

Obsah

Seznam tabulek	vi
Seznam obrázků	vii
Úvod	1
1. Výklad pojmu	3
1.1. Outsourcing	3
1.2. Insourcing	5
1.3. Vnímání outsourcingu v českých médiích	6
2. Vývoj outsourcingu	9
2.1. Z pohledu teorie ekonomie	9
2.1.1. Přínos R. Coase	9
2.1.2. Přínos O. E. Williamsona	10
2.2. Z pohledu teorie strategického managementu	10
2.3. Shrnutí	12
3. Strategie „výrob nebo kup“ (Strategy make or buy)	13
3.1. Podstata strategie „výrob nebo kup“	13
3.2. Důvody volby strategie „výrob nebo kup“	14
3.3. Strategie výrob nebo kup v kontextu podnikání	16
3.3.1. Výrobní a obchodní strategie	16
3.3.2. Faktory pro zhodnocení úvahy o strategii „výrob nebo kup“	18
3.3.3. Způsoby uplatnění strategie „výrob nebo kup“	20
3.3.4. Konkurenčeschopná strategie podnikání	22
3.4. Shrnutí	23
4. Implementace outsourcingu do firemní strategie	25
4.1. Principy outsourcingu	25
4.2. Důvody a důsledky realizace outsourcingu	27
4.2.1. Ishikawův diagram – identifikace skutečných příčin outsourcingového projektu	28
4.3. Chyby při uplatňování outsourcingu a jak jim předejít	31
4.4. Projektové řízení outsourcingu	32
4.5. Shrnutí	33
5. Životní cyklus outsourcingového projektu	35
5.1. Rozhodnutí, vize a kritické faktory úspěchu	37

5.2. Analýza oblasti určené pro outsourcing (interní audit)	38
5.3. Volba dodavatele	38
5.4. Analýza ze strany dodavatele outsourcingových služeb (prověrka Due diligence)	39
5.5. Outsourcingová smlouva	39
5.5.1. Outsourcing a česká legislativa	39
5.5.2. Forma outsourcingové smlouvy	40
5.5.3. Obsah outsourcingové smlouvy	41
5.6. Řízení přechodové fáze	43
5.7. Řízení partnerského vztahu	43
5.8. Shrnutí	44
6. Uplatnění principů outsourcingu	45
6.1. Outsourcing „facility“ managementu	47
6.1.1. Popis zaměření	47
6.1.2. Oblast použití	48
6.1.3. Specifika uplatnění na příkladu firmy potravinářského průmyslu Hamé, a. s.	49
6.2. Outsourcing vedení účetnictví	49
6.2.1. Popis	49
6.2.2. Oblasti použití	49
6.2.3. Specifika uplatňování outsourcingu	50
6.3. Logistický outsourcing	50
6.3.1. Popis	50
6.3.2. Oblasti použití	51
6.3.3. Specifika uplatňování outsourcingu v logistice na příkladu automobilového průmyslu	54
6.4. Outsourcing informačních systémů podniku (informační outsourcing)	54
6.4.1. Popis	54
6.4.2. Oblasti použití	54
6.4.3. Specifika uplatňování outsourcingu	55
6.5. Outsourcing řízení lidských zdrojů	55
6.5.1. Popis	55
6.5.2. Oblasti použití	55
6.5.3. Specifika uplatňování outsourcingu	55
6.6. Outsourcing v oblasti řízení životního prostředí (ekologický outsourcing)	56
6.6.1. Popis	56
6.6.2. Oblasti použití	56

Obsah

6.6.3. Specifika uplatňování outsourcingu	56
6.7. Outsourcing v oblasti vědy a výzkumu, transferu technologií	57
6.7.1. Popis	57
6.7.2. Oblasti použití	57
6.7.3. Specifika uplatňování outsourcingu	57
6.8. Shrnutí	58
7. Outsourcing v praxi	59
7.1. Příklad procesu realizace outsourcingového projektu v praxi	60
7.1.1. Fáze 1: INICIALIZACE	60
7.1.2. Fáze 2: STRATEGIE	61
7.1.3. Fáze 3: PLÁNOVÁNÍ	62
7.1.4. Fáze 4: UPŘESNĚNÍ SPECIFIKACE A REALIZACE PROJEKTU	65
7.1.5. Fáze 5: PŘEDÁNÍ A PŘEVZETÍ PROJEKTU	66
7.1.6. Fáze 6–7: VYHODNOCENÍ A ARCHIVACE	66
7.2. Případové studie z praxe	66
7.2.1. Případová studie firmy A – outsourcing skladování, sekvencování manipulace a expedice k zákazníkovi	67
7.2.2. Případová studie firmy B – outsourcing skladování, manipulace a expedice k zákazníkovi	71
7.2.3. Případová studie firmy C – outsourcing skladování, manipulace a příjmu od dodavatele	74
7.2.4. Případová studie firmy D – outsourcing výroby, skladování, manipulace a příjmu od dodavatele	77
7.2.5. Případová studie firmy E – outsourcing asistenčních služeb pro zákazníky	79
7.2.6. Srovnání studií A–E	83
8. Postřehy expertů	89
9. Shrnutí – Průvodce pro manažera s tipy pro české prostředí	97
10. Citace	99
Rejstřík	101

Seznam tabulek

Tab. 1 Pomocná tabulka pro vyhodnocení studie A	70
Tab. 2 Pomocná tabulka pro vyhodnocení studie B	73
Tab. 3 Pomocná tabulka pro vyhodnocení studie C	76

