

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

obor Veřejná správa a regionální rozvoj



Diplomová práce

**Outsourcing jako nástroj zvyšování
konkurenceschopnosti podniku**

Vedoucí diplomové práce: Ing. Václav Kala, CSc.

Vypracoval: Bc. Pavel Ouda

Praha 2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Pavel Ouda

obor Veřejná správa a regionální rozvoj nav.- Klatovy

Vedoucí katedry Vám ve smyslu Studijního a zkušebního řádu ČZU v Praze
čl. 17 odst. 2 určuje tuto diplomovou práci.

Název práce: **Outsourcing jako nástroj zvyšování
konkurenceschopnosti podniku**

Osnova diplomové práce:

1. Úvod
2. Literární rešerše
3. Cíl práce a metodika
4. Výsledek vlastní práce
5. Závěr
6. Seznam použitých zdrojů
7. Přílohy

Rozsah hlavní textové části: 60 - 80 stran

Doporučené zdroje:

Bruckner, T., Voříšek J.: Outsourcing informačních systémů, EKOPRESS, Praha 1998
Čichovský, L.: Marketing konkurenceschopnosti, Radix, Praha 2002
Hron, J., Tichá, I.: Strategické řízení, ČZU, Praha 2002
Horáková, H.: Strategický marketing, Grada, Publishing, Praha 2001
Kaňovská, L.: Doprovodné služby – konkurenční výhoda?, Cerm, Brno 2009
Kaňovská, L.: Doprovodné služby a jejich význam pro prosperitu podniků, VUT, Brno 2005.
Keller, L. K.: Kotler, P.: Marketing management 12. vydání. Praha: GradaPublishing, 2007
Porter, M.: Konkurenční výhoda: Jak vytvořit a udržet nadprůměrný výkon, Victoria Publishing, Praha 1993
Rydvalová, P., Rydval J.: Outsourcing ve firmě: průvodce pro manažera s tipy pro české prostředí, Computer Press, Brno 2007
Stýblo, J.: Outsourcing a outplacement : (vyčleňování činností a uvolňování zaměstnanců) : praxe a právní souvislosti, ASPI, Praha 2005
Šmída, F.: Strategie v podnikové praxi, Profesional Publishing, Praha 2003.
Vyskočil V. K., Štrup, O.: Popdůrné procesy a snižování režijních nákladů - Facility Management, Profesional Publishing, 2003
Česká technická norma ČSN EN 15221-1 a 15221-2, ISO 10006
Odborná periodika: Moderní řízení, Business World, PC World, Ekonom, IFMA

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Václav Kala, CSc.**

Termín odevzdání diplomové práce: duben 2011


.....
Vedoucí katedry




.....
Děkan

V Praze dne: 15. 1. 2010

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Outsourcing jako nástroj zvyšování konkurenceschopnosti podniku“ zpracoval samostatně za použití uvedené literatury a po odborných konzultacích s Ing. Václavem Kalou, CSc.

V Praze 5. 3.2011

.....
Bc. Pavel Ouda

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji tímto panu Ing. Václavu Kalovi, CSc. za odborné vedení a rady při zpracování diplomové práce na téma „Outsourcing jako nástroj zvyšování konkurenceschopnosti podniku“. Zároveň děkuji managementu společností Maurice Ward, Rohm a Kemet za laskavý souhlas s provedením výzkumu v rámci jejich firemního prostředí.

V Praze 5. 3.2011

.....
Bc. Pavel Ouda

Outsourcing jako nástroj zvyšování konkurenceschopnosti podniku

Outsourcing as a tool for competitiveness increase

SOUHRN

Tato diplomová práce je ve svém celku rozdělena na dvě větší souvislé tematické části. První část je část teoretická, která zpracovává základní poznatky o outsourcingu jakožto aktivním nástrojem využívaným za účelem zvýšení konkurenčního postavení společností v rámci konkurenčního ringu na trhu. Tato část se zaměřuje na základní definice pojmů, důvody, které vedou firmy k vytěsňování určitých činností a s tím spojené výhody a nevýhody, případně také rizika.

Tato část slouží jako teoretická a informační základna pro empirickou část diplomové práce. Ta je věnována popisu situace ve společnosti Maurice Ward & Co. Empirická část se zaměřuje na možnost zvýšení konkurenční pozice společnosti na trhu a získání nového zákazníka. Zaměřuje se na nastavení zcela nového projektu od zajištění skladovacích prostor až po částečnou změnu strategie doprav a výběr externích dopravců na základě nákladových analýz a analýz chybovosti.

Cílem práce není pouhé vymezení konkrétních důvodů spolupracujících firem k využívání outsourcingu, ale především nastavení nového projektu pro nového zákazníka, který by pomohl společnosti překonat těžkou situaci v rámci tržního konkurenčního boje způsobenou v důsledku ekonomické recese a uzavření dvou poboček společnosti.

SUMMARY

This diploma thesis is divided into two bigger thematic parts. First part is theoretic one, which elaborates main information about outsourcing issue as and active tool, which is used for competitiveness increase at market. This part focuses on basic

definitions, reasons for outsourcing and its advantages and disadvantages and risks as well.

This part is used as a theoretic and informative basis for research part of this diploma thesis. That part is devoted to elaboration of Maurice Ward & Co. situation. Research part is focused on possibility to increase competitiveness at market for company Maurice Ward & Co. and possibility to get a new project and new customer. It focuses on elaboration of brand new project starting with finding of new warehouse space and finishing with particular change in strategy and finding of external transport supplier. This supplier is choosing on the basis of cost analysis and fault analysis.

The main goal of this thesis is not just elaborating concrete reasons for outsourcing usage, but mainly setting up of new project for new customer, which would help company to get over hard situation at market, which became as a result of economical recession and closing of two branches of company.

Klíčová slova: outsourcing, insourcing, outplacement, offshoring, výhody, nevýhody, rizika, konkurenceschopnost, trh

Key words: outsourcing, insourcing, outplacement, offshoring, advantages, disadvantage, hazards, competitiveness, market

OBSAH

1. Úvod	10
2. Literární rešerše	12
2.1 Outsourcing – základní pojmy související s outsourcingem.....	12
2.1.1 Outsourcing	12
2.1.2 Insourcing.	13
2.1.3 Outplacement.	14
2.1.4 Offshoring.	14
2.1.2 Pojem Nearshoring.....	16
2.2 Historie a vývoj outsourcingu.....	17
2.3 Důvody vedoucí k outsourcingu	19
2.3.1 Oblasti důvodů vedoucí k outsourcingu.....	19
2.3.1.1 Oblast konkurenční.	19
2.3.1.2 Oblast věcná.....	19
2.3.1.3 Oblast finanční.	20
2.3.1.4 Oblast organizační.	20
2.3.2 Konkrétní důvody pro aplikaci outsourcingu.	22
2.3.2.1 Strategické důvody.....	22
2.3.2.1 Taktické důvody.....	25
2.4 Výhody, nevýhody a rizika outsourcingu	26
2.4.1 Výhody outsourcingu.....	27
2.4.2 Nevýhody outsourcingu.	27
2.4.3 Rizika outsourcingu.	27
3. Cíl práce a metodika.....	28
3.1 Cíl práce	28
3.2 Použitá metodika.....	29
4. Výsledek vlastní práce.....	30
4.1 Logistika ve vztahu ke konkurenceschopnosti	30
4.2 Rozbor sledované společnosti Maurice Ward & Co.....	31
4.3 Popis vlastního projektu.....	40

5. Závěr.....	57
6. Seznam použitých zdrojů	59
7. Přílohy	60

1. ÚVOD

Česká republika skýtá významný logistický potenciál. Logistika jakožto obor, dříve v podmínkách naší republiky řešen zcela okrajově, dnes zaměstnává více než třetinu populace České republiky a stává se cílem budovatelských tendencí nově vznikajících podniků, ale i podniků s již vybudovanou základnou, které v podmínkách současných ekonomických trendů přijali expanzivní politiku.

Celkové náklady na logistiky v podmínkách USA a EU představují poměrně vysoké částky, přičemž nelze nezmínit významný podíl outsourcované externí logistiky. Zde lze očekávat do budoucna další rozvoj a růst. V prostředí EU představuje objem outsourcované logistiky asi 40 miliard euro. Vedle toho logistický trh České republiky představuje asi 1,6 miliardy euro s předpokladem meziročního nárůstu o 15 až 20 procent. Vezmeme-li v potaz faktory jako je dosažitelnost trhu, kvalita infrastruktury, dostupnost a náklady na pracovní sílu, řadí se Česká republika na čtvrté místo za země jako Francie, Německo a Belgie co se logistických služeb týče. Konkurenceschopnost České republiky tví především v úrovni nákladů na pracovní sílu, které jsou v porovnání s ostatními zeměmi konkurenčního ringu stlačeny na spodní hranici.

V rámci České republiky je velmi často uplatňován outsourcing. Konkretizují-li tento pojem, pak se jedná o outsourcing v logistice, tedy externí dodávky v rámci určitého dílčího úseku logistického řetězce. Toto je v současné chvíli hojně uplatňováno na českém logistickém trhu a řada firem se snaží outsourcing služeb v rámci logistiky nastavit tak, aby získala oproti konkurenci určitou výhodu. Vedle toho lze také hovořit o outsourcingu logistiky. Zde hovoříme o externím postoupení kompletního logistického řetězce nebo souboru celého logistického systému. Tato tendence v současné době vykazuje jisté vzrůstající tendence, nicméně stále je spíše řazena mezi trendy budoucnosti. Více než polovina podniků tak využívá outsourcing dílčí části svého logistického procesu.

Outsourcing můžeme chápat jakožto určité ohraničené vyčlenění činnosti a přesunutí této činnosti na externího dodavatele. Touto cestou může firma upevnit své konkurenční postavení na trhu, zefektivnit odbytovou politiku a zvýšit kvalitu

poskytovaných služeb pro koncového zákazníka. Díky přenesení části činností na externího dodavatele, který je odborníkem ve svém oboru, disponuje vhodným zázemím, informačními systémy, lze dosáhnout silnější pozice na trhu.

Cílem mé práce je nejen vymezit pojem outsourcingu, upozornit na jeho výhody a rizika a uvést praktické příklady jeho využití, ale především na konkrétním projektu demonstrovat možnost zvýšení konkurenceschopnosti podniku na trhu prostřednictvím využití outsourcingu. Dílčími cíly mé práce je pak provedení konkrétní analýzy nákladů a očekávaných výnosů, navržení konkrétních poskytovatelů služeb, strategie vyjednávání o cenách v návaznosti na rozsah a strukturu outsourcovaných služeb. Ve své práci zohledňuji ekonomickou situaci v České republice v letech 2010 – 2011, přičemž údaje uvedené v rámci empirické části této práce jsou skutečné údaje vycházející z podnikových procesů a realizované strategie společnosti Maurice Ward & Co., které jsou použity s laskavým svolením vrcholného managementu společnosti.

2. LITERÁRNÍ REŠERŠE

2.1 Outsourcing – základní pojmy související s outsourcingem

„Nyní skončil amatérismus, pryč jsou doby, kdy všichni dělali všechno. Pokud se plně nesoustředíme na hlavní zdroj podnikání, může dojít ke vniku až třetiny zbytečně vynakládaných nákladů“ (Denis L. Longworth, prezident The International Facility Management Association¹)

2.1.1 Outsourcing

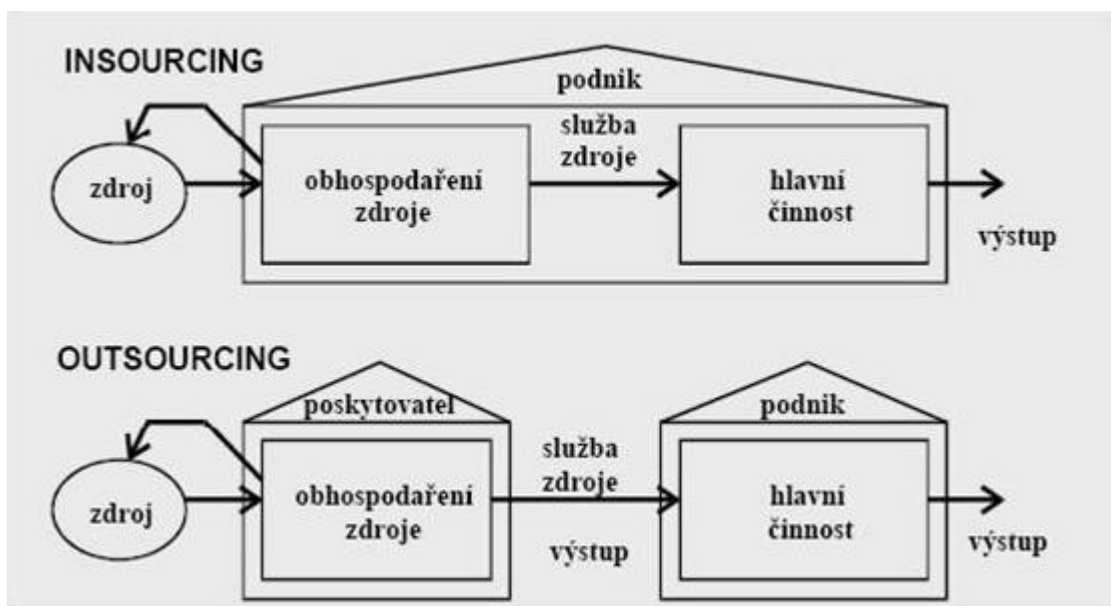
Pojem outsourcing je uměle vytvořené slovo, které původně pochází ze Severní Ameriky. Přesný český ekvivalent, či doslovný překlad neexistuje, znamená však využití externích (out) zdrojů (resource) a lze jej volně přeložit jako nákup zboží nebo služeb mimo podnik či využívání vnějších zdrojů. Např. služeb externích pracovníků, zejména specialistů nebo jiných podniků, namísto zaměstnávání lidí na plný úvazek. Poté anglická slova „to outsource“ lze chápat jako výraz pro „odsunout“ nebo „vytěsnit“. V anglicky psané literatuře je outsourcing nejčastěji vymezen jako akt přenesení některých opakujících se vnitřních činností organizace a práv rozhodovat na vnější poskytovatele.

