

# Využití outsourcingu v logistickém řetězci

Pavel Haluza

---

Bakalářská práce  
2012

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení

---

**Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně**  
**Fakulta logistiky a krizového řízení**  
Ústav logistiky  
akademický rok: 2011/2012

# **ŽADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Pavel HALUZA**  
Osobní číslo: **L08464**  
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Využití outsourcingu v logistickém řetězci**

Zásady pro vypracování:

- 1. Vyberte, soustředte a použijte odpovídající informační zdroje k tématu bakalářské práce a aplikujte na vybraný podnik**
- 2. Analyzujte využití outsourcingu v podniku a nalezněte problematická místa**
- 3. Navrhněte opatření vedoucí k odstranění zjištěných problematických míst a zhodnoťte jejich přínos pro podnik**

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] MÁLEK, Z., ČUJAN, Z., *Základy logistiky*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta technologická. 2008. 122 s. ISBN 978-80-7318-729-3.

[2] RYDVALOVÁ, P., RYDVAL, J. *Outsourcing ve firmě*. Brno: Computer Press. 2007. 112 s. ISBN 978-80-251-1807-8.

[3] BRUCKNER, T., VOŘÍŠEK, J. *Outsourcing informačních systémů*. Praha: Ekopress. 1998. 119 s. ISBN 80-86119-07-6.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

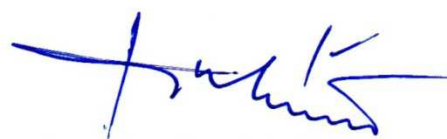
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Miroslav Musil, Ph.D.**

Ústav logistiky

Datum zadání bakalářské práce: **15. prosince 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce: **11. května 2012**

V Uherském Hradišti dne 23. února 2012



prof. Ing. Josef Polášek, Ph.D.  
*děkan*



doc. Ing. Jaroslav Rašner, CSc.  
*ředitel ústavu*

## **ABSTRAKT**

V bakalářské práci je rozebírán outsourcing v logistickém řetězci. Teoretická část textu se věnuje shromáždění informací a rozpracování problematiky v teorii. V části druhé, praktické, je představená společnost SEZAKO s.r.o., na níž jsou teoretické poznatky aplikovány. Problematická místa firmy jsou identifikována pomocí analýzy jejích činností. Z té vychází návrhy pro společnost v oblasti outsourcingu, které mají za cíl optimalizovat problematická místa. Výsledkem práce je popis výhod a nevýhod outsourcingu jednotlivých činností a přímo aplikovaná doporučení, která při svém strategickém rozhodování může vedení společnosti brát v potaz.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Outsourcing, hlavní činnost, vedlejší činnost, SEZAKO, vytěsnění, zdroje, výhody, nevýhody.

## **ABSTRACT**

The thesis is discussing outsourcing in the logistics chain. The theoretical part of the text is devoted to gathering information and developing issues in the theory. In the second, practical part, the company SEZAKO Ltd. is introduced and theoretical knowledge is applied on its business. Problematic areas of the company are identified through analysis of its activities. The proposals for the company in field of outsourcing also come from this analysis with aim to optimize or reduce weak spots. The result is a description of advantages and disadvantages of outsourcing of activities and recommendations which could be directly applied in strategic decision making by the company management.

## **KEYWORDS**

Outsourcing, the main activity, secondary activities, SEZAKO, displace, resources, advantages, disadvantages.

## **PODĚKOVÁNÍ**

Touto cestou bych rád poděkoval vedoucímu bakalářské práce, Ing. Miroslavu Musilovi Ph. D. za cenné rady, připomínky a především za čas a trpělivost. Dále bych rád poděkoval vedení firmy SEZAKO s.r.o. za spolupráci a poskytnutí potřebných informací.

### Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užit své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval/a samostatně a použitou literaturu jsem citoval/a. V případě publikace výsledků budu uveden/a jako spoluautor/ka;
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti dne 10.5.2012



podpis studenta/ky

# OBSAH

ÚVOD .....	8
<b>I. TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>9</b>
<b>1 OUTSOURCING OBECNĚ .....</b>	<b>10</b>
1.1 Proces zavádění outsourcingu .....	12
1.1.1 Strategická analýza funkčních oblastí .....	12
1.1.2 Určení funkčních oblastí, které lze vytěsnit .....	12
1.1.3 Výběr outsourcingové firmy a zavádění spolupráce .....	13
1.2 Důvody outsourcingu .....	13
1.3 Porterův hodnototvorný řetězec .....	15
1.4 Výhody a nevýhody outsourcingu .....	15
1.4.1 Výhody .....	16
1.4.2 Nevýhody .....	18
<b>2 OUTSOURCING V LOGISTICKÉM ŘETĚZCI .....</b>	<b>20</b>
2.1 Logistika .....	20
2.2 Logistický řetězec .....	21
<b>II. PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>22</b>
<b>3 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU .....</b>	<b>23</b>
<b>4 POPIS ČINNOSTÍ PODNIKU .....</b>	<b>27</b>
4.1 Logistický řetězec podniku .....	27
4.2 Hodnototvorný řetězec podniku .....	28
<b>5 ANALÝZA VYBRANÝCH ČINNOSTÍ PODNIKU .....</b>	<b>29</b>
5.1 Řízení lidských zdrojů .....	29
5.1.1 Školení personálu .....	29
5.1.2 Nábor pracovníků .....	30
5.1.3 Outplacement .....	30
5.2 Oblast právních služeb .....	31
5.2.1 Právní zastoupení ve sporech a jejich předcházení .....	31
5.2.2 Factoring, vymáhání .....	32
5.3 Oblast informačních systémů a služeb .....	33
5.3.1 Správa informačního systému, sítě, kancelářské výpočetní techniky .....	33
5.3.2 Tvorba a správa internetových stránek .....	34
5.4 Účetnictví .....	35
5.5 Správa a ostraha objektů .....	35

5.5.1	Údržba objektů .....	36
5.5.2	Ostraha objektů .....	36
5.6	Marketing a rozvoj obchodu .....	37
5.6.1	Public relations a eventy .....	37
5.6.2	Marketingové analýzy .....	38
5.7	Interim management a konzultace .....	39
5.7.1	Interim management .....	39
5.7.2	Konzultantské služby v oblasti řízení .....	40
5.8	Servis techniky .....	40
<b>6</b>	<b>NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ VYBRANÝCH ČINNOSTÍ FIRMY FORMOU OUTSOURCINGU .....</b>	<b>42</b>
<b>7</b>	<b>ZHODNOCENÍ NÁVRHŮ .....</b>	<b>46</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>47</b>
	Seznam použitých zdrojů .....	48
	Seznam obrázků .....	49



## ÚVOD

Udržení konkurenceschopnosti společnosti v turbulentních podmínkách vyspělých trhů vyžaduje náročný a neustále se opakující proces snižování nákladů a zvyšování výnosů z činností, které firma zajišťuje. SEZAKO, s.r.o. je jednou z firem, které jsou dnes úspěšné, ale zítra nemusí být, pokud neudrží stav vytváření dostatečné hodnoty ve všech oblastech aktivit firmy, kterým se věnuje.

Logistika představuje nedílnou součást procesů probíhajících jak ve výrobních firmách, tak ve firmách poskytující služby. Na základě jednotlivých analýz, plánování a kontroly pomáhá logistika společností k efektivnějšímu přerozdělování zdrojů, umožňuje realizovat procesy efektivněji z hlediska nákladů. Dále šetří čas, prostředky a v konečném důsledku přispívá ke zvýšení konkurenceschopnosti podniků. Zvyšující se konkurenceschopnosti bývá dosaženo, když je firma schopna stále hospodárněji a pružněji reagovat na potřeby trhu a zákazníků. K tomu je třeba optimalizovat náklady ve všech činnostech, které společnost zajišťuje pro to, aby bylo její zboží a služby ve správném množství, na správném místě, ve správný čas a za adekvátní cenu. Outsourcing v logistickém řetězci může pomoci naplnit širší kontext zvyšování a udržování konkurenceschopnosti organizace.

Práce je koncepčně členěná do dvou částí. V teoretické jsou postupně rozpracovány relevantní, dílčí oblasti tématu v souladu s dostupnými zdroji. První kapitola práce představuje obecně outsourcing v jeho soudobých souvislostech. Druhá kapitola pak popisuje outsourcing v logistickém řetězci. Praktická část práce se věnuje aplikaci teoretických poznatků do firemní praxe vybrané společnosti. Začíná představením firmy, jejích služeb a struktury. Následuje kapitola popisující jednotlivé vedlejší činnosti. Nejrozsáhlejší tak je kapitola pátá, která analyzuje jednotlivé oblasti činnosti firmy a nalézá problematická místa. Návrhy na zlepšení činností formou outsourcingu a zhodnocení jejich přínosu je v šesté a sedmé.

