Kapitola 1

Výklad pojmů

Pro pochopení textu publikace je důležité sjednocení terminologie popisované problematiky. Kapitola „výklad pojmů“ je proto jakýmsi glosářem k tématu outsourcingu. Vedle definování pojmů jako outsourcing, insourcing je jejím dalším záměrem přiblížit vnímání outsourcingu v českých médiích, které nejvíce ovlivňují české čtenáře.

1.1 Outsourcing

DEF

Outsourcing

je dlouhodobý smluvní vztah s „někým“ vně vlastní organizace na poskytování služeb v jedné nebo více oblastech její činnosti.

Outsourcingem lze pro zjednodušení označovat vždy pouze ty případy, kdy dochází k poskytování souboru souvisejících služeb současně a poskytovatelé těchto služeb se specializují na jejich ucelené bloky. Tato specializace spolu s rozšiřováním portfolia služeb vedla v minulosti např. ke vzniku logistických podniků[1], systémo-

[1] Logistický podnik je definován jako integrátor, který propojuje a navzájem slaďuje činnosti mnoha specialistů. Jedná se tedy o poskytování vysoce komplexních služeb počínaje analýzou a projektovým řešením přes realizaci až po převzetí řízení procesů v Supply Chain (dodavatelském řetězci) poskytovatelem. Logistický podnik pak plní operace při realizaci materiálového toku mezi dodavatelem a zákazníkem jak na straně vstupu, tak na straně výstupu z výrobní organizace. Pro logistiku v takových rozsáhlých dodavatelských řetězcích se používá označení 3PL, respektive 4PL. Jeden logistický podnik může obsluhovat i více řetězců, aby lépe vytížil svoje dopravní prostředky, sklady a balicí zařízení.

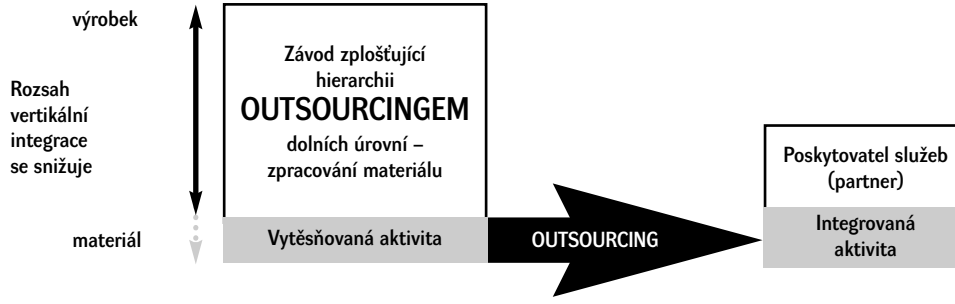
3PL = 3rd party logistics = výrobce + obchodník + logistický podnik.

4PL = 4th party logistics = výrobce + obchodník + logistický podnik + informační technologie. Tento řetězec využívá dokonalé informační technologie a disponuje experty na strategické řízení.

Spolupráce v rámci 3PL a 4PL je založena na dlouhodobých smluvních vztazích. Jedná se tedy o jasně definovaná pravidla spolupráce a její dlouhodobý charakter vede k prohloubení důvěry v obchodních vztazích.

Pokračování na straně 4

vých integrátorů[2] apod. Při realizaci outsourcingu jsou odstraňovány organizační mezistupně, čímž dochází ke zploštění struktury firmy o outsourcované aktivity a současně ke zjednodušení procesů o služby zajišťované poskytovatelem, viz obr. 1. Na obrázku je znázorněna situace vytěsnění části aktivit na dolní úrovni organi-



Obr. 1 Schéma outsourcingu

Zdroj: vlastní zpracování

zační struktury výrobního podniku (např. zpracování materiálu). Vytěsnit lze tímto způsobem i jiné aktivity na dalších úrovních či jiných oblastech firmy.

