl podnik vždy využít vnitřních zdrojů. Outsourcing se rozrůstá i v České republice, ovšem ne tak rychle jako v zahraničí. Může za to fakt, že v povědomí českých podnikatelů utkvěla představa, že outsourcing je vhodný pouze pro malé podniky[15].

Každý smluvní vztah se třetí osobou s sebou nese jistá rizika, jinak tomu není ani v případě outsourcingu, dokonce jsou podstatně vyšší a ovlivňují celý podnik. To se nejčastěji projevuje u takových činností nebo procesů, na kterých jsou závislé ostatní útvary podniku, jsou

to například služby v oblasti informačních technologií, logistika a jiné. Je zřejmé, že velikost rizika se bude u jednotlivých projektů lišit. Čím složitější nakupovaná služba bude, tím vyšší bude i riziko. Jinými slovy, spolu s rostoucí komplexitou nakupované služby lineárně stoupá riziko. Rizika outsourcingu lze dělit následovně: strategická rizika, provozní rizika, transakční rizika, finanční rizika, ostatní rizika[3].

V následujících řádcích budou vyjmenována a popsána hlavní rizika spojená s outsourcingem. Ztráta kontroly. V případě, že je z podniku vytěsněna jedna ze základních činností podniku, jde o fatální chybu způsobenou chybným strategickým rozhodnutím. V praxi se však s touto chybou setkáme jen ojediněle. Ztráta kontroly nad takovouto činností je nežádoucí a může vést k zániku firmy. Neschopnost partnera dostát svým závazkům. Vždy mohou nastat skutečnosti, které zapříčiní, že poskytovatel služeb nebude schopen plnit své závazky. Pro podnik jde asi o nejhorší možný scénář, který může nastat. S jistotou se tomuto riziku nikdy nevyhneme, můžeme ho však eliminovat, a to již v počátečních fázích, kdy vybíráme dodavatele. Kvalita poskytnuté služby, respektive dodávaných výrobků. Jedním z důvodů, proč podniky realizují projekt outsourcingu je zlepšení kvality poskytovaných služeb a výrobků než při jejich realizaci vnitřními zdroji. Namísto usnadnění činností tak podniku vznikají další povinnosti související s kontrolou kvality, navíc vznikají další náklady na outsourcing klasifikované jako skryté. Případně musí zadavatel přistoupit k udělení sankcí poskytovateli služeb, a to nejčastěji z důvodu prodlení dodávky a nedodržení termínu dodání. Ochrana důvěrných údajů. Tato rizika je nutné eliminovat na minimum. Nejúčinnější je se na ně zaměřit již při sepisování smlouvy nebo ještě dříve, a to při výběru partnera. Ve smlouvě je vhodné uvést sankce, které poskytovateli hrozí pro případ zveřejnění či zneužití informací nebo v případě porušení zákazu konkurence. Rizika vznikají hlavně při migraci zaměstnanců a technologií k poskytovateli služeb. Dále to jsou rizika spojená s udělováním přístupu zaměstnancům poskytovatele do prostor, databází nebo knihoven klienta. Pokud poskytovatel takto obsluhuje více firem v rámci jednoho odvětví, pak se tato rizika zvyšují. Skryté a nejasné náklady. I při důkladné kontrole mohou být některé náklady přehlédnuty anebo mohou zůstat zcela skryty. Existují dva hlavní důvody, proč se tak děje – tyto náklady lze odhalit jen velmi těžko anebo je nízká pravděpodobnost jejich výskytu. Riziko eliminujeme využitím controllingu a neměli bychom zapomenout ani na dostatečnou finanční rezervu. Transfer znalostí. S tímto rizikem se mohou setkávat primárně podniky s technicky náročnějšími výrobky a sofistikovanějšími službami. Jedná se o podniky patřící do odvětví s rychle se rozvíjejícími technologiemi. V takovémto případě podnik může zaznamenat nedostatek

kvalifikovaných pracovníků, kteří by byli schopni na tento vývoj reagovat. Z této situace vedou dvě cesty, kterými se podnik může vydat. Obě tyto možnosti, proškolení stávajících zaměstnanců i nájem dostatečně kvalifikovaných odborníků, znamenají dodatečné náklady. Pokud podnik postrádá odborníky, nemusí si uvědomit technologický pokrok a od poskytovatele nebude očekávat inovace. V takovémto případě hrozí podniku setrvání v zastaralých technologiích[3].

2.8 Hodnocení a měření outsourcingu

Outsourcingové projekty jsou velmi variabilní, každý je jinak definovaný a na každý se využívají jiné metriky. Obecně lze říci, že outsourcingový projekt je úspěšný tehdy, pokud uspokojíme klíčové pracovníky, splníme očekávané cíle, dodržíme rozpočet, dodržíme termíny, dodržíme požadavky na kvalitu, uspokojíme členy realizačního týmu a outsourcingový projekt bude mít přidanou hodnotu pro společnost[4].

Zpětnou vazbu o stavu outsourcingového projektu zjistíme jeho měřením a následným srovnáním s očekáváním podniku. Pro úspěch je neméně důležitá volba metriky, ty mohou být: vnitřní nebo vnější, zpětná nebo dopředná, diskrétní či kontinuální, negativní nebo pozitivní, tvrdá či měkká, výsledková či výkonová[4].

Je nutné neustále měřit a hodnotit stav vztahu s outsourcingovým partnerem. Pro lepší kontrolu vztahu je doporučeno, pokud to vnitřní zdroje a velikost podniku dovolují, zřízení nové pozice vedoucího outsourcingu. Tuto pozici by měl zastávat odborník na smluvní vztahy měl by být součástí vyššího managementu společnosti. Tento pracovník bude také odpovědný za řešení případných sporů se smluvními partnery[3].

Je třeba si uvědomit, že po uzavření smlouvy nebude možnost jejího znění výraznějším způsobem měnit. Pro některé parametrické změny se doporučuje nechat funkční části smlouvy otevřené. Organizace neustále reagují na měnící se podmínky na trhu – například změny technologií či vstup nové konkurence. Stejným způsobem by měla reagovat i organizace dodavatele outsourcingových služeb. Ve smlouvě by mimo jiné mělo být ukořteno, v jakém rozsahu je odběr služeb od poskytovatele realizován a za jakých podmínek lze tento rozsah navýšit či snížit. Dále je vhodné uvést podmínky, při kterých bude podnik moci po dodavateli požadovat inovaci technologií z důvodů zvyšování konkurenceschopnosti obou partnerů[3].

2.9 Ukončení outsourcingového vztahu

Outsourcing se sice vyznačuje dlouhodobým vztahem mezi jeho zadavatelem a dodavatelem, ale i takovýto vztah jednou skončí. Stejně jako při zavádění outsourcingu je nutné věnovat pozornost ukončení tohoto vztahu. Tento vztah zpravidla bývá ukončen uplynutím doby, po kterou byla smlouva o outsourcingu sjednána. Dalším způsobem je ukončení tohoto vztahu po dohodě zadavatele i dodavatele a výpovědí jedné ze stran při naplnění výpovědních důvodů, které musí být specifikovány ve smlouvě. V několika případech došlo i k „pohlčení“ partnera a sloučení v jednu organizaci. Spolu s ukončením smluvního vztahu s poskytovatelem si podnik musí položit několik otázek. První otázkou by mělo být, zda podnik osloví jiného dodavatele služeb. Dále, zahrne-li původně vytěsněné činnosti zpět do vnitřní struktury podniku, a v poslední řadě, bude-li tuto službu dále potřebovat[3].

