

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Outsourcing jako nástroj dosažení konkurenční výhody

Alex Untilov

© 2014 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Untilov Alex

Podnikání a administrativa

Název práce

Outsourcing jako nástroj dosažení konkurenční výhody

Anglický název

Outsourcing as a competitive advantage

Cíle práce

Cílem práce je zhodnocení dopadu outsourcingu podnikatelských činností na konkurenceschopnost vybrané společnosti.

Metodika

V práci budou použity teoretické a expertní metody poznání, metody strategického řízení.

Harmonogram zpracování

10/2013 - úvod, cíl práce a metodika

11/2013 - zpracování teoretické části práce

01/2014 - zpracování analytické části práce

02/2014 - výsledky, zhodnocení, závěr, celková kontrola práce

03/2014 - odevzdání práce

Rozsah textové části

60-80 stran

Klíčová slova

Outsourcing, procesní řízení, strategický management, hodnotový řetězec.

Doporučené zdroje informací

DVOŘÁČEK, J., TYLL, L. Outsourcing a offshoring podnikových činností. Praha: C.H.Beck, 2010, ISBN 978-80-7400-010-2.

RYDVALOVÁ, P., RYDVAL, J.. Outsourcing ve firmě. Brno: Computer Press a.s., 2007, ISBN 80-251-1807-X.

PORTER, M. E. Konkurenční výhoda: Jak vytvořit a udržet nadprůměrný výkon. Praha: Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.

KOTLER, P., KELLER, K., L. Marketing Management. Praha: Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

CHARVÁT, J. Firemní strategie pro praxi. Praha: Grada Publishing, 2006. 201 s. ISBN 80-247-1389-6.

BOWMAN, C. Strategický management. Praha: Grada Publishing, 1996. 147 s. ISBN 80-7169-230-1.

Vedoucí práce

Švec Václav, Ing., Ph.D.

Termín odevzdání

březen 2014

Elektronicky schváleno dne 28.3.2014

prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 28.3.2014

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan fakulty

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci „Outsourcing jako nástroj dosažení konkurenční výhody“ jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 25. 3. 2014

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval panu Ing. Václavu Švecovi, Ph.D. za odborné vedení a rady při zpracování diplomové práce na téma „Outsourcing jako nástroj dosažení konkurenční výhody“. Taktéž děkují slečně Šarce Adamovičové za jazykovou konzultaci. Děkují majiteli společnosti Malý Génus s.r.o. za poskytnuté informace a data, které byly využité v praktické části diplomové práce.

Outsourcing jako nástroj dosažení konkurenční výhody

Outsourcing as a competitive advantage

Souhrn

Tato diplomová práce je rozdělená do dvou částí. První teoretická část vysvětluje pojem outsourcing a také jiné pojmy s ním související. V této části se popisuje, jaká je souvislost mezi outsourcingem a podnikovou strategií. Probírají se obecné výhody, nevýhody a rizika outsourcingu. V rámci kapitoly Proces outsourcingu jsou vyjmenované a popsány jednotlivé kroky vedoucí k zavedení outsourcingu ve firmě.

V druhé empirické části se hodnotí úspěšnost využití outsourcingu. Na příkladu firmy Malý Génius s.r.o. jsou znázorněny výhody a nevýhody outsourcingu. V této části je provedena analýza hodnotového řetězce, díky které byly vymezeny primární a podpůrné činnosti podniku. V další části práce byly analyzovány některé podpůrné činnosti podrobněji. Taktéž byl proveden rozbor nákladů spojených se zavedením outsourcingu. Kromě jiného byly uvedeny možné budoucí strategie růstu podniku.

Cílem této práce je vyhodnocení outsourcingového procesu ve vybrané společnosti a zhodnocení jeho dopadu.

Summary

This thesis is divided into two parts. The first theoretical part explains the concept outsourcing other concepts related to it. This section describes the connection between outsourcing and corporate strategy. Here are also discussed the general advantages, disadvantages and risks of outsourcing. In the chapter Process

outsourcing are listed and described the various steps leading to the introduction of outsourcing in the company.

The second empirical part evaluates the success of outsourcing. The example company Malý Génus s.r.o. shows the advantages and disadvantages of outsourcing. This section is an analysis of the value chain, through which were defined primary and support activities of the company. In the following lines, some support activities were analyzed in detail. We also analyzed the costs associated with the introduction of outsourcing. In the thesis are also described possible future growth strategies of the company.

Klíčová slova: outsourcing, insourcing, offshoring, procesní řízení, strategický management, hodnotový řetězec, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda.

Keywords: outsourcing, insourcing, offshoring, business process management, strategic management, value chain, competitiveness, competitive advantage.

OBSAH

1	Úvod	1
2	Cíl a metodika práce	2
2.1	Cíl práce	2
2.2	Metodika práce.....	2
3	Teoretická východiska	3
3.1	Základní pojmy spojené s outsourcingem.....	3
3.1.1	Outsourcing.....	3
3.1.2	Význam pojmu outsourcing.....	4
3.1.3	Insourcing	5
3.1.4	Offshoring	6
3.1.5	Konkurenční výhoda	6
3.2	Outsourcing a strategie růstu podniku	8
3.2.1	Strategie “make or buy”	8
3.2.2	Důvody pro použití strategii “make or buy”	11
3.3	Vývoj outsourcingu.....	13
3.3.1	Vznik poskytovatelů	13
3.4	Formy outsourcingu	14
3.4.1	Strategická partnerství se třetími subjekty.....	16
3.4.2	Outsourcing vztahující na veškeré formy výrobních procesů	16
3.4.3	Buy-out management.....	17
3.4.4	Příklady outsourcingu v praxi.....	17
3.5	Důvody pro využití outsourcingu	19
3.5.1	Konkurenční důvody.....	21

3.5.2	Věcné důvody	21
3.5.3	Finanční důvody	22
3.5.4	Organizační důvody	22
3.5.5	Strategické a taktické důvody pro outsourcing.....	22
3.6	Výhody, nevýhody a rizika outsourcingu	26
3.6.1	Rizika outsourcingu	27
3.6.2	Výhody a nevýhody outsourcingu	27
3.6.3	Výhody a nevýhody outsourcingu pro makroekonomické prostředí.....	29
3.7	Proces outsourcingu – životní cyklus outsourcingu.....	30
3.7.1	Rozhodnutí o outsourcingu	30
3.7.2	Hodnocení a výběr partnera	32
3.7.3	Smlouva	33
3.7.4	Uvedení do života	34
3.7.5	Využívání a hodnocení efektivnosti	35
3.8	Konec outsourcingu	36
3.8.1	Obecné důvody pro rozvázání smlouvy.....	37
3.8.2	Specifické důvody.....	37
4	Charakteristika zvoleného subjektu	40
4.1	Informace o podniku	40
4.2	Zaměření firmy	40
4.3	Organizační struktura firmy	42
4.4	Popis funkčních procesů firmy	43
4.5	Analýza hodnotového řetězce	44
4.5.1	Popis analýzy hodnotového řetězce	44

4.5.2	Výstupy analýzy hodnotového řetězce	46
5	Vlastní zpracování	48
5.1	Proces outsourcingu ve firmě Malý Géníus s.r.o.	48
5.1.1	Rozhodnutí o outsourcingu	48
5.1.2	Hodnocení a výběr partnera	48
5.1.3	Smlouva	50
5.1.4	První zakázka	50
5.1.5	Spolupráce s jinými firmami	50
5.2	Popis a analýza outsourcované činnosti	51
5.2.1	Popis outsourcované činnosti	51
5.2.2	Náklady spojené s výrobou výseků	52
5.2.3	Srovnání nákladů dvou variant na výrobu výseků	53
5.3	Výhody a nevýhody outsourcingu	56
5.3.1	Výhody outsourcingu	56
5.3.2	Nevýhody outsourcingu	57
5.4	Způsoby rozvoje firmy	58
5.4.1	Taktika zvýšení prodeje vlastních výrobků	58
5.4.2	Taktika soustředění na výrobní proces	59
5.4.3	Konflikt uvnitř firmy	59
6	Závěr	60
7	Seznam literatury	61
8	Přílohy	64

1 Úvod

Vedení každé společnosti hledá cesty jak zvýšit konkurenceschopnost firmy. Dané téma je v tržní ekonomice velice aktuální, natož v období ekonomické krize, kde se momentálně globální ekonomika nachází.

Jedním z důležitých úkolů managementu je zajištění dlouhodobého růstu firmy. Vrcholoví manažeři přijímají strategická rozhodnutí, které by v budoucnu měla přinést zvýšení tržeb a zisku. Jedním z těchto strategických rozhodnutí je možnost využití outsourcingu. Proto rozhodnutí využít outsourcing jako nástroj zvýšení konkurenceschopnosti firmy patří k jednomu z nejdůležitějších rozhodnutí vedení podniku.

Se vznikem outsourcingu se firmám naskytla možnost delegovat téměř jakoukoliv práci jiným subjektům – počínaje nejnovějšími technologiemi, přes řízení projektů a účetními službami konče.

Outsourcing se stává velice důležitou součástí ekonomiky v České Republice, za poslední pět let se Praha stala centrem sdílených služeb. V květnu 2013 na 13. ročníku Evropského týdne sdílených služeb a outsourcingu (European Shared Services and Outsourcing Week) zazněla od účastníků mimo jiné věta, že “v České republice nastává zlaté období servisních center”¹. Mimo jiné to potvrzuje rostoucí vliv outsourcingu při hledání konkurenční výhody.

¹VÍTĚZSLAV HORÁK. Sdílené služby a outsourcing: v ČR nastává zlaté období servisních center. [cit. 2014-01-29]. Dostupný na WWW: <http://cfworld.cz/trendy/sdilenе-sluzby-a-outsourcing-v-cr-nastava-zlate-obdobi-servisnich-center-2399>

2 Cíl a metodika práce

2.1 Cíl práce

Cílem je zhodnocení outsourcingového procesu ve vybrané společnosti a vyhodnocení jeho dopadu.

2.2 Metodika práce

Pro zpracování této práce se především využívaly analytické a syntetické metody. Data poskytnuté firmou Malý Genius s.r.o. byly zpracované metodou analýzy. Veškerá data, které byly poskytnuté vedením společnosti, jsou považovaná za důvěryhodné. Z těchto dat byly pomocí syntézy sestaveny závěry této práce.

Další metodou, která je využívána v empirické části práce, je metoda komparace. Tato metoda se používala při vyčíslení a srovnání nákladů.

Při zpracování této práce se vycházelo z interně získaných dat a informací dostupných na internetu. Taktéž se používaly publikace českých a zahraničních autorů. Důležitým zdrojem informace bylo také vedení společnosti Malý Génius s.r.o.

3 Teoretická východiska

3.1 Základní pojmy spojené s outsourcingem

Každá firma, která chce úspěšně podnikat, musí být konkurenceschopná. Outsourcing se může pro podnik stát nástrojem, díky kterému podnik dosáhne lepšího postavení na trhu, než jak si na trhu stojí jeho konkurence. Obzvláště v současné době, v době finanční krize, kdy před vrcholovými manažeri vyvstává otázka, jak snížit náklady a efektivněji hospodařit s omezenými zdroji.

3.1.1 Outsourcing

Pojem outsourcing v dnešní době je velmi rozšířený a různé autoři ho používají v různém kontextu. V této kapitole vymezím pojem outsourcing, který se pak bude používat i v celé diplomové práci.

Český ekvivalent neexistuje, proto se obecně používá anglický výraz outsourcing, který pochází ze slova “to outsource”, co znamená “vytěsnit” nebo “odsunout”².

“Outsourcing je dlouhodobý smluvní vztah s „někým“ vně vlastní organizace na poskytování služeb v jedné nebo více oblastech její činnosti³.” Podle další definice “outsourcing tedy znamená časově ohraničené, ale zpravidla dlouhodobě plánované předání činností a struktur podniku třetím osobám”⁴. Pojem většinou se používá ve spojení s nějakou činností podniku. Podnik kromě své hlavní činnosti, kvůli které byl založen, provozuje další s hlavní související činnosti. Například to může být účetnictví, reklama, PR. Hlavní činnost podniku mu přináší určitý příjem a každý podnik se snaží tuto činnost rozvíjet, soustřeďuje se na jednu nebo více činnosti. Ostatní, které sice jsou také důležité, již nejsou dostatečně financované. Tak ve firmě může být oddělení prodeje mnohem rozvinutější, než oddělení nákupu. Řešení

²BRUCKNER T., VOŘÍŠEK J., *Outsourcing informačních systémů*.

³RYDVALOVÁ P., RYDVAL J., *Outsourcing ve firmě*.

⁴Tamtéž.

problémů finančního oddělení může zabírat většinu času v podniku, pak ale nezbyde čas a síla na samotný prodej. Je velmi těžké říct, které oddělení by se mělo více rozvíjet a které méně. Podle mého názoru by se podnik měl rozhodnout, které činnosti jsou pro ně důležitější a které ne. Souhlasím s příslovím “Řetěz je natolik silný, nakolik je silný jeho nejslabší článek.” Podniky si to uvědomily a proto začaly využívat externí firmy, které se specializují na činnosti, ve kterých vytváří největší hodnotu.

Na outsourcing se můžeme také podívat jiným pohledem, a to jako na “stav (nebo činnost k němu vedoucí), kdy vstup, který by firma jinak získala z takového zdroje, koupí od jiného (podnikatelského) subjektu jako službu (nebo zboží)”. Tím podnik vloží mezi zdroj a sebe další subjekt.

Pod pojmem outsourcing se také rozumí smluvní vztah s dodavatelskou firmou za účelem přenesení odpovědnosti za určitou část funkční oblasti, která většinou nepatří k hlavní podnikatelské činnosti podniku.

Pro účely této diplomové práce se bude používat definice ekonomů Rydvalových: “Outsourcing je dlouhodobý smluvní vztah s „někým“ vně vlastní organizace na poskytování služeb v jedné nebo více oblastech její činnosti⁵.” To znamená, že outsourcing je využití externí firmy pro výkon činnosti, kterou podnik nechce nebo není schopen provádět sám. Zjednodušeně se outsourcing dá označit jako vyčleňování činnosti mimo vlastní firmu.