Outsourcing je dlouhodobý smluvní vztah s někým vně vlastní organizace na poskytování služeb v jedné nebo více oblastech její činnosti (Rydvalová, Rydval, 2007). Během realizace outsourcingu dochází k odstraňování organizačních mezistupňů, což má za následek zploštění struktury firmy o outsourcované aktivity a zjednodušení procesů o služby zajišťované poskytovatelem. Firma se nachází před rozhodovacím dilematem, zda udělat či koupit nebo zda vlastnit či pronajmout. Chce-li být firma úspěšná v současnosti i v dlouhodobém horizontu, při nynější úrovni úzké specializace, musí se především zaměřit na hlavní předmět svého podnikání - „core business“. Outsourcing nelze chápat jako univerzální prostředek pro snižování nákladů, či nejlepší

¹ The International Facility Management Association (IFMA) je největší světově uznávané sdružení pro facility management. Sídlo IFMA je v Houstonu, Texas.

variantu řešení, která funguje za všech okolností. Outsourcing je spíše strategickým než operativním nástrojem rozhodování, který může podniku pomoci efektivně alokovat zdroje v dlouhodobém horizontu.

Obrázek č. 1: Princip outsourcingu a insourcingu²



2.1.2 Insourcing

Insourcing lze chápat, jako proces integrace, kdy dochází k opačné situaci než při outsourcingu. Jedná se o zpětné zapojení dříve vytěsňených procesů či funkcí v podniku a následné prohlubování hierarchické struktury podniku integrací doposud nakupovaných služeb. Podnik opět provádí větší díl vlastního výrobního procesu, čímž snižuje závislost na externím poskytovateli.

² Zdroj: BRUCKNER T., VOŘÍŠEK J., Outsourcing informačních systémů, Praha, EKOPRESS, 1998, ISBN 80-86119-07-06

2.1.3 Outplacement

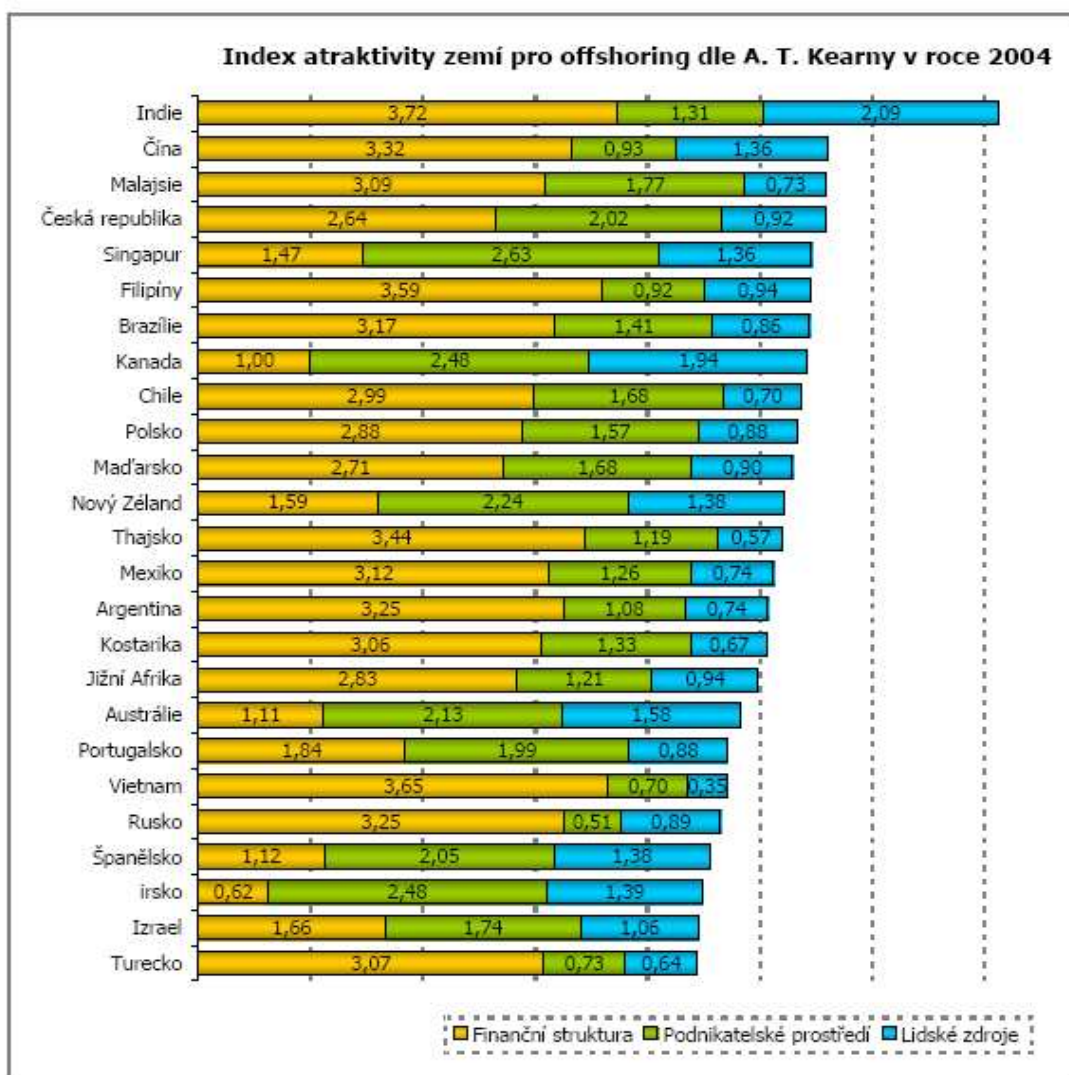
Pokud se firma rozhodne k outsourcingu činností, které původně náležely zaměstnancům smluvně vázaným na plný úvazek, může často docházet k situaci, že bude potřebovat hromadně propustit přebytečné pracovní síly. Důsledkem transformačních procesů a snahy o zeštíhlení firemní struktury může dojít k situaci, kdy bude ohrožena firemní kultura a stabilizace stávajících zaměstnanců. Pro zaměstnavatele je důležité zmírnit sociální dopady těchto procesů, a proto může do firmy zavést tzv. outplacement. „Velmi osobní servis, služba jak hledat nové zaměstnání, důvěrná a řešící konkrétní pomoc (včetně motivování a povzbuzování)“ (Stýblo, J., 2005). V praxi můžeme chápat outplacement jako projekt pro podporu a pomoc zaměstnancům, kteří dostávají výpověď z důvodu nadbytečnosti. Snižování počtu pracovníků má důsledky nejen na propuštěné, ale i na ty zaměstnance, kteří ve firmě zůstali. Proto bývají outplacementové projekty zaměřeny na obě tyto skupiny. Zaměstnavatelé musejí zvážit výhody a nevýhody, které jim realizace outplacementu přinese. Za nejpodstatnější zápor je považována finanční zátěž, kterou s sebou uvolňování zaměstnanců nese – například finanční podpora ve formě odstupného, rekvalifikační kurzy, konzultace s právníky a psychology. Mezi výhody lze zařadit snížení nákladů v delším časovém horizontu, stabilizace a udržení kvalitních zaměstnanců.

2.1.4 Offshoring

Offshoring neboli offshore outsourcing je v současnosti často používaný nástroj ke snížení provozních nákladů podniku. Podstata offshoringu spočívá v tom, že firma, která působí v jedné zemi, se rozhodne přesunout část svých aktivit do jiné země a tím dosáhnout snížení provozních nákladů, díky nižším cenám vstupů v dané zemi. Hybnou silou offshoringu jsou markantní platové či daňové rozdíly mezi rozvinutými a rozvojovými zeměmi. První vlna offshoringu přišla v 80. letech 20. století, kdy velké množství podniků přesouvalo provozy do Irsku. Začátkem 90. let po pádu železné opony se změnil směr rozšiřování offshoringu, z bohatšího západu (Velká Británie,

Francie, Německo) směrem do východní Evropy (Česká republika, Slovensko, Polsko, Maďarsko, Rumunsko) nebo do Číny a Indie. Přesun části podniku do jiné země sice vyžaduje určité množství investic, ale tyto náklady jsou téměř ve všech případech rychle vynahrazeny mzdovými úsporami či nákupem levnějších vstupů v jiné zemi.

Graf č. 1: Index atraktivity zemí pro offshoring³



³ Zdroj: A. T. Kearney: Making Offshore Decision, 2004

Poznámka: Čísla ve sloupcích představují indexy. Rozdělení vah je 40:30:30, tj. finanční struktura je hodnocena na stupnici od 1 do 4 a lidské zdroje a podnikatelské prostředí jsou hodnoceny na stupnici od 1 do 3.

2.1.5 Pojem Nearshoring

Pojem vycházející z definice offshoringu, podstatný rozdíl je v tom, že firma přesouvá své aktivity do geograficky blízké oblasti. Tímto se lze vyhnout několika problémům (jazykově-komunikační, kulturní, časový posun, rozdílná právní úprava, infrastruktura a technologické), které souvisejí s přesunem do vzdálenějších oblastí. Jako příklad lze uvést General Motors (USA), která má montážní linky v Kanadě a Mexiku či přesun činností v rámci Evropy ze západu na východ.

Obrázek č. 2: Nearshoring z pohledu Finska⁴



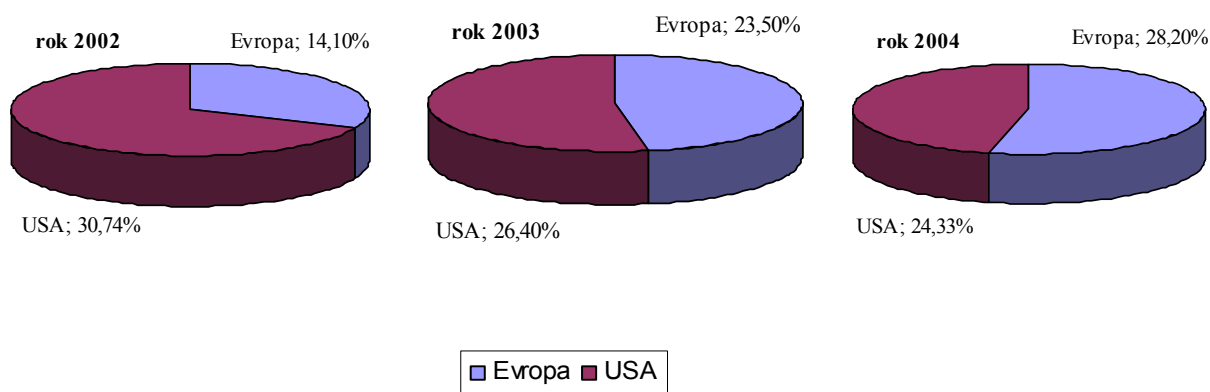
⁴ Zdroj: http://www.swbcommunity.org/swbc/images/5/5d/SB_paper_Nearshoring_From_Finland_r3-1.pdf

2.2 Historie a vývoj outsourcingu

Historie outsourcingu počíná již první dělbou práce na pracovní operace a s tím spojenou specializací jednotlivých pracovníků. Dlouhodobé využívání externích služeb v podnikání se v praxi firem ve vyspělých ekonomikách začalo rozšiřovat v 50. až 60. letech 20. století. Součástí podnikových procesů, pro vybrané podpůrné oblasti mezinárodních koncernů, se metoda outsourcingu stala v 70. a 80. letech v USA (Kodak, Xerox, GM). V roce 1989 Eastmem Kodak vyděsil obchodní komunitu oznámením o vytěsnění velké části informačního systému třem externím organizacím (Bruckner, T., Voříšek, J., 1998). Dokonce lze mluvit o éře „před Kodakem“ a éře „po Kodaku“. Masovost outsourcingu začíná vytěsněním informačního systému.

V České republice se outsourcing začíná rozšiřovat začátkem 90. let po pádu komunistického režimu a uvolnění poměrů. Nově vytvořené tržní podmínky podporovaly růst a rozvoj outsourcingu do takové míry, že v dnešní době je tempo růstu vyšší než v západní Evropě.

Graf č. 2: Porovnání objemu outsourcingu v USA a Evropě⁵



Téma outsourcingu má na začátku 21. století stále stoupající aktuálnost. Z počátku byl outsourcing chápán hlavně jako možnost snižování nákladů podniku.