Výhodnost outsourcingu v podniku se autor rozhodl posuzovat na základě následujících kritérií:

1. Náklady na financování outsourcované činnosti (před a po outsourcingu)
2. Kvalita outsourcované činnosti (před a po outsourcingu)
3. Tržní prostředí outsourcované činnosti (před a po outsourcingu)
4. Průběh transformace outsourcované činnosti (před a po outsourcingu)
5. Řízení vztahu s dodavatelem outsourcingové služby (komunikace, koordinace, aktualizace)
6. Celkové hodnocení, jak bylo naplněno očekávání (soulad s cíli)

3 Představení společnosti využívající služeb outsourcingu a poskytovatele outsourcingu

Obsahem této kapitoly je představení společnosti, jež využívá outsourcingových služeb a zároveň jejich dodavatele. Společnost, kterou jsem si vybral pro hodnocení procesu outsourcingu se rozhodla zachovat anonymitu. Toto rozhodnutí plně respektuji, a z tohoto důvodu jsem pro účely této bakalářské práce, a pro zjednodušení a lepší orientaci čtenáře v následujícím textu, zvolil fiktivní název společnosti ABC s.r.o. Veškerá data a informace uvedené v této kapitole byly čerpány z výročních zpráv a interních informací obou společností.

Německá společnost ABC s.r.o. je jednou z prémiových značek pro zpracování polymerů po celém světě. Působí v několika obchodních segmentech, těmito segmenty jsou: automotive, stavebnictví, lékařství, infrastruktura, výroba nábytku a výroba oken. Tato korporace celosvětově zaměstnává více než 21 000 lidí a své pobočky má ve více než 190 zemích světa.

3.1 Společnost ABC s.r.o. využívající služeb outsourcingu

V této subkapitole je charakterizován konkrétní výrobní závod společnosti ABC s.r.o., v němž jsem posuzoval výhodnost procesu outsourcingu.

V České republice má společnost celkem tři pobočky, dva výrobní závody a jedno velké logistické centrum v Praze. Dle CZ-NACE se podnik řadí do oboru: výroba ostatních plastových výrobků. Z hlediska právní formy jde o společnost s ručením omezeným. Daný závod řadíme do segmentu automotive, jde o výrobní podnik zabývající se výrobou, montováním plastových dílů a komplementací komponentů (tzv. konfekce) pro automobilový průmysl. Při výrobě podnik využívá následující technologie: vstřikování, vytlačování, svařování plastů a technologie vyfukování plastů. Zákazníky podniku jsou odběratelé z odvětví automobilového průmyslu, a to jak ze zahraničí (především státy Evropské unie), tak i z tuzemska. Například podnik spolupracuje s největšími a současně nejznámějšími německými automobilkami jako jsou: Porsche, Audi, Volkswagen, Mercedes-Benz, BMW a další. Z tuzemských automobilek je to například Škoda Auto. Firma ABC s.r.o. v současnosti zaměstnává 623 lidí, z toho dělnické a provozní profese vykonává 535 zaměstnanců.

3.2 Společnost XYZ s.r.o., poskytovatel outsourcingu

Společnost ABC s.r.o. dlouhodobě spolupracuje s firmou XYZ s.r.o., specializující se na obalový materiál. Jde o relativně mladý podnik v Pardubickém kraji, který na trhu působí od roku 2009, kdy společnost byla založena nadšenými kamarády. Dnes zaměstnává více než osmdesát lidí. Hlavním podnikatelským záměrem při založení společnosti bylo zprostředkování

obalového materiálu. V současnosti se společnost zabývá vývojem a výrobou obalových materiálů z papíru, plastu, pryže, dále zprostředkováním obchodu a služeb, skladováním, balením zboží, manipulací s nákladem a technickými činnostmi v dopravě.

3.3 Ekonomické výsledky obou společností

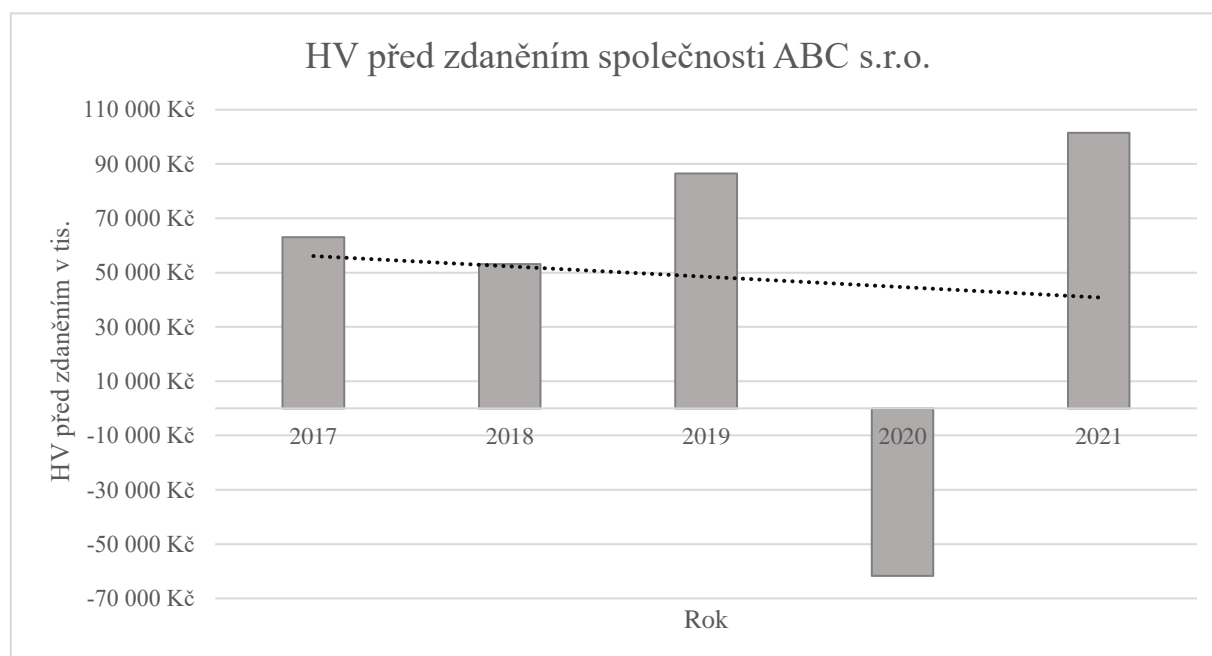
V této kapitole jsou stručně představeny ekonomické výsledky obou společností v letech 2017 až 2021. Konkrétně jsou zde uvedeny výnosy, provozní HV a HV před zdaněním obou společností. Dále jsou zde graficky znázorněny HV před zdaněním a doplněny o trendy.