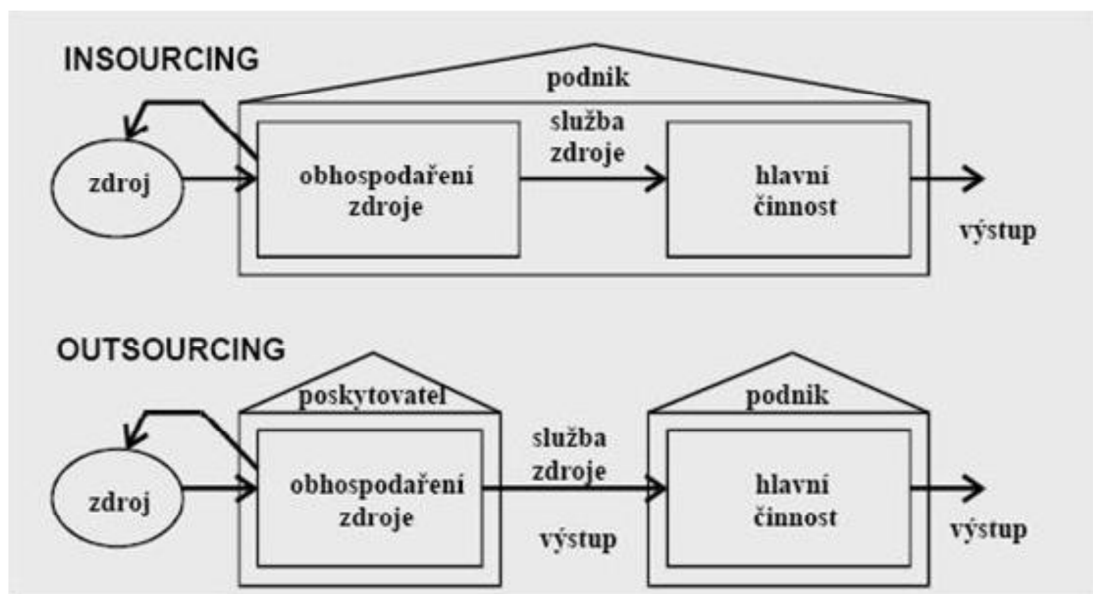
3.1.2 Význam pojmu outsourcing

Ke své činnosti podnik využívá zdroje, které dále obhospodařuje (obrázek č. 1). Z obhospodařovaných zdrojů se stávají vstupy, které podnik používá k plnění svých cílů. V případě outsourcingu zdroje jsou využívány jinou firmou-poskytovatelem a jako služba nebo zboží jsou prodávány původnímu

⁵ RYDVALOVÁ P., RYDVAL J., *Outsourcing ve firmě*.

podniku. Tím podnik vytěsňuje interní činnosti, které souvisí s obhospodařováním zdroje. Mezi podnik a zdroj se vloží jiný subjekt. K opačnému stavu dochází, když podnik obhospodařuje zdroje interně, používá se pro to pojem insourcing.

Obrázek č. 1: Princip outsourcingu a insourcingu



Zdroj: BRUCKNER T., VOŘIŠEK J., *Outsourcing informačních systémů*.

3.1.3 Insourcing

Při insourcingu dochází k opačné situaci, než při outsourcingu. Podle ekonomů Rydvalových insourcing “je převzetí a začlenění služby nebo výroby produktu poskytované původně smluvně dodavatelský do podnikatelských činností organizace⁶”. Služby nebo zboží tohoto zdroje slouží pak jako vstup nejen do hlavní činnosti podniku, ale také mohou být poskytovány jiným subjektům. Z obrázku č. 1 je také patrné, že mezi podnikem a zdrojem se nevyskytuje žádný další subjekt.

⁶RYDVALOVÁ P., RYDVAL J., *Outsourcing ve firmě*

3.1.4 Offshoring

Vedle outsourcingu také existuje pojem offshoring. Tento pojem je relativně nový a jeho častější použití se objevuje až začátkem 21. století. V knize Management Helmuta Langa nalezneme následující definici offshoringu: „Offshoring představuje zvláštní formu outsourcingu. Označuje převedení funkcí formou outsourcingu na partnery se sídlem v zemích, které disponují výhodnými rámcovými podmínkami a zajímavou nákladovou strukturou“⁷.

Použití tohoto výrazu není vždy jednoznačné. Někdy se používá jako součást outsourcingu, jako business process outsourcing, někdy při vyčlenění celého pracovního procesu do zemí s nižšími náklady. Většina autorů se shodne na tom, že offshoring je přemístění celého pracovního procesu. Země, které jsou cílem offshoringových aktivit jsou nově vzniklá tržní hospodářství ve střední a východní Evropě a také některé státy v Asii, hlavně sem patří Indie a Čína.

Indie nabízí vysoce kvalifikovanou pracovní sílu, patří sem IT pracovníci, designeři, biotechnici a další. Z Číny se za posledních deset let stává „montovna světa“. Mnoho podniků do Číny převádí výrobní procesy, aby mohli ušetřit na provozních a mzdových nákladech. Kromě toho Čína nabízí kvalifikované pracovníky v oblasti IT-sloužeb.

3.1.5 Konkurenční výhoda

Tématem dané diplomové práce je určit nakolik využití outsourcingu přispívá ke zvýšení konkurenční výhody podniku. S dosažením konkurenční výhody je velice spjatá konkurenceschopnost firmy.

⁷ LANG H., *Management: trendy a teorie*.

3.1.5.1 Pojem konkurenceschopnost

Konkurenceschopnost znamená schopnost podniku dosahovat ekonomické renty nebo schopnost udržovat a rozšiřovat bohatství (majetek) vlastníka podniku⁸. Ekonomickou rentu lze definovat jako výnos, převyšující množství, které by stejné zdroje dosahovaly při nejlepším možném alternativním užití. V současnosti existují dva pohledy na ekonomickou rentu⁹:

- a) Ekonomická renta podle Ricarda, která se vztahuje k vzácným zdrojům. Tito zdroje jsou jen stěží napodobitelné konkurenty. Sem může patřit image firmy, její geografické umístění;
- b) Ekonomická renta podle Schumpetera, která se převážně vztahuje k inovacím.

Podle mého názoru druhý pohled na ekonomickou rentu více vystihuje výhody outsourcingu. V následujících kapitolách bude více přiblížená jedna z výhod outsourcingu a to přístup k inovacím. Podnik investuje do činnosti, od které očekává největší výnos a z podstaty věci investování do podpůrných činností nepřinese větší výnos, než investování do hlavních činností podniku. Zvýšení konkurenceschopnosti firmy pomůže k budování konkurenční výhody nad jinými konkurenty.

3.1.5.2 Konkurenční výhoda a outsourcing

Jedním z nástrojů umožňujícím vybudování konkurenční výhody může být outsourcing. Z tohoto pohledu podnik může dosáhnout dvě výhody¹⁰:

- 1) Poziční – dosáhne jedinečné pozice na trhu;
- 2) Zdrojový – co nejefektivnější nakládání s omezenými zdroji.

⁸HRON, J., TICHÁ, I., *Strategické řízení*.

⁹ tamtéž

¹⁰ taméž

Podnik, který má přední postavení na trhu, většinou dosahuje větších příjmů než nejbližší konkurenti. Z těchto příjmů je pak schopen financovat své aktivity, které mu zajistí buď ještě větší náskok nad konkurenci, nebo přinejmenším jeho udržení. Použití externích firem podniku umožní se více soustředit na jeho hlavní činnost.

Spolu s poziční výhodou podnik může získat i zdrojovou výhodu, tj. bude odebírat služby od firem, které nakládají ještě efektivněji se zdroji, než samotný podnik.

3.2 Outsourcing a strategie růstu podniku

Rozhodnutí o využití outsourcingu patří ke strategickým rozhodnutím, které přijímá vedení firmy. Podle mého názoru bylo by špatné pohlížet na outsourcing jen jako na nástroj pro snížení mzdových nákladů. Pro vedení firmy jde o výběr vhodné strategie růstu. V zásadě podnik může vybrat mezi dvěma strategiemi růstu a to mezi strategií “make or buy” nebo “own or lease”.

3.2.1 Strategie “make or buy”

Podstatou strategií “make or buy”, jak je to patrné z jejího názvu, je výběr ze dvou základních variant. Zda určitý produkt nebo proces řídit v rámci vlastního výrobního procesu nebo jej zakoupit od externích dodavatelů¹¹.

V praxi úvaha o jedné z výše popsaných variant může nabývat více podob¹²:

- Volba výroby menších součástí komplexnějšího a mnohem rozsáhlejšího produktu;
- Volba systému nebo i subsystému výroby;
- Volba určitých výrobních procesů v podniku.

¹¹ LANG H., *Management: trendy a teorie*.

¹² RYDVALOVÁ P., RYDVAL J., *Outsourcing ve firmě*.

Outsourcing od strategie “make or buy” lze rozlišit dvojm způsobem (viz tabulka č. 1).

Tabulka č. 1: Porovnání outsourcingu s “make or buy”.

Rozhodnutí management	Make or buy rozhodnutí	Outsourcing
Věcné rozdíly	Rozsáhlý pojem pro jakoukoliv formu nabytí zboží z cizí produkce	Outsourcing je zvláštní forma make or buy rozhodnutí
Časové rozdíly	Rozhodnutí v raném stadiu, většinou před zahájením vývoje výroby	Výroba daného zboží je už v podniku prováděna, rozhodnutí o outsourcingu proběhne později

Zdroj: LANG H., *Management: trendy a teorie*.

Z výše uvedené tabulky je patrné, že outsourcing je jednou z forem realizace strategie “vyrob nebo kup”. O využití outsourcingu vedení firmy může rozhodnout i v průběhu podnikatelské činnosti. Důležité je, aby v dlouhodobém plánování strategie “make or buy” byla zakomponovaná do rozvojového plánu firmy.

Takže dříve než podnik rozhodne využívat služby outsourcingových společnosti, management musí rozhodnout o dlouhodobém směřování firmy. Pro rozhodování o budoucí strategii růstu je důležité nepodlehout určité módnosti ve výběru strategii, zvyklostem v oboru. Je potřeba provést důkladnou analýzu jak vnitřního, tak i vnějšího prostředí firmy.

V rámci strategie “make or buy” managementu firmy je potřeba odpovědět na následující otázky¹³:

- Jaký počet a jaké dodavatele bude využívat;
- Na kterou aktivitu, činnost se podnik více soustředí;
- Jak správně definovat kompetence v organizaci.

Vyčlenění činností je vždycky zatíženo vysokým rizikem neúspěchu, pokud daná činnost je provedena samostatně bez zařazení do kontextu strategického rámce organizace. Velkou roli hraje strategická a finanční restruktulizace, která může vzniknout jako základní požadavek na změnu struktury aktiv podniku. Sem můžeme například zahrnout prodej nemovitosti nebo rozhodnutí o přechodu do nájmu.

Jiným příkladem pro volbu strategie “make or buy” je koncentrace podniku na hlavní výrobu. Tato strategická orientace s sebou bezpochyby přináší vyčlenění některých podpůrných činností, nesouvisejících s hlavní výrobou. Smyslem tohoto rozhodnutí je redukce režijních nevýrobních nákladů, které firma tak jako tak nese za každých okolností. Vyčleněním se však získá určitá možnost regulace skutečných nákladů, například při sezónních výkyvech.

Neméně důležitou podmínkou pro výběr vhodné strategie je růst vymezení odpovědnosti. Důležité je stanovit popis místa, kde se budou stýkat nevyčleněné činnosti s vyčleněnými. Přesná definice tohoto rozhraní je určující pro styk a předávání informací mezi pracovníky vlastní organizace s externími pracovníky. V opačném případě může dojít k ohrožení hladkého průběhu celého procesu.

Nesmíme také opomenout požadavky na kvalitu poskytovaných služeb. Stanovené standardy musí zahrnout veškeré požadavky na kvalitu procesu. V případě vyčleňování se mnohdy jedná o střet různých firemních kultur. Správné definování a vyjmenování požadavku na kvalitu jsou výchozím dokumentem pro uzavření

¹³ RYDVALOVÁ P., RYDVAL J., *Outsourcing ve firmě*.

smlouvy mezi odběratelem a poskytovatelem služeb. Neetické chování dodavatelských firem může mít nepřímý vliv na náš podnik.

3.2.2 Důvody pro použití strategii “make or buy”

Důležitým kritériem pro výběr vhodné strategie růstu je stav národního hospodářství. Během recese vzniká určitý tlak na snížení firemních nákladů, zejména fixních nákladů. Právě pro toto období je typická vertikální integrace neboli strategie “vyrob”. Pro vertikálně integrovanou firmu je typické, že “její aktivity zasahují do více než jednoho navazujícího stupně výrobního procesu, transformujícího suroviny na finální statky”. Pokud se ekonomika nachází ve fázi expanse, pro většinou podniků je to období růstu produkce, kdy je potřeba rychle zvýšit kapacity. Pro firmy je vhodnější využít přínosu dílčí spolupráce.

Při rozhodování o volbě vhodné strategie manažeři mohou čerpat informace od mnohem úspěšnějších firem, hrajících velkou roli v odvětví. Dobrým příkladem daného tvrzení může být automobilový průmysl. V době vzniku společnosti FORD všechny fáze výrobního procesu byly prováděny uvnitř organizace. Z toho lze usuzovat, že podnikání bylo založeno právě na vysoké úrovni vertikální integrace. Tento fakt podniku umožnil úspěšně zvládnout periodu velké hospodářské krize.

“Od září roku 1927 byly vykonávány všechny kroky výrobního procesu od zpracovávání surového materiálu z rafinerií až po finální montáž automobilů na jednom místě rozlehlého areálu Rouge Plant charakterizující ideu masové produkce Henryho Forda¹⁴”(viz obrázek č. 2).

¹⁴ *The Life of Henry Ford*[online].[Cit. 2013-12-02]. Dostupný z WWW: <<http://hfmvgv.org>>.

Obrázek č. 2: Letecký pohled na Rouge Plant v roce 1930



Zdroj: WWW stránky machine-history.com. Dostupný z WWW

<<http://www.machine-history.com/sites/default/files/images/fordfactory.jpg>>

S rozvojem celé společnosti začaly být zřetelnější trhliny ve vertikálně integrované struktuře. Hlavní její nevýhodou je malá flexibilita. Průkopníkem v této oblasti se stál další gigant automobilového průmyslu společnost GENERAL MOTORS.

“Princip spočíval v zeštíhlení organizační struktury pomocí outsourcingu¹⁵. Nová struktura přinášela svobodu a prostor k inovacím jak samotnému podniku, tak i dodavatelům externích služeb a umožnila přístup k moderním technologiím.

V současné době se v automobilovém průmyslu se jen zřídka používá vertikální integrace. Firmy se snaží držet kontrolu nad designem a kompletujícími systémy finálního produktu¹⁶. Každá firma by měla neustále přezkoumávat volbu úrovně vertikální organizace, tj. rozpětí aktivit, které by měli být prováděny uvnitř společnosti a které pomoci jiných firem. Neustálou analýzou měnících se vnějších

¹⁵RYDVALOVÁ P., RYDVAL J., *Outsourcing ve firmě*.

¹⁶ Tamtéž.

a vnitřních podmínek se tím firma dokáže více přizpůsobovat měnícímu se vnějšímu okolí a dokáže rychleji reagovat na tyto změny.