⁵ Zdroj: FRIDRICH, M. – KALÁB, V. Evropské firmy objevily outsourcing. iHNed.cz, 2005-01-26

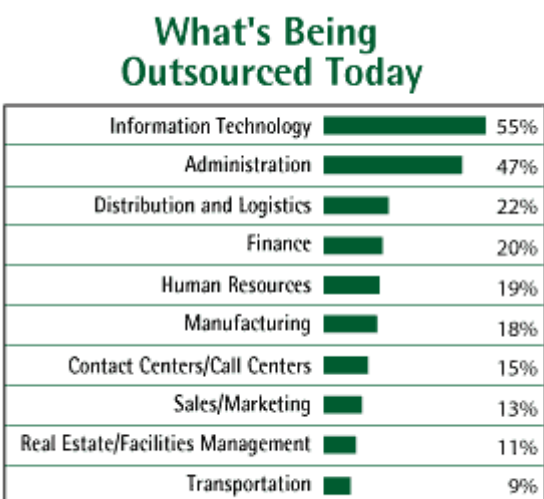
Poznámka: objem kontraktů je udáván v miliardách eur

V současné době hraje významnou roli pohled na kvalitu služeb, možnosti transferu technologií a lze předpokládat jeho rostoucí význam i v oblasti transferu výsledků vědy a výzkumu (Rydvalová, Rydval, 2007).

Obrázek č. 3 – Deset hlavních důvodů pro outsourcing a hlavní oblasti, které jsou outsoucovány⁶



NOTE: Numbers don't add up to 100% since respondents selected more than one answer.



NOTE: Numbers don't add up to 100% since respondents selected more than one answer.

⁶ Zdroj: http://www.outsourcinginstitute.com/oi_index/no_longer.html

Poznámka: respondenti mohli vybrat více možností jako odpověď

2.3 Důvody vedoucí k outsourcingu

Velká ekonomická encyklopedie zmiňuje jako hlavní důvod pro využívání outsourcingu zejména nezbytnost finančních úspor nebo také nedostatek finančních zdrojů, či například informací, času, odborníků a specialistů, prostoru nebo kapitálu (Žák, M., 2002)

2.3.1 Oblasti důvodů vedoucí k outsourcingu

Prvotním předpokladem úspěšnosti outsourcingového projektu je přesné stanovení cílů, kterých chce podnik dosáhnout. Outsourcing lze poté využít jako nástroj ke splnění těchto podnikových cílů. Důvody k outsourcingu můžeme rozdělit do čtyř základních oblastí (Bruckner, T., Voříšek, J., 1998), které se vzájemně prolínají. Zmíněnými oblastmi jsou oblast konkurenční, věcná, finanční a organizační.

2.3.1.1 Oblast konkurenční

Konkurenční důvody lze zařadit mezi důvody strategické, které směřují do vzdálenější budoucnosti. Rozhodování v této oblasti je zaměřeno politicko-strategicky, tedy bez hodnocení krátkodobých, číselně prokazatelných, faktických přínosů rozhodnutí. Konkurenční důvody jsou zaměřeny na získání náskoku před konkurencí a následné získání konkurenční výhody. Lze dosáhnout i vyšší úrovně poskytovaných služeb (díky spolupráci s experty), inovačních technologií či know-how.

2.3.1.2 Oblast věcná

Věcné důvody se týkají zdokonalení v oblasti hlavní činnosti. Outsourcing zajišťuje přístup ke zdrojům, které jsou nezbytné pro rozvíjení hlavních podnikových činností na vysoké úrovni. V některých případech, pokud se nejedná o rozvoj, může být

věcným důvodem například udržení tradice. Za věčné důvody můžeme považovat (Rydvalová, Rydval 2007): soustředění se na „core business“, zdokonalení rozvoje a zlepšení operativní výkonnosti v oblasti hlavní činnosti, snížení rizika úniku interních informací, přenesení rizik na poskytovatele outsourcingových služeb, garantování kvality daných služeb. Pod oblast věcnou můžeme současně zahrnout také důvody, které lze označit jako „procesní“. Outsourcing služeb zcela jistě přinese zlepšení provozní výkonnosti. Ta se váže k různým oblastem, můžeme sem zařadit například vyšší kvalitu, produktivitu, kratší časové cykly, lepší užití, kvalitnější a objemově větší výstupy nebo vyšší zisky. Velmi podstatným faktorem je také získání znalostí, dovedností a technologií, ke kterým bychom jinak nemuseli mít nutně přístup. S tím přichází také získání inovativních nápadů, zvýšení úrovně risk managementu a zlepšení důvěryhodnosti a image partnerstvím s předními společnostmi, které jsou odborníky ve svém oboru.

2.3.1.3 Oblast finanční

Za finanční důvody považujeme snížení nákladů a zvýšení výnosů. Ačkoli pro většinu podniků je tato oblast hlavním cílem, odborníci nedoporučují tyto důvody jako hlavní cíl, neboť exaktně lze stanovit, ale nejsou prostředky, jak exaktně takového cíle dotáhnout. Finanční důvody většinou doprovázejí ostatní cíle a důvody a slouží spíše jako důležitý hodnotící faktor úspěšnosti outsourcingu aplikovaného z jiných důvodů než finančních. Finanční důvody: vyřešení dilematu o procesu outsourcingu z pohledu snížení nákladů a zvýšení výnosů, zprůhlednění nákladů, uvolnění investičních zdrojů, rozložení počátečních investic do měsíčních plateb (převedení fixních nákladů na náklady variabilní).

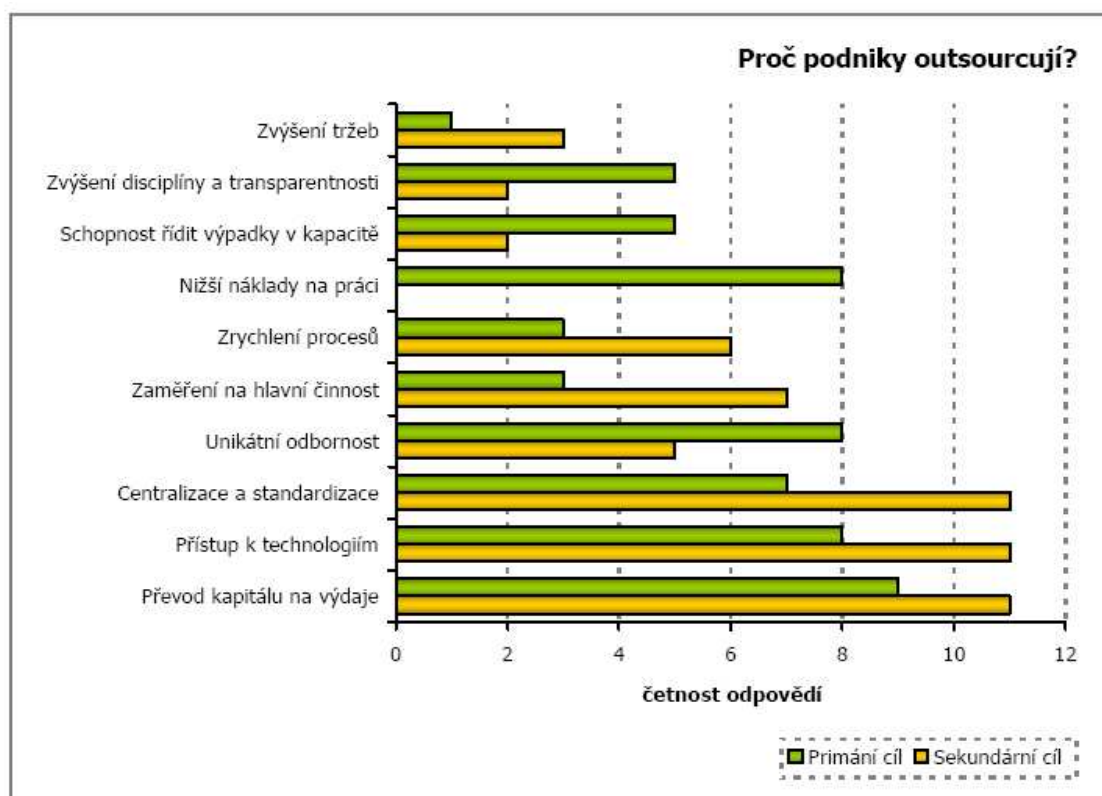
2.3.1.4 Oblast organizační

Organizační důvody vedoucí k outsourcingu jsou především důvody týkající se věcného zjednodušení manažerské práce a zploštění organizační struktury podniku. To vše souvisí s rostoucí specializací nejen firmy a jejích pracovníků, ale i středního

managementu. Manažerská práce se zjednoduší díky zvýšení pružnosti a zastupitelnosti zaměstnanců, dále odpadá nutnost starosti o personální rozvoj a vzdělávání zaměstnanců.

Outsourcingem služeb zvýšíme efektivnost tím, že se sami jakožto společnost budeme moci zaměřit především na to, co umíme nejlépe. Současně lze očekávat zvýšení flexibility v rámci neustále se měnícího tržního prostředí, poptávky po službách, konkurenčních tahů a výrobních technologií. Díky outsourcingu bude společnost schopna pružněji na tyto změny reagovat. V neposlední řadě lze očekávat zvýšení hodnoty samotných finálních produktů a poskytovaných služeb a stejně tak spokojenosti zákazníků a hodnoty podniku.

Graf č. 3: Důvody pro outsourcing⁷



⁷ Zdroj: Accenture, 2002

Poznámka: Některé společnosti označily více cílů.

2.3.2 Konkrétní důvody pro aplikaci outsourcingu

V letech 1991 až 1995 proběhla série studií, podle kterých definoval The Outsourcing Institute⁸ na základě výzkumů deset nejčastějších podnikových důvodů pro outsourcing a potencionální výhody, které uvedenými cestami mohou být získány.

2.3.2.1 Strategické důvody

Strategické důvody jsou dlouhodobějšího rázu a jsou seřazeny v pořadí podle jejich strategické důležitosti a zároveň podle míry jejich úspěšnosti (Bruckner, T., Voříšek, J., 1998).

Soustředění na hlavní činnost podniku

Podnik odsouvá v rámci outsourcingu komplementární podnikové činnosti na poskytovatele outsourcingu. Společnost dostane větší prostor pro soustředění se na hlavní činnosti. Dochází ke změně organizační struktury a akceleraci růstu a úspěchu podniku prostřednictvím vyššího množství investic v oblasti, na kterou je podnik specializován.

Přístup k možnostem a schopnostem na vysoké úrovni

Díky outsourcingu se podniky stávají partnerem expertů. Před podniky se naskýtá možnost dostat se k jinak obtížně dostupným moderním technologiím a znalostem na světové úrovni. Poskytovatelé outsourcingu vkládají všechny své schopnosti a prostředky na poskytování služeb plynoucích z jejich zaměření. Díky dlouhodobým a rozsáhlým investicím do zaměstnanců, metod a technologií mohou nabízet specializované služby na vyšší úrovni, než by si byl podnik schopen zajistit sám.

Partnerství s poskytovatelem na světové úrovni může přinést následující výhody (Bruckner, T., Voříšek, J., 1998): jinak nedostupný přístup k novým technologiím, nástrojům a technikám, mizí náklady spojené s doháněním světové technologie a s náklady na školení pracovníků, lepší pracovní příležitosti pracovníků, kteří přešli

⁸ The Outsourcing Institute - organizace zkoumající vývoj trendů na trhu outsourcingu v USA

k poskytovateli, management se místo řešení operativních záležitostí může zaměřit na vytváření a zdokonalování možností a schopností podniku, které lépe uspokojí požadavky, poskytovatelé obvykle mají kvalitnější a lépe strukturované metodiky, procedury a dokumentaci, a také zkušenější pracovníky, což může znamenat menší operativní problémy, poskytovatelé obvykle mají časem i kvantitou prověřené zkušenosti v aplikaci jejich specializace do podnikových procesů, přístup k lepším nástrojům pro odhady nákladů nových řešení (je-li ještě nutné, aby se zákaznický podnik náklady nových řešení ve vytěsněné oblasti zabýval), přístup k průmyslovým znalostem, které poskytovatel získal od svých obchodních klientů (partnerů).

Rozšíření přínosů restrukturalizace

Outsourcing je často vedlejším produktem či důsledkem jiného nástroje managementu – business process reengineeringu. Při outsourcingu dochází a akceleraci přínosů reengineeringu, jinak řečeno dochází k rozšíření přínosů restrukturalizace (reengineeringu) podnikových procesů. Po restrukturalizaci a přepracování podnikových procesů může podnik přesouvat některé funkční oblasti na externí organizaci, která již (například po vlastním business process reengineeringu) je schopna splňovat požadavky na ni kladené. K vytěsnění jsou doporučovány zejména procesy podpůrné, tj. nejsou součástí hlavních podnikových procesů, ale nějakým způsobem těmto hlavním procesům napomáhají.