Předkládaná práce má za cíl vybrat, soustředit a použít odpovídající informační zdroje ke zpracování tématu práce a následně je aplikovat na vybraný podnik. Druhým cílem je analyzovat využití outsourcingu v podniku a nalézt jeho problematická místa. Třetím cílem je navrhnout opatření, která povedou k odstranění zjištěných problematických míst a zhodnotit jejich přínos pro podnik.

Pro dosažení cílů práce je z metodologického hlediska zvoleno studium odpovídajících informačních zdrojů a následná aplikace teoretických informací na prostředí vybraného podniku. Nosné myšlenky doporučené literatury budou využity také při analýze jednotlivých činností firmy. Ta vytvoří základ k identifikaci problematických míst. Návrhy opatření, která budou mít potenciál odstranit problematická místa, jež z analýzy vyplynou, budou jasně popsány a vytvoří znalostní rámec, ke kterému se vedení vybraného podniku bude mít možnost opakovaně vracet. Zhodnocení přínosů pro podnik bude provedeno komparací očekávaného stavu po implementaci navrhovaných opatření a stavu současného, analyzovaného.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 OUTSOURCING OBECNĚ

Outsourcingem se rozumí dlouhodobý nákup služeb od externího subjektu. Podnikům tak odpadá nutnost starat se o zajištění dané oblasti služeb, neboť veškerá agenda ve sjednaném rozsahu přechází na dodavatele a to mnohdy včetně zodpovědnosti za správnost a včasnost jejího zajištění. Krok k tomuto strategickému vytěsnění některé z oblastí působnosti společnosti je třeba důkladně připravit a zvážit všechny důsledky, které přinese. Málek uvádí, že „na základě dostupných zdrojů lze charakterizovat pojem outsourcing následovně:

- outsourcing je nástroj optimalizace procesu tržního hospodářství, podnikových procesů a organizační struktury. Cílem optimalizace je zajistit efektivní využití zdrojů organizace při snaze rychleji a kvalitněji reagovat na měnící se požadavky trhu. Jedná se o proces vytěsnění komplementárních činností vně organizaci za účelem aktivizace zdrojů pro plnění hlavní činnosti organizace,
- outsourcing je využití vnějších zdrojů, kdy si jeden podnik najme jiný, externí podnik (nebo osobu), aby mu poskytoval zboží nebo služby, které si tradičně zajišťoval sám. Důvodem je, že tato třetí strana je expertem v efektivním poskytování tohoto zboží nebo služeb, zatímco samotná organizace nikoliv,
- outsourcing je možné definovat jako „využívání externích služeb“. Organizace může v rámci své činnosti pro své potřeby využít zdroje, které má uvnitř organizace k dispozici, anebo využít externích zdrojů. Outsourcing představuje takovou situaci, kdy vstup, který by jinak organizace získávala z vlastních zdrojů, získá nákupem od jiného subjektu jako službu, popřípadě jako zboží. Tím odstraní interní činnosti související s e zajištěním zdroje z vnějšího prostředí.“<sup>1</sup>

Outsourcing známý v dnešním tržním prostředí se začal uplatňovat na přelomu 80. a 90. let v USA, kdy mnoho společností začalo využívat služeb externích firem pro provoz informačních systémů. Nejznámější je případ Kodaku jako zadavatele a IBM jako poskytovatele. „Většina odborníků (D. Minoli, M. C. Lacity, R. Hirschem, M. F. Corbett) označuje za zlom v rozšíření outsourcingu a za začátek jeho masového užití (v USA) outsourcing informačního systému firmou Kodak (1989). Mluví se dokonce o éře „před Kodakem“ a o éře „po Kodaku“. Masovost outsourcingu tedy začíná vytěsněním informačního systému.“<sup>2</sup>

Tématem outsourcingu v celostátních denících, časopisech a odborných publikacích se zabývala od roku 2004 do první poloviny roku 2006 společnost Newton I. T., a podle ní vývoj medializace outsourcingu stoupá. V roce 2004 bylo publikováno 1 272 příspěvků, v roce 2005 již 1615 a za první polovinu roku 2006 bylo publikováno již 975 příspěvků.

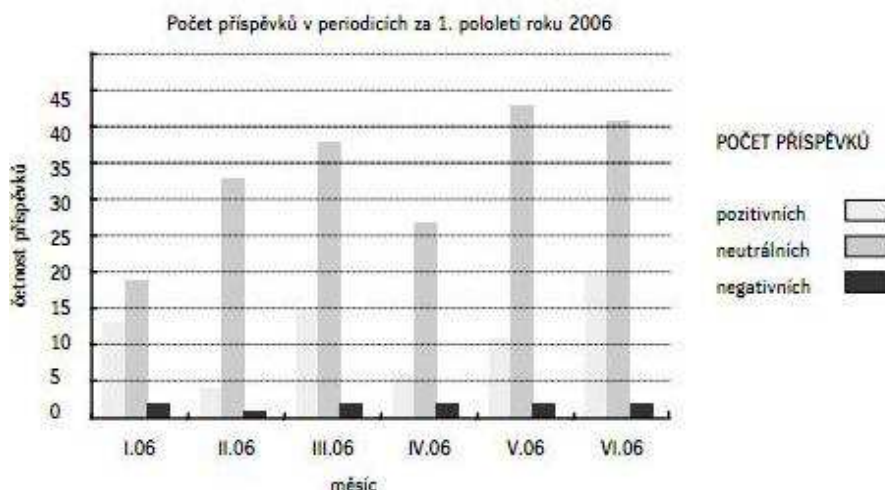
---

<sup>1</sup> MÁLEK, Zdeněk, Zdeněk ČUJAN. *Základy logistiky*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008, s. 85. ISBN 978-80-7318-729-3 (BROŽ.).

<sup>2</sup> VYDROVÁ, M. Čas a myšlenky Henryho Forda. *Eurofirma*, 2005, roč. III., č. 21, str. 15.

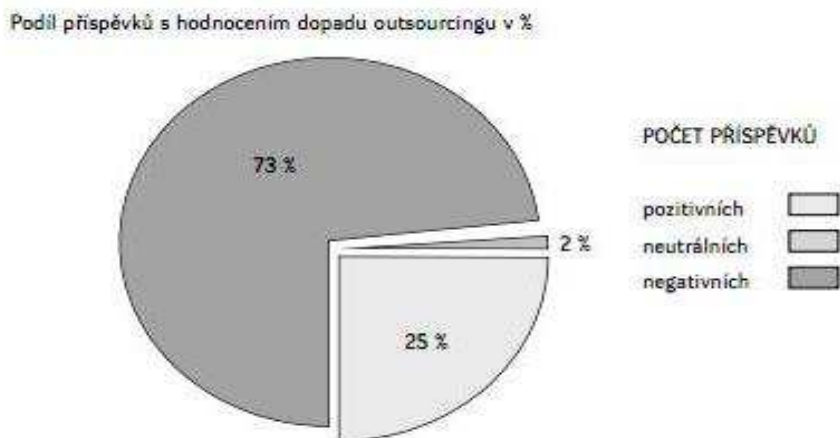
Společnost Newton I. T. se nejvíce zaměřovala na média, která nejvíce ovlivňují čtenáře, jako celostátní deníky, ekonomické a politické časopisy. Přičemž autoři těchto médií při psaní příspěvků vnímají užívání outsourcingu spíše pozitivně anebo vlastní hodnocení do příspěvků nevkládají, o kladech a záporech informují čtenáře vyváženě, viz obrázky č. 1 a č. 2, z nichž lze usuzovat, že zavádění outsourcingu je pro společností pozitivem.

**Obrázek č. 1: Vnímání vlivu outsourcingu na podnikání v periodikách v první polovině roku 2006**



Zdroj: RYDVALOVÁ, Petra. *Outsourcing ve firmě: průvodce pro manažera s tipy pro české prostředí*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007, s. 6. ISBN 978-80-251-1807-8.

**Obrázek č. 2: Pouhá 2 % z příspěvků hodnotila dopady outsourcingu negativně za první polovinu roku 2006**



Zdroj: RYDVALOVÁ, pozn. 2, s. 7.