3.3 Vývoj outsourcingu¹⁷

Outsourcing se začal používat již od sedmdesátých let 20. století. Průkopníkem se dá označit koncern Kodak. V roce 1989 Eastmem Kodak vyděsil obchodní komunitu oznámením o vytěsnění velké části informačního systému třem externím organizacím. Důvodem pro využití externích firem bylo zaměření na strategické priority. Takže zpočátku se používal outsourcing informačních systémů.

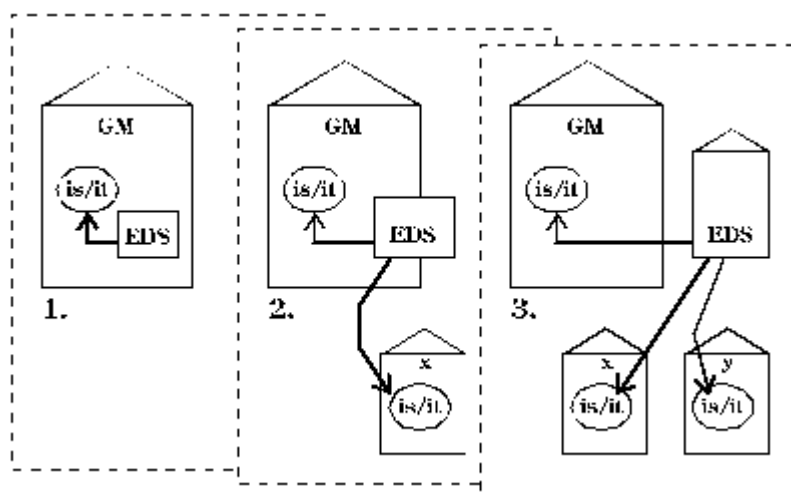
3.3.1 Vznik poskytovatelů

Je zajímavé sledovat vznik poskytovatelských podniků. Velcí poskytovatelé outsourcingových služeb vznikali jako vlastní organizační jednotka v rámci určitého podniku. Tyto organizační jednotky dosahovali vysoké úrovně. Časem dané organizační jednotky se osamostatňovaly a poskytovaly určité služby jak mateřskému podniku, tak i dalším zákazníkům¹⁸. Klasickým příkladem je osamostatnění organizační jednotky EDS od mateřské firmy General Motors.

¹⁷ BRUCKNER T., VOŘÍŠEK J., *Outsourcing informačních systémů*.

¹⁸ tamtéž

Obrázek č. 3: Oddělení EDS od General Motors



Zdroj: BRUCKNER T., VOŘÍŠEK J, *Outsourcing informačních systémů*.

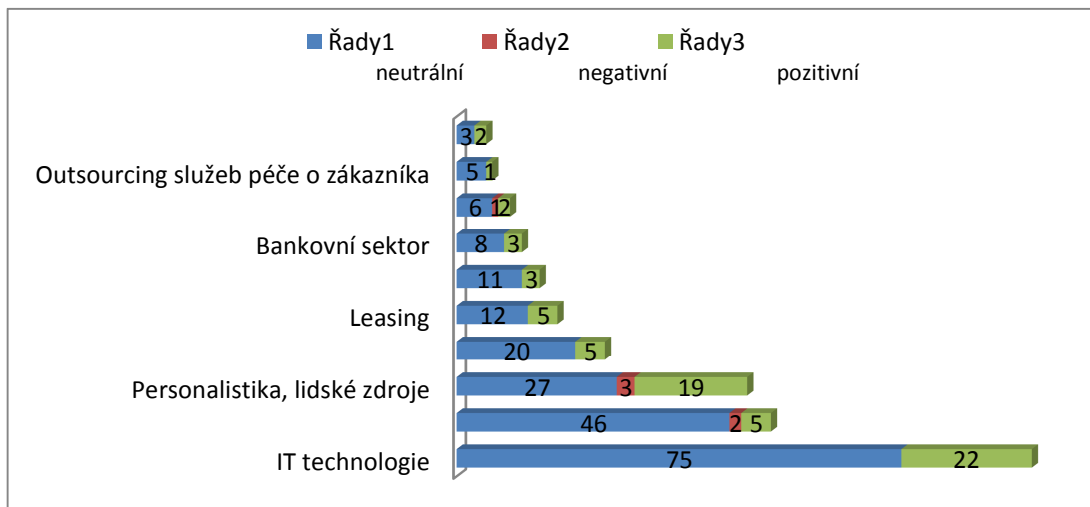
Od roku 1984 EDS, jako dceřina společnost GM, měla na starosti provoz informačního systému General Motors. Zároveň EDS poskytovala služby i jiným zákazníkům. Postupně došlo k úplné osamostatnění EDS.

3.4 Formy outsourcingu

V rámci průzkumu Vnímání outsourcingu v českých médiích společnosti Newton I. T.¹⁹, který byl proveden mezi léty 2004-2006, byla zjištěná následující tematická zaměření příspěvku o outsourcingu (viz obrázek 3). Česká media nejčastěji spojovala outsourcing s odvětvím informačních technologií. Další oblasti zaměření byly lidské zdroje, personalistika. Třetím v pořadí bylo zaměření outsourcingu na marketing a reklamu, následovaná logistikou a bankovním sektorem.

¹⁹Více o výzkumu na WWW: <http://www.newtonit.cz/soubory/Outsourcing_web.pdf>.

Graf č. 1: Tematické zaměření příspěvků o outsourcingu



Zdroj: Zpracováno dle výzkumu společnosti Newton I. T., dostupný na WWW: <http://www.newtonit.cz/soubory/Outsourcing_web.pdf>.

Obrázek č. 4: Myšlenková mapa forem outsourcingu



Zdroj: Vlastní zpracování z výstupů z brainstormingu v rámci kurzu projektu Transcen. Dostupný z WWW: <<http://www.transcen.cz>>.

Výsledky výzkumu společnosti Newton I. T. velice silně koreluje s oblastí, ve kterých se outsourcing používá a to tedy oblast IT, účetnictví, facility management.

Ve výše popsaných oblastech se outsourcing může vyskytovat v jedné ze tří forem²⁰:

- strategická partnerství se třetími subjekty;
- outsourcing vztahující na veškeré formy výrobních procesů a vytváření služeb všeho druhu;
- buy-out management.

3.4.1 Strategická partnerství se třetími subjekty

Strategická partnerství se mohou uzavírat jak s dodavateli, tak i s konkurencí. U této formy outsourcingu nedochází k úplnému právnímu a ekonomickému vyčlenění určité části podniku, ale pracovních skupin. V době krize se tento druh spolupráce používal v automobilovém průmyslu. Například Volkswagen vyvíjí společně s firmou Porsche terénní automobily Toureg a Cayenne, při tom Volkswagen vyrábí na oba typy karosérie²¹.

3.4.2 Outsourcing vztahující na veškeré formy výrobních procesů

Druhá forma outsourcingu se používá u veškerých forem výrobních procesů a u vytváření služeb všeho druhu. Z právního hlediska smlouvy se můžou uzavírat s následujícími podniky nebo útvary²²:

- S nezávislými podniky v tuzemsku,
- S nezávislými podniky v zahraničí
- S právně samostatnými odděleními.

²⁰ LANG H., *Management: trendy a teorie*.

²¹ tamtéž

²² tamtéž

Například z důvodů snížení mzdových nákladů se podnik rozhodne otevřít vlastní pobočku v zemi s nízkými náklady na zaměstnance. V tomto případě toto nové centrum pak obsluhuje všechny pobočky mateřské firmy.

3.4.3 Buy-out management

Manažerské rozhodnutí o využití buy-out management formy outsourcingu především zvyšuje konkurenceschopnost firmy, zároveň také snižuje fixní náklady. V tomto případě se podnikové funkce nebo některé činnosti buď osamostatní, nebo jsou zaměstnancům, popřípadě managementu firmy prodány. V rámci této formy outsourcingu může být například prodáno reklamní oddělení podniku vedoucímu reklamního oddělení. Z tohoto oddělení se pak stává samostatný podnik, kde zaměstnanci můžou přejít do nově vzniklé firmy. “Mateřská” firma zůstává největším odběratelem služeb nové firmy. Nově vzniklá firma si může také získat zakázky od jiných podnikatelských subjektů.

3.4.4 Příklady outsourcingu v praxi²³

Česká republika, zejména Praha, se stává významným centrem outsourcingu. V roce 2004 celkový příliv německých investic do České republiky činil 3.6 mld. EUR a v roce 2005 až 4.5 mld. EUR. Investice se především zaměřují na poskytování služeb centrálám koncernů. Mezi nejdůležitější investory patří Accenture, Siemens, DHL, Bosch, Lufthansa.

3.4.4.1 Účetnictví a controlling²⁴

Velký počet podniků přesouvá své účetnictví a oddělení controllingu do zemí s nižšími náklady, zejména mzdovými náklady. Například norimberský závod firmy AEG, která je dceřinou společností Electroluxu, přesunula své účetnictví do

²³ LANG H., *Management: trendy a teorie*.

²⁴ tamtéž

sousedního Polska. Pro bývalé pracovníci AEG to byla velmi ponižující procedura, kdy museli zaučovat polské zaměstnance. Siemens AG zaměstnává kolem 200 účetních ve svém Share centru v Praze. Středisko má na starosti kontrolu přijatých plateb a řízení pohledávek.

3.4.4.2 Callcentra

Během boomu využití outsourcových projektů ve Střední Evropě byl založen velký počet callcenter. Ta z pověření jiných firem pečovali o nové a stávající zákazníky. V současné době v České republice existuje kolem 70 externích callcenter²⁵.

3.4.4.3 IT outsourcing

Jednou z oblastí, kde se hojně využívají služby outsourcingových společností, je sféra výpočetní techniky. Celosvětové firmy jako SAP, Siemens nebo IBM založili ve Střední Evropě výpočetní střediska, ze kterých zákazníkům poskytují různé počítačové aplikace, software. Centrum pro outsourcing IT v roce 2005 provedl průzkum, ze kterého definoval základní služby o které je mezi podnikateli zájem²⁶:

- Konzultační služby;
- Management aplikací;
- Systémová integrace
- Personální outsourcing;
- Bezpečnost datových center;
- Help desk aj.

Z tohoto seznamu lze také vyvodit, že v současné době téměř jakoukoliv IT služby lze na trhu koupit.

²⁵ BRASSÁNYOVÁ, Jana. *Call centra ted', tady a potom* [online]. Praha: 2013-01-14 [2014-12-05] Dostupný z WWW: <<http://strategie.e15.cz/special/call-centra-ted-tady-a-potom-946204>>.

²⁶HÜBNER, M. a kolektiv autorů. *Příručka manažera X. – Outsourcing*.

3.4.4.4 Administrativní procesy finančních služeb

Pro tuto formu outsourcingu je typické vyčlenění bankovních administrativních služeb. Tak velké banky převádí svou administrativu do zahraničí. Například americká Citibank veškerý platební styk a základní účetnictví zpracovává v Nizozemsku²⁷.

3.4.4.5 Facility management²⁸

Téměř 95 % celkových nákladů na budovu jsou náklady spojené s jejím provozem a údržbou. Významné stavební firmy, které se zabývají výstavbou kancelářských budov, používají facility management jako moderní formu vyčlenění péče o budovy. V této souvislosti specializované firmy nabízejí následující komplexní služby:

- Pronájem budovy nebo některé její části,
- Úklid objektu,
- Provoz kantýn a prodejních automatů,
- Údržba technické zařízení,
- Ekonomická správa budovy.

Podstatnou výhodou, která firmám plyne při využití facility managementu, je snížení fixních mzdových nákladů. Dále je to lepší kontrola nad výdaje.

3.5 Důvody pro využití outsourcingu

Hlavním předpokladem pro úspěšné využití outsourcingu je přesné stanovení cílů podniku, které vycházejí ze strategických, dlouhodobých cílů managementu firmy. Outsourcing se dá použít jako jeden z nástrojů k dosažení těchto podnikových cílů.

²⁷ LANG H., *Management: trendy a teorie*.

²⁸ Tamtéž

Strategické cíle podniku jsou zobrazeny na obrázku č. 5, dané cíle mají zásadní vliv na rozhodovací proces o využití outsourcingu.

Obrázek č. 5 Kritéria rozhodování o outsourcingu



Zdroj: LANG, H., *Management: trendy a teorie*.

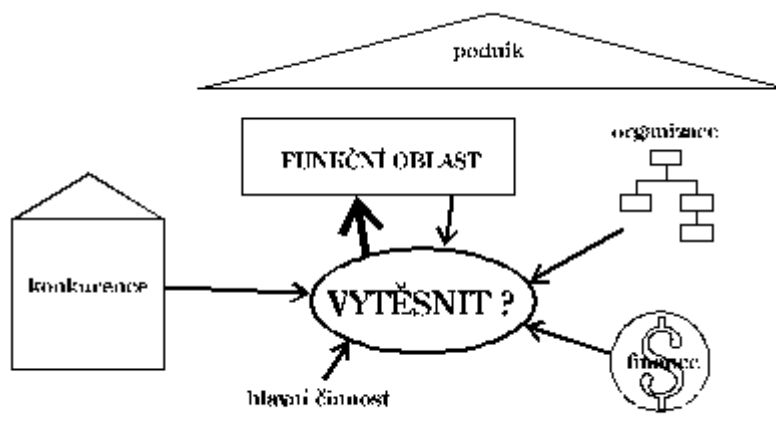
Rozhodování o realizaci outsourcingových projektů je velmi náročné. V návaznosti na výše zobrazené kritéria rozhodování o outsourcingu lze definovat čtyři základní oblasti důvodů pro využití outsourcingu²⁹:

- Konkurenční
- Věcná
- Finanční
- Organizační

Původ důvodu vedoucí k outsourcingu je znázorněn na obrázku č. 6.

²⁹ BRUCKNER T., VOŘÍŠEK J., *Outsourcing informačních systémů*.

Obrázek č. 6: Původ důvodů k outsourcingu



Zdroj: BRUCKNER T., VOŘÍŠEK J., *Outsourcing informačních systémů*.

3.5.1 Konkurenční důvody

Konkurenční důvody jsou především strategické. Hlavním cílem je získání konkurenční výhody, inovačních technologií, know-how, díky kterému získáme náskok nad konkurencí. Tento cíl je dlouhodobý a při jeho hodnocení se v úvahu neberou krátkodobé výhody a nevýhody rozhodnutí.

3.5.2 Věcné důvody

Věcné důvody se hlavně soustředí na hlavní činnosti podniku. V tomto případě outsourcing zajišťuje lepší přístup ke zdrojům potřebným pro rozvoj hlavní činnosti podniku. Dochází ke snížení rizika úniku interních informací, které se přenáší na poskytovatele outsourcingových služeb. Poskytovatel pak garantuje určitou kvalitu dodaných služeb.