Tab. 4 Pomocná tabulka pro vyhodnocení studie D	79
Tab. 5 Pomocná tabulka pro vyhodnocení studie E	82
Tab. 6 Hodnocení případové studie A	83
Tab. 7 Hodnocení případové studie B	84
Tab. 8 Hodnocení případové studie C	85
Tab. 9 Hodnocení případové studie D	86
Tab. 10 Hodnocení případové studie E	87

Seznam obrázků

Obr. 1 Schéma outsourcingu	4
Obr. 2 Schéma insourcingu	5
Obr. 3 Vnímání vlivu outsourcingu na podnikání v tištěných médiích v první pol. roku 2006	6
Obr. 4 Outsourcing ve vybraných médiích v první pol. roku 2006 dle hodnocení dopadů v procentním vyjádření	7
Obr. 5 Letecký pohled na Rouge Plant v roce 1930	15
Obr. 6 Strategie „vyrob nebo kup“ je v centru výrobní strategie	18
Obr. 7 Rozhodovací strom strategie „vyrob nebo kupL	19
Obr. 8 Volba strategie „vyrob“	21
Obr. 9 Volba strategie „kup“	21
Obr. 10 Myšlenková mapa: Důvody pro úvahu o realizaci outsourcingu ve firmě	26
Obr. 11 Ukázka tvorby diagramu příčin a důsledků	29
Obr. 12 Diagram příčin a důsledků pro realizaci outsourcingového projektu	30
Obr. 13 Myšlenková mapa: Faktory úspěšné realizace outsourcingu	31
Obr. 14 Myšlenková mapa charakterizující projekt	32
Obr. 15 Životní cyklus outsourcingového projektu	36
Obr. 16 Myšlenková mapa: co lze v podniku outsourcovat?	46
Obr. 17 Tematické zaměření příspěvků o outsourcingu dle průzkumu společnosti Newton I. T.	47
Obr. 18 Fáze procesu realizace outsourcingového projektu	59
Obr. 19 Myšlenková mapa: Fáze inicializace projektu	61
Obr. 20 Myšlenková mapa: Fáze strategie projektu	62
Obr. 21 Myšlenková mapa: Fáze plánování projektu	63
Obr. 22 Myšlenková mapa: Fáze realizace projektu	64

Úvod

Impulzem přípravy publikace zaměřené na problematiku outsourcingu byla výzva „**napsat kuchařku jak na outsourcing**“. Na základě diskuzí s odborníky a zkušenosí získaných z průzkumů v podnicích využívajících principů outsourcingu a doplněných studiem odborné literatury si autoři troufají konstatovat, že generalizovat postup pro aplikaci outsourcingu v podnicích je obtížné. Nicméně existují některé všeobecně platné zásady, které autoři doporučují respektovat. Důvody pro rozhodování o volbě realizace outsourcingu v podniku ať už poskytujícím služby, nebo vyrábějícím výrobky jsou natolik rozmanité, že i přes snahu komplexního pohledu na tuto problematiku lze říci: „Nevstoupíte dvakrát do jedné řeky.“

Přesto je možné **shrhnout zkušenosti** z individuálních případů uplatňování outsourcingu. Základním poznatkem je, že jeho realizace znamená dynamický proces a nejedná se tudíž o jednorázovou záležitost odtrženou od ostatního „světa“ v organizaci. Proto jeho implementace, a to již od prvních vizí, vyžaduje projektový přístup.

Předkládaná publikace si klade za cíl poukázat na možnosti uplatnění outsourcingových projektů s pomocí strategie „vyrob nebo kup“. **Za outsourcingové budeme považovat projekty, kdy poskytovatel poskytuje komplexní služby**, například plochy a manipulaci, dopravu a dispečink, pronájem pracovní sily se školením a dispečinkem apod. Pro názornost je text doplněn interview s odborníky k dané problematice, výsledky průzkumu v oblasti implementace outsourcingu a případovými studiemi realizovaných outsourcingových projektů v podmírkách České republiky.

Kniha Outsourcing ve firmě je koncipována osvědčeným postupem krok za krokem. Záměrem je vedle teoretického zasazení do problematiky podnikového řízení strategie „vyrob nebo kup“ zacílení knihy na praktické zkušenosti získané z vedení outsourcingových projektů. Tipy, jak zavést outsourcing ve firmě, jsou tak postaveny na zobecnění **reálných příkladů z podnikové praxe**.

Zajímavé, důležité a problémové otázky outsourcingu jsou pak v rámci každé kapitoly zvýrazněny „zarámováním“. Pro strukturovaný pohled na dané téma je v knize použita **technika myšlenkové mapy**, která umožnuje lépe znázornit myšlenky a vědomosti dané problematiky. Pro tvorbu takových map stačí překvapivě i v dnešním internetovém (virtuálním) světě pouhý papír a tužka. Následně je možné své (či týmové) kreativní výtvary překreslit (popř. rovnou zpracovávat) do počítače. Existuje mnoho softwarových

nástrojů pro tvorbu myšlenkových map. Příkladem je produkt Mind Manager. Autoři této knihy pro jejich překreslení použili volně šířitelný program FreeMind.

V kapitole **případových studií** (viz kap. 7) je čtenářům umožněno vypracování připravených otázek pomocí přiložené tabulky znázorňující postup outsourcingového projektu. Shrnutí případových studií je uvedeno na závěr této kapitoly. Před závěrečným shrnutím knihy je téma doplněno zajímavými postřehy získanými výběrem otázek z interview s odborníky na problematiku outsourcingu.

Přejeme vám hodně úspěchů při rozhodování, volbě strategie a následné aplikaci outsourcingových principů.

Autoři