Tabulka č. 1: Ekonomické výsledky společnosti ABC s.r.o., využívající outsourcingu

Rok	Výnosy (tis. Kč)	Provozní HV (tis. Kč)	HV před zdaněním (tis. Kč)
2017	3 291 351	42 688	63 026
2018	3 469 274	77 730	53 147
2019	3 950 279	103 748	86 459
2020	4 485 648	8 821	-61 758
2021	4 288 894	111 688	101 417

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních údajů podniku

Graf č. 1: HV před zdaněním společnosti ABC s.r.o., využívající outsourcing



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních údajů podniku

Ve výše uvedeném grafu znázorňujícím HV před zdaněním společnosti ABC s.r.o., kde lze zaznamenat mírný pokles trendu. Ten byl způsoben záporným HV v roce 2020, kdy byl

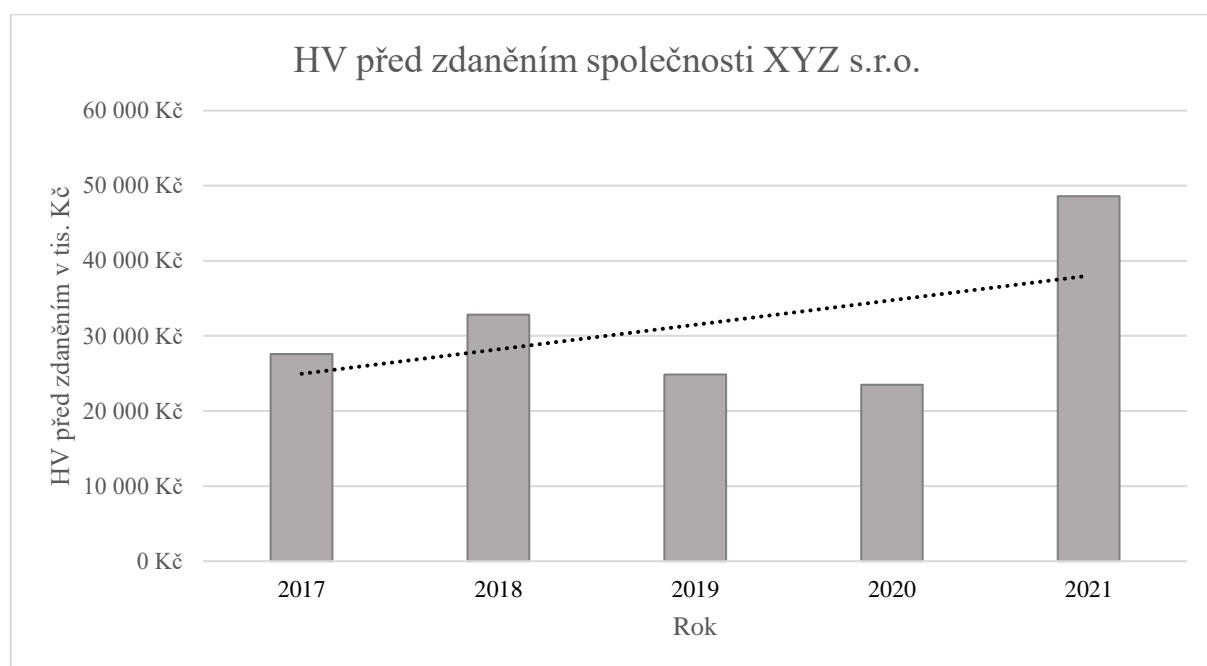
vyhlášen nouzový stav kvůli pandemii Covid-19. V tomto období byla pozastavena výroba a společnost tak nemohla plnit své zakázky a následkem toho došlo k dočasnému poklesu tržeb. Dále je patrné, že v roce 2021 došlo k obnovení provozu a nárustu HV.

Tabulka č. 2: Ekonomické výsledky společnosti XYZ s.r.o., dodavatele outsourcingu

Rok	Výnosy (tis. Kč)	Provozní HV (tis. Kč)	HV před zdaněním (tis. Kč)
2017	118 345	28 934	27 610
2018	131 238	32 590	32 840
2019	147 668	23 630	24 878
2020	139 617	24 447	23 483
2021	195 128	43 323	48 615

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních údajů podniku

Graf č. 2: HV před zdaněním společnosti XYZ s.r.o., dodavatele outsourcingu



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních údajů podniku

U společnosti XYZ s.r.o. lze zaznamenat rostoucí trend HV. Výjimkou jsou pouze roky 2019 a 2020, kdy došlo k poklesu HV následkem vyhlášení nouzového stavu kvůli pandemii Covid-19.

4 Projekt outsourcingu podnikového procesu

V rámci této kapitoly jsou uvedeny důvody, na základě kterých se podnik ABC s.r.o. rozhodl o zavedení outsourcingu, dále je zde popsán outsourcingový projekt a očekávání podniku od realizace outsourcingu. Při zpracování praktické části bakalářské práce narazil autor na komunikační nesoulad. V přípravě bakalářské práce jednal s managementem podniku o outsourcingu procesu nákupu. Při konkrétním sběru dat o outsourcingu zjistil, že management za uvedený proces nákupu považuje činnosti při pořizování obalového materiálu. Proto se na základě požadavku managementu podniku věnoval této problematice.

Hlavními důvody pro zavedení outsourcingu v podniku ABC s.r.o. bylo snížit rizika a náklady spojené s dodávkami obalového materiálu. V době, kdy byl obalový materiál zajišťován podnikem interně, docházelo k častým reklamacím a vracení materiálu z důvodu špatné komunikace, koordinace, kontroly nakládky a vykládky zboží. Koordinace takto velkého počtu dodavatelů byla značně neefektivní. Dodavatelé měli různé podmínky dodání, například odběr minimálního množství nebo frekvence zavážení materiálu. To vyžadovalo dodatečné náklady na skladování, vychystávání a dopravu. Proto se podnik rozhodl proces převést na jediného specializovaného dodavatele pomocí outsourcingu.

Od převedení činnosti na dodavatele outsourcingových služeb (XYZ s.r.o.) podnik očekával, že ihned po převedení procesu na dodavatele dojde ke snížení nákladů na zajištění obalového materiálu. Dodavatel bude ručit za včasné dodání na správné místo, ve správném množství a v požadované kvalitě materiálu. V případě chybné dodávky bude sankcionován v takovém rozsahu, v jakém podniku ABC s.r.o. vznikla škoda. Podnik očekává převedení rizik na dodavatele outsourcingových služeb (XYZ s.r.o.). Dále se očekává zvýšení efektivity procesu, kdy by spolu měli oboustranně komunikovat zástupci obou podniků a budou si neustále předávat potřebné informace k realizaci dodávek. Pokud dodavatel (XYZ s.r.o.) nebude sám obalový materiál vyrábět, musí ho zajistit jiným způsobem, například u jiného dodavatele se souhlasem odběratele, (ABC s.r.o.). I v takovémto případě XYZ s.r.o. ručí za kvalitu materiálu.

5 Posouzení výhodnosti outsourcingu

V této kapitole jsou rozpracovány jednotlivá kritéria, která si autor zvolil pro posouzení procesu outsourcingu v podniku. Na základě těchto kritérií bylo zpracováno hodnocení zavedení outsourcingu v podniku a posouzena výhodnost tohoto rozhodnutí. Veškerá data uvedená v této kapitole pochází z vnitřních informací podniku.

5.1 Posouzení výhodnosti outsourcingu pomocí nákladové analýzy

V této kapitole jsou analyzovány podrobně náklady vynaložené společností ABC s.r.o. na outsourcingové služby poskytované společností XYZ s.r.o. v oblasti dodávek obalového materiálu. Dále jsou analyzovány náklady, které by podnik musel vynaložit v případě interního zajištění obalového materiálu.

Analýza těchto dvou variant je zpracována na základě kvantitativních dat poskytnutých pracovníky společnosti ABC s.r.o. Zároveň jsou zde posouzeny rizikové aspekty spojené s outsourcingem. Ty mají velký vliv při rozhodování o zavedení outsourcingu nebo zachování interního zajištění procesů v podniku.

5.1.1 Analýza nákladů na outsourcing

Náklady vynaložené společností ABC s.r.o. za outsourcingové služby jsou posuzovány v období 2020 až 2022. Pro sestavení nákladové analýzy je nutné charakterizovat jednotlivé složky procesu outsourcingu.