3.5.3 Finanční důvody

V případě finanční důvodů jde o snížení nákladů a zvýšení výnosů. Dojde k zprůhlednění nákladů a určitému uvolnění jistých investičních prostředků. Jak již bylo řečeno, outsourcing se mimo jiné používá pro optimalizaci nákladů, to by však neměl být hlavní důvod pro jeho využití. Finanční hledisko je důležitým hodnotícím faktorem výhodnosti a úspěšnosti outsourcingového projektu. Je velmi složité odhadnout dlouhodobý přínos využití outsourcingu, proto konkurenční a věcné důvody pro svůj strategický charakter by měly hrát důležitou roli v rozhodovacím procesu o realizaci outsourcingu.

3.5.4 Organizační důvody

Organizační hledisko se především týká zjednodušení manažerské práce a zploštění organizační struktury společnosti. Souvisí to hlavně se specializací pracovníků v celém podniku.

3.5.5 Strategické a taktické důvody pro outsourcing

Podle studií TopTen, která byl provedena během let 1991 a 1995, The Outsourcing Institute definoval deset nejčastějších důvodů pro realizaci outsourcingu³⁰:

- 1) Soustředění na hlavní činnost podniku;
- 2) Zvýšení přínosů restruktulizace;
- 3) Získání přístupů k schopnostem a možnostem na světové úrovni;
- 4) Uvolnění vnitřních zdrojů pro jiné účely;
- 5) Sdílení rizik;
- 6) Snížení a kontrola nad operativními náklady.
- 7) Zdroje nejsou dostupné interně,

³⁰Zdroj: *Survey of Current and Potential Outsourcing End-Users [online]*, 1998 [cit. 2014-01-15]. Dostupný z WWW: http://www.outsourcing.com/content.asp?page=01b/articles/intelligence/oi_top_ten_survey.html >.

- 8) Uvolnění kapitálových prostředků,
- 9) Obtížné řízení některých činností,
- 10) Přísun peněz.

3.5.5.1 Strategické důvody³¹

Strategické důvody mají dlouhodobější charakter a vychází ze strategických cílů podniku, dodržení kterých je velmi důležité pro budoucí vývoj podniku.

Soustředění na hlavní činnost podniku

Komplementární činnosti v podniku vyžadují velké množství času a úsilí vrcholového managementu. Odsunutím těchto činností mimo podnik dojde k aktivaci vnitřních zdrojů, které se použijí pro hlavní činnost podniku. Jedná se o odsunutí doplňkových funkčních oblastí. Outsourcing se tak stává nástrojem pro změnu organizační struktury podniku, ve které dojde k zefektivnění využití podnikových zdrojů.

Zvýšení přínosů restrukturalizace podnikových procesů

Outsourcing se často považuje za vedlejší produkt jiného nástroje managementu – business process reengineeringu (BPR). Podnik může některou funkční oblast převést na externí firmu, která je schopná zajistit ji na vysoké úrovni. Tím je pak podnik schopen soustředit aktivity BPR na jiné funkční oblasti. Činnosti, které se obvykle doporučují k vytěsnění po BPR, jsou převážně podpůrné. Dané činnosti většinou nepatří mezi hlavní procesy podnikové činnosti.

³¹ BRUCKNER T., VOŘÍŠEK J., *Outsourcing informačních systémů*.

Získání přístupu k schopnostem a možnostem na světové úrovni

Outsourcing dává podnikům možnost spolupracovat s předními firmami, špičkami ve svém oboru. Samotnou podstatou outsourcingových poskytovatelů je poskytovat svým zákazníkům služby na světové úrovni. Stejně jako se firmy zaměřují na hlavní podnikovou činnost a jiné podpůrné oblasti vytěsňují, tak i poskytovatelé outsourcingových služeb veškeré své prostředky investují do služeb, které plynou z jejich předmětu podnikání.

Spolupráce s poskytovatelem outsourcingových služeb na světové úrovni přináší následující výhody:

- Dostup k novým technologiím, které jsou jinak pro podnik nedostupné nebo velice nákladné;
- Vedení podniku se namísto operativních záležitostí může víc soustředit na hlavní funkční činnosti podniku;
- Poskytovatelé služeb jsou většinou specializovanější a disponují zkušenějšími pracovníky;
- Přístup k průmyslovým znalostem, které poskytovatel získal na základě spolupráce s jinými klienty.

Uvolnění vnitřních zdrojů pro jiné účely

Každý podnik disponuje omezenými zdroji, které se snaží co nejvýhodněji využít. Outsourcing napomáhá k lepšímu disponování se zdroji a to tím, že zdroje z okrajových činností přesouvá do hlavní činnosti. Takovým způsobem se nejčastěji přesouvají lidské zdroje. Pracovníci, kteří se zabývali interními podnikovými procesy, jsou přesměrováni do externích činností, zaměřených na zákazníka. Například pracovníci administrativního oddělení se přesouvají do obchodního oddělení, kde by jejich činnost měla být efektivnější, neboť jsou řízeni tržními principy.

Sdílení rizik

Podnikání sebou nese různá rizika, která jsou spojená se samotnou činností podniku nebo návratností investic. Podnik, který se soustředí na hlavní činnost a vytěšňuje okrajové činnosti, je více dynamický a lépe schopný přizpůsobit se měnícím se tržním podmínkám.

Prostřednictvím outsourcových projektů jsou rizika rozdělena do několika podniků. Poskytovatelé snižují rizika, která jsou spojená s jedním partnerem. Tak mají možnost ke „kolektivním“ investicím, tedy investicím jménem nejen jednoho podniku, ale i jménem všech svých partnerů. Tím se riziko rozloží na více subjektů.

3.5.5.2 Taktické důvody³²

Snížení nákladů je nejdůležitější taktický důvod outsourcingu. Podnik vynakládá větší výdaje na vývoj a výzkum interních činností, než které má poskytovatel outsourcovaných služeb z důvodu své specializace. Vyšší náklady se pak pochopitelně musí promítnout do cen. Nastává pak otázka, zda bude zákazník akceptovat toto navýšení. Poskytovatel má především nižší náklady z rozsahu, díky tomu, že službu poskytuje více klientům. De facto více podniků přenáší na poskytovatele své operativní náklady. Především pak poskytovatel má nižší fixní náklady, které jsou rozloženy do více výrobků nebo služeb.

Zdroje nejsou dostupné interně

Jeden z důvodů pro využití outsourcingu je absence požadovaného zdroje uvnitř podniku. Například při expanzi podniku, při geografickém rozšiřování nemá podnik přístup k mateřské společnosti. V této, méně výhodné, situaci se jeví nutnost nové

³² BRUCKNER T., VOŘÍŠEK J., *Outsourcing informačních systémů*.

výstavby, a outsourcing se stává výhodnou alternativou. Využití outsourcingu umožní rychlý růst a určitý náskok před konkurencí.

Uvolnění kapitálových prostředků

Rozhodování o použití kapitálových prostředků je jedním z nejdůležitějších úkolů vrcholových manažerů podniku. Investice do okrajových funkčních oblastí většinou nepřináší kýžený efekt, než investování do hlavní podnikové činnosti. Použití outsourcingu se pak jeví jako způsob snížení investic do těchto okrajových činností. Místo kapitálových výdajů podnik pak vynakládá operační výdaje, které se dá získat jednodušeji. Kapitálové fondy se tedy použijí pro hlavní činnost podniku.

Obtížné řízení některých činností

Některé činnosti v podniku mohou být těžce zvladatelné nebo zcela mimo kontrolu. Úkolem managementu je zjistit příčinu těchto problémů. V tomto případě outsourcing není tím správným řešením, neboť bez zjištění příčiny a jejich odstranění, se podobný problém může opakovat v jiné činnosti. Poskytovatelé outsourcingu jsou schopni nějakým způsobem pomoci při zvládnutí podobných činností, nejdůležitější roli při odstranění problému hraje vedení podniku.

Přísun peněz

V rámci outsourcingového procesu dochází k přesunu některých aktiv podniku k poskytovateli. Můžou to být stroje, zařízení, licence, které podnik používal v odsouvané činnosti. Tato aktiva mají stále určitou hodnotu a jsou obvykle prodána poskytovateli. V dnešní době to již nemá tak velký vliv na finanční situaci podniku, neboť mnoho podniků má již svá aktiva a od podniku skoro nic nekupují.

3.6 Výhody, nevýhody a rizika outsourcingu

Podnik při rozhodování o výhodnosti použití outsourcingu by neměl brát v potaz jen ekonomickou stránku, tj. o kolik se mu sníží náklady. Outsourcingový projekt má

i jiné výhody. Důležité je to také porovnat s nevýhodami a riziky, které sebou nese tato strategie.

3.6.1 Rizika outsourcingu

Použití outsourcingu nese také určitá rizika. Pro management je velmi náročné vybrat co nejvhodnějšího dodavatele outsourcovaných služeb. Důležitá je stabilita a důvěryhodnost partnera. Podle Jiřího Stýbla nejčastějšími riziky outsourcingu jsou: 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 smluv³³.

3.6.2 Výhody a nevýhody outsourcingu

V tabulce č. 2 můžeme vidět, které výhody a nevýhody nese sebou outsourcingový projekt.

³³STÝBLO J., *Outsourcing a outplacement*.

Tabulka č. 2: Sumarizace výhod a nevýhod outsourcingu

	Outsourcing	Doma
výhody	<ul style="list-style-type: none"> • přístup ke světové úrovni, • nové technologie bez vedlejších nákladů, • rychlejší nástup nových technologií, • odpadá odpovědnost za oblast a za její řízení, • rozložení nákladů (plateb za služby) a redukce investic, • přísun peněz, • možnost snadnější fúze podniků. 	<ul style="list-style-type: none"> • vysoká operabilita, • menší riziko úniku interních informací.
nevýhody	<ul style="list-style-type: none"> • nízká operabilita, • nevratnost rozhodnutí (lack of flexibility), • vyšší náklady příp. změny • nutnost řízení vztahu, • rizika zadavatele (r. nízké úrovně služby, r. krachu poskytovatele, r. uvíznutí v zastaralé technologii), • nekontrolovatelné toky vnitřních informací mimo podnik, • obtížně kvantifikovatelné přínosy. 	<ul style="list-style-type: none"> • obtížné udržení světové úrovně, • odpovědnost za oblast a její řízení, • nutnost investic do oblasti, • riziko stagnace oblasti.

Zdroj: BRUCKNER T., VOŘÍŠEK J., *Outsourcing informačních systémů*.

Jedna z podstatných výhod outsourcingu je snižování nákladů. Pro jakýkoliv podnik se otázka nákladů jeví jako jedna z nejdůležitějších. Výše nákladů přímo ovlivňuje cenu výrobků, které nabízí podnik. V případě vysokých nákladů se podnik stává neschopný konkurence a může to způsobit jeho krach.

Mezi nevýhody outsourcingu můžeme zařadit silnou závislost na dodavateli služeb. Případný krach poskytovatele outsourcovaných činností bude pro podnik znamenat velké náklady na jeho náhradu. Výběr nového dodavatele může být pro firmu finančně a časově náročný.

3.6.3 Výhody a nevýhody outsourcingu pro makroekonomické prostředí

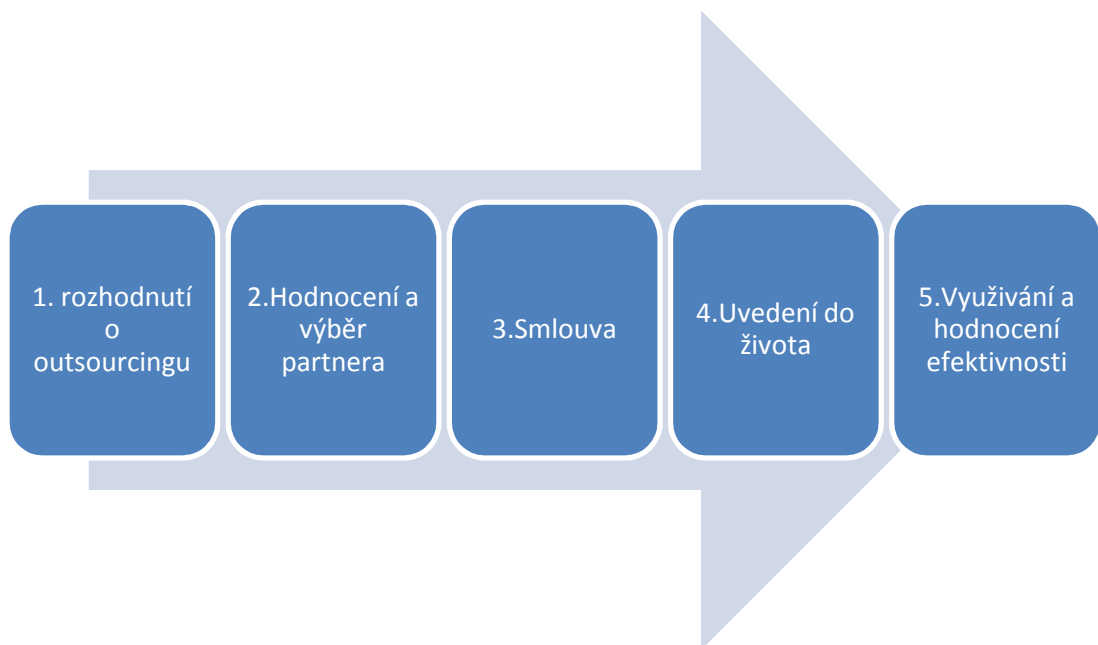
Z makroekonomického hlediska může přinést outsourcing pro nové partnerské země celou řadu pozitivních změn. Jedním z pozitivních vlivů je vznik nových pracovních míst. Rozvinuté země se tak můžou zapojit do mezinárodní dělby práce, což může způsobit jejich růst a zvýšení konkurenceschopnosti na mezinárodních trzích. Zvyšuje se také význam světového obchodu. Ve starých průmyslových zemích dochází k podpoře inovací a strukturálním změnám. Některá, dříve méně využívaná odvětví, dostanou nový náboj a taktéž to pomůže k nastartování ekonomiky země.

K negativním vlivům outsourcingu řadíme vysokou ztrátu pracovních míst v tuzemsku. Zvyšuje se tím tlak na statní rozpočet zemí, neboť menší zaměstnanost vyžaduje větší výdaje na podporu v nezaměstnanosti a sociální dávky. Dochází ke konkurenci mezi jednotlivými státy, boj o vznik a zachování pracovních míst. Některá odvětví ztrací na významu, stavají se neschopni konkurence, což také působí vlnu propouštění. Odsunutí činnosti se spíše týká podniků z vyspělých zemí. Podniky své činnosti převádějí do méně rozvinutých států. Úkolem vyspělejších států je pak vypořádat se s tímto trendem a najít jinou cestu k hospodářskému růstu.