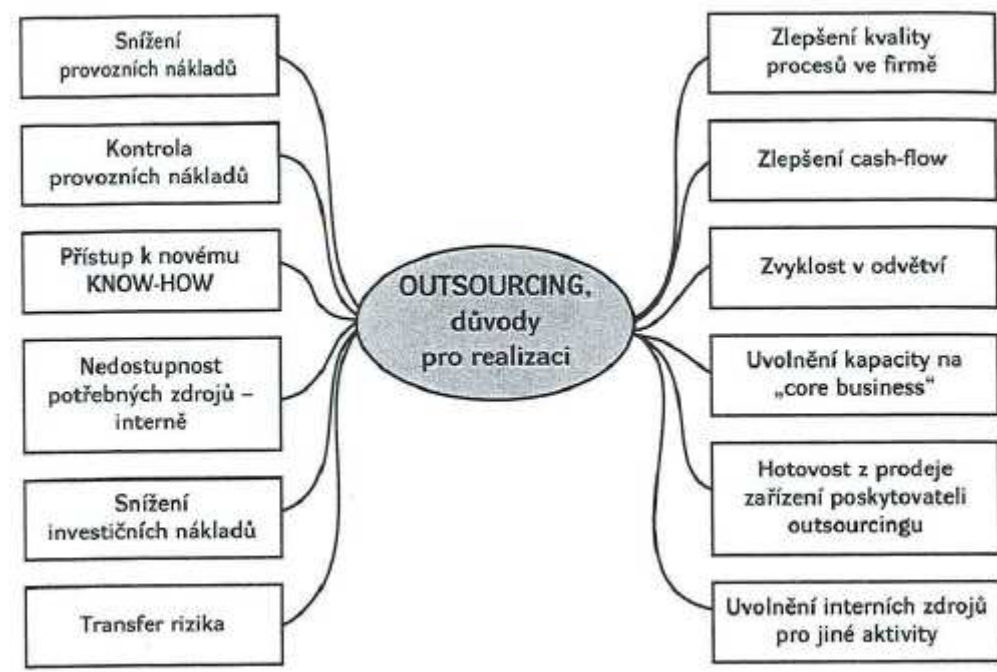
Sdílení rizik

Využívá-li podnik outsourcingových služeb, automaticky se zapojuje do sítě několika podniků. Po vytěsnění okrajových funkčních oblastí, se podnik stává dynamickým, více flexibilním a je schopen se lépe přizpůsobit změnám na trhu. Rizika částečně přecházejí na externí poskytovatele služeb. Poskytovatel outsourcingu, spolupracuje-li s více podniky, je schopen redukovat rizika vycházející z jednoho podniku, protože investice (včetně investic do výzkumu a vývoje) může rozprostřít mezi všechny své klienty zároveň. Nejen z hlediska poskytovatele dochází k rozprostření rizik, i zadavatel sdílí rizika se všemi ostatními zákazníky svého poskytovatele.

Uvolnění zdrojů pro jiné účely

Podniky hospodaří s omezenými zdroji, proto je kladen velký důraz na jejich nejvhodnější využití. Díky outsourcingu lze vytěsnit okrajové funkční oblasti a uvolněné zdroje přesunout do hlavních funkčních oblastí a tím zvyšovat kvalitu svých služeb. Například při přesunu lidských zdrojů, se mění zaměření lidí z interního na externí, to znamená, vyšší zaměření na zákazníka. Pokud ale tyto zdroje nedokážeme plně využít v hlavní oblasti naší činnosti, je možné přesunutí těchto zdrojů do okrajových oblastí. Obecně lze říci, že orientace zdrojů externě (na zákazníka) se řídí tržními principy, což by mělo podniku umožňovat efektivnější využití, než vnitropodniková orientace.

Obrázek č. 4: Důvody pro realizaci⁹



⁹ Zdroj: Rydvalová P., Rydval J. Outsourcing ve firmě - Průvodce manažera s tipy pro české prostředí. Computer Press, 2007, ISBN 978-80-251-1807-8

2.3.2.2 Taktické důvody

Taktické důvody jsou zaměřeny hlavně na krátkodobé přínosy, kterých podnik může dosáhnout.

Uvolnění kapitálových prostředků

Díky outsourcingu podnik snižuje výdaje na investice do okrajových funkčních oblastí. Podnik tedy nemusí získávat zdroje vynakládáním kapitálových výdajů, ale má je smluvně přístupné k běžnému užití s vynakládáním běžných, operačních výdajů, kapitálové fondy jsou následně použitelné pro hlavní činnost podniku.

Přísun peněz

Při používání outsourcingu často dojde k situaci, kdy podnik musí svému poskytovateli dodat aktiva ve formě software, strojů či licencí, které jsou nezbytné k výkonu odsouvané činnosti. Všechny tato aktiva mají svoji hodnotu a obvykle jsou prodány poskytovateli (což má za následek přísun peněz pro podnik), který je využívá ke zpětnému poskytování služeb nejen podniku, ale i ostatním zákazníkům. Aktiva jsou obvykle poskytovateli prodána za určitou účetní hodnotu, která je často vyšší než hodnota tržní. Proto rozdíl mezi těmito hodnotami můžeme považovat za půjčku, kterou podnik poskytovateli splácí v průběhu kontraktu v ceně služeb.

Snížení operativních nákladů

Jedním z nejdůležitějších taktických důvodů pro využívání outsourcingu je snížení nákladů. Podnik, který si spravuje všechny zdroje interně, s největší pravděpodobností vynakládá vyšší výdaje, než kdyby platil specializovaným poskytovatelům outsourcingu. Následně vyšší cena vstupů musí být přenesena na zákazníka ve formě vyšší ceny výrobku.

Jelikož specializovaný poskytovatel je schopen využít úspor nákladů z rozsahu (díky kontraktům s více zákazníky) je vhodné pro podnik využít jeho služeb. S rostoucím objemem výroby klesá výše ceny na jednotku produkce a tím i naše fixní náklady.

V případě vytěsnění sice podniku klesají výrobní náklady, ale na druhou stranu může dojít k růstu nákladů transakčních, které jsou spojené s využíváním služeb externích poskytovatelů (náklady na komunikaci, kontrolu, na uzavření kontraktu či analýzy spojené s výběrovým řízením)

Celkové náklady se sníží pouze v případě, je-li růst transakčních nákladů nižší, než pokles výrobních nákladů.

Zdroje nejsou dostupné interně

Důvodem k outsourcingu může být pro podnik i situace, kdy nemůže dosáhnout požadovaných zdrojů interně. Tato situace zpravidla nastává při větší reorganizaci či geografickém rozšiřování podniku, které podnik oddálí od zdroje, nebo při vyčlenění části podniku, kdy důležitá činnost zůstane u podniku mateřského. Proto podniku zpravidla volí metodu outsourcingu, před možností funkční oblast vystavět od základů.

Některé činnosti jsou těžko ovladatelné nebo zcela mimo kontrolu

Pokud se podnik rozhodne k využití outsourcingu pro obtížně zvládnutelné činnosti nebo činnosti zcela mimo kontrolu, vedení firmy by mělo analyzovat příčiny tohoto stavu. Protože v opačném případě by vytěsnění funkční oblasti mělo spíše negativní důsledky. Protože i po vytěsnění se podnik nevyhne komunikaci s externím poskytovatelem.

2.4 Výhody, nevýhody a rizika outsourcingu

Každý outsourcingový projekt a s ním spojené vyčleňování činností vede v ideálním případě ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku a snižování nákladů. Před realizací každého projektu by měl management podniku zvážit jaké výhody, nevýhody či rizika může očekávat.

2.4.1 Výhody outsourcingu

Výhody, které můžeme od realizace outsourcingového projektu očekávat, lze shrnout do následujících bodů (Bruckner, T., Voříšek, J., 1998): přístup ke světové úrovni, nové technologie bez vedlejších nákladů, rychlejší nástup nových technologií, odpadá odpovědnost za oblast a její řízení, rozložení nákladů (plateb za služby) a redukce investic, přísun peněz, možnosti snadnější fúze podniku.

2.4.2 Nevýhody outsourcingu

Každý management firmy musí počítat u outsourcingového projektu nejen s výhodami, ale i možnými nevýhodami, které realizace projektu přinese: nízká operabilita, nevratnost rozhodnutí (lack of flexibility), vyšší náklady případné změny, nutnost řízení vztahu, rizika zadavatele (rizika nízké úrovně služby, rizika krachu poskytovatel, rizika uvíznutí v zastaralé technologii), nekontrolovatelné toky vnitřních informací mimo podnik, obtížně kvantifikovatelné přínosy

2.4.3 Rizika outsourcingu

Outsourcing má i řadu rizik, která mohou vystoupit při chybné nebo formální aplikaci vyčlenění. Všeobecná nejčastější rizika známá z praxe jsou (Stýblo, J., 2005): selhání outsourcingu, únik know-how, únik informací, narušení ostatních podnikových procesů, bankrot dodavatele, nepředpokládané náklady, ztráta kontroly nad procesem, nerespektování smlouvy a vzájemných závazků, porušení obchodního tajemství, nízká zkušenost se specifickým typem smluv.

Zadavatel by si měl dostatečně kvalitně prověřit stabilitu a důvěryhodnost poskytovatele outsourcingových služeb, aby předešel případnému riziku bankrotu dodavatele a následnému ukončení spolupráce. Což může mít za následek vážné ohrožení stability, dobrého jména či pozice na trhu.

3. CÍL PRÁCE A METODIKA

3.1 CÍL PRÁCE

Cílem teoretické části této práce je poskytnout konkrétní teoretickou bázi, která by jasně definovala a vymezila pojem outsourcing. Mým cílem je daný pojem nejen vymezit, ale také určit jeho postavení v současných sociálně-ekonomických podmínkách, upozornit na jeho přínosy a ekonomickou výhodnost z hlediska firemní strategie. Na druhou stranu vymezuji taktéž případná rizika, související s outsourcingem konkrétních služeb. Teoreticky se zabývám hned několika oblastmi, které mohou, a v praxi také velmi často jsou, předmětem outsourcingu, počínaje účetnictvím a mzdovou oblastí, přecházející přes oblast lidských zdrojů, právní poradenství, informační technologie, facility management až po samotné spediční a logistické služby, na které kladu hlavní důraz v rámci empirické části této práce. Dílčím cílem teoretické části je popsat problematiku outsourcingu jakožto efektivního nástroje užívaného pro zvyšování konkurenceschopnosti společnosti v rámci trhu. Teoretická část je koncipována tak, aby poskytla informační základnu, ze které bude možno čerpat v rámci části navazující, tedy empirického výzkumu, vlastní práci.

Empirickou část koncipuji tak, abych na základě teoreticky položených základů dokázal prezentované informace aplikovat v praxi. Mým cílem je navrhnout zcela nový projekt pro již zavedenou společnost Maurice Ward, která se zabývá logistickými a spedičními službami. V rámci své empirické části navrhuji zcela nový projekt pro zcela nového zákazníka, který by byl realizován od prvopočátku v nových prostorách společnosti s novými zaměstnanci, přičemž i dodavatelé služeb by byli odlišní od dosud využívaných. Mým cílem je vyčíslit celkové náklady dopravních služeb a navrhnout optimální postup pro zavedení a realizaci mnou navrženého projektu. Součástí této části je podtržení významu externích dodavatelů a poradců ve vztahu ke zvyšování konkurenceschopnosti společnosti a úspěšnému zavedení nového projektu, navržení organizační struktury založené na blízké spolupráci interních zaměstnanců a externích

konzultantů a dodavatelů a prezentace outsourcingu jako významného nástroje strategického rozvoje daného projektu.

Dílčími cíly je pak provedení analýzy nákladů a analýzy chybovosti dodavatelů dopravních služeb, navržení konkrétních poskytovatelů, navržení strategie vyjednávání o cenách a smlouvě o outsourcingu v návaznosti na rozsah a strukturu outsourcovaných služeb a popsání dalších finančních podmínek a faktorů. Na základě naplnění těchto cílů mám v plánu zvolit konkrétního poskytovatele služeb a tuto volbu odůvodnit.

3.2 POUŽITÁ METODIKA

Z velké části se v rámci empirické části této práce odvolávám na metodu deskripce, tedy metodu popisu. Tuto metodu používám v rámci celé teoretické části, stejně tak jako v rámci části empirické, kdy se jejím prostřednictvím snažím navrhnout vhodné postupy a strategické nastavení nově navrhovaného projektu.

Současně využívám také metodu analýzy a to jak při práci s informacemi, které mi byly dostupné a které jsem získal z interních i externích zdrojů, tak při stanovení samotného postupu zavedení nově vytvářeného projektu, který mi současně pomohl dospět k naplnění hlavního cíle této práce. Analyticky zpracované jsou všechny faktory a nezbytné kroky při zavádění nového projektu.

Další metodou, kterou v empirické části využívám, je metoda komparace, tedy metoda srovnávání, která je v zásadě důležitá především při vyčíslení nákladů a případných výnosů, kdy jsem čerpal informace nejen z interních zdrojů, ale ze zdrojů dodavatelských společností.

Při zpracování tématu vycházím z interně získaných informací, odborné literatury, informací dostupných na internetu, výpovědí zástupců společností působících na poli logistiky, především pak projektových manažerů a dalších externích zdrojů.

4. VÝSLEDEK VLASTNÍ PRÁCE

4.1 Logistika ve vztahu ke konkurenceschopnosti

Logistiku můžeme definovat jako vědní obor, který se zabývá fyzickými toky zboží a materiálu od dodavatele k odběrateli a informačními toky v písemné nebo ústní podobě. Logistiku můžeme chápat jako toky zboží a materiálu mezi jednotlivými společnostmi, stejně tak jako uvnitř jedné konkrétní společnosti. Mezi jinými sem může být zařazeno také skladování zásob. Hlavním cílem pochopitelně je, aby došlo k takové optimalizaci logistických procesů, aby daná společnost profitovala s maximálním ziskem a minimálními náklady, případně snížila své dosavadní náklady.

Co se praktické části této práce týče, zaměřuji se na rozbor společnosti Maurice Ward & Co. V rámci této společnosti se budu zabývat logistickými procesy ve vztahu k zákazníkovi, tedy skladováním a dopravou zboží.