Náklady za outsourcing jsou tvořeny měsíčním poplatkem a náklady za spotřebovaný obalový materiál. **Náklady na obalový materiál nebyly do celkové kalkulace započítány**, byly uvedeny pouze pro vytvoření představy čtenáře o jejich výši. Měsíční poplatek je fixním nákladem, který může být po oboustranném odsouhlasení obou partnerů každoročně poměrně zvýšen neboli valorizován. Náklady za spotřebovaný obalový materiál jsou vždy na konci měsíce vyčísleny a spolu s měsíčním poplatkem za outsourcing vyfakturovány.

Měsíční poplatek za outsourcing je rozdělen do tří složek: skladování, doprava a mzdové náklady obalového referenta. Tyto složky jsou dále rozděleny na jednotlivé činnosti, ty je nutné zmínit pro lepší srovnání situace před zavedením outsourcingu a po jeho zavedení. První složkou je skladování, které zahrnuje: manipulaci, denní vychystávání materiálu dle potřeby, přebalování, držení bezpečnostní zásoby, recyklaci a likvidaci nespotebovaného materiálu, spotřebu energie skladovacích prostor a kontrolu kvality. Druhou složkou je doprava. K dopravě, kdy dochází k dennímu zavážení potřebného materiálu do výrobního podniku, se

řadí i zpětná doprava. Dodavatel zajistí zpětnou dopravu nespotřebovaného materiálu, který je znovu zabalen a v případě potřeby znovu odeslán. Cena za dopravu materiálu je společnosti ABC s.r.o. účtována v Kč/h, kdy tato cena zahrnuje cenu pohonných hmot a mzdové náklady na řidiče. Třetí složkou jsou mzdové náklady obalového referenta. Náplní práce obalového referenta je zejména denní komunikace o spotřebě materiálu, nákup materiálu, zajištění dopravy, zpětné dopravy a tvorba cenových nabídek.

Tabulka č. 3: Měsíční náklady vynaložené na outsourcingové služby v letech 2020 až 2022.

Období	Doprava	Energie a skladování	Mzdové náklady	Náklady celkem
2020 (leden až prosinec)	82 350 Kč	25 400 Kč	23 250 Kč	131 000 Kč
2021 (leden až prosinec)	89 300 Kč	32 500 Kč	30 200 Kč	152 000 Kč
2022 (leden až prosinec)	100 900 Kč	48 450 Kč	42 650 Kč	192 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dat podniku

Tabulka č. 4: Průměrné měsíční náklady na obalový materiál v letech 2020 až 2022

Období	Měsíční náklady
2020 (leden až prosinec)	1 187 644 Kč
2021 (leden až prosinec)	1 259 204 Kč
2022 (leden až prosinec)	1 494 783 Kč

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dat podniku

5.1.2 Analýza nákladů na interní zajištění činnosti

Situaci, respektive celý proces, kdy byl obalový materiál pořizován interně je třeba rozčlenit na jednotlivé složky a činnosti, jak tomu bylo i v předešlé kapitole. To nám umožní takové srovnání nákladů, na základě kterého budeme moci jednoznačně posoudit výhodnost outsourcingu.

Pro lepší orientaci čtenáře v textu můžeme náklady na interní zajištění obalového materiálu rozdělit do třech kategorií: doprava, skladování a mzdové náklady, které v situaci outsourcingu zahrnoval jednorázový měsíční poplatek. V praxi by se k tomuto měsíčnímu poplatku přičetly i náklady za spotřebovaný materiál. Jejich výše byla uvažována v obou variantách jako shodná a pro představu uvedena v předchozí kapitole v tabulce č. 4, **ale do celkových měsíčních nákladů započítány nebyly**. Náklady na skladování jsou tvořeny

pronájmem skladovací plochy a spotřebou energií. Pro lepší srovnání je kalkulováno se skladovací plochou potřebnou pro uskladnění materiálu u dodavatele outsourcingu (XYZ s.r.o.) a tato plocha byla vynásobena cenou skladovací plochy pronajaté společností ABC s.r.o. v jednotlivých letech. Veškerý materiál je dodavatelem outsourcingu (XYZ s.r.o.) nyní skladován na ploše 1100 m². Při kalkulaci nákladů na interní zajištění byla použita shodná výměra pro objektivnější srovnání. Náklady na dopravu při interním zajišťování obalového materiálu je třeba rozdělit na dopravu materiálu do skladu ABC s.r.o. a rozvoz materiálu do výrobního podniku. Skladovací prostory ABC s.r.o. se nachází v blízkosti podniku. Z toho vyplývá, že náklady na rozvoz činí pouze zlomek celkových nákladů na dopravu. Pro zjednodušení je kalkulace nákladů na dopravu v situaci interního zajištění založena na průměrném počtu hodin dopravy za rok a vynásobena průměrnou sazbou dopravních společností ABC s.r.o. V případě outsourcingu jsou mzdové náklady tvořeny mzdami třech obalových referentů a jednoho skladníka (manipulace s materiálem, vychystávání, balení a přebalování, kontrolami kvality). Na interním zajišťování obalového materiálu se v podniku ABC s.r.o. podílelo i nákupní oddělení, s čímž je třeba při analýze nákladů kalkulovat.

Tabulka č. 5: Průměrné měsíční náklady na dopravu a rozvoz při interním zajištění činnosti v letech 2020 až 2022

Rok	Cena dopravy (Kč/h)	Průměrný počet hodin rozvozu v měsíci (h)	Průměrná cena rozvozu materiálu za měsíc	Cena dopravy (Kč/km)	Průměrný počet km za měsíc	Průměrná cena dopravy do skladu za měsíc
2020 (leden až prosinec)	510	80	40 800 Kč	46	795	36 570 Kč
2021 (leden až prosinec)	530	80	42 400 Kč	50	795	39 750 Kč
2022 (leden až prosinec)	560	80	44 800 Kč	59	795	46 905 Kč

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dat podniku

Tabulka č. 6: Průměrné měsíční náklady na skladování a energie při interním zajištění v letech 2020 až 2022

Rok	Cena skladovací plochy (Kč/ m ²)	Skladovací plocha potřebná pro uskladnění obalového materiálu (m ²)	Energie	Průměrné náklady na skladování
2020 (leden až prosinec)	75	1 100	3 750 Kč	86 250 Kč
2021 (leden až prosinec)	80	1 100	4 167 Kč	92 167 Kč
2022 (leden až prosinec)	80	1 100	7 250 Kč	95 250 Kč

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dat podniku

Tabulka č. 7: Průměrné mzdové měsíční náklady při interním zajištění činnosti v letech 2020 až 2022

Rok	Hodinová mzda pracovníka nákupního oddělení (Kč/h)	Hodinová mzda obalového referenta (Kč/h)	Hodinová mzda skladníka (Kč/h)	Průměrná doba potřebná pro interní zajištění činnosti za měsíc v hodinách (nákup/obalový referent/skladník)	Průměrné mzdové náklady
2020 (leden až prosinec)	243	170	160	40/450/70	97 291 Kč
2021 (leden až prosinec)	243	170	160	40/450/70	97 291 Kč
2022 (leden až prosinec)	250	175	165	40/450/70	100 300 Kč

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dat podniku

Tabulka č. 8: Průměrné měsíční náklady na interní zajištění činnosti v letech 2020 až 2022

Rok	Doprava (doprava materiálu do skladu a rozvoz)	Energie a skladování	Mzdové náklady (skladník + obalový referent + pracovník nákupního oddělení)	Náklady celkem
2020 (leden až prosinec)	77 370 Kč	86 250 Kč	97 291 Kč	260 911 Kč
2021 (leden až prosinec)	82 150 Kč	92 167 Kč	97 291 Kč	271 608 Kč
2022 (leden až prosinec)	91 705 Kč	95 250 Kč	100 300 Kč	287 255 Kč