3.7 Proces outsourcingu – životní cyklus outsourcingu

V kapitole č. 3.2.1 je uvedeno, že outsourcing je forma strategie „make or buy“. Při využití outsourcingu se vrcholový management podniku rozhodl pro „nákup“ určité služby nebo celého procesu od jiné firmy. Dané rozhodnutí předchází složitý komplex analýz a doprovodných procesů. Obecně proces outsourcingu, resp. životní cyklus outsourcingu lze rozdělit do 5 fází (obrázek č. 6).

Obrázek č. 6: Životní cyklus outsourcingu



Zdroj: DVOŘÁČEK J., TYLL L., *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*.

3.7.1 Rozhodnutí o outsourcingu

Jak již bylo v předešlých kapitolách zmíněno, rozhodnutí o outsourcingu přijímá vedení firmy. Dané rozhodnutí musí korelovat s celkovou strategií podniku.

Strategie podniku může být zaměřena na specializaci na hlavní předmět podnikání. Ostatní procesy přitom budou nakoupeny od jiných subjektů. Splnění cíle podniku

může také vést k rozhodnutí o outsourcingu. Zejména sem můžou patřit cíle jako snížení nákladů, růst produktivity apod. A také pouhá absence dostatečných vnitřních zdrojů bude mít zásadní vliv na schválení dané strategie. K rozhodnutí o outsourcingu můžou vést i kombinace podnikových cílů, nic ale nemění na tom, že výběr předmětu outsourcingu zůstává nejdůležitější fází celého procesu.

Podnik musí provést strategickou analýzu funkčních oblastí, tj. oblastí, které jsou hnacím motorem dlouhodobé konkurenceschopnosti podniku. Výsledkem strategické analýzy je definování základních a podpůrných oblastí. Všechny funkční oblasti, které nepatří mezi základní, se mohou stát předmětem úvah o outsourcingu

Po vypracování strategické analýzy přichází čas na určení oblastí, které se budou vytěšňovat. Přitom by měl podnik odpovědět na následující klíčové otázky³⁴:

- Které funkční oblasti by bylo vhodné vytěšnit?
- Je vhodné vytěšnit celou funkční oblast nebo pouze její část?
- Jaké výhody a jaké komplikace lze od vytěšnění očekávat?
- Vytěšnění jakých oblastí bude mít největší přínosy?
- Na které poskytovatele lze vytěšněné oblasti přenést?
- Je vhodné přenést vytěšněné oblasti na jednoho poskytovatele nebo je vhodnější využít služeb většího počtu poskytovatelů?

Důležitá je přesné definování cílů, které chceme outsourcingem dosáhnout. V této souvislosti se dá použít tzv. Key Performance Indicators (KPI)³⁵. Například pro IT služby KPI může být následující: „zvýšení spokojenosti zákazníků o 15% za rok“ nebo „snížení nákladů na IT služby o 10% za dva roky.“ Jako většina podnikových projektů, tak i přechod k outsourcingu se musí řešit jako samostatný projekt, kde musí být přesně definované cíle, které chceme outsourcingem dosáhnout³⁶.

³⁴BRUCKNER T., VOŘÍŠEK J., *Outsourcing informačních systémů*.

³⁵HÜBNER, M. a kolektiv autorů. *Příručka manažera X. – Outsourcing*.

³⁶tamtéž.

3.7.2 Hodnocení a výběr partnera

Poté, co jsme určili cíle, které chceme dosáhnout, přichází další fáze a to výběr vhodného dodavatele outsourcingových služeb. Tady je vhodné použít spíše termín partner, neboť správně by mezi podniky měl být partnerský vztah, než jen odběratelsko-dodavatelský.

Dle autorů publikace „Outsourcing a offshoring podnikatelských činností“ proces výběru poskytovatele outsourcingových služeb se moc neliší od jiného dodavatelského výběrového řízení a proto daná fáze zahrnuje následující činnosti³⁷:

- Definici poptávané služby (výrobků);
- Stanovení hodnoticích měřítek;
- Stanovení limitních podmínek pro poskytovanou službu;
- Identifikace/předvýběr potenciálních dodavatelů;
- Oslovení potenciálních dodavatelů s použitím formálních technik typu;
- Užší výběr kandidátů (3 – 6);
- Hodnocení kandidátů;
- Výběr kandidátů.

Přístup k výběru partnera se může lišit podle toho, zda má naše organizace s partnery na základě minulé spolupráce již zkušenosti nebo nikoliv. Neznámého partnera bude potřeba důkladněji zkoumat, zvláště jeho finanční stabilitu, velikost, reference aj.

Často je cena posuzována jako základní ukazatel pro výběr poskytovatele outsourcingových služeb³⁸. Důležité je mít informace o metody tvorby ceny, koncepci a modelu ceny.

³⁷ DVOŘÁČEK J., TYLL L., *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*.

³⁸ TRČKA, A., *Outsourcing od A do Z [online]*, 2011 [cit. 2014-01-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.systemonline.cz/outsourcing-ict/outsourcing-od-a-do.htm>>.

3.7.3 Smlouva

Kromě samotného vyjednávání o podmínkách smlouvy do této fáze také patří sestavení celkového harmonogramu outsourcingu. Outsourcingový proces je dost náročný, proto je důležité stanovit přesný harmonogram. Samotná smlouva by měla předvídat budoucí problémy, tj. by měla být dynamická. K základním požadavkům smlouvy patří³⁹:

- Přesná specifikace předmětu smlouvy;
- Cena;
- Ošetření rizik – inflační a měnová ochrana, ochrana osobních dat;
- Odpovědnost za vady a škody;
- Způsob vypořádání při ukončení spolupráce.

Pro outsourcing se může použít několik typ smluv⁴⁰:

1. **Typové** (pojmenované) smlouvy;
2. **Nominální** (nepojmenované) smlouvy.

Typové smlouvy zahrnují:

- Smlouva o dílo – nastává však problém při definování díla. Obecně dílo je chápáno jako činnost časově přesně ukončena, zatímco v outsourcingu je činnost kontinuální, opakovaná;
- Nájemní smlouva – každý nájem můžeme považovat za outsourcing, neboť se jedná o zajištění určitých aktivit třetí stranou. Podle platného právního řádu lze pronajmout pouze věci a ničeho jiného, např. software;

³⁹ DVOŘÁČEK J., TYLL L., *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*.

⁴⁰ tamtéž.

- Mandátní smlouva – daná smlouva připadá v úvahu, pokud objednatel služby má zájem, aby dodavatel figuroval jen jako prostředník. Objednatel v tomto případě nemusí pak jednat s jednotlivými třetími stranami.

Podle autorů knížky „Outsourcing a offshoring podnikatelských činností“ je nominální typ smlouvy výhodnější pro outsourcing. Zároveň autoři doplňují, že „[nominální smlouva] není právním řádem upravena⁴¹“. Daný typ smlouvy poskytuje oběma stranám větší volnost, jaká ustanovení ve smlouvě budou a jaká nikoliv. Mimo jiné sem patří servisní smlouva nebo SLA (Service-Level Agreement)⁴². Avšak SLA je spíše dohoda, která je součástí outsourcingové smlouvy⁴³. SLA „vznikla potřebou co nejpřesněji definovat rozsah, úroveň a intenzitu služeb poskytovaných dodavatelem zákazníkovi⁴⁴“. Tento dokument je důležitý pro navázání partnerského vztahu mezi odběratelem a dodavatelem služby.

3.7.4 Uvedení do života

Daná fáze je nejkritičtější fází z hlediska lidských zdrojů. V této části outsourcingového procesu dochází k implementaci a faktickému naplňování outsourcingové smlouvy. Zároveň dochází k fyzickému transferu zdrojů, a to zaměstnanců a majetku od zákazníka k poskytovateli služeb. Základem úspěchu je včasná a úplná informovanost všech pracovníků, kterých se outsourcing může týkat. Musí zde být jasně stanovené osoby zodpovědné za jednotlivé procesy.

Na straně poskytovatele daný proces vyžaduje určité dodatečné činnosti⁴⁵:

- Ověření stávajícího stavu prostředí zákazníka;
- Definice provádění služby;

⁴¹ DVOŘÁČEK J., TYLL L., *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*.

⁴² Volný překlad výrazu je „dohoda o úrovni poskytovaných služeb“.

⁴³ HÜBNER, M. a kolektiv autorů. *Příručka manažera X. – Outsourcing*.

⁴⁴ HORA, M., *Tajemství zkratky SLA [online]*, 2005 [cit. 2014-01-21]. Dostupný z WWW: <<http://www.systemonline.cz/outsourcing-ict/tajemstvi-zkratky-sla-1.htm>>.

⁴⁵ HÜBNER, M. a kolektiv autorů. *Příručka manažera X. – Outsourcing*.

- Nastavení vlastních služeb.

V případě rozsáhlého outsourcingového projektu se jedná o poměrně zdlouhavou proceduru, která však umožní přesně definovat potřebné kroky v implementačním projektu.

Při definici prováděných služeb dochází k specifikování hlavních procesů, způsobů měření parametrů poskytovaných služeb a k dalším nezbytným krokům nutným pro správné fungování outsourcingového projektu.

Nastavení vlastních služeb již probíhá ve firmě poskytovatele. Během této fáze dochází k implementaci nástrojů pro monitoring, vyškolení pracovníků, vybavení pracovníků potřebnými znalostmi a materiálem, popřípadě může dojít k převodu majetku od klienta.

3.7.5 Využívání a hodnocení efektivnosti

V této fázi již plně probíhá plnění outsourcingové smlouvy. V této době je nutné sledovat a vyhodnocovat stav a kvalitu dodávaných služeb. Touto činností by měla být pověřena určitá osoba, nejlépe zařazená do vyššího managementu firmy⁴⁶. Podle Outsourcing Institute je tato pozice nazývaná Chief Resource Office (CRO)⁴⁷.

Samotné vyhodnocování přínosů outsourcingu je založeno na dobré znalosti současného stavu a odhadu budoucího vývoje jak bez využití outsourcingu, tak i s outsourcingem. Jednodušší způsob pro dané měření může být posuzování úspěšnosti plnění parametrů, které jsou zakomponované do smlouvy.

⁴⁶DVOŘÁČEK J., TYLL L., *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*.

⁴⁷CASALE, F., *The New Outsourcing Decision-Maker. Who is it really? You may be surprised.* [online], [cit. 2014-01-22]. Dostupný z WWW: <<http://www.outsourcing.com/vendorsolutions/vendorsminute030304.html>>.

Během vlastního poskytování služby napříč organizací poskytovatele i zákazníka probíhají různé procesy, za které jsou zodpovědné obě strany. Outsourcing Institute mezi dané procesy řadí⁴⁸:

- Periodické hodnocení úrovně dodávaných služeb;
- Eskalaci řešení incidentů v případě neshody;
- Schvalování i rozporování plateb;
- Stanovení penále za nedodržení SLA.

Stejně jako většina jiných partnerství, tak i outsourcingový vztah může někdy skončit. V následující kapitole se tomu budu věnovat podrobněji.

3.8 Konec outsourcingu

Konec 20. a začátek 21. století zažil velký boom rozvoje outsourcingu. Hodně firem začalo vyčleňovat některé funkční procesy a přesouvat je do offshorových zón. Avšak na začátku 21. století se postupně začali objevovat kritici vůči danému vyčleňování a pomalu se začal prosazovat názor o nevýhodnosti outsourcingu. Ze studie firmy McKinsey, která byla provedená v roce 2003, vyplývá, že „58 % dotázaných podniků je zklamáno výsledkem přesunu výroby do zahraničí“⁴⁹. Až 49 % podniků, které nerozhodly pro outsourcing, předpokládá, že do budoucna svůj růst ani nespojují s outsourcingem⁵⁰.

Stejně tak jako rozhodnutí o využití outsourcingu musí padnout po důkladné analýze, tak i přerušování outsourcingového vztahu musí mít pádné odůvodnění. Pro ukončení outsourcingu musí mít obě strany pádné důvody. Můžou to být obecné nebo specifické důvody.

⁴⁸HÜBNER, M. a kolektiv autorů. *Příručka manažera X. – Outsourcing.*

⁴⁹LANG, H., *Management: trendy a teorie.*

⁵⁰tamtéž

3.8.1 Obecné důvody pro rozvázání smlouvy

Rozvázání outsourcingové smlouvy může mít stejné formální důvody jako rozvázání jakékoliv jiné smlouvy:

- Uplynutí doby, na kterou byla smlouva sjednaná;
- Vzájemná dohoda;
- Výpověď jedné ze stran.

Jedním z výjimečných důvodů pro rozvázání outsourcingové smlouvy může být, kdy poskytovatel nebo klient je „pohlcen“ svým partnerem a tím se stanou jednou firmou⁵¹.

3.8.2 Specifické důvody

Helmut Lang ve své knize „Management“ mezi nejdůležitější důvody pro ukončení outsourcingu řadí⁵²:

- Komunikační problémy a nedostatečný vztah k práci;
- Ztráta kontroly a motivace zaměstnanců;
- Problémy s kvalitou a chybějící povědomí o dodržování lhůt zakázek;
- Problémy s dopravou;
- Problémy s rentabilitou;
- Porovnání nákladů a přínosů.

3.8.2.1 Komunikační problémy a nedostatečný vztah k práci

Firmy často přesouvají některé své činnosti do jiných zemí, které mají jinou kulturu. Velkým problémem v těchto zemích mohou být jazykové bariéry. Neméně důležitým

⁵¹ LANG, H., *Management: trendy a teorie*.

⁵² Tamtéž.

problémem je nedostatečná vazba k odběratelům služeb. Také se k tomu ještě přidávají kulturní rozdíly.

3.8.2.2 Ztráta kontroly a motivace zaměstnanců

Zaměstnanci poskytovatele nejsou součástí odběratelského podniku, a proto nejsou tolik ovlivnitelní podnikovou kulturou a nemají, ve srovnání s kmenovými zaměstnanci podniku, tak velký zápal pro práci.

3.8.2.3 Problémy s kvalitou a chybějící povědomí o dodržování lhůt zakázek

Velký počet strojírenských podniků v Německu nebyl spokojen s outsourcingem. Podle ankety svazu německých strojírenských podniků důvody pro ukončení outsourcingu byly „nedostatky v kvalitě, problémy s dodavateli a náklady plynoucí z nevyužitých vlastních kapacit“⁵³.

3.8.2.4 Problémy s dopravou

Müller ve svém článku, o zoufalé situaci v oblasti infrastruktury v Indii potažmo v rozvíjejících se zemích, shrnul největší problém logistiky: „Logistici zoufají nad infrastrukturou Indie: doprava je pomalá, drahá a téměř se nedá řídit“⁵⁴. Zboží často nemůže být přepraveno z důvodů chybějící dopravní kapacity⁵⁵.