V případě outsourcování činností, které byly původně zajišťovány zaměstnanci firmy, může docházet k hromadnému propouštění zaměstnanců. Pro podporu firemní kultury a stabilizaci zaměstnanců ve firmě je v takovém případě velice důležité snížit sociální dopady takového hromadného propouštění, tedy zavést do firmy tzv. **outplacement**.

Co znamená outplacement zaměstnanců popisuje ve své knize Jiří Stýblo.

DEF

Outplacement

Cit.: „Velmi osobní servis, služba zaměstnancům jak hledat nové zaměstnání, důvěrná a řešící konkrétní pomoc (včetně motivování a povzbuzování).“ [STÝBLO, J., 2005, str. 53]

Jednotlivé strany musejí sdílet provozní i strategické informace. Někdy se čtvrtým subjektem myslí podnik, který určuje strategii a koordinuje více logistických podniků/ výrobců/ obchodníků v rámci velké obchodní skupiny.

[2] Systémový integrátor je na základě smlouvy pověřený komplexním řešením informačního systému zákazníka a odpovídá tak za komplexní a kvalitní řešení integrovaného informačního systému. Jednotlivé odborné úkony může zajistit dalšími dodavateli. Garantem odpovídajícím za kvalitu aktivit subdodavatele je však stále odpovědný smluvně ustanovený systémový integrátor.

Jako u každého procesu v podniku musí management firmy i při outplacementu zvážit jeho ekonomické výhody a nevýhody. Vedle nevýhod, jakými jsou zvýšené náklady (odstupné nad rámec stanovený zákonem, rekvalifikační kurzy, konzultace s právníky, psychology apod.), však outplacement přináší i výhody, a to hlavně v dlouhodobém horizontu. V dlouhodobém měřítku dochází k úsporám mzdových nákladů při stabilizaci a udržení kvalitních (a loajálních) zaměstnanců. Přispívá tak i přes snižování počtu zaměstnanců ke zvýšení firemní kultury.

1.2 Insourcing

DEF

Insourcing

je převzetí a začlenění služby nebo výroby produktu poskytované původně smluvně dodavatelsky do podnikatelských činností organizace.

Insourcingem budeme chápat případy, kdy dochází k opačné situaci než při outsourcingu. Jedná se o prohlubování hierarchické struktury firmy integrací doposud nakupovaných služeb, viz obr. 2.

Obr. 2 Schéma insourcingu

Zdroj: vlastní zpracování

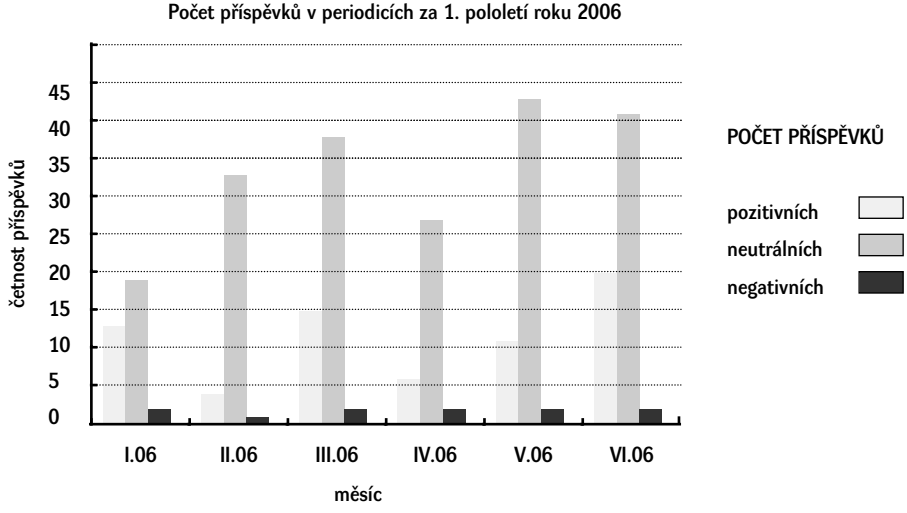
Na obrázku obr. 2 je znázorněna situace, kdy dochází k opačnému jevu než u obr. 1, tedy k začlenění nových aktivit do organizační struktury výrobního podniku (integrovanou aktivitou je v tomto případě zpracovávání materiálu).