Dopravu zboží lze chápat jako jednu partikulární část logistického procesu, která je dodatečnou službou. Právě jako dodatečná služba je jedním z faktorů, která přispívá k udržení stálé pozice na trhu a ke zvyšování konkurenceschopnosti. Lze vyjít z předpokladu, že jen málokterý podnik nebo společnost je schopen zajišťovat si kompletní škálu činností svépomocí. Proto je pochopitelné, že se snaží některé z okrajových činností outsourcovat na specialisty. Ušetří tak náklady na nové pracovníky, kteří by museli být přijati a příslušně zaškoleni, ale získají tak také konkrétní a specializované služby od odborníka v oboru. Právě proto je logistika v několika posledních letech kvetoucím oborem. Právě doprava je jednou z nejčastěji outsourcovaných činností.

Zajímavé je například srovnání outsourcingu dopravy v Evropě a v Americe. Toto srovnání uvádím především z toho důvodu, že společnost Maurice Ward & Co., kterou se v této práci zabývám jako klíčovou a jejíž činnost a možnou expanzi analyzuji, je společnost se sídlem v Irsku. Zákazník, na kterého se v rámci této práce zaměřuji je společnost Kemet, tedy společnost ryze americká.

4.2 Rozbor sledované společnosti Maurice Ward & Co.

V této části jsou popsány vztahy a způsoby spolupráce mezi 3 různými firmami, které se podílejí na jednom společném projektu skladování a distribuce elektronických součástí v Plzni na Borských polích. Kooperujícími firmami jsou Rohm Semiconductor, Kintetsu World Express a Maurice Ward.

Výše zmíněné společnosti v současné době se podílejí na společném projektu skladování a distribuce elektronických součástek v České republice od začátku roku 2007. Ve zkratce lze naznačit, čím každá ze společností do společného projektu přispívá. Firma Rohm jako výrobce elektroniky vyrábí v Japonsku, Číně, Filipínách a na Taiwanu rezistory a polovodiče, společnost Kintetsu World Express má na starosti import součástek z Asie do Evropy a částečně i export k jednotlivým evropským zákazníkům, dále vyvíjí software a dodává další informační technologie, které jsou v projektu použity. Firma Maurice Ward poskytuje skladové prostory, manipulaci v rámci skladu, určitou část přepravy ke konkrétním zákazníkům a všechny zaměstnance operující ve skladě.

Dále je uveden stručný popis vztahů na kooperující společnosti, týkající se jejich vzniku, historie, firemní struktury a oblastí podnikání.

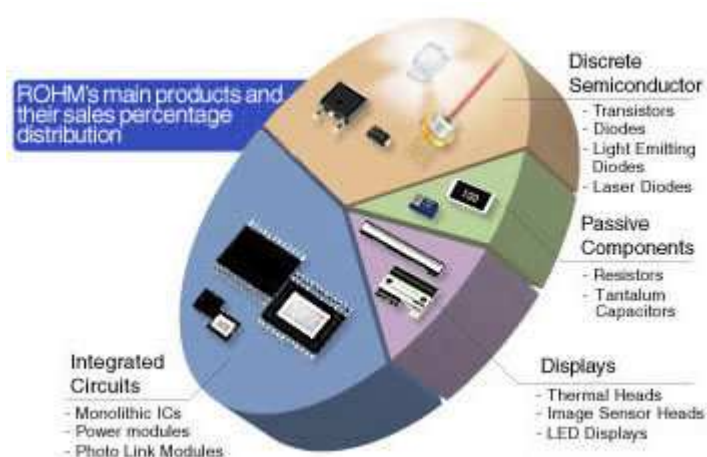
Rohm Semiconductor



Společnost ROHM byla založena v Kyotu (Japonsko) roku 1958 původně jako výrobce malých elektronických součástí. V roce 1967 byla výroba rozšířena o transistory a diody a následně v roce 1969 i o integrované obvody. O dva roky později, roku 1971, navzdory japonské obchodní tradici firma vstupuje na trh v USA a zakládá obchodní oddělení a vývojové centrum v Silicon Valley. Expanze společnosti ROHM do zámoří se díky své úspěšnosti stala jakousi šablonou pro ostatní společnosti a byla přijata jako běžná obchodní praxe.

V současné době společnost ROHM provozuje 10 výrobních zařízení přímo v Japonsku a dalších 8 výrobních hal v Číně, Koreji, Filipínách, Thajsku a Malajsii. Svě vlastní obchodní zastoupení, včetně oddělení pro výzkum a vývoj a kontrolu jakosti má ve většině evropských zemí, Asii a v Severní Americe.

Obrázek č. 5: Produkty vyráběné firmou Rohm¹⁰:



Kintetsu World Express



Společnost Kintetsu World Express (KWE) vznikla roku 1970 v Japonsku, kdy se oddělila od své mateřské společnosti Kinki Nippon, která se zabývala národní a mezinárodní nákladní dopravou a cestovními službami. Hlavní sídlo má nyní v Tokiu a pobočky ve třiceti zemích na pěti kontinentech.

Předmět podnikání firmy KWE lze v současné době zúžit na následující oblasti:

¹⁰ Zdroj: www.rohm.com

- národní a mezinárodní letecká a kamionová doprava
- outsourcing přepavních systémů a servisů
- celní deklarace
- skladování a distribuce

Maurice Ward



Maurice Ward Group
Total Supply Chain Management

Skupina Maurice Ward Group byla založena v roce 1968 v Irsku. S více než 1200 zaměstnanci dnes působí v 17 lokalitách v devíti evropských zemích.

Primárním cílem společnosti je vyhovět měnícím se potřebám globálního výrobního odvětví. V současné době je předním poskytovatelem integrovaných End-to-End řešení v oblasti Total Supply Chain Management a smluvní výroby. Společnosti, které působí v rámci Maurice Ward Group, se specializují na zprostředkování výhod nízkých nákladů významným nadnárodním společností ve středoevropských regionech.

Historie společnosti v České republice se datuje k roku 1994, kdy Maurice Ward & Co., Ltd. proniká z Irsku do kontinentální Evropy a zřizuje první kancelář na území České republiky. Přírodním vývojem a postupným zaměřením na ostatní země střední a východní Evropy se pražská kancelář stává hlavním sídlem společnosti. Rok 2001 se stává významným milníkem, kdy M. Ward Manufacturing otevírá výrobní provozy v Mostě. Tento člen Maurice Ward Group v současné době patří mezi významné dodavatele výrobců elektroniky. Souběžně se rozvíjí i firemní struktura. Dnes se již skládá z dalších pěti poboček v České republice, které jsou strategicky rozmístěny v oblastech průmyslových zón a zajišťují kompletní logistické služby pro řadu investorů. Tento rapidní vývoj společnosti přinesl řadu ocenění a také více než 300 pracovních

míst. M.Ward Group je také největším irským investorem a zaměstnavatelem v České republice.

Skupina Maurice Ward se specializuje na:

Logistiku a logistická centra

V současné době provozuje společnost Maurice Ward & Co. ve čtyřech lokalitách střední a východní Evropy vysoce kvalitní a přísně zabezpečená logistická centra s regulovanou teplotou a vlhkostí vzduchu. Mezi významné zákazníky patří největší světoví výrobci IT technologií, automobilů a léčiv.

Díky podpoře informačních technologií mají klienti skupiny Maurice Ward Group neomezený přístup do systému řízení skladových zásob na Internetu, kde mohou své zboží monitorovat 24 hodin denně, 7 dní v týdnu.

Mezi další služby patří:

- celní sklady
- skladování ve volném oběhu
- soustředěná distribuce zásilek (cross docking)
- distribuční centrum
- řízení řetězce nákupu a zásob
- štítkování a přebalování zboží

Spediční služby

Členem IATA od roku 1973¹¹.

Společnost Maurice Ward & Co. zajišťuje úplný sortiment spedičních služeb v rámci letecké, námořní a silniční dopravy. Vlastní síť společnosti spolu se silnou sítí globálních partnerů je pro zákazníky příslibem těch nejefektivnějších a nejspolehlivějších spedičních služeb.

¹¹ International Air Transport Association (viz. certifikát v příloze č. 3) - nevládní mezinárodní organizace sdružující [letecké](#) dopravce, sídlí v [Montrealu](#) v [Kanadě](#).

Společnost Maurice Ward & Co. má výhodná obchodní ujednání se všemi evropskými leteckými a námořními dopravci. Mimo jiné disponuje osvědčeným a spolehlivým systémem lokalit, které odbavují zboží v rámci dovozu a vývozu, a to pomocí letecké i námořní dopravy. Spojení těchto dvou skutečností umožňuje nabízet klientům nákladově efektivní door-to-door řešení pro všechny zásilky směřující z/do Evropy a celého světa.

S podporou informačních technologií skupiny Maurice Ward Group mohou klienti kontrolovat pohyb svých zásilek pomocí jedinečného komplexního systému vyhledávání a sledování zásilek.

Celní odbavení

Společnost byla původně založena, aby zajišťovala celní odbavení. Tato služba nadále zůstává její prioritou. Všechny kanceláře mají k dispozici tým odborníků na celní problematiku, kteří jsou schopni pokrýt požadavky klientů. Díky svým zkušenostem a vztahům s celními úřady po celé Evropě jsou tyto pracovníci schopni zásilku efektivně odbavit a doručit, či v případě potřeby zajistit odborné poradenství ve všech záležitostech týkajících se DPH a celních předpisů v rozšířeném Evropském společenství.

Obrázek č. 6: Pobočky společnosti Maurice Ward v Evropě¹²:



Společnost Rohm Semiconductor se začátkem 90. let začala vážně zabývat myšlenkou vzniku strategického skladu elektronických součástek v Evropě, kvůli plynulejšímu toku zboží k zákazníkům a posílení svého postavení na evropském a severoafrickém trhu. Nejprve vzniká německá pobočka obchodního zastoupení se sídlem ve Willichu (správní obvod Düsseldorf) a roku 1998 i skladový komplex. Zároveň firma Rohm uzavírá smlouvu o spolupráci s další japonskou společností Kintetsu World Express jako globálním logistickým partnerem. Kintetsu poskytuje IT technologie pro správu skladu a skladového hospodářství a dále se stává hlavním importérem zboží z Asie do Evropy. Veškeré skladové pracovní operace jsou vykonávány zaměstnanci firmy Rohm, stejně jako komunikace a jednání se zákazníky. Díky rostoucím nákladům na provoz (např. rostoucím výdajům na mzdy zaměstnanců) začínají obě firmy zvažovat možnost přesunutí skladu směrem na východ. V roce 2007 dochází k uzavření dohody s firmou Maurice Ward, která má dlouhodobě pronajaté

¹² Zdroj: www.mauriceward.com

Poznámka.: Modře uvedeny jsou země s delegovaným zastoupením

vhodné skladové prostory od firmy CTPark (správce části průmyslové zóny) v Plzni na Borských polích. Svoji roli ve výběru lokality hrála především blízkost německých hranic, dobrá dopravní obslužnost a výše průměrné mzdy v daném regionu.

Vztah firem Rohm-Kintetsu zůstává v podstatě zachován. Do Plzně se přesunuje pouze skladová část, obchodní zastoupení i se zaměstnanci Rohmu zůstává ve Willichu. Kintetsu je nadále výhradním importérem směrem do Evropy a poskytuje IT technologie. Největší rozdíl oproti skladu ve Willichu lze spatřit v samotné operativě skladu, která je přenechána zaměstnancům společnosti Maurice Ward, přičemž Rohm a Kintetsu vystupují pouze v roli supervizora skladových procesů.

V současné době se na projektu ROHM v Plzni podílí přibližně 80 zaměstnanců. 50 ze společnosti Maurice Ward, 25 ze společnosti Rohm a 5 ze společnosti Kintetsu.

Maurice Ward

90 % všech zaměstnanců Maurice Ward tvoří skladoví operátoři. Sklad samotný lze rozdělit do 4 základních sekcí:

- Incoming – zodpovědnost za převzetí zboží, jeho kontrolu a uskladnění do regálů
- Picking – vybrání zboží z regálu, dle data, množství, země původu a přání zákazníka
- Inspekce – zabalení vybraného zboží opět dle požadavků zákazníka
- Outgoing – příprava zboží pro expedici, kompletace zásilek, předání zboží dopravci

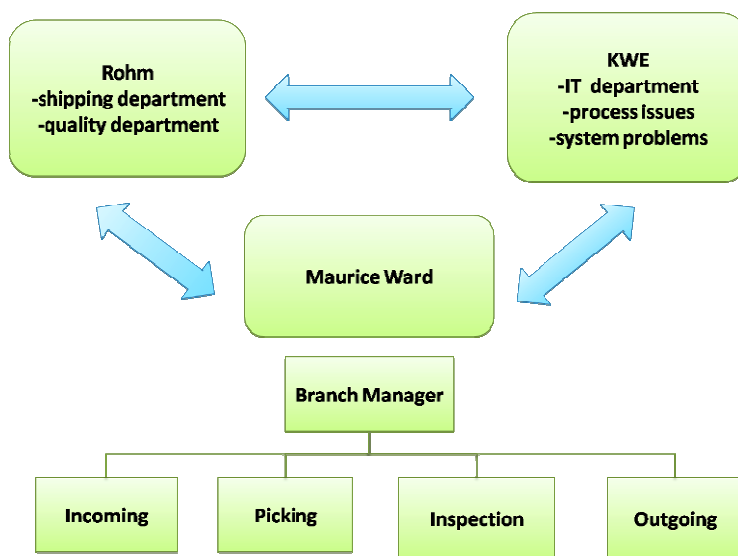
Rohm Semiconductor

Všichni zaměstnanci obchodního zastoupení Rohm Semiconductor nadále spolupracují se zákazníky projektu z Willichu. V Plzni se účastní pouze pravidelných čtvrtletních auditů, či v případě mimořádných událostí. Komunikace mezi Plzní a Willichem probíhá převážně pomocí elektronické pošty.