3.8.2.5 Problémy s rentabilitou

Nejčastější příčiny s rentabilitou outsourcingových projektů jsou tzv. skryté náklady. Mezi typické skryté náklady se řadí⁵⁶:

⁵³ LANG, H., *Management: trendy a teorie*.

⁵⁴ MULLER, O. *Logistiker verzweifeln an Indies Infrastruktur, Transporte sind langsam, teuer und kaum zu managen*. Handelsblatt, 14.10.2005, [cit. 2014-01-22].

⁵⁵ LANG, H., *Management: trendy a teorie*.

⁵⁶ tamtéž

- Náklady na výběr dodavatele;
- Převodní náklady;
- Náklady na propouštění vlastních zaměstnanců;
- Náklady na náběh výroby;
- Náklady způsobené kulturními problémy hostující země;

3.8.2.6 Porovnání nákladů a přínosů

Hostující země často nesou v protikladu k nízkým mzdovým nákladům řadu nevýhod. Domácí působiště většinou mají rozvinutější infrastrukturu a kvalifikovanou pracovní sílu a také stabilní politické a právní prostředí. Některým velkým automobilovým podnikům v Německu se podařilo se svými odbory vyjednat pokles mzdových nákladů, což eliminovalo nebo alespoň zmírnilo ekonomický přínos, plynoucí z přesunutí výroby do jiných zemí.

4 Charakteristika zvoleného subjektu

4.1 Informace o podniku

IČO 27238563

Společnost Malý Génus s.r.o. byla založena v roce 2005. Do současné chvíle firma funguje bez významných změn ve vedení. Na svých webových stránkách firma charakterizuje sebe následujícím způsobem: “Jedním z našich hlavních úkolů při výrobě této série hraček je nabídnout Vám efektivní a vysoce kvalitní hračky za rozumné ceny. Naše výrobky mají podrobnou metodickou instrukci, jež dovoluje maximálně využívat rozvíjecí potenciál každé hry”⁵⁷.

Firma se koncipuje jako internetová prodejna hraček pro děti. Společnost má jednu spřátelenou prodejnu, která prodává jejich výrobky a je zároveň odběrným místem. Také se tam dá prohlédnout sortiment společnosti. Dále společnost spolupracuje s jinými firmami, které zajišťují pohodlný odběr výrobků svým zákazníkům. Patří sem například taková firma jako Zasilkovna.cz, která má pobočky po celé České republice.

Společnost Malý Génus s.r.o. je součástí programu Česká kvalita. Daný program kontroluje stabilitu stálosti bezpečnosti a zdravotní nezávadnosti hračky v dlouhodobém horizontu. Dne 19. 4. 2010 firma na své hračky obdržela certifikát „Bezpečné hračky“ (viz příloha č. 1).

4.2 Zaměření firmy

Firma se zabývá internetovým prodejem didaktických her a hraček pro děti a také nabízí pěnové puzzle a hlavolamy.

⁵⁷ *O nás [online], [cit. 2014-02-03]. Dostupný na WWW: <<http://maly-genius.cz/o-nas>>.*

Jejich zboží se dělí do několika kategorie, a to⁵⁸:

- Pěnové koberce 8 mm;
- Pěnové koberce 16 mm;
- 3D Puzzle;
- Didaktické hračky;
- Sport a pohyb;
- Nikitin materiál;
- Go Einstein, go;
- Hlavalamy;
- Knihy.

Většina výrobků je vyráběna pro děti od jednoho roku až do školního věku. Ze všech výrobků se nejvíc prodávají pěnové koberce, je to kolem 80 % všech prodaných výrobků.

Vedení firmy rozděluje své výrobky do tří skupin:

1. Pěnové puzzle;
2. Didaktické hry a hračky;
3. Multifunkční 2D a 3D Puzzle.

Cílem didaktických her a hraček je rozvoj drobné motoriky rukou, tvůrčích schopností, představivosti, pozornost a paměť dětí. Multifunkční puzzle napomáhají k rozvoji prostorového myšlení a tvůrčích schopnosti dětí.

Velice důležitou charakteristikou výrobků společnosti je jejich vhodnost pro alergiky. Zároveň všechny hry a hračky splňují normy EU.

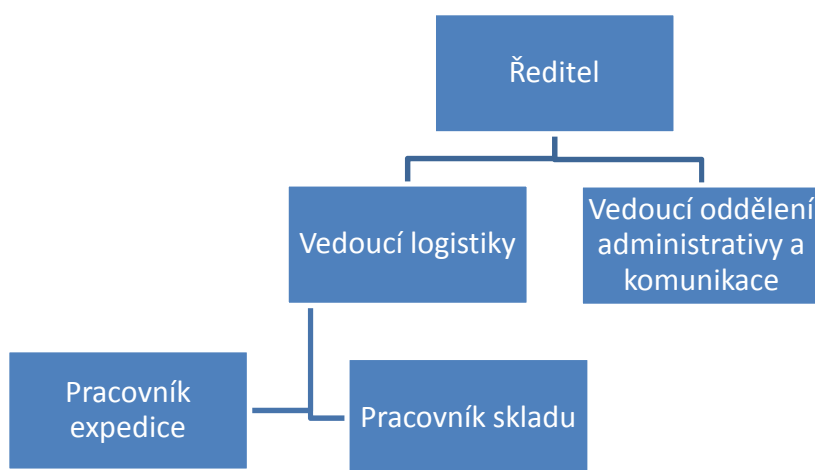
⁵⁸ *Kategorie Malý génius*[online], [cit. 2014-02-03] Dostupný z WWW: <<http://maly-genius.heureka.cz/kategorie/>>.

4.3 Organizační struktura firmy

Firma Malý Géníus s.r.o. zaměstnává pět zaměstnanců, tím se podle předpisů Evropské unie řadí mezi mikropodniky⁵⁹. Podle pravidel České republiky firmy zaměstnávající méně než 100 zaměstnanců patří do kategorie malé podniky⁶⁰.

Firma má následující organizační strukturu:

Obrázek č. 7: Organizační struktura firmy Malý Géníus s.r.o.



Zdroj: Interní informace firmy.

V čele celé firmy stojí ředitel, který je zároveň majitelem společnosti. Podřízeni jsou mu dva vedoucí pracovníci. Jeden z nich má na starosti administrativu a jak interní tak i externí komunikaci. Druhý vedoucí se stará o samotný výrobní proces. Pod jeho vedením jsou další dva zaměstnanci: pracovník skladu a pracovník expedice. Pracovník skladu se denně zabývá přijetím, zpracováním polotovarů a balení

⁵⁹ Doporučení Komise EU 2003/361.

⁶⁰ Členění podniků dle velikosti[online], [cit. 2014-02-04] Dostupný z WWW: <<http://www.podnikavec.cz/dle-velikosti>>.

výrobků. Pracovník expedice má stejné povinnosti jako pracovník skladu, k tomu se ještě stará o logistiku, tj. o dopravu materiálu a expedice výrobků.

Kromě kmenových zaměstnanců firma najímá brigádníky, které firmě pomáhají zvládat zvýšený počet objednávek v případě většího počtu zakázek. Počet najímaných brigádníků může být až pět lidí.

4.4 Popis funkčních procesů firmy

V rámci podnikatelské činnosti ve firmě Malý Génus probíhají následující funkční procesy:

- Výroba polotovarů - lisování forem pěnových hraček;
- Kompletace výrobků, tj. třídění, balení výrobků;
- Příjem a výdej materiálů;
- Expedice výrobků;
- Administrativní práce;
- Komunikace v rámci firmy a mimo firmu. Mezi komunikace mimo firmu patří správa webových stránek a účast na různých veletrzích.

Další proces, který ve firmě probíhá, je účetnictví. Vzhledem k velikosti firmy není pro firmu výhodné zaměstnávat vlastního účetního, a proto se využívají služby jiné společnosti. S postupným růstem společnosti dochází ke zvýšení účetní agendy, a proto vedení firmy začíná uvažovat o využití sofistikovanějších účetních programů, které by mohly přinést pokles nákladů na účetní služby a zároveň lepší připravenost při budoucím růstu firmy. Avšak pořízení licence na účetní program v současné době znamená pro firmu značnou finanční zátěž. Daný proces ale není předmětem této diplomové práce, proto není třeba popisovat toto podrobněji.

Třídění, balení výrobků má na starosti jeden pracovník, který je přímo podřízený vedoucímu logistiky. V menších firmách se často pracovní činnosti zaměstnanců

prolínají. Stejná situace je ve firmě Malý Génus s.r.o., kde pracovník skladu občas musí zastupovat pracovníka expedice a naopak.

Příjmem, výdejem materiálu a také expedici výrobků se zabývá pracovník expedice, který je taktéž podřízen vedoucímu logistiky. Mimo jiné pracovník expedice komunikuje s outsourcingovou firmou, jejíž služby společnost Malý Génus využívá. Daná činnost spočívá v dovozu pěnového materiálu do výroby této společnosti a odvoz zpracovaného materiálu.

Proces, který firma není schopná provádět vlastními silami a pro který využívá služby jiných firem, patří k důležitým činnostem společnosti. Daná činnost je výsek potřebných forem pro pěnové výrobky. Tato činnost je předmětem této diplomové práce a v následujících kapitolách bude podrobněji analyzována.

4.5 Analýza hodnotového řetězce

V této kapitole se provede rozbor funkčních procesů firmy analýzou hodnotového řetězce. Smyslem tohoto procesu bude definice primárních a podpůrných činností firmy.

4.5.1 Popis analýzy hodnotového řetězce

Analýza hodnotového řetězce je z jednou z metod pro definici jednotlivých činností z hlediska tvorby hodnoty a nákladů, které souvisí s vytvářením hodnoty. Tato analýza pracuje s hodnotovým řetězcem, který je definován autory skript „Strategické řízení“ jako „[podnikové] činnosti se podílejí na vytváření hodnoty a vhodným nástrojem k ohodnocení toho, jak se na vytváření hodnoty podílí každá z dílčích činností, je hodnotový řetězec.⁶¹“.

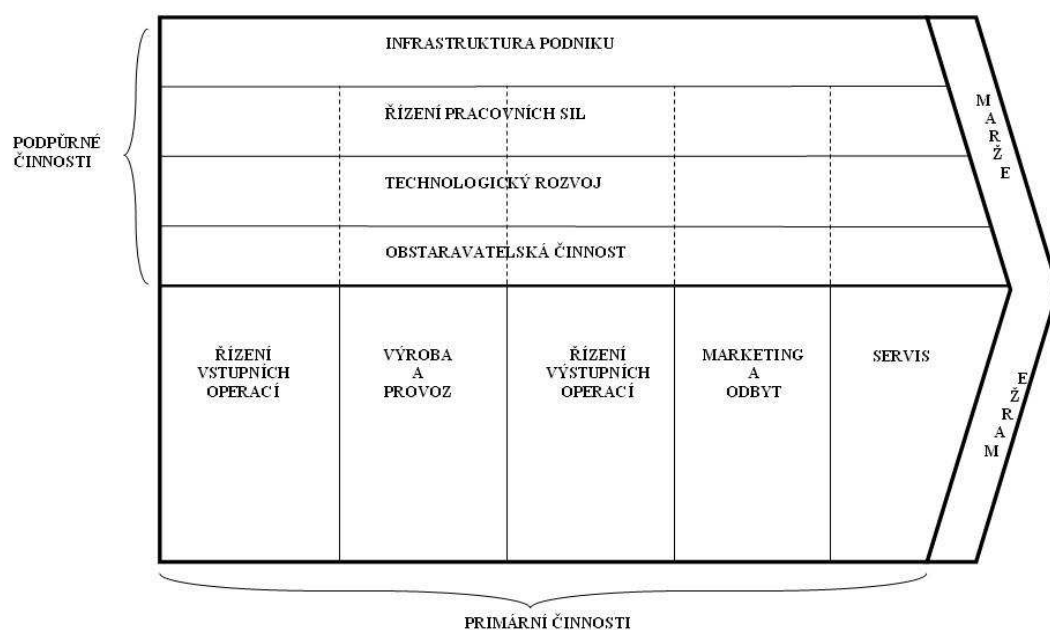
⁶¹ TICHÁ I., HRON J., *Strategické řízení*.

Model hodnotového řetězce podnikové činnosti rozděluje do dvou skupin:

1. Primární činnosti – patří sem činnosti, které podílejí na výrobě produktu, marketingu a odbytu.
2. Podpůrné činnosti – jsou to činnosti, které zajišťují hladký průběh primárních činností.

Na obrázku č. 8 jsou znázorněn model hodnotového řetězce podle Michaela Portera.

Obrázek č. 8: Hodnotový řetězec



Zdroj: PORTER, M. *Konkurenční výhoda*.

Model hodnotového řetězce pracuje s hodnotou vnímanou zákazníkem⁶². Toto pojetí hodnoty pomáhá určit procesy, ve kterých podnik vytváří větší hodnotu ve srovnání s vynaloženými náklady a na druhou stranu, kde je podnik ztrátový, tj. funkční proces nepřináší větší hodnotu nebo alespoň ve výši spotřebovaných nákladů.

⁶² TICHÁ I., HRON J., *Strategické řízení*.

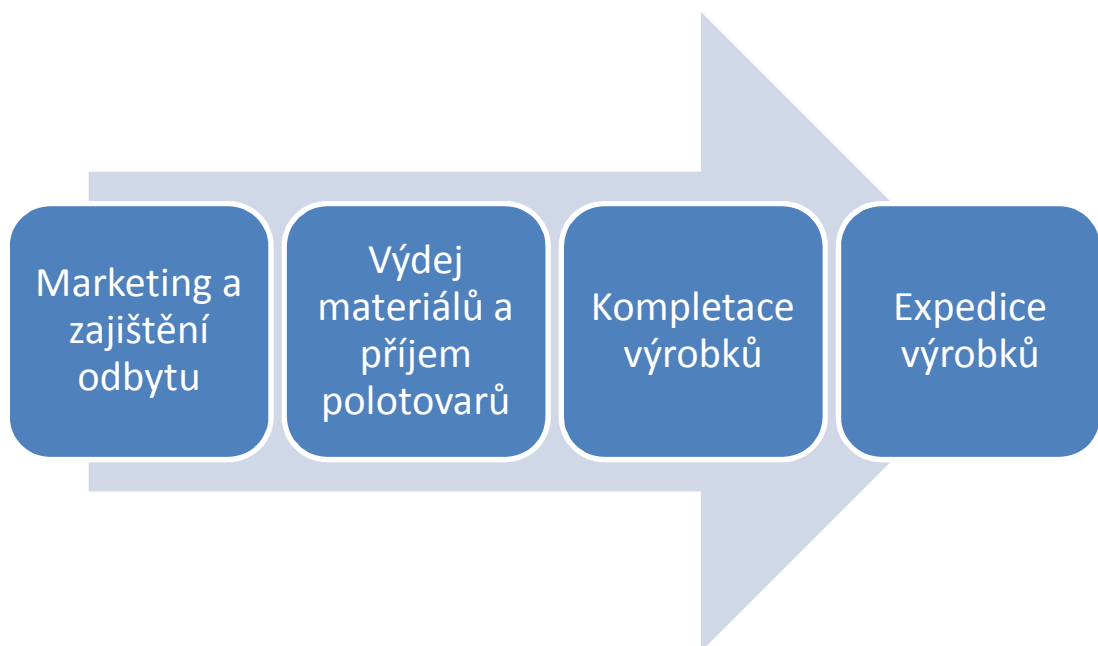
4.5.2 Výstupy analýzy hodnotového řetězce

Hodnotový řetězec je z jednou komplexních analýz podniku. Analýza se především zaměřuje na identifikaci míst v podniku, která mohou být zdrojem konkurenční výhody.