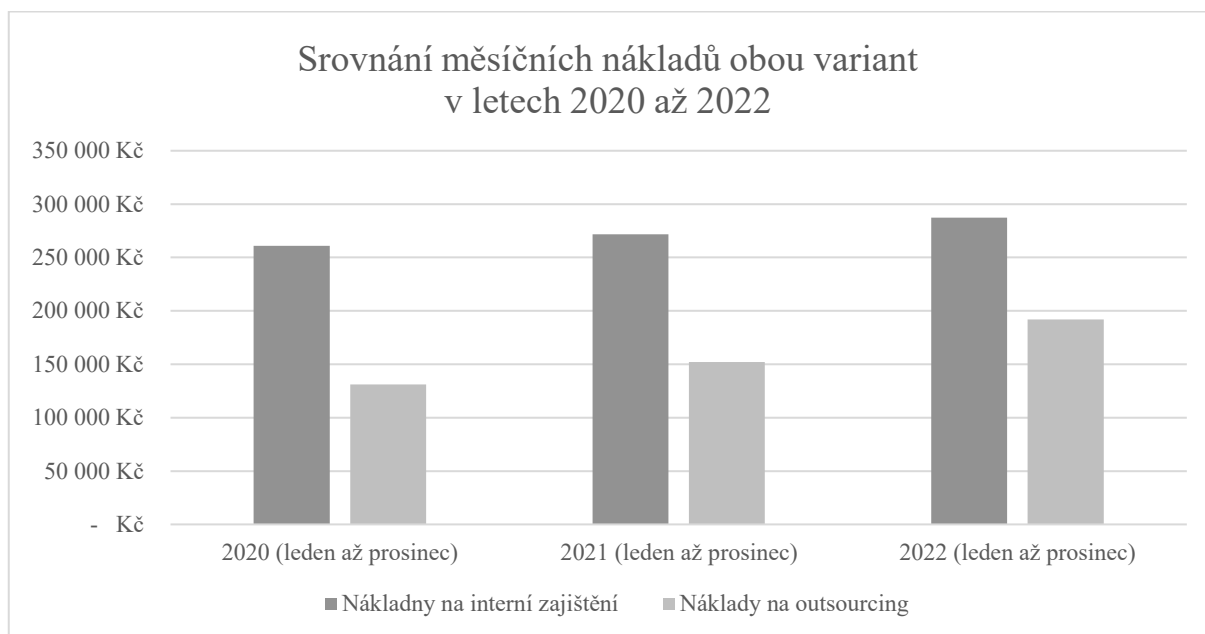
Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dat podniku

Tabulka č. 9: Srovnání měsíčních nákladů obou variant v letech 2020 až 2022

Rok	Náklady na interní zajištění	Náklady na outsourcing	Úspora
2020 (leden až prosinec)	260 911 Kč	131 000 Kč	129 911 Kč
2021 (leden až prosinec)	271 608 Kč	152 000 Kč	119 608 Kč
2022 (leden až prosinec)	287 255 Kč	192 000 Kč	95 255 Kč

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dat podniku

Graf č. 3: Srovnání měsíčních nákladů obou variant v letech 2020 až 2022



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dat podniku

Po srovnání měsíčních nákladů obou variant lze říci, že varianta využívající služeb outsourcingu je ve sledovaném období ekonomicky výhodnější. Měsíční úspora nákladů na zajištění obalového materiálu s využitím outsourcingu v roce 2020 činila 49,8 %. V roce 2021 došlo ke snížení úspory na 44 %. Stejně tak v roce 2022 došlo meziročně k poklesu úspory nákladů na 33,2 %.

Na základě výše zpracované analýzy lze zaznamenat, že náklady outsourcingových služeb ve sledovaném období 2020 až 2022 rostou rychleji než náklady v případě interního zajištění činnosti. Meziroční nárůst nákladů na interní zajištění činil 4,1 % (mezi lety 2020 a 2021) a 5,8 % (mezi lety 2021 a 2022). V situaci využití outsourcingových služeb náklady meziročně vzrostly o 16 % (mezi lety 2020 a 2021) a 26,3 % (mezi lety 2021 a 2022). Tento trend musí podnik ABC s.r.o. neustále sledovat a výhodnost outsourcingových služeb průběžně posuzovat tak, aby daná činnost byla vykonávána co nejefektivněji a nejlevněji.

5.2 Kvalita outsourcované činnosti

K tomu, abychom mohli komplexně posoudit proces outsourcingu, je vhodné vedle kvantitativní analýzy provést také analýzu kvalitativní. Obsahem této kapitoly je zhodnocení a srovnání kvality procesu outsourcingu před a po jeho zavedení.

Podstatou zavádění outsourcingu je zlepšení v hlavních činnostech podniku. Aby se podnik mohl na tyto činnosti soustředit, může vytěsnit některé vedlejší činnosti na specialistu,

který je schopen zaručit takovou úroveň kvality, která bude srovnatelná s dosavadní úrovní či vyšší. Na konkrétním příkladě organizace ABC s.r.o. můžeme vidět, že proces zajištění obalového materiálu svěřila do rukou specialisty XYZ s.r.o., který se zabývá výhradně výrobou a obchodem s obalovými materiály. Dodavatel nese plnou odpovědnost za kvalitu služeb a výrobků. V případě nedodržení požadavků na kvalitu je dle smluvní dohody dodavatel sankcionován, konkrétně pokutou ve výši 50 € za chybné plnění.