## **1.1 Proces zavádění outsourcingu**

Proces outsourcingu představuje pro podniky příležitost v rámci sílící konkurence. Přežijí pouze ty podniky, jejichž prioritou je vysoký užitek nabízeného produktu s velkou přidanou hodnotou, které jsou schopny redukovat náklady na nezbytné minimum, zbavit se všeho, co jsou schopny koupit levněji nebo při stávajících cenách ve vyšší kvalitě, zaměstnávat jen potřebný či nezbytný počet pracovníků a podporovat vše, co přidává hodnotu.

### **1.1.1 Strategická analýza funkčních oblastí**

Strategická analýza je součástí tvorby podnikové strategie a jejím úkolem je definice hlavního předmětu činnosti podniku a dalších podpůrných činností. Nesmí být opomenuty ani ty oblasti, které díky změnám v zaměření nebo orientaci podniku budou teprve vytvořeny. Základem této analýzy by měla být snaha porozumět předpokladům úspěšnosti podniku a jeho horizontálnímu a vertikálnímu postavení. Analýzou svého vnitřního a vnějšího prostředí podnik získá ucelenou informaci o funkčních oblastech, které v rámci tržního prostředí musí k úspěšnému generování zisku zajistit.

Funkční oblast, kterou podnik uzná za strategicky důležitou, která je hnacím motorem dlouhodobé konkurenceschopnosti, je označována jako základní funkční oblast podniku, nebo též hlavní činnost podniku.

Všechny funkční oblasti, které nepatří mezi základní, mohou být outsourcovány. V souvislosti s tím je vhodné definovat kritické faktory outsourcingu a dále také jaké strategické důvody naopak outsourcing vylučují.

### **1.1.2 Určení funkčních oblastí, které lze vytěsnit**

Po vytvoření strategické analýzy přichází další krok, kterým je určení funkčních oblastí k vytěsnění. Je doporučováno položit si u všech podpůrných funkčních činností otázku, zda je nutné činnost provozovat v rámci podniku, nebo zda je možné ji zrušit nebo vytěsnit poskytovateli, který se na činnost specializuje.

Důležitým je výsledek analýz rizik, nákladů a přínosů. Jde konkrétně o porovnání snížení nákladů na zajištění funkční oblasti nabízené poskytovatelem s nárůstem transakčních nákladů, které vzniknout při převodu činnosti na dodavatele. Problémem nákladů mohou být především skryté náklady, tedy dodatečné náklady spojené se zanedbáním některých aspektů. Dále je třeba zvážit sílu dodavatele těchto služeb, flexibilitu jejich poskytování a možnosti vzniku rizik a problémů spojených s nižší možností kontroly a predikce případných výpadků, či selhání dané funkční oblasti.

U zvolených oblastí je dále nutné zkoumat, zda je vhodné vytěsnit oblast celou, nebo pouze její části a zda bude přínosnější zvolené služby požadovat od jednoho poskytovatele nebo od více různých poskytovatelů.

Výsledkem této fáze je především rozhodnutí o tom, kterých funkčních oblastí, případně jejich částí, se vytěsnění týká, a v jejich rámci pak rozhodnutí o okruhu činností, které budou vytěsněny a které budou ponechány.

### **1.1.3 Výběr outsourcingové firmy a zavádění spolupráce**

Po stanovení které oblasti outsourcovat přichází na řadu samotný výběr dodavatelů. Výběr vhodného dodavatele je možné provést poptáním více firem, či různými formami výběrového řízení, kdy je možné zohlednit více kritérií. Typicky nabízenou cenu, komplexnost poskytovaných služeb, tržní sílu dodavatele, stabilitu firmy, zkušenosti v dané oblasti a reference.

Při komunikaci a tvorbě smluvního vztahu s dodavatelem je třeba věnovat zvýšenou pozornost nejen převodům zodpovědnosti za fungování celé oblasti podporující hlavní činnost firmy, ale i dojednání dostatečně konkrétních povinností, včetně rychlosti zpracování běžných záležitostí a vzniklých problémů vyplývajících ze smluv zaštiťujících poskytované služby. Po základním převzetí agendy je dobrým zvykem věnovat dané oblasti zvýšenou pozornost, popř. ponechat ve firmě duplicitně dosluhující pracovníky z důvodu odstranění všech počátečních překážek v převodu agendy na dodavatele tak, aby hlavní činnost firmy nebyla transakcí zatížena.

## **1.2 Důvody outsourcingu**

V rozvojových, transakčních a totalitárně řízených ekonomikách je praxí zastat v rámci logistického řetězce všechny činnosti včetně podpůrných z důvodu vysokých transakčních nákladů na převod agendy na jiné subjekty.

Naproti tomu v ekonomikách s vyspělou tržní infrastrukturou jsou transakční náklady trhu poměrně nízké. Existuje velké množství specializovaných poskytovatelů, jejichž nabídka převyšuje poptávku. Díky specializaci jsou navíc náklady zpravidla nižší, než kdyby si je organizace zajišťovala sama.

The Outsourcing Institute (USA) definoval 10 nejčastějších důvodů k outsourcingu a potenciální výhody, které uvedenými cestami mohou být získány:

- Soustředění se na hlavní činnost podniku - podnik přesouvá podpůrné aktivity na vnější dodavatele za účelem aktivace vlastních zdrojů pro svou hlavní činnost, ve které je schopen dosáhnout nejvyšších zisků.
- Zajištění vyšší kvality podpůrných činností - outsourcing umožňuje podnikům, aby se staly partnery expertů, což jim přináší přístup k novým technologiím, k dostatečné kvantitě i kvalitě zajištění outsourcované oblasti.
- Reengineering - přebudování podnikových procesů.

- Sdílení rizik – v případě ekonomik zaznamenávajících vysokou míru turbulence je zajištění některých podpůrných činností velmi nákladné
- Uvolnění zdrojů pro jiné účely - outsourcing umožňuje přesun zdrojů z podpůrných funkčních oblastí do hlavní činnosti, která se odráží ve službách zákazníkovi a ve své vyšší návratnosti.
- Uvolnění kapitálových prostředků pro hlavní činnost podniku.
- Finanční zisk - v rámci outsourcingu se stroje, zařízení, HW, SW, a jiné výrobní faktory mohou prodat dodavateli, který je zpětně používá k zajišťování služeb podniku i dalším klientům, což v konečné fázi znamená pro společnost vrácení investovaného kapitálu.
- Snížení operativních nákladů - na výzkum, vývoj, marketing, které místo podniku provede specialista levněji.
- Nedostupnost interních zdrojů k zajištění podpůrné činnosti - jeden z důvodů, proč podniky vytěšňují určitou funkční oblast. Tento důvod nabývá na významu obvykle při geografickém rozšiřování podniku, při větší reorganizaci oddělující podnik od zdroje apod.

Nezvladatelné, nebo velmi obtížně kontrolovatelné oblasti - outsourcing může být jedním z řešení nezvládnutelnosti funkční oblasti.<sup>3</sup>

**Tabulka č. 1: Co společnosti očekávají od outsourcingu<sup>4</sup>**

<b>Přínos</b>	<b>Průměr všech zemí</b>
<b>Snížení nákladů</b>	<b>3,9</b>
<b>Lepší úroveň služeb</b>	<b>3,7</b>
<b>Možnost předvídat náklady</b>	<b>3,6</b>
<b>Zlepšení výkonnosti organizace</b>	<b>3,5</b>
<b>Zlepšení řízení procesů</b>	<b>3,4</b>
<b>Rozšíření kapacity zpracování dokumentů, požadavků atd.</b>	<b>3,3</b>
<b>Možnost lépe využít vnitřní zdroje</b>	<b>3,3</b>
<b>Zlepšená reputace na trhu</b>	<b>3,2</b>
<b>Konkurenční výhoda</b>	<b>3,2</b>
<b>Snížení podnikatelského rizika</b>	<b>2,7</b>

Zdroj: Nedůvěra k outsourcingu je drahá. *IT Systems*. 2004, č. 4. ISSN 1802-615X.

<sup>3</sup> The Outsourcing Institute: Articles & Info: Top Ten Outsourcing Survey. THE OUTSOURCING INSTITUTE. *The Outsourcing Institute: Gateway to the Outsourcing Marketplace* [online]. 1998 [cit. 2012-04-04].

Dostupné z: [http://www.outsourcing.com/content.asp?page=01b/articles/intelligence/oi\\_top\\_ten\\_survey.html](http://www.outsourcing.com/content.asp?page=01b/articles/intelligence/oi_top_ten_survey.html). Survey of Current and Potential Outsourcing End-Users - The Outsourcing Institute Membership. Překlad autor.

<sup>4</sup> (1 - bezvýznamné, 5 - velice důležité), Výzkum prováděn v těchto zemích: Anglie, Francie, Německo, Belgie, Nizozemí.