Kintetsu

Zaměstnanci Kintetsu se pohybují střídavě mezi Plzní a Willichem. V podstatě plní funkci IT oddělení a zároveň dohlíží na správné dodržování předepsaných logistických procesů.

Obrázek č. 7: Organizační schéma projektu¹³



Společnost Maurice Ward vystupuje prostřednictvím tohoto projektu současně jako poskytovatel, tak i příjemce outsourcingu. Jelikož v dnešní době se prakticky žádný projekt, který vyžaduje koordinaci většího množství činností či zaměstnanců, neobejde bez spolupráce externími firmami a využívání jejich služeb. Teoreticky je to ovšem stále možné. Bohužel z praktického hlediska jsou náklady za zajišťování všech procesů spojených s fungováním firmy svépomocí příliš vysoké. Proto se dnes i menší firmy neobejdou bez vytěsnění okrajových funkcí na externí spolupracovníky. Maurice Ward není v tomto směru žádnou výjimkou.

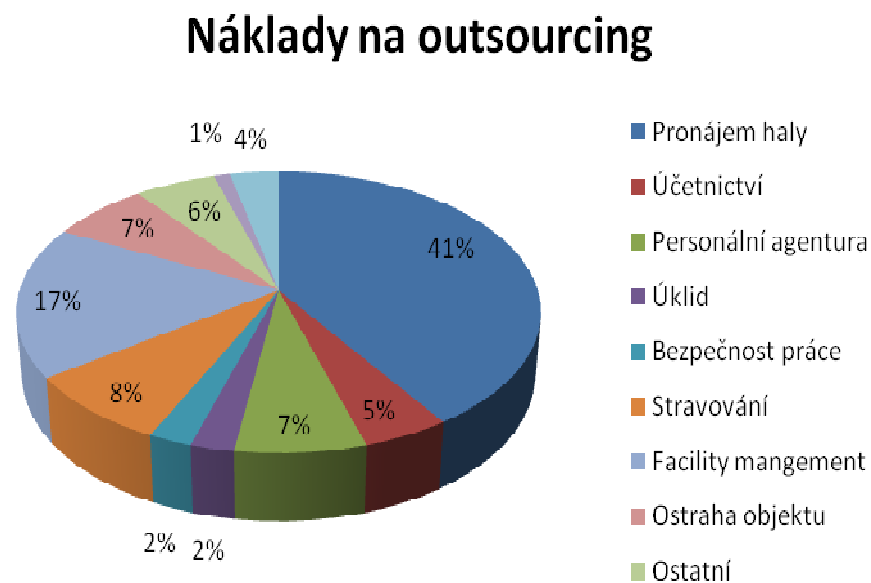
Maurice Ward vystupuje jako příjemce outsourcingu hlavně v následujících oblastech:

- pronájem skladových prostor
- vedení účetní agendy

¹³ Zdroj: vlastní zpracování autora

- spolupráce s personálními agenturami
- úklid skladových prostor a přilehlého okolí
- externí odborník v oblasti bezpečnosti práce
- závodní stravování
- facility management (technická správa budovy a zařízení)
- ostraha objektu
- zajištění služeb závodního lékaře
- kancelářské potřeby

Graf č. 4: Podíl nákladů spojených s outsourcingem společnosti Maurice Ward¹⁴



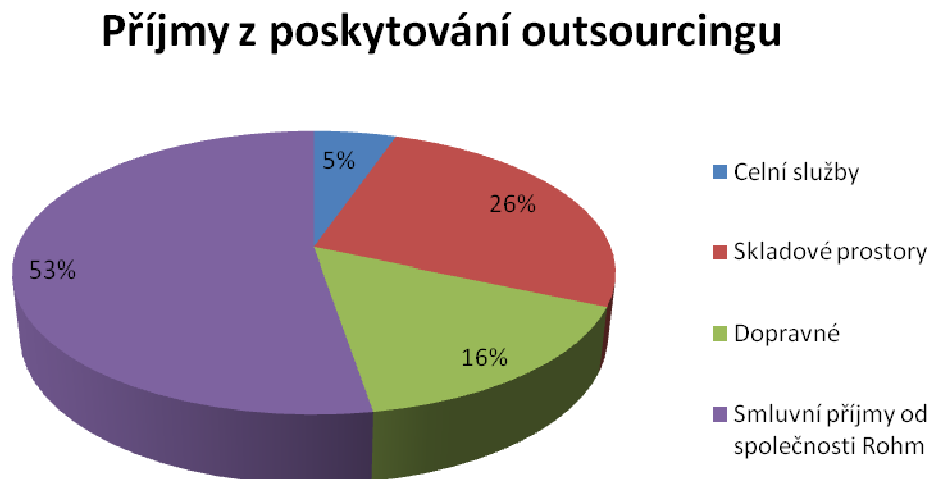
Hlavní příjmy plynoucí z poskytování outsourcingu společností Maurice Ward spadají do následujících kategorií:

- příjmy vyplývající se smlouvy o spolupráci se společnostmi Rohm a Kintetsu
- příjmy za pronájem skladových prostor společnosti Rohm

¹⁴ Zdroj: Interní audit společnosti (2008)

- příjmy za poskytování celních služeb
- příjmy za dopravné

Graf č. 5: Rozložení příjmů společnosti Maurice Ward za poskytnutí outsourcingu¹⁵



4.3 Popis vlastního projektu

Na začátku letošního roku dostala společnost Maurice Ward & Co. příležitost získat nového klienta, společnost Kemet. Na základě zkušeností s projektem Rohm a dlouhodobou spoluprací s touto společností, stejně tak jako na základě dlouhodobé spolupráce se společností Kintetsu, jsem se rozhodl provést analýzu a navrhnout neoptimálnější řešení zavedení nového projektu.

Společnost Kemet je částečně přímým konkurentem a částečně dodavatel suplementů a komplementů pro výrobky společnosti Rohm, což znamená, že zboží je na totožné bázi a z totožného spektra (rozměry a hmotnost zásilek). Toto poskytuje dodavateli služeb, tedy společnosti Maurice Ward rozsáhlou informační základnu, z níž lze čerpat a odvozovat jaký druh a jakou kvalitu služeb bude zákazník vyžadovat a očekávat. Hlavním rozdílem je skutečnost, že společnost Kemet je otevřená možnosti

¹⁵ Zdroj: Výroční zpráva společnosti Maurice Ward (2008)

využívat interní informační systém, na rozdíl od společnosti Rohm, která využívala systém vlastní. Tudíž se zde jedná o rozšíření báze služeb, které jsou společností Maurice Ward & Co. outsourcovány. I z tohoto důvodu jsem zvážil možnost namísto vlastních automobilů využít externích dopravců, aby bylo možno pružně reagovat a optimalizovat rozšířené spektrum požadovaného outsourcingu služeb. Ve všech následujících výpočtech a kalkulacích je počítáno s předběžnými údaji, které byly poskytnuty společností Kemet.

Společnost Maurice Ward & Co. musí od počátku ekonomické recese v České republice čelit poměrně silnému tlaku a vyjednávací síle odběratelů. Je tedy poměrně zásadní nalézt neoptimálnější cestu pro udržení si stabilní pozice na trhu a konkurenceschopného postavení.

Společnost Maurice Ward & Co. poskytuje své služby především několika velkým partnerům, kteří byli již výše zmiňováni. Ti neustále zvyšují své nároky na kvalitu poskytovaných služeb, cenu a jejich úroveň. Z tohoto pohledu by se mohlo zdát, že je společnost v poměrně nestabilní situaci vzhledem k menšímu počtu zákazníků. Nicméně se jedná o zákazníky natolik ekonomicky a tržně silné, že Maurice Ward jakožto poskytovatel logistických služeb v současné době odmítá zakázky ze strany maloodběratelů.

V rámci projektu Kemet je požadavkem zákazníka poskytování čistě skladovacích služeb. Zákazník se nebrání externímu sjednání dopravy s podmínkou, že zadavatelem dopravních objednávek bude společnost Maurice Ward. Následující tabulka uvádí základní výhody a nevýhody, které pro společnost plynou z formy zajištění dopravy.

Tabulka č. 1: Výhody a nevýhody plynoucí z formy zajištění dopravy¹⁶

Výhoda / nevýhoda	Outsourcing	Insourcing
výhody ze specializace	Ano	ne
schopnost reakce na rostoucí poptávku	Ano	ne
Vytížení	Ano	ne vždy
zákonná omezení	Týkající se poskytovatele	týkají se podniku
Náklady	Variabilní	fixní
Administrativa	Nenáročné	náročné
Cena	Smluvená	skutečná

¹⁶ Zdroj: vlastní zpracování autora

S ohledem na zkušenosti s projektem Rohm jsem se rozhodl navrhnout oproti projektům dřívějším, kdy Maurice Ward poskytoval jak služby jakožto externí sklad, tak vytěžoval svá vlastní auta a zajišťoval dopravu, způsob zajištění dopravy prostřednictvím sítě externích dodavatelů.

Následující tabulka uvádí výnosy běžného roku společnosti Maurice Ward & Co. za období let 2008 a 2009.

Tabulka č. 2 Výnosy z hlavní činnosti¹⁷

Hlavní činnost		
	2009	2008
Mezinárodní přeprava (třetí země)	25 437	47 581
Tuzemská přeprava	21 530	17 748
Přeprava po EU	49 753	48 361
Ostatní tržby (tuzemsko)	98 676	245 700
Logistické služby (tuzemsko)	278 803	326 533
Tržby za výrobky (tuzemsko)	201 690	189 890
Tržby za výrobky (zahraniční)	177 020	1 129 053
Ostatní tržby	47 733	433
Tržby z prodeje majetku	8 402	30 642
Ostatní provozní výnosy	20 576	19 678
Výnosové úroky	262	108
Ostatní finanční výnosy	100 389	168 483
Celkem	1 030 272	2 224 210

¹⁷ Zdroj: interní zdroje ekonomického úseku společnosti

Z uvedené tabulky je jasně čitelný dopad ekonomické recese na společnost Maurice Ward & Co. V roce 2009 společnost zavřela svoji pobočku v Praze a Liberci a část poskytovaných služeb přesunula do zahraničí. Právě i s ohledem na tento fakt je nutno pojmout koncepci nového projektu pro nového zákazníka částečně odlišnou formou, než bylo pro společnost dosud standardem a to především s ohledem na nutné zvýšení konkurenční pozice společnosti Maurice Ward & Co. na trhu.

V prvé řadě je nutno zvážit, zda nový projekt situovat do stávajících skladových prostor v Plzni nebo jej přesunout do jiného industriálního parku.

Při své úvaze jsem vycházel ze skutečnosti, že skladovací prostor v plzeňských halách (18 000 m²) je téměř vyčerpán a nájem nové haly by byl pro nový projekt poměrně nepraktický, jelikož by se takto velký prostor nepodařilo během prvního roku působení projektu využít natolik efektivně, aby toto využití přinášelo společnosti přidanou hodnotu (v první etapě je požadavek na cca 2500 m²). Také z toho důvodu se mi jako nejvhodnější varianta z mého pohledu jeví přidružení projektu do hal v Boru u Tachova, které pronajímá společnost CTP Invest. V pronajaté hale společnost působí již dva roky a participuje zde na logistickém projektu pro společnost Carrier (16 000 m²). Plocha skladu je pro projekt Carrier průměrně využívána pouze do 70% celkové skladovací plochy, což nám při vhodné restrukturalizaci skladové plochy a přidáním několika funkčních prvků (např. regálové zakladače) nabízí dostatečné množství prostoru vzhledem k požadavkům, které jsou kladeny na nový projekt.

Specifikace umístění je následující:

Plocha areálu: 108 ha

Geografická poloha: Průmyslová zóna je situovaná v zázemí obce Nová Hospoda, v kontaktu s dálnicí D5 (MÚK Nová Hospoda), ve vzdálenosti cca 5 km od Boru.

Funkční náplň: Lehká průmyslová výroba a logistika.

Stav přípravy/využití: Firma CTP Invest, spol. s.r.o. zainvestovala 96 ha (I. a II. etapa), nabízí ještě část výrobních hal k pronájmu. Vlastníkem pozemků je firma CTP Invest. Východní část zóny (za silnicí I/21) je zainvestována firmami: Ideal Automotive a Loxxes Logistik. Firmy jsou vlastníky pozemků.

Síť skladovacích prostor společnosti CTP Invest je po České republice poměrně široká, společnost má silnou pozici na trhu, lze tedy očekávat dlouhodobou stabilní spolupráci. Zřetel by mohl být brán také na skutečnost, že společnost CTP Invest pronajímá společnosti Maurice Ward skladové prostory také v Plzni a Brně, jejichž je vlastníkem, tudíž lze očekávat na navázání a pouhé rozšíření dosavadní spolupráce.