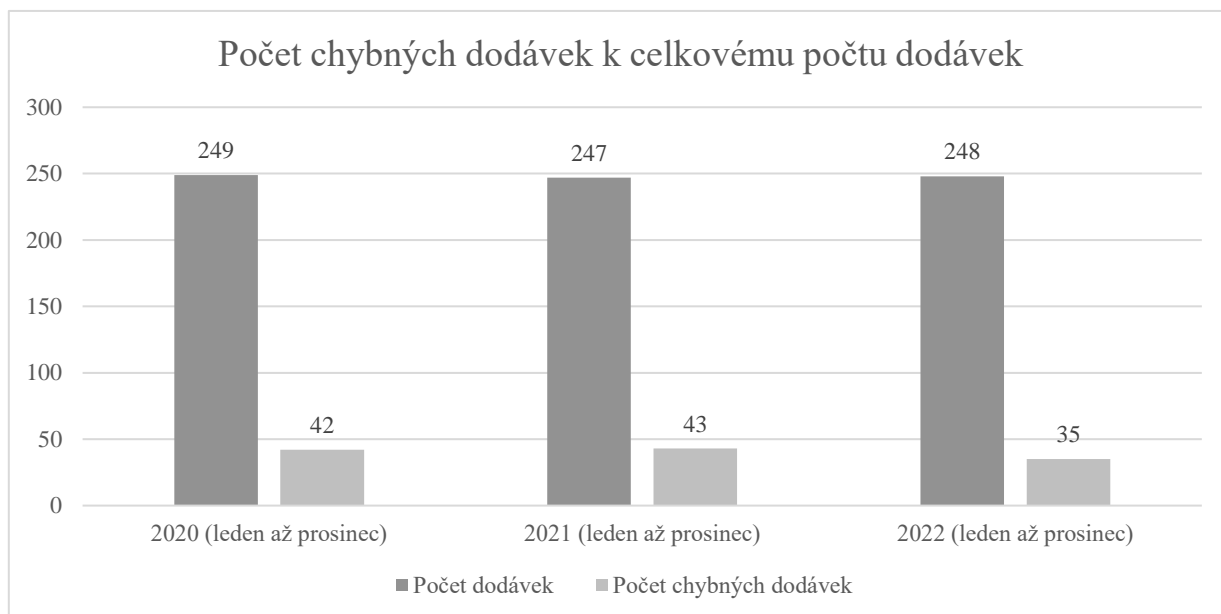
Konkrétními oblastmi, ve kterých se zvýšila kvalita procesu, je například doprava. Dodavatel outsourcingu XYZ s.r.o. zaváží materiál v režimu Just in Time i několikrát denně dle potřeby. ABC s.r.o. tak nemusí držet zásoby z důvodů odkupu minimálního množství, jako v případě interního zajištění. Podle potřeby je také zajištěna zpětná doprava, vybalení materiálu, opětovné zabalení a připravení pro další dodávku. Všechny tyto činnosti byly zajišťovány interně a vyžadovaly dodatečný čas a z kapacitních důvodů musel být tento materiál dopraven zpět do skladu. Zavedením outsourcingu došlo k zredukování dodavatelů obalového materiálu pouze na jednoho. Doba splatnosti faktur byla stanovena na 60 dní, pro ABC s.r.o. se tak jedná o velký benefit. Před zavedením outsourcingu organizace jednala se sedmi dodavateli pro zajištění více než 500 druhů obalů, kde byla doba splatnosti faktur různá. Jednoznačně došlo ke zkvalitnění komunikace. Při interním zajišťování musel podnik komunikovat s velkým počtem dodavatelů. Nyní spolu intenzivně komunikují pouze zástupci obou organizací (tzv. referenti) tak, aby měli vždy veškeré informace pro zajištění potřebného množství obalového materiálu. Zlepšila se také kvalita dodávek a samotného materiálu. Lze říci, že materiál dodávaný společností XYZ s.r.o. dlouhodobě splňuje vysoké požadavky stanovené odběratelem ABC s.r.o. Každá dodávka je kontrolována v průběhu jejího vychystávání odpovědným pracovníkem dodavatele služby. I přesto zřídka docházelo k chybám, jako například: nesprávnému označení obalového materiálu, dodání chybného množství materiálu. Z tohoto důvodu v průběhu roku 2022 společnost ABC s.r.o. v dodatku smlouvy stanovila pokutu za chybná plnění 50 €. Následkem toho došlo ke zpřísnění kontrol a snížení chybovosti. Konkrétní data o dodávkách obalového materiálu podniku ABC s.r.o. jsou uvedena v tabulce č. 10.

Tabulka č. 10: Počty dodávek a reklamací v letech 2020 až 2022

Rok	Počet dodávek	Počet chybných dodávek	Počet chybných dodávek z hlediska dodání špatného množství materiálu	Počet chybných dodávek, z hlediska dodání chybné položky	Počet chybných dodávek z hlediska nevyhovující kvality materiálu
2020 (leden až prosinec)	249	42	28	11	3
2021 (leden až prosinec)	247	43	34	8	1
2022 (leden až prosinec)	248	35	24	9	2

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dat podniku

Graf č. 4: Srovnání počtu dodávek a reklamací v letech 2020 až 2022



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dat podniku

Ze zjištěných údajů lze ve sledovaném období vývoj chybných dodávek hodnotit pozitivně, protože při zhruba stejném počtu dodávek se snížil počet chybných dodávek ze 42 na 35, tj. o 17 %.

5.3 Tržní prostředí outsourcované činnosti

Na trhu konkrétní outsourcované činnosti působí několik málo dodavatelů, kteří by byli schopni zajistit dodávky obalového materiálu v požadovaném rozsahu společností ABC s.r.o. Při pravidelném výběrovém řízení bylo nákupním oddělením společnosti zajištěno celkem šest konkurenčních nabídek (včetně nabídky XYZ s.r.o.). Takovéto výběrové řízení probíhá každé tři roky. Jde také o dobu, na kterou je s partnerem uzavírána smlouva o outsourcingu. **Nynější**

dodavatel XYZ s.r.o. je, podle názoru managementu i mého, na daném trhu pro ABC s.r.o. dlouhodobě nejvýhodnějším. Vyhovující je jak cenou samotné služby, tedy měsíčním outsourcingovým poplatkem, tak i cenou obalového materiálu a kvalitou a rozsahem poskytovaných služeb. Další oslovené společnosti byly nevyhovující z různých důvodů, například: příliš vysoká cena outsourcingového poplatku, rozsah poskytovaných služeb, příliš vysoká cena a nedostatečná kvalita obalového materiálu.

5.4 Průběh transformace outsourcované činnosti

Implementace outsourcingu probíhala pouze dva měsíce. S touto nadcházející změnou byli zaměstnanci, kterých se tato změna bezprostředně týkala, seznámeni. V tomto konkrétním případě se změna dotkla pouze 3 zaměstnanců. Jednalo se o skladníka a dva obalové referenty. V podobných situacích podniky obecně nabízí pomoc v rámci assessment center, podnik ABC s.r.o. však tuto službu neposkytuje. Protože se jednalo o malý počet zaměstnanců, kteří by s přechodem k outsourcingu ztratili zaměstnání, vedení podniku je přeřadilo na výkon jiné činnosti. Výpověď tak nedostal žádný z dotčených zaměstnanců. Samotná činnost se nijak netransformovala, kromě faktu, že došlo k jejímu převedení na poskytovatele outsourcingových služeb (XYZ s.r.o.). Podnik ABC s.r.o. nyní zajišťuje pouze vykládku a nakládku nespotřebovaného či reklamovaného materiálu, a dále musí obalový referent zajistit informace o potřebě materiálu na stanovené období podle výrobních plánů. **Protože implementace outsourcingu proběhla podle plánu a bez problémů, hodnotím ji pozitivně.**

5.5 Řízení vztahu s dodavatelem outsourcingové služby

Vztah organizace ABC s.r.o., odběratele outsourcingových služeb a XYZ s.r.o., dodavatele outsourcingových služeb, vznikl podpisem a následným uzavřením písemné smlouvy o outsourcingu. V této smlouvě jsou zakotveny základní práva a povinnosti obou společností pro realizaci dodávek obalového materiálu. Smlouva obsahuje: definici smluvních stran, předmět smlouvy, úřední povolení a předpisy, kvalitu poskytovaných služeb, cenu poskytovaných služeb, kontaktní osobu, údaje a podklady, dobu trvání a způsob ukončení smluvního vztahu, dále jsou to závazky při ukončení smluvního vztahu, závěrečná ustanovení a přílohy.

Smlouvu je možné kdykoliv aktualizovat nebo rozšířit pomocí dodatků, po odsouhlasení obou společností. Organizace ABC s.r.o. tohoto práva několikrát využila, například, jak již bylo výše uvedeno, při stanovení pokuty za chybná plnění. Smlouva však obsahuje i další dodatky.