### 1.3 Porterův hodnototvorný řetězec

Hodnototvorný řetězec je populární metoda členění podnikových činností, jejímž autorem je Michael Porter. Metoda třídí jednotlivé aktivity prováděné v podniku podle hodnoty, kterou přidávají ke konečnému výrobku (výstupu). Jak je zřejmé z typického hodnototvorného řetězce naznačeného níže, člení se jednotlivé činnosti na dvě základní skupiny, a to na činnosti neboli funkce hlavní, kterými jsou výroba, marketing, prodej a servis, a na funkce podpůrné, mezi které patří podniková infrastruktura, informační systém, personální funkce, vědeckotechnický rozvoj a materiálové hospodářství.

Tabulka č. 2: Hodnototvorný řetězec

<b>Podpůrné funkce</b>	<b>Podniková infrastruktura</b>			<b>Přidaná hodnota</b>
	<b>Informační systém</b>			
	<b>Personální funkce</b>			
	<b>Vědeckotechnický rozvoj</b>			
	<b>Materiálové hospodářství</b>			
<b>Hlavní funkce</b>	<b>Výroba</b>	<b>Prodej</b>	<b>Služby</b>	

Zdroj: DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2001, s. 31. ISBN 80-7179-603-4.

Výroba, marketing, prodej a poskytované služby jsou podle Porterova hodnototvorného řetězce považovány za hlavní podnikové činnosti. Přesto i některými z nich je možné pověřit externího dodavatele, tato praxe však není obvyklá. Outsourcování hlavní funkce firmy obnáší mnohá rizika, kterými mohou být například podpora růstu konkurence, uniknutí zneužitelných dat, zvyšování vyjednávací síly dodavatele nebo i postupná ztráta know-how. Naopak ve firmách s vysokým tržním podílem může být například vědeckotechnický rozvoj považován za jednu z hlavních činností podniku. Může znamenat vytvoření nové nabídky, která má předpoklad změnit trh, či vytvořit trh nový, ve kterém bude mít společnost výraznou výhodu oproti konkurenci.

### 1.4 Výhody a nevýhody outsourcingu

Protože je outsourcing velmi komplexním a složitým problémem, vyžaduje rozhodování o míře a způsobu jeho využití zodpovědný rozhodovací proces ze strany vedení společnosti, při kterém jsou zvažována všechna pro i proti. Při koupi automobilu si zákazník předem stanoví své požadavky a dle nich se při volbě vozu řídí. Rozhodování o vytěsnění funkční oblasti firmy probíhá složitějším způsobem, během kterého jsou v každé z níže popisovaných fází zvažovány výhody a nevýhody smluvního vztahu.

Pro začátek je třeba porovnat záměr s firemní strategií. Na tomto základě je možné rozhodnout, které oblasti je možné převést na externí subjekty, aniž by se firma připravovala



o hlavní činnosti podnikání. V případě, že jsou stanovené činnosti pro externí zadání, je třeba stanovit rozsah. Ani kompletní převedení starosti na dodavatele nemusí znamenat absolutní ztrátu kontroly, řízení a vývoje oblasti. Důležitá je komunikace a přesné nastavení SLA (service level agreement) - tedy podmínek smlouvy. SLA jasně definuje, co je předmětem, v jakém rozsahu, jakým způsobem bude měřeno a vyhodnocováno plnění služby, dále požadovanou součinnost ze strany zadavatele, nastavení eskalačních procesů, cenu včetně případných sankcí a další kritéria, která zabrání nejasnostem oběma stranám. Výběr konkrétního dodavatele a nastavení vhodných podmínek spolupráce je velmi důležitým prvkem, při kterém je třeba vážit výhody a nevýhody, protože outsourcing spočívá v budování partnerského vztahu.

### 1.4.1 Výhody

V procesu zavádění outsourcingu se u firem mohou posuzovat následující výhody:

- Zaměření na hlavní činnost (klíčovou, označovanou též core business)

Většina firem ob stojí v konkurenci právě díky hlavní činnosti, která jí přináší nejvyšší zisky. Zaměření klíčového personálu a strategického rozhodování na tuto oblast je základem pro další úspěch společností.

- Přístup k expertním řešením

Na kvalitní zajištění podpůrné činnosti obvykle společnosti nemívají dost finančních, ani personálních kapacit, z toho důvodu je velmi obtížné zajistit nejvyšší možnou kvalitu podpůrných činností. Výhodou outsourcingu je, že umožňuje ekonomicky dostupné vytěsnění dané oblasti v takové kvalitě, která je pro chod firmy potřebná.

- Časové výhody

Převedením podpůrných činností na externího dodavatele se může podstatně zkrátit výrobní cyklus výrobku nebo poskytnutí služeb podniku. Firma dodávající řešení podpůrné oblasti tak může zajistit prostorové, materiální, nebo i know-how kapacity, které společnost nemusí mít v dané chvíli k dispozici.

- Zlepšení řízení

Podnik, který se soustředí pouze na svoji hlavní činnost, vykazuje podstatně větší flexibilitu a operativnost při řízení a to z toho důvodu, že se rozhodování ve firmě stává lépe strukturované. Snadnější orientace managementu při rozhodování se následně projevuje ve zvýšení kvantity a kvality výstupů firmy a omezuje rizika spojená s rozhodováním za nejistoty. Zároveň je možné předpokládat rychlejší rozhodovací procesy na všech úrovních.

- Snížení nákladů

Snížením nákladů z rozsahu, či lepšího know-how je nedosažitelnou metou při zajišťování podpůrných činností. Mnohé podniky tedy volí outsourcing jako prostředek snížení nákladů. Podpůrná činnost pro vytěsňující subjekt může být hlavní činností pro dodavatele. Ten za

předpokladu poskytování služby více společností je schopen nabídnout zajištění služby za výrazně nižší cenu.

- Převod fixních nákladů na variabilní

Přenecháním některých činností externím dodavatelům se podniku sníží jeho fixní náklady v podobě menšího množství aktiv, která by jinak musel držet k zajištění těchto činností. Outsourcingem jsou tyto fixní náklady vyvedeny mimo podnik a následně nakupovány jako meziprodukty a služby ve formě variabilních nákladů. Oproti fixním nákladům mají variabilní tu výhodu, že vznikají v takovém čase a v takovém objemu, v jakém jsou nutné pro zajištění hlavní činnosti firmy.

- Zlepšení cash-flow

Prodejem určitého objemu fixních aktiv získá podnik finanční prostředky, které může použít alternativně. Z krátkodobého hlediska je tedy výhodou okamžitý přírůstek kapitálu a z dlouhodobého je pravděpodobné snížení rizika ztráty způsobené příliš vysokými náklady na udržení aktiv. (viz převod fixních nákladů na variabilní)

- Zvýšení objemu výroby

Pomocí outsourcingu může podnik rovněž zvýšit objem své výroby, a to jak v důsledku získání volných prostředků pro expanzi (viz zlepšení cash-flow) tak například v důsledku odstranění nedostatku výrobního místa využitím potřebné kapacity dodavatele.

- Snížení rizika v delším horizontu

Snížení rizika formou outsourcingu spočívá v přenesení investičních rizik na dodavatele. Pokud by se například podnik vyrábějící nápoje rozhodl přenechat výrobu PET lahví externímu dodavateli namísto toho, že by si je vyráběl sám, snižuje tím riziko případné budoucí investice do nové technologie, pro případ, že by došlo k dramatickým změnám výrobních norem, ke zdražení vstupů výroby PET lahví nebo k zavedení neúměrných ekologických daní či změnám preferencí spotřebitelů.

## 1.4.2 Nevýhody

Naproti tomu existuje samozřejmě i řada nevýhod, které doprovázejí kladné efekty outsourcingu:

- Nárůst administrativy

Externí zajišťování činností podniku vyžadují důkladnou dokumentaci dané oblasti pro účely fakturace, kontroly a dalšího rozhodování o dané oblasti. Kromě této nutné administrativy mnohdy vyžadují i přípravu dokumentace, kterou dodavatel musí zpracovat, popř. z ní vycházet.

- Náklady na outsourcing

Náklady musí být vždy posuzovány ve dvou fázích. V první jsou to transakční náklady, které jsou třeba k převedení podpůrné činnosti na dodavatele a ve druhé jsou to náklady na samotné dlouhodobé zajišťování činnosti externím subjektem. Outsourcingové firmy zaměřené na produkt mohou mnohdy poskytovat mnohem kvalitnější služby, než zákazník potřebuje. Velkým problémem jsou i skryté náklady např. na přípravu podkladů pro dodavatele. (viz nárůst administrativy)

- Značná závislost na poskytovateli služeb

Za velkou nevýhodu je označována závislost na dodavateli, která zvyšuje jeho sílu ve vzájemných vztazích. Problém spočívá v nedostatku kontroly dané oblasti, která je obvyklá z více důvodů. Mezi nejzávažnější patří nedostatek odborných kapacit pro provedení kontroly vytěsněné oblasti a vysoké náklady na její jiné zajištění.