Obrázek č. 8: Umístění skladu Maurice Ward v Boru u Tachova¹⁸



Lokace skladu v Boru u Tachova je pozitivní také s ohledem na fakt, že celá řada dodavatelů společnosti Kemet, která by chtěla zajistit externí skladové služby, jsou společnosti z Německa (převážně Bavorsko). Čím více se tedy sklad přiblíží německým hranicím, a přesto zůstane v úzkém kontaktu s českým zázemím, tím více bude možno minimalizovat zbytečné náklady a tím více materiálu bude zákazník ochoten do skladu ukládat.

¹⁸ Zdoj: <http://www.ctpark.eu/en/#/en/location.html/cz-pilsen-region-ctpark-bor>

Obrázek č. 9: Bor – letecký pohled¹⁹



Lokace v Boru u Tachova je pro společnost Maurice Ward & Co. efektivní především z těchto hledisek:

- nižší náklady na provoz haly,
- zvýšení efektivního využití skladovacího prostoru, zvýšení konkurenční pozice projektu Carrier prostřednictvím rozmělnění fixních nákladů, snížení počáteční investice do nového projektu pro nového zákazníka,
- hala se nachází v bezprostřední blízkosti dálniční komunikace,
- hala se nachází nedaleko hranic s Německem, tudíž její poziční umístění skýtá vyšší dostupnost odběratelů nového projektu,
- poziční situace haly je v regionu s nejvyšší mírou nezaměstnanosti v rámci Plzeňského kraje, tudíž lze očekávat možný nábor zaměstnanců a to především zaměstnanců na sklad prostřednictvím spolupráce s úřadem práce, což sníží náklady na vlastní nábor,
- hala se nachází v blízkosti krajského centra, tj. města Plzně, Plzeň je vzdálena po dálnici 50 km.

¹⁹ Zdroj: <http://www.ctpark.eu/en/#/en/location.html/cz-pilsen-region-ctpark-bor>

Co se samotného outsourcingu dopravy týče, dosud jej společnost Maurice Ward pokrývala téměř sama z vlastních zdrojů, tj. využívala svá vlastní auta a externí dodavatele na objednávku využívala pouze do velmi omezené míry. Projekt Kemet však navrhuji postavit na zcela odlišné bázi, kdy by se hlavními poskytovateli dopravních služeb stali právě externí dodavatelé. Jako hlavní dodavatele jsem s ohledem na poziční postavení na trhu, finanční a přepravní podmínky, dosavadní zkušenosti firmy a flexibilitu zvolil tyto:

- General Parcel
- TNT
- DHL Express
- DHL Economy
- Geis

U vybraných společností a druhů přepravy jsem provedl analýzu chybovosti, jak ukazuje následující tabulka. Jako vstupní data jsem použil materiály (za rok 2009) z dosavadního projektu pro firmu Rohm, jelikož objem zásilek pro společnost Kemet by se měl pohybovat ve stejné hladině. Zvolil jsem varianty dvou nejčastěji zasílaných zásilek, tedy boxových zásilek o hmotnosti cca 25 kg (za předpokladu, že volumetrická hmotnost není vyšší než hmotnost reálná) a zásilek paletizovaných o hmotnosti cca 60 kg (opět za stejného předpokladu vztahu volumetrické a reálné hmotnosti). U těchto zásilek jsem vzal v úvahu celkový počet zásilek. Současně jsem stanovil chybovost doručení. Za chybovost ze svého pohledu považuji špatné doručení, pozdní doručení a nedodržení sjednaných termínů nebo poškození zboží během přepravy. Na základě tohoto jsem stanovil index chybovosti, který jsem porovnal s cenou za jednu zásilku v případě daného dodavatele služby (u výpočtů vycházím z individuálních cenových nabídek dopravců, za přepravu mezi Borem a Mnichovem, jelikož 98% hlavních zákazníků se nachází v mnichovské oblasti). Přičemž platí, že čím nižší skóre, tím lepší výsledek pro dopravce.

Tabulka č. 3 Inex cena dopravy x chybovost²⁰

zásilky o hmotnosti 25 kg - boxové zásilky						
název dopravce	počet zásilek	chybovost	index chybovosti	% chybovost	cena za 1 zásilku	Index cena*chybovost
General Parcel	720	101	0,14	14,03	300	42,08
TNT	188	19	0,10	10,11	650	65,69
DHL Express	152	16	0,11	10,53	700	73,68
DHL Economy	312	24	0,08	7,69	325	25,00

zásilky o hmotnosti 60 kg - paletizované zásilky						
název dopravce	počet zásilek	chybovost	index chybovosti	% chybovost	cena za 1 zásilku	Index cena*chybovost
GEIS	462	98	0,21	21,21	533	113,06
TNT	152	30	0,20	19,74	800	157,89
DHL Express	66	10	0,15	15,15	900	136,36
DHL Economy	258	58	0,22	22,48	460	103,41

Z výše uvedeného vyplývá, že v našem případě bude nejvhodnější volbou dopravce DHL Economy. Za předpokladu, že by za sledované období přepravil všechny zásilky by celkové náklady činily 445 900 Kč za boxové zásilky a 431 480 za paletové, tj. celkem 877 380 Kč (v případě smluveného přepravního času do 48 hodin).

Požadovaná činnost, kterou společnost Maurice Ward & Co. poptává není příliš specifická, proto vybrat vhodné poskytovatele dopravních služeb nebyl relativně žádný problém. Při výběru vhodných dopravců byly definovány tyto požadavky:

- spolehlivost v plnění závazků,
- operabilita, flexibilita (schopnost rychle reagovat na požadavky objednatele např. v případě urgentní zásilek),
- cenová přijatelnost.

Základním nástrojem, který byl použit k definici cíle a rámce vzájemné spolupráce je pochopitelně smlouva. Ta vymezuje strany, které se projektu účastní, jejich role, cíle projektu a mechanismy, které směřují k naplnění základních parametrů vzájemné spolupráce.

Smlouva jako taková musí být nutně chápána jako nezbytný nástroj přípravy outsourcingového vztahu, nicméně na počátku tohoto vztahu lze jen velmi těžko

²⁰ Poznámka: ceny jsou uváděny v Kč bez DHP

postihnout všechny eventuality dlouhodobé spolupráce, změny prostředí, požadavků a zadání ze strany zákazníků atd. V tomto ohledu je dobře, aby se metodika pro řízení změn stala pevnou součástí smluvního rámce. Na dané metodice by se měly shodnout obě smluvní strany. S touto metodikou se budou nadále identifikovat a na základě ní budou posuzovat další možné implementace změn v reakci na změny vnějšího okolí.

S ohledem na zkušenosti z předchozích projektů navrhuji do smlouvy s novými poskytovateli dopravních služeb začlenit tyto body:

Specifikace služby - opis povinností poskytovatele a objednatele, konkretizace vykonávané služby, časové požadavky, požadavky na flexibilitu.

Požadavky na nákladní automobil – s ohledem na materiál a zboží, které jsou přepravovány, je nutné, aby nákladní automobil byl valníkového typu s nákladním prostorem chráněným proto povětrnostním vlivům.

Způsob objednávání služby – nastavení způsobů, jakým bude služba objednána, navrhuji online způsob, telefonický i e-mailovou komunikaci. Jako nejefektivnější se pro potřeby společnosti Maurice Ward & Co. jeví online objednávání, který všichni tři zvolení dodavatelé provozují. Tento způsob byl zvolen především s ohledem na rychlost a průkaznost zadaných kritérií. Telefonický kontakt považuji za časově ještě efektivnější, nicméně ze strany objednatele zde není příliš doložitelné, jako specifikaci zásilky při telefonátu uvedl.

Cenové a platební podmínky – zahrnuje nejen samotné ceny a rabaty s ohledem na objednané množství, ale také podmínky, že není možné ceny měnit samovolně a před jakoukoli změnou v cenách tarifů ze strany dodavatele dopravní služby je nutno informovat objednatele a provést vzájemné odsouhlasení. Splatnost s dopravci je dohodnutá na 30 dní za jednotlivé objednané výkony. S ohledem na množství přeprav a vzhledem k vyšší přehlednosti, navrhuji dohodu s dopravními společnostmi o fakturaci souhrnem jedenkrát do měsíce.

Odpovědnost a pojištění – zahrnuje požadavek, aby měl dopravce v zájmu krytí obou smluvních stran uzavřené pojištění odpovědnosti za náklad. Současně zde navrhuji stanovit způsob nápravy v případě, že přepravce nedodrží termín přepravy, případně dojde k poškození materiálu.

Následující tabulka představuje klasifikační analýzu nákladových položek. Jejím cílem je ukázat náklady, které by teoreticky měla společnost Maurice Ward & Co. insourcingu přepravy.

Tabulka č. 4: Teoretický nákladový model

Položka		variabilní náklady	fixní náklady
		Kč/ujkm ²¹	Kč/autorok ²²
1.	Pohonné hmoty	x	
2.	Pneumatiky	x	
3.	Přímý materiál ostatní	x	
4.	Mýtné	x	
5.	Mzdové náklady		x
6.	Odvody do fondů		x
7.	Odpisy		x
8.	Údržba		x
9.	Pojištění		x
10.	Silniční daň		x

²¹ ujk – jeden ujetý kilometr

²² autorok – roční náklady na jedno vozidlo

Jednotlivé položky klasifikační analýzy jsou finančně vyjádřeny v následujícím nákladovém modelu.

Tabulka č. 5: Normový nákladový model

Model předpokládaných nákladů (Kč)		
1. Spotřeba PHM		5,1/ujkm
ø spotřeba PHM (l/100 km)	17	510/100 km
cena PHM (Kč/l)	30	2550/500km
2. Pneumatiky (6ks)		0,53/ujkm
PC nové (Kč)	6 000	53/100km
Proběh (km)	68 000	265/500km
3. Ostatní přímý materiál		0,051/ujkm
% z PHM	1	5,1/100km
		25,5/500km
4. Mýtné		lze vynechat
5. Mzdové náklady řidiče		240 000/autorok
6. Odvody do fondů		84 000/autorok
% z mzdových nákladů	35%	
7. Odpisy		250 000/autorok
PC (Kč)	2 000 000	
životnost	8	
8. Údržba		100 000/autorok
% z PC	5%	
9. Pojištění havarijní zákonné nákladu		50 000/autorok
10. Silniční daň celk. hmotnost do 4 tun		4800/autorok

1: Spotřeba pohonných hmot

- Spotřeba u zvoleného typu automobilu (3,5t) se pohybuje v rámci 16-21 l/100 km dle hmotnosti nákladu a celkové dopravní situace. Pro potřeby výpočtu zvoleno 17 l/100 km (dlouhodobý průměr).
- Nákupní cena pohonných hmot je posledních měsících velice nestabilní v našem modelu jsem zvolil cenu 30 Kč/l

VN: 5,1 Kč/km.

2: Pneumatiky

- na auto kalkulace počítá se 6 ks pneumatik (2x2 zádňní náprava).
- cenová hladina pneumatik 6 – 16 tis. Kč. Vzhledem ke stálému dodavateli vybráno 6000/ks
- životnost uváděna výrobcem 68 000 km

VN:0,53 Kč/km.

3: Ostatní přímý materiál

- zahrnuje veškeré provozní kapaliny a maziva
- Zvoleno 1 % z PHM.

Celkový variabilní náklad: 0,051 Kč/km.

4: Mýtné

- z Boru na hranici SRN lze dojet bez poplatků, v SRN dálnice zpoplatněny až od 12t

VN: 0 Kč

5: Mzdové náklady

- s přihlédnutím na obdobné pozice v tachovském okrese kalkulují s částkou 20 000/ měsíc

FN:240 000 Kč/rok

6: Odvody do fondů

- ZP + SP 9+26 = 35% z hrubé mzdy tj.

FN: 84 000 Kč/rok

7: Odpisy

- PC odhadnuta na 2 000 0000 Kč – v závislosti na značce, výbavě a úrovni servisu.
- předpokládaná životnost 8 let (účetní N)

FN: 250 000 Kč/rok

8: Údržba

- pravidelný servis, mimořádný servis. Na základě dlouhodobých zkušeností firmy stanovena na 5% z PC

FN: 100 000 Kč/rok

9: Pojištění

- lze využít smluvní pojišťovny. Kompletní balík pojištění (zákonné + havarijní + nákladu) lze stanovit na 50 000

FN: 50 000 Kč/rok

10: Silniční daň

- V roce 2011 je silniční daň pro tento typ vozidel (do 3,5 t + 2 nápravy).

FN: 4 800 Kč/rok

Z výše uvedené vyplývá, že celkové variabilní náklady jsou 5, 681 (/ujkm) a fixní náklady představují částku 728 800 (/rok).

Vycházíme-li z předpokladu, že každý pracovní den nám na přepravu všech zásilek mezi Borem a Mnichovem stačí 1 auto (do 3,5 tuny), které tak každý jednotlivý pracovní den (250²³ pro rok 2011) ujede cca 500 km, poté jsou naše náklady následující:

$$CVN = 250 * 500 * 5,681 = 710\,125$$

$$CFN = 240\,000 + 84\,000 + 250\,000 + 100\,000 + 50\,000 + 4\,800 = 728\,800$$

²³ Pro náš výpočet z důvodu zjednodušení nebereme v úvahu rozdíl mezi státními svátky v ČR a SRN.