Smlouva je uzavřena vždy na 3 roky. Po uplynutí doby, na kterou byl smluvní vztah uzavřen, společnost ABC s.r.o. vždy vyhlásí výběrové řízení, ve kterém se vybírá alespoň ze tří konkurenčních nabídek. Jednotliví uchazeči jsou srovnáváni dle ceny dvou set nejjobratkovějších obalů. V podniku ABC s.r.o. dochází také k průběžnému hodnocení výhodnosti cen při zdražování. Pokud roční náklady na jednotlivé obaly překročí určitou částku, která je nyní stanovena na 28 000 Kč, nákupní oddělení musí zajistit protinabídky a vyhlásit výběrové řízení. Dochází ke srovnávání cen jednotlivých obalů s konkurenčními nabídkami. Pokud je cena konkurenční společnosti některého z obalů nižší, pak podnik ABC s.r.o. může dle smlouvy o outsourcingu dodavateli (XYZ s.r.o.) nařídit nákup konkrétního obalu od této společnosti. Za tento velký benefit, poskytovaný společnosti ABC s.r.o., plyne dodavateli (XYZ s.r.o.) odměna ve výši 6 % z obratu těchto obalů. Dále v podniku dochází ke každoročnímu hodnocení dodavatele outsourcingových služeb. Na tomto hodnocení se podílí nákupní oddělení a oddělení logistiky. Úkolem nákupního oddělení je daný vztah posoudit z hlediska: komunikace, cen, jednání a spolehlivosti. Oddělení logistiky posuzuje kvalitu a správné množství dodávaného materiálu. V případě, že v jedné z těchto dvou částí je dodavatel hodnocen jako nevyhovující, je s výsledkem hodnocení obeznámen a na případné chyby upozorněn. Odstraní-li chyby na které byl upozorněn, není důvod vztah s dodavatelem ukončovat. V opačném případě je zahájeno výběrové řízení a hledání nového výhodnějšího dodavatele.

Pro efektivní a úspěšnou spolupráci ve všech ohledech je klíčová každodenní komunikace. Tuto skutečnost si podnik ABC s.r.o. velmi dobře uvědomuje a na intenzivní komunikaci se odkazuje i prostřednictvím smlouvy. Konkrétně ji lze nalézt mezi službami poskytovanými dodavatelem outsourcingu (XYZ s.r.o.). Každodenní komunikace probíhá prostřednictvím e-mailu nebo telefonicky. Odběratel i dodavatel outsourcingových služeb si zvolili odpovědné osoby za koordinaci a komunikaci v rámci outsourcingu, tzv. obalové referenty, kteří si neustále předávají důležité informace o cenách, potřebném množství, termínu dodání a dalších tak, aby byla zajištěna kontinuita procesů v podniku.

Z výše uvedených popisů lze hodnotit řízení vztahu s dodavatelem outsourcingové služby pozitivně.

6 Celkové hodnocení a návrh možných opatření v organizaci

Proces outsourcingu v podniku byl posuzován na základě několika kritérií, která jsou v této kapitole krátce shrnuta a vyhodnocena. V závěru této kapitoly potom byly uvedeny návrhy na opatření v organizaci, které podniku mohou pomoci zlepšit aktuální stav.

6.1 Náklady na financování outsourcované činnosti (před a po outsourcingu)

Jako první byla provedena kvantitativní analýza nákladů před a po zavedení outsourcingu v podniku. V této analýze byly srovnávány měsíční náklady outsourcingu spolu s průměrnými měsíčními náklady na interní zajištění činnosti v letech 2020 až 2022. **Tímto srovnáním byly zjištěny vyšší celkové měsíční náklady u varianty interního zajištění, tedy nižší náklady varianty outsourcingu.** Z pohledu jednotlivých složek byla u varianty interního zajištění činnosti levnější pouze doprava.

6.2 Kvalita outsourcované činnosti

Po zavedení outsourcingu se kvalita dané činnosti zlepšila konkrétně v dopravě, došlo ke snížení původního počtu dodavatelů na pouze jednoho, byla sjednocena a prodloužena splatnost faktur, komunikace nyní probíhá výhradně mezi dvěma zástupci a výrazně se zvýšila kvalita samotného materiálu. **Ve sledovaném období lze hodnotit pozitivně také vývoj chybných dodávek, protože při zhruba stejném počtu dodávek se snížil počet chybných dodávek, konkrétně ze 42 (2020) na 35 (2022), tj. o 17 %.**

6.3 Tržní prostředí outsourcované činnosti

Na trhu konkrétní outsourcované činnosti působí pouze několik málo dodavatelů, kteří by byli schopni zajistit dodávky obalového materiálu v požadovaném rozsahu společností ABC s.r.o. Nynější dodavatel XYZ s.r.o. je, podle názoru managementu i mého, na daném trhu pro ABC s.r.o. dlouhodobě nejvýhodnějším.

6.4 Průběh transformace outsourcované činnosti

Implementace outsourcingu probíhala pouze dva měsíce. S nadcházející změnou byli zaměstnanci, kterých se tato změna bezprostředně týkala, důkladně seznámeni. **Protože implementace outsourcingu proběhla podle plánu a bez problémů, hodnotím ji pozitivně.**

6.5 Řízení vztahu s dodavatelem outsourcingové služby

Pro řízení vztahu s dodavatelem outsourcingových služeb je v každém z podniků, tedy jak u dodavatele, tak i odběratele, zřízena pozice obalových referentů. Ti spolu každodenně

intenzivně komunikují o potřebě obalového materiálu. Smlouvu je možné kdykoliv upravit prostřednictvím tzv. smluvních dodatků. Podnik ABC s.r.o. této možnosti již několikrát využil. Jedná se o velký benefit, kdy podnik může některé náležitosti upravovat i po uzavření smlouvy. Tato skutečnost je pro podnik velkým benefitem, může tak některé náležitosti smlouvy upravovat i po jejím uzavření. **Z výše uvedeného lze hodnotit řízení vztahu s dodavatelem outsourcingové služby pozitivně.**

Tabulka č. 11: Celkové hodnocení outsourcingu v letech 2020 až 2022

Rok	Náklady na financování outsourcingové činnosti	Kvalita outsourcingové činnosti	Tržní prostředí outsourcingové činnosti	Průběh transformace outsourcingové činnosti	Řízení vztahu s dodavatelem outsourcingové služby	Celkové hodnocení
2020	10	7	10	10	9	46
2021	10	6	10	10	9	45
2022	10	8	10	10	9	47

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dat podniku

Výše uvedená tabulka je celkovým hodnocením outsourcingových služeb v podniku. Jednotlivá kritéria byla hodnocena na škále od 1 do 10 bodů, kde 1 bod znamená minimální spokojenost a 10 bodů znamená maximální spokojenost podniku ABC s.r.o. s dodavatelem outsourcingových služeb XYZ s.r.o. Nejvyšší možná známka je tedy 50 bodů. **V každém roce dodatel outsourcingových služeb obdržel velmi vysokou známku. Na základě tohoto hodnocení lze říci, že pro podnik ABC s.r.o. je ve sledovaném období výhodnější varianta outsourcingu činnosti.**

6.6 Návrh možných opatření v organizaci

V současné době se ABC s.r.o. potýká s neshodami v množství odeslaného a dodaného materiálu. Konkrétně byl již několikrát zjištěn nedostatek určitého obalu. Příčiny mohou být jak na straně dodavatele, tak i na straně odběratele outsourcingových služeb. Při vychystávání materiálu je v podniku XYZ s.r.o. přítomný odpovědný pracovník, který množství kontroluje. Z pohledu odběratele (ABC s.r.o.) se tato kontrola může jevit jako nedostatečná. Protože na straně odběratele (ABC s.r.o.) k žádné kontrole při dodání materiálu nedochází, nedostatek je často odhalen až v průběhu výroby. Dodavatel (XYZ s.r.o.) zaujal postoj, že pokud nedostatek nebyl odhalen již při vykládce, pak reklamace nebude uznána.

Tomuto nedostatku lze předejít zavedením kamerového systému u dodavatele, ale i odběratele. Tento kamerový systém by snímal průběh vychystávání a nakládky na straně

dodavatele a také průběh vykládky na straně odběratele. Dojde-li opět k podobné situaci, oba podniky budou moci na základě kamerového záznamu vyhodnotit, kdo je za chybu odpovědný a jakým způsobem tento problém lze vyřešit. Dalším možným řešením je, že dodavatel (XYZ s.r.o.) bude mít svého pracovníka na straně odběratele (ABC s.r.o.) pro příjem dodávek. Tento pracovník by byl odpovědný za vykládku a kontrolu dodaného množství materiálu a srovnání skutečnosti s hodnotami uvedenými v dodacím listě. Dodavatel (XYZ s.r.o.) by tak ručil za případné neshody v dodávkách materiálu, ale zároveň by mu byla umožněna kontrola při příjmu materiálu.