- Výpadek provozu vytěsněné oblasti s negativním dopadem na firemní procesy

Se závislostí na dodavateli jsou spojená rizika plynoucí z nečekaných výpadků zajišťování služby. Ta mohou mít za následek velké ekonomické ztráty a ochromení celého logistického řetězce.

- Riziko vyzrazení důvěrných informací a možnost zneužití dat

Problémem u větších poskytovatelů outsourcingových služeb bývá, že si jejich zákazníci uvědomují, že nejsou jediní, kdo využívá jejich služeb. Proto je možné předpokládat vznik tlaku na poskytovatele služeb vedoucího k vyzrazení, či umožnění přístupu k důvěrným či interním informacím společnosti vytěsňující podpůrnou oblast.

- Možné snížení kvality služeb či výrobků

Kvalita výrobků a služeb mnohých firem je založená na komplexním řešení pro zákazníka. Tento trend klade na společnosti vysoké nároky při sestavování produktového portfolia. Sestavení kvalitního produktu mnohdy vyžaduje „insight“, neboli vhled do problému odborníky z více oblastí. Tito odborníci můžou firmě chybět v případě přesunu více oblastí na externí subjekty. Kromě tohoto rizika může být kvalita služeb, či výrobků ovlivněna přímo

prostřednictvím nekvalitních dodávek outsourcingových služeb, jejichž výstupy jsou přímo, nebo po další úpravě, prodávány jako konečný výstup firmy.

- Vysoké riziko při outsourcingu strategických aplikací a řízení informatiky

Při vytěsňování oblasti provozu a správy strategických aplikací a poskytování informačního systému, či podnikové sítě bývá na dodavatele převáděná oblast s daty, která by v případě chyb na straně poskytovatele služeb, nebo v jeho systémech mohla znamenat likvidační problémy.

- Nejednoznačné stanovení rozhraní mezi zákazníkem a poskytovatelem

Typickým problémem vztahů mezi dodavatelem, společností a případně koncovým odběratelem produktů a služeb je převod zodpovědnosti za dílčí plnění tvorby výrobků. Při problémech v oblasti, jejíž činnost zajišťuje dodavatel, nemá firma prostředky k nápravě a uspokojení dané potřeby ať už pro klienta interního, či externího prostředí společnosti a to ani v případě, že by uznala, že nese za vzniklé spory hmotně právní zodpovědnost. Velkým rizikem je tedy nejednoznačně stanovený rozsah služeb.

- Problémové vyhodnocení finančního efektu outsourcingu

Výpočet skutečného přínosu, či ztráty vzniklé využitím outsourcingu není vždy jednoznačný. I podniky, které došly k závěru, že pro ně outsourcing bude přínosem, nejsou obvykle schopné vyčíslit konkrétní částku, kterou jim outsourcing přinesl.

## 2 OUTSOURCING V LOGISTICKÉM ŘETĚZCI

V následujících podkapitolách budou definovány logistika a logistický řetězec. V jejich rámci bude popsán způsob aplikace outsourcingu, tedy vytěsnění jednotlivých článků logistického řetězce.

### 2.1 Logistika

V rámci moderního vymezení a pojetí logistiky je možné najít několik hlavních definic, které představují specifické pohledy na úlohu a význam logistiky ve firemní praxi:

- „... časově vztažené umístění zdrojů, nebo jinými slovy, logistika uvádí do vztahů zboží, lidí, výrobní kapacity a informace, aby byly na správném místě ve správném čase, ve správném množství, ve správné kvalitě za správnou cenu“<sup>5</sup>
- „... operační a strategický nástroj - logistika je výborný nástroj pro soukromé nebo veřejné společnosti k systematickému zkvalitňování souladu s přáním zákazníků, zlepšení flexibility výroby, vytváření celistvou organizace s partnery, poskytovateli služeb, spolupracujícími firmami, distributory a zákazníky“<sup>6</sup>

Pojem logistiky je možné souhrnně vymežit pro účely této práce následujícím způsobem:

“... proces plánování, realizace a řízení účinného, nákladově úspěšného toku a skladování surovin, inventáře ve výrobě, hotových výrobků a příslušných informací z místa vzniku zboží na místo spotřeby. Tyto činnosti mohou zahrnovat službu zákazníkovi, predikci poptávky, distribuci informací a procesů na jednotlivých úrovních řízení firmy, kontrolu zařízení, manipulaci s materiálem, vyřizování objednávek, alokaci pro zásobovací sklad, balení, dopravu, přepravu, skladování a prodej.”<sup>7</sup>

Významné je také vymezení, které vydala Evropská logistická asociace:

“organizaci, plánování, řízení a výkon toků zboží vývojem a nákupem počínaje, výrobou a distribucí podle objednávky finálního zákazníka konče tak, aby byly splněny požadavky trhu při minimálních nákladech a minimálních kapitálových výdajích.”<sup>8</sup>

Specifické místo má logistika také v oblasti řízení služeb a souvisejících přístupů, pokud budeme v našem případě vycházet z prostředí firmy SEZAKO, s.r.o. Vztah řízení služeb a logistiky je možné vymežit na následujícím schématu.

<sup>5</sup> PERNICA, Petr. *Logistika pro 21. století: (supply chain management)*. Vyd. 1. Praha: Radix, 2005, s. 36. ISBN 80-86031-59-4.

<sup>6</sup> PERNICA, pozn. 7., s. 36.

<sup>7</sup> SIXTA, Josef. *Logistika: teorie a praxe*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005, s. 22. ISBN 80-251-0573-3.

<sup>8</sup> PERNICA, pozn. 7., s. 35.

**Obrázek č. 3: Vztah řízení a logistiky**



Zdroj: autor.

## 2.2 Logistický řetězec

Podle obecné definice představuje logistický řetězec jednotu hmotných toků, jako osoby a věci a nehmotných, jako jsou informace, pokyny a data. Pokud logistiku charakterizujeme jako časově vztažené umístění zdrojů, tak logistický řetězec chápeme jako uspořádání všech činností a aktérů na daném trhu do takové posloupnosti, jejíž uskutečnění je nutnou podmínkou pro dosažení konečného synergického efektu. Toto dynamické uspořádání účastníků na trhu vychází co do svého účelu od konečného zákazníka nebo subjektu.<sup>9</sup>

V širším pojetí logistického řetězce, jak jej popisují Málek s Čujanem,<sup>10</sup> následně vyznívá, že lze veškerou činnost firmy rozřadit do jednotlivých částí - článků řetězce, které na sebe bezprostředně časově i fyzicky navazují a to jak ve své hmotné, tak nehmotné stránce. Pojetí logistického řetězce v návaznosti na výše uvedené definice logistiky tak vytváří komplexní pohled na provoz firmy jako celku, který vede ke konečnému efektu synergické povahy.

Tento způsob pohledu na činnost organizační jednotky je pro praktickou část práce velmi důležitý, protože je možné účelně pojmenovat a rozlišit od sebe jednotlivé činnosti a procesy tak, aby mohly být podrobeny analýze, která objeví problematická místa současného řízení společnosti. To umožní navrhnout společnosti zajištění činností formou outsourcingu, nebo z vlastních zdrojů s výsledkem zvýšení konkurenceschopnosti a snížení nákladů. Tento náhled na problematiku je zároveň v souladu s rozdělováním činností společnosti na hlavní a vedlejší za účelem vyhodnocení nejvýnosnějších činností, tedy těch, které dle Portera přináší nejvyšší přidanou hodnotu produktu a přináší největší zisk.

<sup>9</sup> Pernica, pozn. 7, s. 209-210.

<sup>10</sup> Málek, Čujan, pozn. 1, s. 85.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

### 3 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU

Zvolenou firmou pro praktickou část práce je společnost SEZAKO, s.r.o., která je jednou z nejvýznamnějších firem působících v oblasti odpadového hospodářství, čištění a monitorování kanalizace v České republice a na Slovensku. Jednotlivé relevantní informace pro praktickou část práce, obsahující analýzu využití outsourcingu v logistickém řetězci firmy, budu čerpat z výročních zpráv, interních zdrojů, strategických dokumentů a webových stránek firmy. Některé citlivé informace byly pro účely této práce po konzultaci s vedením společnosti pozměněny.