Vedení firmy Malý Génus s.r.o. nemá zpracovaný hodnotový řetězec, proto bylo potřeba samostatně provést danou analýzu, jejíž výstupem bylo určení primárních a podpůrných činnosti podniku.

Vypracování hodnotového řetězce probíhalo v těsné spolupráci s vedením firmy, které je znalcem jak celého procesu výrobu, tak i veškerých činností probíhajících uvnitř a vně podniku. Na základě této spolupráce byl vypracován následující hodnotový řetězec primárních činnosti podniku.

Obrázek č. 9: Hodnotový řetězec primárních činností firmy Malý Génus s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování na základě rozhovorů s vedením firmy.

Na začátku celého procesu stojí zajištění potřebné poptávky ze strany zákazníků. Následně se může rozjet proces výroby. Bez zájmu ze strany trhu celý proces nemá žádnou hodnotu, z tohoto důvodu funkční činnosti jako marketing a zajištění odbytu jsou zobrazeny na začátku hodnotového řetězce.

Menší firmy většinou nejsou mezi zákazníky moc známé. Proto zajištění potřebného počtu odběratelů a jejich neustálé zvyšování je nesmírně důležité pro existenci podniku. Zároveň je důležité u svých výrobků udržovat vysokou kvalitu, což se přísně sleduje při jejich kompletaci.

Činnosti, které nesouvisí s primární činností podniku, se řadí mezi podpůrné činnosti. Patří sem:

- Výroba polotovarů - výsek forem pěnových hraček;
- Administrativní práce;
- Účetnictví;
- Školení, Motivace a odměňování zaměstnanců atd.

Po provedení analýzy hodnotového řetězce je patrné, že firma vytváří největší hodnotu v takové podnikové činnosti jako je marketing a odbyt. Největší podíl na celkové hodnotě vnímané zákazníkem má právě tato činnost.

Výroba je podpůrná činnost vůči primárním činnostem, jako je marketing a odbyt. V dané činnosti podnik nedosahuje vysoké efektivnosti při nakládání se zdroji. V následujících kapitolách budou podrobněji rozebrány a popsány důvody, které stály za rozhodnutím vedení firmy o „odsunutí“ této činnosti.

5 Vlastní zpracování

5.1 Proces outsourcingu ve firmě Malý Génus s.r.o.

Prvním krokem, který muselo vedení nové firmy podniknout, bylo rozhodnutí o způsobu výroby a to o využití služeb outsourcingové společnosti, tj. „pronájem“ potřebného stroje, nebo jeho nákup.

5.1.1 Rozhodnutí o outsourcingu

Jak již bylo zmíněno v kapitole č. 3.2.1, rozhodnutí o outsourcingu je součástí celkové strategie firmy. Při rozhodnutí o celkovém směřování firmy velice důležitou roli hraje počáteční kapitál, který má vedení k dispozici. V případě menších firem, které většinou zakládá několik osob, je počáteční kapitál velice nízký. To neumožňuje provést velké investice. Důvody, které svědčí pro využití služeb jiných výrobních podniků, je mnoho, mezi nejdůležitější se řadí následující:

- Vysoké pořizovací náklady;
- Nejistá návratnost pořizovacích nákladů;
- Celková nejistota dané podnikatelské činnosti;

Z výše popsaných důvodů vedení firmy rozhodlo o využití služeb jiného výrobního podniku.

5.1.2 Hodnocení a výběr partnera

Dalším krokem byl výběr a hodnocení konkrétní firmy, která vlastní výsekový stroj. Z nejbližšího okolí firmy Malý Génus s.r.o. byly vybrány tři firmy, které nabízejí potřebné služby.

Prvním krokem výběru bylo stanovení kritérií, podle kterých bude provedeno hodnocení. Mezi nejdůležitější kritéria výběru vedení firmy vybralo:

- Cenu jednoho výseku;
- Poplatek na seřízení stroje na výrobu jednotlivých druhů výseků;
- Vzdálenost firmy od skladu;
- Operativnost, flexibilitu (schopnost rychle reagovat na požadavky zadavatele).

Vedení firmy se rozhodlo oslovit tři firmy, které podle něj nejlépe splňují požadavky společnosti. Požadavky, podle kterých padlo rozhodnutí o oslovení těchto firem, byly následující:

- Maximální cena výseku - 1.40 Kč;
- Vzdálenost od sídla firmy - 30 km;
- Maximální lhůta pro zpracování zakázky – 2 dny.

Po oslovení firem, nabízejících potřebné služby, společnost obdržela nabídky. Nabídky firem jsou znázorněny v tabulce č. 3.

Tabulka č. 3: Nabídky třech firem

Kritérium/Firma	Firma A	Firma B	Firma C
Jeden výsek, Kč	1.30	1.10	1.00
Poplatek za seřízení stroje	400	300	250
Vzdálenost od firmy, km	10	17	25
Lhůta pro zpracování zakázky, počet dnů	1	1-2	2-3

Zdroj: Interní informace firmy

Z výše uvedené tabulky je vidět, že Firma B a C nabízely nejnižší cenu jednoho výseku a zároveň měly podobně velký poplatek za seřízení stroje. Pro firmu A nahrávala skutečnost nejmenší vzdálenosti od sídla firmy a možnost velmi operativního zpracování zakázky. Avšak v první fázi výběru partnera důležitější roli hrála cena výseku, proto do úžšího výběru postoupily firmy B a C.

První dvě kritéria u těchto firem byly velmi podobné, proto rozhodující roli hrála vzdálenost od firmy a schopnost rychlé zpracování zakázky. V těchto dvou parametrech jasně vyhrávala firma B. A proto vedení firmy rozhodlo, že využije služeb této firmy.

5.1.3 Smlouva

S firmou B byla uzavřena smlouva o dílo. Mimo jiné ve smlouvě byla stanovena maximální doba zpracování zakázky a způsob vystavení a úhrady faktur. S postupem času se s firmou B vytvořil neformální vztah. Tím se zvýšila operativnost firmy a její schopnost se přizpůsobit požadavkům odběratele. V případě potřeby narychlo zhotovit velký počet výseků firma B vycházela vstříc klientovi tím, že prodlužovala pracovní dobu nebo vykonávala pracovní činnosti o víkendu.

5.1.4 První zakázka

Na základě uzavřené smlouvy byla provedena první zkušební objednávka 15.000 výseku. Daná objednávka dovolila v praxi ověřit deklarované podmínky smlouvy. Výseky byly vyrobeny během jednoho dne a byly v odpovídající kvalitě. Taktéž neočekávané závady nebyly zjištěny, a tím začala úspěšná spolupráce obou firem.

5.1.5 Spolupráce s jinými firmami

Smlouva s firmou B umožňuje využívat služby i jiných firem. Proto v současné době společnost Malý Génus s.r.o. zároveň spolupracuje se třemi společnostmi, které zpracovávají různý objem zakázek. Firma B dostává 80 % všech zakázek, firma A 17-18 % a třetí firma, která zpracovává jen specifické zakázky, dělá kolem 2-3 % objednávek.

Využití několika firem zároveň přináší další výhodu: výpadek jedné firmy se dá jednodušeji nahradit jinou firmou tak, aby nedocházelo k prodloužení dodacích lhůt výrobků zákazníkům.

5.2 Popis a analýza outsourcované činnosti

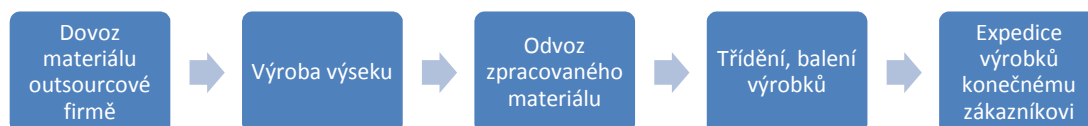
Jak již bylo zmíněno v dřívějších kapitolách, společnost Malý Génus s.r.o. při výrobě pěnových kobereců firma využívá služby jiných společností. Dané firmy disponují strojem, který vysekává pěnový materiál do potřebných forem.

Původně byla jedna firma, která dělala všechny zakázky. S růstem zakázek ale nestíhala zpracovat potřebný objem, proto se vedení rozhodlo využívat služby dalších firem.

5.2.1 Popis outsourcované činnosti

Na obrázku č. 10 je znázorněn proces, v rámci kterého firma Malý Génus využívá služby jiné společnosti.

Obrázek č. 10: Funkční procesy probíhající ve firmě Malý Génus s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování

Celý proces začíná tím, že se pěnový materiál odveze outsourcované společnosti. Spolu s materiálem se poskytnou údaje o rozměrech výseků, které budou vyrobeny.

Firma B během 1-2 dnů vypracuje výseky výrobků, které si společnost Malý Génius s.r.o. odveze na vlastní sklad. Dále se výrobky roztřídí, zabalí a vyexpedují konečnému zákazníkovi.

5.2.2 Náklady spojené s výrobou výseků

Firma B zpracovává kolem 80 % všech zakázek, a proto se dále budou uvádět náklady, související s využitím služeb dané firmy. Jak lze vyčíst z tabulky č. 3, firma B za 1 výsek pěnového materiálu účtuje 1.10 Kč a za seřízení stroje 300 Kč.

Vzdálenost do závodu dané firmy je 17 km, se zpáteční cestou je to 34 km. Náklady na dopravu vedení firmy Malý Génius s.r.o. odhaduje na 7 Kč/km, k tomu je nutno přičíst odměnu řidiči za odvoz a dovoz materiálu. Tato odměna činí 120 Kč/hod. Dobu, kterou řidič stráví na cestě je 1,5 hodiny.

Tabulka č. 4: Náklady na dopravu

Zpáteční cesta do závodu, km	34
Náklady na 1km	7
Odměna řidiči, Kč/h	120
Čas strávený řidičem, h	1,5
Celkem, Kč	418

Zdroj: Vlastní výpočet

Za jednu cestu je řidič schopen dovézt cca 700 výseků. S výrobou výseků je ještě spojen poplatek za seřízení stroje. Daný poplatek činí 300 Kč. Jak již bylo zmíněno, cena jednoho výseku ve firmě B činí 1,1 Kč.

Tabulka č. 5: Náklady na výrobu 700 výseků

Cena jednoho výseku, Kč	1,1
Poplatek za seřízení stroje, Kč	300
Počet vyrobených výseků, ks	700
Celkem, Kč	1070

Zdroj: Vlastní výpočet

Celkové náklady spojené s výrobou 700 výseků jsou znázorněny v tabulce č. 6.

Tabulka č. 6: Celkové náklady spojené s výrobou 700 výseků, v Kč

Náklady na výrobu výseků	1070
Náklady na dopravu	418
Celkem	1 488

Zdroj: Vlastní propočet

Z tabulky č. 6 je patrné, že se samotné náklady na výrobu 700 ks výseků na celkových nákladech podílí 72 % a náklady na dopravu činí 28 % z celkové částky.

5.2.3 Srovnání nákladů dvou variant na výrobu výseků

V následující kapitole se uvádí ekonomické srovnání nákladů spojených s výrobou výseků a to dvěma způsoby:

- Vlastním strojem;
- Využitím jiné výrobní společnosti.

5.2.3.1 Náklady na výrobu výseků vlastním strojem

Před zahájením výroby výseků si firma nejprve musí pořídit výrobní stroj. Podle vedení firmy Malý Génus s.r.o. pořizovací cena potřebného výrobního stroje činí 400.000 Kč. Pro obsluhu stroje je nutný jeden pracovník. V současné době by tedy bylo potřeba zaměstnat dalšího pracovníka, jehož odměna by činila 120 Kč/hod. Do pořizovacích nákladů v rámci této diplomové práce se nebudou započítávat takové náklady jako: náklady na hledání stroje, výběr a hodnocení nabídek atd.

Dále s výrobou výseků souvisí samotné náklady na zpracování pěnového materiálu. Při pořízení vlastního stroje by cena jednoho výseku podle odhadu vedení firmy činila 30 haléřů. Do těchto nákladů se mimo jiné započítávají náklady na spotřebu elektřiny. Náklady na materiál se neberou v úvahu, neboť i v prvním případě

v tabulce č. 5 se tyto náklady nezapočítávaly. Mzdové náklady na obsluhujícího pracovníka lze podle vedení firmy započítat do nákladů na zpracování pěnového materiálu. To znamená, že spolu s osobními náklady by výlohy na výrobu jednoho výseku činily 35 haléřů. Tato cena je o 70 % menší, než cena, kterou nabízí firma B.

Tabulka č. 7: Náklady na výrobu výseků vlastním strojem

cena jednoho výseku, Kč	0,35
počet vyrobených výseků, ks	700
Celkem, Kč	245

Zdroj: Vlastní propočet

Při srovnání těchto dvou variant čistě matematicky vychází výhodněji výroba vlastním strojem. Aby srovnání bylo kompletní, je potřeba uvést všechny náklady, které firma ponese v souvislosti s využitím každé z variant. V následujících řádcích je uvedeno toto srovnání.

5.2.3.2 Srovnání obou variant

Podle odhadu vedení firmy za rok výrobní společnost vyrobí téměř 103000 výseků. Takže roční náklady na výrobu ročního objemu výseků vlastním strojem činí 36050 Kč. K těmto nákladům musíme připočítat dodatečné mzdové náklady, které firma ponese zaměstnáním dalšího pracovníka. Pokud se bude vycházet z předpokladu, že v roce 2013 bylo 252 pracovních dnů, tak při 8 hodinové pracovní době navýšení mzdových nákladů činí 241920 Kč. Celkové roční náklady na výrobu ročního objemu výseků činí 277970 Kč.

Náklady na výrobu ročního objemu výseků při použití stroje jiné společnosti činí 218949 Kč. Srovnání obou variant je znázorněno v tabulce č. 8.