Jak již bylo popsáno v předchozích kapitolách, veškerá komunikace potřeby obalového materiálu probíhá prostřednictvím e-mailu nebo telefonických hovorů. Některé dokumenty jsou stále fyzicky předávány výhradně v tištěné podobě při dodání materiálu, jako například dodací listy.

Propojení informačních systémů obou podniků by mohlo současný stav výrazně optimalizovat. V rámci propojení informačního systému by byly podniku ABC s.r.o. automaticky odesílány dodací listy. V případě, že by se tato forma spolupráce osvědčila, mohlo by dojít k jejímu rozšíření, kdy by podnik ABC s.r.o. s dodavatelem outsourcingových služeb (XYZ s.r.o.) prostřednictvím informačního systému sdílel výrobní plány a systém by tak sám vyhodnocoval a automaticky odesílal potřebu materiálu. Tímto by došlo k výraznému zefektivnění samotné činnosti a zjednodušení komunikace obalových referentů. Samozřejmě i tato optimalizace má svá rizika, která by podnik musel zvažovat.

ZÁVĚR

Hlavním cílem této práce bylo prostřednictvím analýzy zhodnotit posuzovaný proces outsourcingu ve vybraném podniku a doporučit opatření ke zlepšení stavu.

Práce je rozdělena do dvou hlavních částí, na část teoretickou a praktickou. Úvodní část této práce byla věnována teoretickým poznatkům z odborné literatury zabývající se problematikou outsourcingu. Tento teoretický základ slouží pro lepší pochopení skutečností a souvislostí v hlavní části této práce. Jsou zde specifikovány důležité pojmy úzce související s problematikou outsourcingu a podrobně charakterizován životní cyklus outsourcingu.

Druhá polovina této práce je zaměřena na praktickou část. V praktické části jsem se zabýval posouzením výhodnosti procesu outsourcingu v podniku. V první kapitole byly stručně představeny podniky dodavatele a odběratele outsourcingových služeb. Oba tyto podniky se rozhodly zachovat anonymitu, tento požadavek jsem respektoval v průběhu celé práce. Pro zjednodušení a lepší pochopení čtenářem jsem pro obě tyto společnosti vytvořil fiktivní název, pro odběratele outsourcingových služeb ABC s.r.o. a pro dodavatele outsourcingových služeb XYZ s.r.o. Ve druhé kapitole je charakterizován projekt outsourcingu podnikového procesu. Třetí kapitola je zaměřena na posouzení procesu outsourcingu v podniku, dle autorem zvolených kritérií v letech 2020 až 2022. Jedním z kritérií byla kvantitativní analýza nákladů, při které byly měsíční náklady na outsourcingovanou činnost porovnávány s potenciálními náklady na interní zajištění této činnosti.

V poslední kapitole praktické části je shrnuto hodnocení obou variant a zároveň jsou zde představeny některé návrhy na zlepšení, které by mohly optimalizovat současný stav. První z návrhů je reakcí na nedostatek, se kterým se podnik aktuálně potýká, a to s nesrovnalostmi v množství dodaného materiálu a množství uvedeného v dodacím listě. Další možností, jak činnost zefektivnit a zjednodušit je propojení informačních systémů obou společností.

Na základě hodnocení zvolených kritérií a provedené kvantitativní analýzy bylo potvrzeno, že pro podnik ABC s.r.o. je ve sledovaném období výhodnější varianta outsourcingu. Rozhodnutí o jeho zavedení tak bylo pro podnik tím správným krokem, neboť došlo k velkému snížení nákladů, snížení a přenesení rizik a zvýšení flexibility. Je tak výhodné tento vztah i nadále udržovat a prohlubovat. Podnik ABC s.r.o. se na základě těchto ověřených zkušeností bude snažit outsourcing uplatnit i v jiných oblastech.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1]. BERRY, Peter. Informační toky v logistice jsou ... Koncept a klasifikace, charakteristiky a příklady. FLOODPLANUK [online]. 22.11.2022 [cit. 2022-11-29]. Dostupné z: <https://cs.floodplanuk.org/informatsionnyie-potoki-v-logistike-eto-ponyatie-i-klassifikatsiya-harakteristiki-i-primeryi-2435>
- [2]. BRUCKNER, Tomáš a Jiří VOŘÍŠEK. Outsourcing a jeho aplikace při řízení informačního systému podniku. Praha: Ekopress. ISBN 80-861-1907-6.
- [3]. DVOŘÁČEK, Jiří a Ladislav TYLL. Outsourcing a offshoring podnikatelských činností. V Praze: C.H. Beck, 2010. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-010-2.
- [4]. HÜBNER, Miroslav. Outsourcing: příručka manažera. Praha: Tate International, 2008. Příručka manažera, 10. ISBN (kroužková vazba).
- [5]. KENTON, Will. Insourcing. Investopedia [online]. 06.06.2019 [cit. 2022-11-29]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/i/insourcing.asp>
- [6]. KLABUSAYOVÁ, Naděžda. Inovace VOV [online]. 25. 3. 2019 [cit. 2022-11-11]. Dostupné z: <https://www.vovcr.cz/odz/ekon/409/page02.html>
- [7]. MAISNER, Martin a Jiří ČERNÝ. Právní aspekty outsourcingu. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. Právní monografie (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7357-746-9.
- [8]. OUDOVÁ, Alena. Logistika: základy logistiky. Kralice na Hané: Computer Media, 2013. ISBN 978-80-7402-149-7.
- [9]. OUTPLACEMENT. Úřad práce ČR [online]. 9. 6. 2022 [cit. 2022-11-29]. Dostupné z: <https://www.uradprace.cz/-/outplacement>
- [10]. Outsourcing-dozvíte se o výhodách a nevýhodách. IMROBINGOOD.COM [online]. [cit. 2022-11-29]. Dostupné z: <https://imrobingood.com/1073-what-is-outsourcing>
- [11]. Rizika (Risks). MANAGEMENT MANIA [online]. 14.02.2018 [cit. 2022-11-29]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizika>
- [12]. ROSER, Christoph. What is "Just in Time"?. AllAboutLean.com [online]. 21. 06. 2016 [cit. 2023-03-27]. Dostupné z: <https://www.allaboutlean.com/what-is-just-in-time/>
- [13]. RYDVALOVÁ, Petra a Jiří RYDVAL. Outsourcing ve firmě. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-802-5118-078.

- [14]. Reverzní logistika: jak si nejlépe poradit s materiálem a zbožím, které zákazníci vrací. GRiT [online]. 5. 1. 2022 [cit. 2023-04-16]. Dostupné z: <https://www.grit.eu/clanky-a-novinky/reverzni-logistika-jak-si-nejlepe-poradit-s-materialem-a-zbozim-ktere-zakaznici-vraci>
- [15]. STÝBLO, Jiří. Outsourcing a outplacement: vyčleňování činností a uvolňování zaměstnanců: praxe a právní souvislosti. Praha: ASPI, 2005. Lidské zdroje. ISBN 80-735-7094-7.
- [16]. What Is Insourcing and How Does It Work? (Plus Examples). Indeed [online]. 21.07.2022 [cit. 2022-11-29]. Dostupné z: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/what-is-insourcing>