Hlavním podnikatelským záměrem analyzované společnosti je poskytování kvalitní a komplexní služby v oblasti likvidace a přepravy odpadů, poradenství při nakládání s odpady a speciální práce při odstraňování ekologických havárií a zátěží. Hlavní činností firmy je tedy zajišťování služeb ve výše vyjmenovaných oblastech, ostatní činnosti firmy v rámci jejího logistického řetězce mohou být dle teorie vytěsněné a budou podrobeny analýze. Prioritou firmy je spokojený zákazník, kterému firma nabízí komplexní návrh řešení na likvidaci odpadů za použití nejmodernějších technologií. Firma nabízí služby pro podniky, obce, živnostníky a občany, zajišťované vlastním nejmodernějším a špičkovým technickým zázemím.<sup>11</sup>

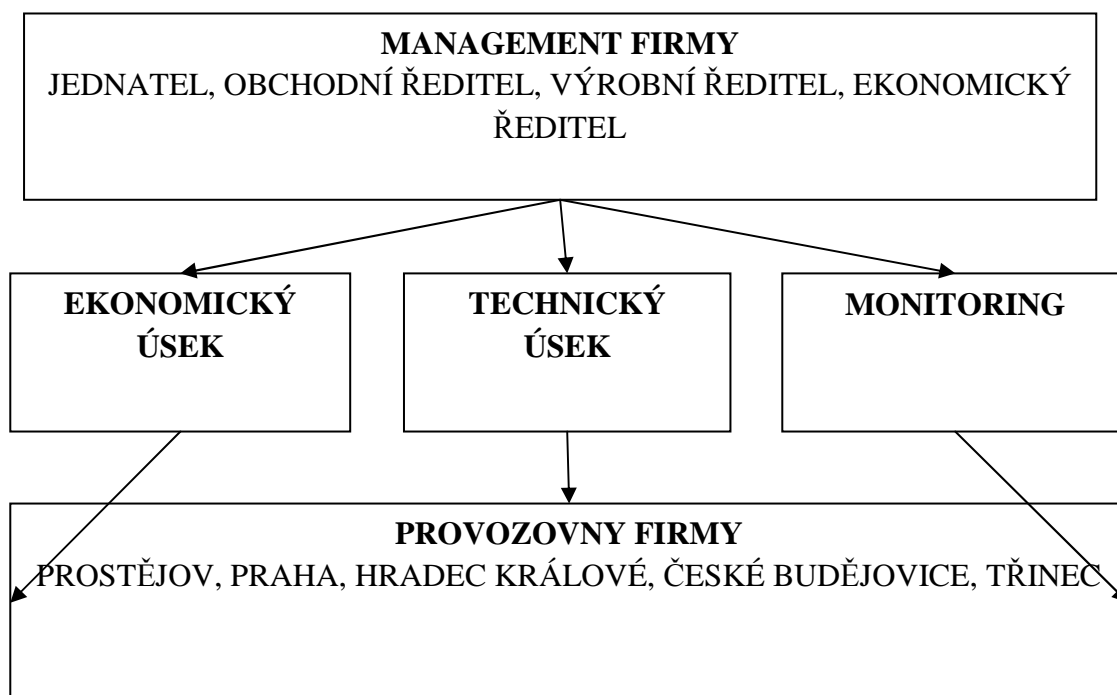
Z hlediska organizační struktury má firma pět provozoven, ve kterých je do budoucna, podle analýzy interních materiálů a výročních zpráv firmy, možné realizovat outsourcing jako formu optimalizace některých nákladů. Organizační strukturu firmy je možné vymezit následovně na přehledném schématu, včetně možností uplatnění outsourcingu v některých částech logistického řetězce souhrnně pro celou společnost, nebo jen pro její jednotlivé pobočky.

---

<sup>11</sup> Zpracováno dle interních zdrojů firmy.



**Obrázek č. 4: Organizační schéma firmy SEZAKO**



Zdroj: interní zdroje firmy.

Z výše uvedeného schématu vyplývá, že má firma z hlediska logistického řetězce asymetrickou strukturu. Pod management spadají tři funkční úseky, prostřednictvím kterých jsou v současné době zajišťovány jednotlivé činnosti. Kromě funkčních oblastí je firma rozdělená regionálně na pět poboček, které jsou přímo podřízené všem funkčním úsekům. Obsah a procesy logistického řetězce budou v této části práce popsány podle schémat uvedených v teoretické části práce, podle uvedených pojmů a terminologie.

V návaznosti na organizační a lokální uspořádání společnosti jsou zákazníkům SEZAKA poskytovány následující služby:

- **monitoring kanalizace a inženýrských sítí**, realizaci těchto činností zajišťuje úsek monitoringu firmy a vedoucí tohoto úseku, který koordinuje jednotlivé aktivity provozoven u tohoto typu služby, formou outsourcingu by bylo možné rozšířit kapacitu míst, kde lze provádět outsourcing a získat tím potenciálně více zákazníků, ovšem je nutné zohlednit zejména volbu jednotlivých měst, kde by bylo výhodné z finančních hlediska využít outsourcingu realizovat
- **čištění kanalizace, vodních toků a studní**, realizaci těchto činností také zajišťuje úsek monitoringu a technický úsek firmy a vedoucí tohoto úseku, který koordinuje jednotlivé aktivity provozoven u tohoto typu služby, formou outsourcingu by bylo možné rozšířit kapacitu míst, kde lze provádět outsourcing a získat tím potenciálně

více zákazníků, ovšem je nutné zohlednit zejména volbu jednotlivých měst, kde by bylo výhodné z finančních hlediska využití outsourcingu realizovat

- **čistění velko-profilové kanalizace**, tyto činnosti realizuje technický úsek firmy ve spolupráci s jednotlivými provozovny firmy a úsekem monitoringu, možné využití outsourcingu je omezeno z hlediska finanční náročnosti takových činností, optimalizace případných nákladů v rámci logistického řetězce, se takto jeví jako nepravděpodobná
- **práce sacími bagry v ADR provedení**, tuto oblast činností zajišťuje technický úsek a jednotlivé provozovny firmy, možnosti uplatnění outsourcingu vzhledem k finanční náročnosti a nutnosti technické výbavy se jeví spíše jako nepravděpodobné
- **odlučování ropných látek za pomoci technologie Olmeister**, vzhledem ke specializované povaze těchto činností, firma spolupracuje s jinými firmami a outsourcinguje tak tyto služby, jejich optimalizace do budoucna je jeví jako vhodná
- **frézování potrubí**, realizaci těchto činností také zajišťuje úsek monitoringu a technický úsek firmy a vedoucí tohoto úseku, který koordinuje jednotlivé aktivity provozoven u tohoto typu služby, formou outsourcingu by bylo možné rozšířit kapacitu míst, kde lze provádět outsourcing a získat tím potenciálně více zákazníků, ovšem je nutné zohlednit zejména volbu jednotlivých měst, kde by bylo výhodné z finančních hlediska využití outsourcingu realizovat
- **havarijní služba pro zákazníky**, realizaci těchto činností zajišťuje úsek monitoringu firmy a vedoucí tohoto úseku, který koordinuje jednotlivé aktivity provozoven u tohoto typu služby, formou outsourcingu není možné zákazníkům firmy tuto službu poskytovat
- **služby pro obce a města**, realizaci těchto činností zajišťuje úsek taktéž monitoringu firmy a vedoucí tohoto úseku, který koordinuje jednotlivé aktivity provozoven u tohoto typu služby, formou outsourcingu by bylo možné rozšířit kapacitu míst, kde lze provádět outsourcing a získat tím potenciálně více zákazníků, ovšem je nutné zohlednit zejména volbu jednotlivých měst, kde by bylo výhodné z finančních hlediska využití outsourcingu realizovat
- **ekologická likvidace odpadů**, realizaci těchto činností také zajišťuje úsek monitoringu a technický úsek firmy a vedoucí tohoto úseku, který koordinuje jednotlivé aktivity provozoven u tohoto typu služby, formou outsourcingu by bylo možné rozšířit kapacitu míst, kde lze provádět outsourcing a získat tím potenciálně více zákazníků, ovšem je nutné zohlednit zejména volbu jednotlivých měst, kde by bylo výhodné z finančních hlediska využití outsourcingu realizovat

- **čistění nádrží a jímek**, realizaci těchto činností také zajišťuje úsek monitoringu a technický úsek firmy a vedoucí tohoto úseku, který koordinuje jednotlivé aktivity provozoven u tohoto typu služby, formou outsourcingu by bylo možné rozšířit kapacitu míst, kde lze provádět outsourcing a získat tím potenciálně více zákazníků, ovšem je nutné zohlednit zejména volbu jednotlivých měst, kde by bylo výhodné z finančních hlediska využití outsourcingu realizovat
  