1.3 Vnímání outsourcingu v českých médiích

Jaké je vnímání výhod a nevýhod outsourcingu v České republice dnes, na počátku 21. století?

Jak uvedla společnost Newton I. T.[3], která sledovala téma outsourcingu v celostátních denících, časopisech a odborných publikacích od roku 2004 do první poloviny roku 2006, má vývoj medializace této problematiky stoupající tendenci (v roce 2004 se jednalo o 1272 příspěvků, v roce 2005 již o 1615 a za první polovinu roku 2006 jich bylo publikováno již 975).

Společnost Newton I. T. se dále zaměřila na ta média, která dle jejich průzkumu významnou měrou ovlivňují čtenáře, tedy na celostátní deníky, ekonomické a politické časopisy. Přičemž autoři příspěvků v těchto médiích vnímají dopady outsourcingu na podnikání spíše pozitivně nebo svá hodnocení do příspěvku nevkládají, ale informují o kladech či záporech dané problematiky vyváženě, viz obr. 3

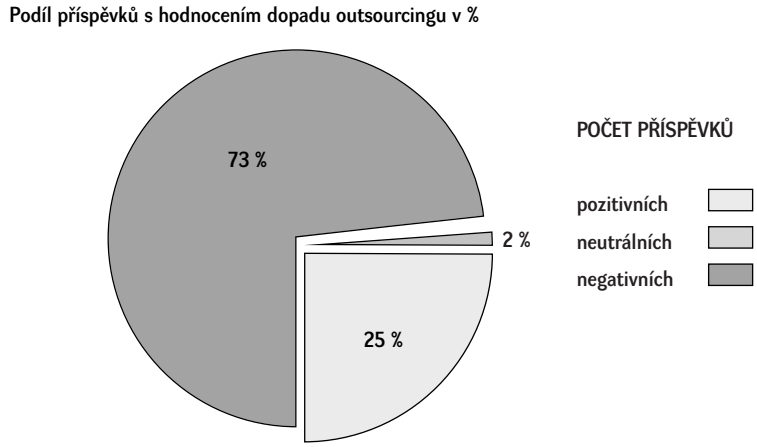


Obr. 3 Vnímání vlivu outsourcingu na podnikání v periodikách v první polovině roku 2006

Zdroj: http://www.mediainfo.cz

Jak vyplývá z obr. 4, z celkového počtu příspěvků o problematice outsourcingu za první polovinu roku 2006 hodnotila pouhá 2 % příspěvků dopady outsourcingu negativně.

[3] Více viz http://www.newtonit.cz/soubory/Outsourcing_web.pdf



Outsourcing ve vybraných médiích v první polovině roku 2006 dle hodnocení dopadů v procentním vyjádření

Zdroj: http://www.mediainfo.cz

Nejčastěji bylo poukazováno na ekonomické přednosti aplikace outsourcingových principů, tedy jako na výhodnou strategii pro snižování nákladů podniku a jejich následnou stabilizaci. Jako další důvody zavádění jsou uváděny personální, odborné či kapacitní důvody nebo schopnost pružné reakce na aktuální stav v podniku. Outsourcing tak bývá využíván i v situaci řízení podnikatelských rizik jako jedna z cest transferu (přenesení) rizika na dodavatele outsourcingových služeb. Kritické příspěvky pak poukazovaly především na problém volby důvěryhodných dodavatelů a na potřebu zvážení všech „pro a proti“ v rámci analýzy při přípravě outsourcingového projektu.