Tj. celkové roční náklady na zajištění přepravy v rámci společnosti budou při daném objemu zásilek činit 1 438 925 Kč v případě vyřízení vlastního automobilu. V případě nájmu externích dodavatelů dopravních služeb bude náklad při daném objemu zásilek činit 877 380 Kč. Je tedy zcela evidentní, že dojde ke snížení nákladů při poskytování totožných služeb, tudíž pozice pro vyjednávání o cenách a získání nových projektů a zákazníků bude pro společnost Maurice Ward & Co. v rámci trhu značně upevněna a jejich konkurenční výhoda značnou měrou vzroste. Lze očekávat, že by se společnost mohla v horizontu dvou let vyrovnat s meziroční ztrátou posledních dvou let, ke které došlo v důsledku uzavření dvou projektů a v důsledku značného vlivu ekonomické recese a to nejen na společnost samotnou, ale také nepřímo přes společnosti dodavatelské a také odběratele.

Závěrem jsem provedl SWOT analýzu nově nastavovaného projektu, která umožní vhodné posouzení možných vlivů na projekt i společnost samotnou. SWOT analýza je analytická metoda, jejímž prostřednictvím je možno identifikovat silné (Strengths) a slabé (Weaknesses) stránky a z nich vyplývající příležitosti (Opportunities) a případné hrozby (Threats). Analýzu jsem záměrně použil před zavedením samotného projektu, aby bylo v rámci předinvestiční fáze projektu, případně předběžné studie proveditelnosti, možno posoudit, s jakými vlivy a dalším rozvojem projektu může být počítáno a co lze očekávat jako reakci na působení vnějších vlivů. Díky této analýze je pak možno komplexně vyhodnotit reálné možnosti projektu a je z velké části používána managementem pro rozhodování o dalším směřování projektu.

Obr. č. 10: Schéma SWOT analýzy²⁴

SWOT ANALÝZA



Silné stránky:

- lokalita,
- cena nájmu,
- dostupnost,
- blízkost hranice s Německem,
- zkušenost společnosti s obdobným projektem,
- blízkost dálnice,
- nízké zřizovací náklady,
- mzdové podmínky.

Slabé stránky:

- špatné autobusové spojení, špatná dostupnost pro zaměstnance bez automobilu,
- skladové prostory omezené nájmem,
- místní vzdálenost od regionálního centra,

²⁴ Zdroj: http://cs.wikipedia.org/wiki/Soubor:SWOT_cs.svg

- nutnost dělit se o prostory s dalším projektem.

Příležitosti:

- pracovní příležitosti pro registrované na ÚP, možnost ušetřit na nákladech na nábor,
- nový zákazník přináší jistý a stabilní potenciál pro budoucí působení společnosti,
- růst zisku společnosti,
- možnost nastavit nižší mzdy než v jiných centrech – oblast s vysokou nezaměstnaností,
- vyrovnání meziročního poklesu zisku,
- flexibilita a pružná reakce na požadavky zákazníka.

Ohrožení:

- nesplnění smluvních podmínek ze strany zákazníka,
- nedostatek pracovníků ochotných dojíždět za prací,
- cenová válka,
- možnost záměny materiálu za materiál druhého projektu.

5. ZÁVĚR

Zvyšování konkurenceschopnosti podniku prostřednictvím účinných strategií je v současné chvíli, v období stále ještě dotčeném důsledky ekonomické recese, zcela zásadní. Aby mohla společnost působit v rámci tržních podmínek a mohla se udržet v oblasti svého působení spolu s dalšími silnými konkurenty, je nutné zvážit, jakou přidanou hodnotu může zákazníkovi nabídnout.

V rámci České republiky je velmi často uplatňován outsourcing. Konkretizují-li tento pojem, pak se jedná o outsourcing v logistice, tedy externí dodávky v rámci určitého dílčího úseku logistického řetězce. Toto je v současné chvíli hojně uplatňováno na českém logistickém trhu a řada firem se snaží outsourcing služeb v rámci logistiky nastavit tak, aby získala oproti konkurenci určitou výhodu. Vedle toho lze také hovořit o outsourcingu logistiky. Zde hovoříme o externím postoupení kompletního logistického řetězce nebo souboru celého logistického systému. Tato tendence v současné době vykazuje jisté vzrůstající tendence, nicméně stále je spíše řazena mezi trendy budoucnosti. Více než polovina podniků tak využívá outsourcing dílčí části svého logistického procesu.

V rámci empirické části této práce byl navržen koncept zcela nového projektu pro zcela nového zákazníka, který by byl realizován od prvopočátku v nových prostorách společnosti s novými zaměstnanci, přičemž i dodavatelé služeb by byli odlišní od dosud využívaných. Mým cílem bylo vyčíslit celkové náklady dopravních služeb a navrhnout optimální postup pro zavedení a realizaci mnou navrženého projektu. Součástí této části bylo podtržení významu externích dodavatelů a poradců ve vztahu ke zvyšování konkurenceschopnosti společnosti a úspěšnému zavedení nového projektu, navržení organizační struktury založené na blízké spolupráci interních zaměstnanců a externích konzultantů a dodavatelů a prezentace outsourcingu jako významného nástroje strategického rozvoje daného projektu.

Dílčími cíly bylo pak provedení analýzy nákladů a analýzy chybovosti dodavatelů dopravních služeb, navržení konkrétních poskytovatelů, navržení strategie vyjednávání o cenách a smlouvě o outsourcingu v návaznosti na rozsah a strukturu outsourcovaných

služeb a popsání dalších finančních podmínek a faktorů. Na základě naplnění těchto cílů byli zvoleni konkrétní dodavatelé.

Na rozdíl od předchozích projektů, kdy většinový výkon činnosti byl situován v rámci západočeského regionu v Plzni, je navrženo využití skladového areálu v Boru u Tachova, které vedle velmi dobré dostupnosti z Německa přímého spojení dálniční komunikací s Plzní nabízí také celou řadu dalších výhod, jako například sdílení skladového prostoru s již existujícím projektem, který danou skladovou halu plně nedokáže využít. Tato skutečnost, že část nové projektové tvorby, bude přesunuta do ne zcela plně využívaného skladu, resultuje v možné snížení nákladů, kdy bude společnost Maurice Ward & Co. schopna spolu se snížením nákladů prostřednictvím efektivního výběru dodavatele, poskytnout novému zákazníkovi nižší cenu za stejnou úroveň poskytovaných služeb, tudíž získá konkurenční výhodu oproti svým přímým konkurentům. Konkurenční výhody bude zároveň dosaženo prostřednictvím skutečnosti, že nový zákazník je přímým konkurentem již stávajícího zákazníka, tudíž je relativně jednoduché dovést možné požadavky a nároky z jeho strany a převážně vycházet z předchozí zkušenosti při naplňování stanovených cílů projektu.

6. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Bruckner T., Voříšek J.: OUTSOURCING informačních systémů, EKOPRESS, Praha 1998

Hron, J., Tichá, I.: Strategické řízení, ČZU, Praha 2002.

Horáková, H.: Strategický marketing, Grada, Publishing, Praha 2001.

Keller, L. K.: Kotler, P.: Marketing management 12. vydání. Praha: GradaPublishing, 2007.

Rydvalová, P., Rydval J.: Outsourcing ve firmě: průvodce pro manažera s tipy pro české prostředí, Computer Press, Brno 2007

Stýblo, J.: Outsourcing a outplacement : (vyčleňování činností a uvolňování zaměstnanců) : praxe a právní souvislosti, ASPI, Praha 2005

Vyskočil V. K., Štrup, O.: Popdůrné procesy a snižování režijních nákladů - Facility Management, PROFESIONAL PUBLISHING, 2003

Žák, M: Velká ekonomická encyklopedie, Praha, Linde, 2002

Česká technická norma ČSN EN 15221-1 a 15221-2


Odborná periodika: Moderní řízení, Business World, PC World, Ekonom, IFMA.

7. PŘÍLOHY

Příloha č. 1- Certifikát TÜV – ČSN EN ISO 9001:2001 (ENG)


ZERTIFIKAT ◆ CERTIFICATE ◆ 認証証書 ◆ СЕРТИФИКАТ ◆ CERTIFICADO ◆ CERTIFICAT

CERTIFICATE



ITI TÜV - CERTIFICATION BODY
for certification Systems of Quality Assurance
accredited by ČIA
Certification body Nr.3053. Certificate of accreditation on Nr.256/2002

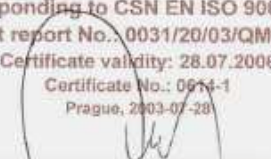
Approves that organisation
Maurice Ward & Co. s.r.o.
Airport Logistics Park
Kněževes 185
CZ-252 68 Středokluky
Ident.-No.:62 90 82 27




Maurice Ward & Co. s.r.o.

For following spheres of activities:
International freight forwarding
logistics services, warehousing
Except requirements of the unit 7.3-Craft and development

Introduced and uses System of Quality Assurance
corresponding to ČSN EN ISO 9001:2001
Audit report No. 0031/20/03/QM/AZ/C
Certificate validity: 28.07.2006
Certificate No.: 0914-1
Prague, 2003-07-28



ITI TÜV - certification body
Czech Member of Group
TÜV Sddeutschland



Further explanation regarding of the object of this certificate and the application
of the requirements of standard ČSN EN ISO 9001:2001 is possible to obtain of above
mentioned organisation.

Příloha č. 2 - Certifikát TÜV – ČSN EN ISO 9001:2001 (CZE)

ZERTIFIKAT ◆ CERTIFICATE ◆ 認証証書 ◆ CERTIFICADO ◆ CERTIFIKAT ◆ CERTIFIKAT



CERTIFIKÁT

TÜV CZ – CERTIFIKAČNÍ ORGÁN
certifikující systémy managementu jakosti
akreditovaný ČIA

certifikační orgán č. 3053, osvědčení o akreditaci č. 397/2004

osvědčuje, že organizace

Maurice Ward & Co. s.r.o.
Airport Logistics Park
Kněževes 185
CZ – 252 68 Středokluky
IČ:629 08 227



Maurice Ward & Co. s.r.o.

pro následující obory činností:

**mezinárodní zasilatelství
logistické služby
skladování**

vyjma požadavků kap. 7.3 Návrh a vývoj

zavedla a používá systém managementu jakosti,
který odpovídá

ČSN EN ISO 9001:2001

Číslo auditní zprávy **0189/20/06/QM/AZ/C**

Platnost certifikátu **10.08.2009**

Číslo certifikátu **0614 - 2**

V Praze, 10.08.2006



TÜV CZ – certifikační orgán
Český člen skupiny
TÜV SÜD



Další vysvětlení týkající se předmětu tohoto certifikátu a aplikovatelnosti požadavků normy ČSN EN ISO 9001:2001 je možné získat u uvedené organizace.

Příloha č. 3 - Certifikát IATA



Certificate of Registration

Presented to:

15-4 7095

**MAURICE WARD AND CO SRO
CZECH REP.**

2007

This is to certify that the above Agent has met the professional standards of the

International Air Transport Association

to promote, sell and handle international air passenger transportation.

Tom Murphy
Senior Vice President
Industry Distribution & Financial Services

Pietro Aversa
Director, Accreditation
Industry Distribution & Financial Services

Příloha č. 4 – Výpis z obchodního rejstříku

Výpis dat Obchodního rejstříku v ARES

(Datum aktualizace databáze: 4.4.2011)

Tento výpis má pouze informativní charakter, výpis nemusí obsahovat nejaktuálnější údaje a nemá žádnou právní moc.

Registrace - aktivní subjekt

soud: 1 - Městský soud v Praze
spisová značka: C 34631
IČ: 62908227
obchodní firma: Maurice Ward & Co., s.r.o.
právní forma: 112 - Společnost s ručením omezeným
sídlo: Kněžves 185, 25268 Středokluky, okres: Praha-západ
stav subjektu: aktivní subjekt
datum zápisu: 18.1.1995

Předmět podnikání

koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej /vyjma zboží v příloze 2 a 3 cit. zák./
silniční motorová doprava nákladní
zastupování v celním řízení
balicí činnost
skladování zboží a manipulace s nákladem
pronájem a půjčování věcí movitých
mezinárodní zasilatelství
výroba, obchod a služby jinde nezařazené v oblasti služby v oblasti potisku klávesnic
poskytování technických služeb
výroba plastových výrobků a pryžových výrobků
výroba elektronických součástek
zprostředkování obchodu a služeb
údržba motorových vozidel a jejich příslušenství
pronájem a půjčování věcí movitých
poskytování software a poradenství v oblasti hardware a software
činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců
výroba rozvaděčů, baterií, kabelů, vodičů a televizních antén
služby v oblasti administrativní správy a služby organizačně hospodářské povahy

Kapitál

jmění: základní
vkład: 1 000 000 Kč

Statutární orgán

osoba: Maurice Antony Ward
funkce: jednatel

bydliště: St. Francis, Balheary Road , Co. Dublin - Swords, Irsko

ve funkci: od: 25.3.1997

bytem v ČR: Lety, Prostřední 440, PSČ 252 29

Způsob jednání za společnost : Jednatel zastupuje společnost samostatně a v plném rozsahu.
Podepisuje za společnost tak, že k vyznačenému obchodnímu jménu společnosti připojí svůj podpis.

Společníci s vkladem

osoba: Maurice Antony Ward

bydliště: St. Francis, Balheary Road , Co. Dublin - Swords, Irsko

vklad: 1 000 000 Kč

splaceno: 100 %

obchodní podíl 100%

bytem v ČR: Lety, Prostřední 440, PSČ 252 29

*Tento výpis byl pořízen prostřednictvím IS ARES dne 4.4.2011 v 20:44:39
Copyright © 2011, Ministerstvo financí ČR, ares@mfc.cz*