- **sběr a svoz nebezpečných odpadů a jejich přeprava**, realizaci těchto činností také zajišťuje úsek monitoringu a technický úsek firmy a vedoucí tohoto úseku, který koordinuje jednotlivé aktivity provozoven u tohoto typu služby, formou outsourcingu by bylo možné rozšířit kapacitu míst, kde lze provádět outsourcing a získat tím potenciálně více zákazníků, ovšem je nutné zohlednit zejména volbu jednotlivých měst, kde by bylo výhodné z finančních hlediska využití outsourcingu realizovat
  
- **poradenství v nakládání s odpady a související služby**, realizaci těchto činností zajišťuje úsek monitoringu firmy a vedoucí tohoto úseku, který koordinuje jednotlivé aktivity provozoven u tohoto typu služby, formou outsourcingu není možné zákazníkům firmy tuto službu poskytovat

## 4 POPIS ČINNOSTÍ PODNIKU

Jednotlivých činností, které je třeba opakovaně provádět ve firmě za účelem konkurenceschopného fungování na trhu, je celá řada. Pro podrobnější analýzu však budou vybrány pouze významnější z nich a to zároveň takové, o jejichž outsourcingu je možné uvažovat, nebo v současné chvíli již vytěsněné jsou. Tyto činnosti mají své významné místo v logistickém řetězci podniku a lze je zařadit mezi činnosti vedlejší v rámci Porterova hodnototvorného řetězce.

### 4.1 Logistický řetězec podniku

Přestože SEZAKO není výrobní společností, je pro ni logistický řetězec velmi významný z důvodu hmotného základu zajištění služeb zákazníkům a z hlediska množství informací, které je třeba pro správné fungování firmy na trhu zajišťovat. Činnosti spojené s články aktivními i pasivními je možné optimalizovat formou outsourcingu s cílem zefektivnit některé procesy a zejména optimalizovat náklady firmy v rámci logistického řetězce za účelem zvýšení její konkurenceschopnosti. Při analýze jednotlivých procesů v logistickém řetězci lze konstatovat, že vycházejí z obecných strategických dokumentů, které obsahují cíle a záměry firmy. Ty jsou rozpracovány dle jednotlivých oblastí do strategické až operativní úrovně. Zahrnují informace o produktovém portfoliu, způsobu zajišťování služeb. Obsahují základní informace o oblastech řízení lidských zdrojů, právních služeb, zajištění toků informací a správy informačních systémů, administrativy, údržby a ostrahy objektů, marketingu a obchodu, manažerského vedení a servisu techniky k dosažení cílů stanovených ve zmiňovaných dokumentech vedením společnosti.

Jednotlivé pobočky pak implementují rozpracované úkoly a snaží se dosáhnout definovaných cílů pomocí operativního plánování činností zajišťujících správnou funkci všech článků logistického řetězce firmy. Evidentní slabinou firmy je fakt, že nemá definovány vnitřní směrnice pro logistické řízení výroby, procesů a souvisejících aktivit v souladu se strategickými dokumenty a záměry firmy. Prakticky je tedy uplatňování a plnění úkolů a cílů realizováno na jednotlivých provozovnách firmy bez jasných pravidel jak sladit požadavky na logistiku a její uplatnění v logistickém řetězci s efektivním vynaložením zdrojů k tomu určených.

Aktivní prvky logistického řetězce SEZAKA zahrnují<sup>12</sup>: prostředky pro přepravu, skladovací kapacity, prostředky pro řízení procesů a informací ve firmě, informační a výpočetní techniku, dopravní komunikace, nosiče dat všech forem a lidskou složku jako nedílnou součást všech aktivních prvků.

Pasivní prvky logistického řetězce SEZAKA zahrnují: specializované přístroje, informace, suroviny a základní a pomocný materiál.

---

<sup>12</sup> Zpracováno dle interních zdrojů firmy.

## 4.2 Hodnototvorný řetězec podniku

Jednotlivé články logistického řetězce jsou udržovány, vytvářeny, zajišťovány a je s nimi jinak pracováno prostřednictvím mnoha činností, které společnost musí zajišťovat. Následující graf popisuje, které z těchto činností je možné zařadit dle Porterova hodnototvorného řetězce mezi hlavní a které mezi podpůrné funkce společnosti v návaznosti na služby, které SEZAKO svým zákazníkům poskytuje.

**Tabulka č. 3: Hodnototvorný řetězec společnosti SEZAKO**

<b>Podpůrné funkce</b>	<b>Řízení lidských zdrojů</b>
	<b>Řízení právních vztahů podniku</b>
	<b>Správa informačních systémů a techniky</b>
	<b>Administrativa</b>
	<b>Správa objektů a komunikací</b>
	<b>Marketing a obchod</b>
	<b>Správné řízení společnosti</b>
	<b>Servis techniky</b>
<b>Hlavní funkce</b>	<b>Služby v oblasti odpadového hospodářství</b>

Zdroj: Dedouchová, pozn. 7, s. 31., přepracováno pro podmínky společnosti autorem.

## 5 ANALÝZA VYBRANÝCH ČINNOSTÍ PODNIKU

Jednotlivé oblasti činností, jejichž zajištění v synergickém efektu tvoří úspěšně fungující společnost, budou jedna od druhé odděleny a podrobeny analýze. V následující části tak bude popsána každá z těchto činností a v jejich rámci budou podrobněji rozpracované, pro firmu významné, podoblasti. V rámci každé podoblasti bude porovnána služba jak je běžně dostupná na trhu a způsob zajištění funkčního procesu SEZAKEM z interních zdrojů. Tabulka u každé podoblasti shrne kvantitativně a kvalitativně nejvýznamnější výhody a nevýhody outsourcingu dané oblasti. Toto podrobné rozpracování umožní nalézt problematická místa současného a dalších potenciálních zajištění souborů činností.

### 5.1 Řízení lidských zdrojů

Práce s personálem je jednou z typických oblastí, která je v rámci tak zvané „back office“ vytěšňována. Rozsah práce s lidmi je v každé společnosti velmi široký a zaměstnanci jsou jedním ze základů úspěchu společností. Stejně zásadní pozornost se tedy musí být věnovat práci s nimi, na tu však mnohdy nemají vedoucí pracovníci prostor a proto je tato oblast často outsourcována.

#### 5.1.1 Školení personálu

Nově najmutí pracovníci, ale i zkušení zaměstnanci musí zvyšovat a prohlubovat svoje odborné znalosti a dovednosti. V případě techniků jde o podrobné proškolení a uvedení do problematiky ovládání specializovaných přístrojů v rámci jejich adaptace. Znalostní pracovníci musí být průběžně seznamováni s legislativními změnami v činnostech, za které odpovídají a s novými přístupy k problematice v oboru. Školení může probíhat buď prostřednictvím vnitřních školitelů na horizontální i vertikální úrovni anebo najmutím jiného tržního subjektu, který se na školení specializuje. Předávání zkušeností a znalostí na úrovni společnosti pak nese pouze skryté náklady, zatímco školení z externích zdrojů se v návaznosti na druh a délku kurzu výrazně finančně odlišuje od několika tisíc za jednodenní školení až po desítky tisíc za rozsáhlé programy zaměřené na osvojení nových znalostí a dovedností.

Problematická místa SEZAKA vážící se na školení spočívají v nedostatečné míře zastupitelnosti odborníků na práci s konkrétními přístroji a v nízkém počtu školení pro znalostní personál. Strategické rozhodnutí spočívá ve zvolení vhodných forem školení se smysluplným obsahem. Výběr dlouhodobého partnera pro školení zaměstnanců je obvykle otázkou referencí a zkušeností blízkých obchodních partnerů. Konkrétní volba dodavatele školení, či kurzů může významně ovlivnit budoucí konkurenceschopnost firmy. Zajištění kvalitních informací od zkušených lektorů, kteří jsou špičkami v oboru, má potenciál umožnit znalostním pracovníkům dívat se na chod firmy i z jiných úhlů, naopak zvolení špatných školitelů znamená ztrátu času i finančních prostředků.

**Tabulka č. 4: Výhody a nevýhody školení zaměstnanců formou outsourcingu**

Výhody	Nevýhody
Zkušení lektoři	Vyšší náklady
Školitelé netrpí provozní slepotou	Nutnost zvolit dobrého partnera
Vyšší odbornost, nové poznatky z oborů	

Zdroj: autor.