Tabulka č. 8: Srovnání nákladů na výrobu ročního objemu výseků, v Kč

Náklady na výrobu výseků vlastním strojem	36 050
Roční mzdové náklady obsluhujícího pracovníka	241 920
Celkové roční náklady na výrobu objemu vlastním strojem	277 970
Celkové roční náklady na výrobu jinou firmou	218 949

Zdroj: Vlastní výpočet

Z propočtu uvedeného v tabulce č. 8 vyplývá, že při roční výrobě 103000 výseků pro firmu je výhodnější využití služeb jiné výrobní společnosti. Rozdíl v nákladech činí 59021 Kč, v procentuálním vyjádření firma ušetří téměř 27 % ročních nákladů.

Menší firmy vlastněné jednou nebo několika osobami často nemají dostatečné množství volných finančních prostředků. Proto investice do dlouhodobého hmotného majetku jsou pro ně finančně náročné. V našem případě kromě samotných nákladů na výrobu výseků vlastním strojem vedení firmy musí počítat s dodatečnými náklady, které firma nese při pořízení stroje. Jak již bylo zmíněno, hodnota stroje potřebného na výrobu výseků je 400000 Kč. V současné době tato částka pro firmu Malý Génus s.r.o. znamená velkou finanční zátěž.

Ze srovnání dvou variant vyplývá, že pro firmu Malý Génus s.r.o. je výhodnější využití služeb jiných výrobních společností než nákup vlastní stroje. Na celkových nákladech na výrobu ročního objemu výseku vlastním strojem se mzdové náklady podílí 87 %.

Na druhou stranu roční obrát společnosti není na takové úrovni, aby byla zcela využita výrobní kapacita výsekového stroje. V současné době využití výrobního stroje jiných společností činí 10 hodin týdně. Takže by bylo potřeba stroj pronajímat jiným subjektům a to přináší další náklady spojené s hledáním potenciálních odběratelů.

Využití outsourcingu pro firmu Malý Géníus s.r.o. přináší další výhody a nevýhody, jejich rozbor je prováděn v následující kapitole.

5.3 Výhody a nevýhody outsourcingu

V rámci této kapitoly kromě výhod a nevýhod outsourcingu jsou také zmíněny výhody a nevýhody, které vyplývají z vlastnictví nebo „pronajmutí“ stroje od jiné společnosti.

5.3.1 Výhody outsourcingu

Další důvod, který ukazuje jednu z největších výhod outsourcingu, jsou velké pořizovací náklady na nákup stroje.

V případě využití stroje jiných společnosti odpadá otázka vlastních prostor. V současné době firma nedisponuje potřebnými prostory vhodnými pro umístění vlastního stroje.

Výhodou outsourcingu jsou také nižší mzdové náklady, v opačném případě by se zvýšily o mzdu pracovníka obsluhujícího tento stroj. Navýšení mzdových nákladů způsobí navýšení nákladů na účetnictví.

Případný vlastní stroj by měl určitou výrobní kapacitu. V budoucnu by existovala možnost, že stroj by nebyl schopen zvládat zpracovat potřebný počet výseků. Způsobilo by to prodlení v dodání výrobků konečným zákazníkům. V současné době při velkém vytížení jedné firmy společnost Malý Géníus s.r.o. má možnost využít služby dalších firem. Takže výrobní kapacita při takovém způsobu užití se dá označit jako neomezená na rozdíl omezené kapacity vlastního stroje.

Využití stroje jiných společnosti s sebou nese velkou výhodou pro menší firmy. Na začátku podnikání firma Malý Géníus s.r.o. nemusela investovat velké finanční

prostředky do nákupu drahého stroje. Dané prostředky využila k nákupu pěnového materiálu a k dalším prvotním nákladům⁶³. V současné době volné finanční prostředky potřebné na pořízení stroje firma může investovat do nástrojů, které zvýší prodeje výrobků.

Outsourcing může být jedním z nástrojů, který přispěje k budoucímu rozvoji společnosti. V kapitole č. 5.4 jsou ukázané možné scénáře rozvoje společnosti.

5.3.2 Nevýhody outsourcingu

Pro firmu je velice důležité včas uspokojit poptávku zákazníků, tj. dodat zboží v co nejkratším čase. Na webových stránkách firmy je deklarováno, že zboží bude odesláno do jednoho dne. V případě velkých zakázek však může nastat problém, že na skladě nebude potřebné množství výrobku. Firmy, které poskytují své služby, můžou v tu dobu být velmi vytížené. A proto je firma Malý Génus s.r.o. závislá na kapacitních možnostech outsourcingových společností.

S vlastním strojem by firma mohla jednodušeji reagovat na požadavky trhu. Byla by schopna operativněji uspokojovat poptávku zákazníků. Vlastnění stroje by kromě jiného způsobilo konflikt uvnitř firmy (viz kapitola 4.6.3).

Jednou z velkých nevýhod outsourcingu jsou logistické náklady, které činí téměř jednu třetinu nákladů spojených s výrobou pěnových forem. V rámci dopravy dochází k poškození velmi křehkého pěnového materiálu. Podle odhadu vedení firmy je z každého dopraveného nákladu 1 % materiálu poškozeno. V rámci jedné dodávky je to nepatrná škoda, avšak v souvislosti s ročním objemem zpracovaného materiálu to představuje značnou ztrátu.

⁶³ Výroční zpráva firmy Malý Génus s.r.o. za rok 2006.

5.4 Způsoby rozvoje firmy

Majiteli firmy mají velký zájem na zvyšování prodejů společnosti. Jedním z nástrojů k dosažení tohoto cíle je outsourcing. Využití outsourcingu umožňuje firmě se více soustředit na prodej vlastních výrobků. V současné době vedení firmy rozhoduje o budoucím směřování firmy. V úvahu připadají dvě cesty růstu:

- Soustředit se víc na prodej vlastních výrobků;
- Soustředit se víc na výrobní proces.

5.4.1 Taktika zvýšení prodeje vlastních výrobků

Současný způsob výroby, kdy firma využívá služby jiných subjektů, je příznivější při využití dané taktiky. Firma se více soustředí na zvýšení obrátu. Docílit se to dá dvěma strategiemi:

- Strategie push;
- Strategie pull.

Princip strategie push se spočívá ve snaze protlačit vlastní výrobky do distribučních řetězců. To znamená zvýšit počet míst, kde se vlastní výrobek prodává. Používají se různé marketingové nástroje, a to zejména osobní prodej a podpora prodeje⁶⁴.

Na druhou stranu strategie pull znamená aktivní prodej výrobků pomocí vlastních zaměstnanců nebo náborem nových pracovníků do oddělení prodeje. Mezi hlavní marketingové nástroje, které se používají při této strategii, se řadí reklama a podpora prodeje⁶⁵.

⁶⁴ČEVELOVÁ, M., *Push strategie*[online], [cit. 2014-02-04] Dostupný z WWW: <<http://www.cevelova.cz/slovnicek/push>>

⁶⁵ČEVELOVÁ, M., *Pull strategie*[online], [cit. 2014-02-04] Dostupný z WWW: <<http://www.cevelova.cz/slovnicek/pull>>

5.4.2 Taktika soustředění na výrobní proces

V případě taktiky soustředění na výrobní proces podnik nepřestane produkovat, avšak místo nabízení vlastních výrobků zákazníkům bude nabízet své služby jiným podnikatelským subjektům. V menších firmách je většinou majitel a ředitel ta samá osoba. V případě výrobního podniku by se vedení staralo o prodej služeb jiným subjektům a ostatní zaměstnanci by se soustředili na samotný výrobní proces. V této situaci by zcela odpadala nutnost využití outsourcingu. Jen v takové činnosti jako je účetnictví by připadalo vhodné jeho využití.

5.4.3 Konflikt uvnitř firmy

Podle údajů vedení firmy Malý Génus s.r.o. současná využitelnost strojů jiných subjektů je ve výši 10 hodin týdně. V případě pořízení stroje by vznikaly prostoje, které by snižovaly efektivnost stroje. Pro napravení dané skutečnosti by firma musela hledat další využití svého zařízení. V tomto případě by firma nabízela své služby jiným podnikatelským subjektům.

Problém by se vyskytl v případě urgentní zakázky pro vlastní firmu v okamžik, kdy stroj je využíván jiným subjektem. Firma tedy nebude schopna uspokojit vlastní zákazníky. Vedení firmy by pak muselo odpovědět na otázku, co pro ni je důležitější:

- Včasné zpracování vlastních zakázek;
- Dobré vztahy s objednavatelem služeb.

Takže pořízení stroje by mohlo přivést ke konfliktu uvnitř firmy. Daný konflikt by mohl vyústit ke změně zaměření firmy. Z výrobního podniku se stane čistě prodejní firma, která bude jen prodávat své služby jiným subjektům.

6 Závěr

Zvyšování konkurenceschopnosti podniku je základní snahou managementu firmy. Vedení firmy neustále hledá způsoby dosažení větších prodejů a způsoby odlišení se od konkurence. Firmy bojují o každého zákazníka a přichází na trh s novými výrobky, aby oslovily co nejvíc zákazníků. Tyto snahy vyžadují mnoho sil a nutnost hledat nové cesty růstu. V současné době jednou ze strategií, která může napomoci k dosažení tohoto cíle, je využití outsourcingu.

V České republice je tato strategie růstu hojně využívána. Společnostem to umožňuje soustředit se na činnost, kde firma vytváří největší hodnotu. Podpůrné činnosti pak lze svěřit jiným specializovaným firmám.

Na příkladu firmy Malý Génus s.r.o. byly ukázány výhody a nevýhody outsourcingu. Jednou z největších výhod této strategie je nenáročnost na počáteční investici. Menší firmy často nedisponují velkým množstvím finančního kapitálu a tento fakt je limituje v budoucím růstu. Outsourcingový projekt většinou nevyžaduje velké finanční investice. Náklady na něj se rozkládají do měsíčních splátek. Vývoj těchto nákladů je také dobře prognózován a tím je vedení schopné vytvářet dlouhodobé plány růstu.

Pro menší firmy představuje využití outsourcingu jednu z možných cest růstu společnosti. V počáteční fázi outsourcing nevyžaduje vložení velkého množství finančních prostředků. Pro firmy, které nedisponují velkým objemem kapitálu, využití outsourcingu napomůže k prosazení na trhu a získání výhody nad konkurenci.

7 Seznam literatury

BRUCKNER, T., VOŘÍŠEK, J. *Outsourcing informačních systémů*. 1. vyd. Praha: EKOPRESS, 1998. ISBN 80-86119-07-6.

DVOŘÁČEK, J., TYLL, L. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-010-2.

HÜBNER, M. a kolektiv autorů. *Příručka manažera X. – Outsourcing*. 1. vyd. Praha: TATE International s.r.o., 2008. ISBN 978-80-86813-16-5.

LANG H. *Management: trendy a teorie*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-683-1.

RYDVALOVÁ P., RYDVAL J. *Outsourcing ve firmě*. 1. vyd. Brno: Computer Press a.s., 2007. ISBN 978-80-251-1807-8.

STÝBLO, J. *Outsourcing a outplacement (vyčleňování činností a uvolňování zaměstnanců)*. 1. vyd. Praha: ASPI a.s., 2005. ISBN 80-7357-094-7.

TICHÁ, I., HRON, J. *Strategické řízení*. 1. vyd., dotisk. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2003. ISBN 80-213-0922-9.

Výroční zpráva firmy Malý Génus za rok 2006.

Výzkum společnosti Newton I. T. Dostupný z WWW:
<http://www.newtonit.cz/soubory/Outsourcing_web.pdf>

MÜLLER, O. *Logistiker verzweifeln an Indies Infrastrukturer, Transporte sind langsam, teuer und kaum zu managen*. Handelsblatt, 2005-10-14, [cit. 2014-01-22].

Internetové zdroje

BRASSÁNYOVÁ, J. *Call centra teď, tady a potom* [online]. Praha: 2013-01-14 [cit. 2014-12-05]. Dostupný z WWW: <<http://strategie.e15.cz/special/call-centra-ted-tady-a-potom-946204>>.

CASALE, F., *The New Outsourcing Decision-Maker. Who is it really? You may be surprised.* [online], [cit. 2014-01-22]. Dostupný z WWW: <<http://www.outsourcing.com/vendorsolutions/vendorminute030304.html>>.

ČEVELOVÁ, M., *Pull strategie* [online], 2013-05-30, [cit. 2014-02-04]. Dostupný z WWW: <<http://www.cevelova.cz/slovnicek/pull>>.

ČEVELOVÁ, M., *Push strategie* [online], [cit. 2014-02-04]. Dostupný z WWW: <<http://www.cevelova.cz/slovnicek/push>>.

HORÁK, V. *Sdílené služby a outsourcing: v ČR nastává zlaté období servisních center.* [cit. 2014-01-29]. Dostupný na WWW: <<http://cfoworld.cz/trendy/sdilene-sluzby-a-outsourcing-v-cr-nastava-zlate-obdobi-servisnich-center-2399>>.

TRČKA, A., *Outsourcing od A do Z* [online], 2011, [cit. 2014-01-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.systemonline.cz/outsourcing-ict/outsourcing-od-a-do.htm>>.

Členění podniků dle velikosti [online], [cit. 2014-02-04]. Dostupný z WWW: <<http://www.podnikavec.cz/dle-velikosti>>.

Kategorie Malý génius [online], [cit. 2014-02-03]. Dostupný z WWW: <<http://maly-genius.heureka.cz/kategorie/>>.

O nás [online], [cit. 2014-02-03]. Dostupný na WWW: <<http://maly-genius.cz/o-nas>>.

Survey of Current and Potential Outsourcing End-Users [online], 1998, [cit. 2014-01-15]. Dostupný z WWW:

<http://www.outsourcing.com/content.asp?page=01b/articles/intelligence/oi_top_ten_survey.html>.

The Life of Henry Ford [online].[cit. 2013-12-02]. Dostupný z WWW:
<<http://hfmgv.org>>.

8 Přílohy

Příloha č. 1 Certifikát „Bezpečné hračky“



Certifikát a koncese pro použití značky

„Bezpečné hračky“

číslo: 0001/2010



Institut pro testování a certifikaci, a.s. propůjčuje na základě výsledku hodnocení uvedeného v Protokolu č. 713301218/2010a ze dne 16. dubna 2010 koncesi společnosti

MALÝ GÉNIUS s. r. o.

Čimická 809/53
181 04 Praha 8
Česká republika
DIČ: CZ27238563

v souladu s *Obecnými pravidly pro koncesi a používání značky pro následující hračky*

Hračky z pěnového PE

(specifikace v příloze, která tvoří nedílnou součást tohoto certifikátu)

Tato koncese umožňuje připojení Značky na výrobky shodné s hodnoceným typem, které jsou uvedeny v certifikátu ES přezkoušení typu č. 10 0237 T/NB.

Tento certifikát může být zrušen podle ustanovení Obecných pravidel týkajících se části odstoupení od koncese nebo zrušení koncese.

19. dubna 2010
datum vydání



Pavel Váň
Ing. Pavel Vaněk
ředitel divize certifikace ITC