### 5.1.2 Nábor pracovníků

Dlouhodobé vytěsnění náboru zaměstnanců do společnosti je drahá záležitost. Za výběr kvalitního pracovníka si zprostředkovatelské agentury účtují dvou až pěti násobek platu nabíraného. Služba však má i nesporná pozitiva, personální agentury disponují rozsáhlými databázemi uchazečů o práci, které jsou schopné podrobit psychologickým vyšetřením a odborně posoudit nejen jejich odbornou, ale i osobnostní způsobilost k výkonu práce na dané pozici.

Problematickým místem SEZAKA je, že nové zaměstnance nabírají vedoucí funkčních úseků, kteří nemají odborné vzdělání pro kvalifikované posouzení vhodnosti jednotlivých uchazečů. Důkladné prověření kandidátů tedy neprobíhá. Firma však zaměstnává velmi rozmanitý personál a jsou pozice, ve kterých se nevyplatí zaměstnance provádět složitým a nákladným výběrovým řízením. Například u řidiče se ověří, zdali umí řídit a je najatý, v případě problémů není obtížné zaměstnance této kvalifikace vyměnit. U znalostních pracovníků je situace opačná a je doporučováno využívat služby personálních agentur. Lidé, jejichž selhání může znamenat stotisícové ztráty pro společnost, musí být vybíráni pečlivě, s důkladným prověřením požadovaných kompetencí pro výkon práce na daných pozicích.

**Tabulka č. 5: Výhody a nevýhody náboru zaměstnanců formou outsourcingu**

Výhody	Nevýhody
Odborné posouzení vhodnosti uchazeče	Vysoké náklady
Využití rozsáhlých databází	Je třeba pečlivě vybrat dostatečně odbornou personální agenturu
Nábor nezatěžuje vedoucí pracovníky	

Zdroj: autor.

### 5.1.3 Outplacement

Služba řízeného propouštění zaměstnanců spočívá v přípravě zaměstnance na jeho propuštění ze společnosti. Obvykle zahrnuje konzultace a shrnutí jeho současných pracovních zkušeností a pomoc při hledání nového zaměstnání včetně pomoci s vypracováním životopisu, popřípadě orientaci na trhu práce. Služba bývá obvykle zajišťována outsourcingem a vzhledem k její povaze je poskytována pouze dlouhodobým zaměstnancům, nebo v případě hromadného propouštění z důvodu udržení image společensky odpovědné společnosti. Dle možností firmy a individuálního zaměstnance je stanovován rozpočet a forma outplacementu. Od poplatků

podobných náboru, tedy i trojnásobku platu daného zaměstnance, za který je očekávána několik měsíční práce s dotyčným člověkem až po několik tisíc při jednodenním školení pro propouštěný kolektiv více pracovníků.

Problematickým místem SEZAKA jako rodinné firmy je navazování dlouhodobých a osobních vztahů se zaměstnanci, jejich propouštění tak představuje emocionálně náročný proces, který by outsourcovaná služba učinila lehčím.

**Tabulka č. 6: Výhody a nevýhody externího zajištění outplacementu**

Výhody	Nevýhody
Image sociálně odpovědné firmy	Náklady
Snížení psychického tlaku na vedoucí	Etický problém s výběrem komu službu poskytnout a v jakém rozsahu
Forma odměny pro věrné zaměstnance	

Zdroj: autor

## 5.2 Oblast právních služeb

Bez dobrého právního zajištění smluvních vztahů se žádná společnost neobejde. Přestože je možné, že právní služby firma celé léta nepotřebovala, nikdy není vyloučeno, že hned následující zakázka bude problémovou ať už z hlediska neplacení zákazníka, reklamace služeb, či jiných sporů vznikajících z nedostatečné úpravy smluvního vztahu. V případě, že zákazník a SEZAKO jako dodavatel nebo SEZAKO jako odběratel a jeho dodavatelé nenajdou v rozepři společnou řeč, bude muset jejich spor být rozhodnut u soudu, nebo v rozhodčím řízení.

### 5.2.1 Právní zastoupení ve sporech a jejich předcházení

Příprava podkladů k rozhodčímu řízení a soudu je náročný proces, na který nemá stálý stav společnosti časový prostor. Zaměstnanci obvykle ani neví, co je třeba připravit. Proto je nutné obrátit se na odborníka v dané oblasti, aby společnost na spor po právní stránce připravil a zastupoval ji před orgánem, který rozhoduje.

Na trhu existuje velké množství subjektů, které mohou společnosti nabídnout jak lokální služby pro jednotlivé pobočky, tak pro celou společnost centrálně. Konkrétní oblast, kterou společnost bude vyžadovat k řešení, bude oblast obchodně právních a občansko-právních vztahů a proto je třeba zúžit výběr dodavatele těchto služeb na experta v této části oboru. Problematickým místem této oblasti však není vyhledání pomoci v případě sporu, ale jeho předcházení. To zahrnuje jasně stanovenou nabídku a popis zajišťovaných služeb, dostatečně právně ošetřené smluvní vztahy s klienty a dodavateli a transparentní jednání se subjekty, se kterými společnost přichází do styku. Přímé jednání a srozumitelnou nabídku zajišťují obchodníci společnosti, na odborné ošetření smluvních vztahů a případné zastoupení ve sporu je však třeba právníka z interních, či externích zdrojů.



Výhodou interního právníka je jeho nižší cena, ta je ale placená bez ohledu na to, zdali je, či není třeba. Právník tak zná firemní prostředí a v případě, že zrovna neřeší důležitý problém v externí oblasti, může se soustředit na další interní oblasti firmy, jako jsou například pracovně právní vztahy, přebírání odpovědnosti zaměstnanců a další. Obvyklými náklady na právníka pracujícího na plný úvazek může být několik desítek tisíc korun měsíčně. Výhodami externího zajištění pak bývá vyšší kvalita poskytovaných služeb pramenící z množství zkušeností externích právníků, znalosti rozhodců a soudců a sdíleného know-how právních kanceláří. Nevýhodami externího právníka jsou vyšší náklady na jednorázové zastoupení a vysoká finanční náročnost v případě, že je na externí subjekt přenášeno větší množství práce, např. právě pracovně právní vztahy a neustálé řešení úprav právních vztahů uvnitř společnosti. Z toho důvodu je obvykle externí právník najímán až v případě sporu a běžnou agendu společnosti řeší bez odborníků, což může mít za následek prohru v případných sporech. Najmutí externího právníka na zastání agendy ve stejném rozsahu, jako vykonávají firemní právníci, vychází dvakrát až pětkrát draž.

**Tabulka č. 7: Výhody a nevýhody outsourcingu právních služeb**

Výhody	Nevýhody
Vyšší odbornost právníků	Vysoké náklady
Najímání až v případě potřeby	Omezení řešené agendy
Větší znalost soudů a praxe	Možnost prohry od začátku špatně nastavených vztahů

Zdroj: autor.

### 5.2.2 Factoring, vymáhání

Factoring je jednou z nových služeb, které se rychle začaly rozvíjet v době ekonomické recese. Umožňuje společností prodat externím subjektům své pohledávky před i po splatnosti a zvýšit tak okamžitou likviditu nutnou k úhradě variabilních i fixních nákladů firmy. Čím větší je pravděpodobnost vymožení pohledávky a čím dříve bude uhrazena, tím menší je částka, o kterou společnost prodejem závazku přijde.

Problematické místo této oblasti je v nedostatečných personálních kapacitách pro neustálou kontrolu a vymáhání pohledávek od klientů nehledě na náročné zajišťování případného vymáhání za situace, že je klient insolventní. Přestože SEZAKO v současné době nemá výrazné problémy s platební morálkou klientů, je třeba mít připravený náhradní plán, pro situace, kdy by úhrada služeb společnosti měla ohrozit finanční plánování a likviditu společnosti.

Služby factoringu a převzetí pohledávek na trhu poskytuje celá řada subjektů od bank až po drobné podnikatele. Cenově se pohybují nabídky odkupu pohledávek od 5% z ceny pohledávky až po 95%. Čím větší pohledávka s vyšší pravděpodobností bezproblémového uhrazení, tím nižší cena. U zakázek, u kterých je vymožení velmi nepravděpodobné (subjekt je např. předlužený, před krachem) může být za prodej pohledávky inkasováno třeba jen uvedených 5%. Naopak prodej pohledávky na úhradu služeb na základě dobré smlouvy od

likvidního partnera před splatností faktury nemusí společnost stát ani zmiňovaných 5%. Negativním dopadem factoringu však bývá i ztráta dobrých vztahů s odběratelem, protože společnosti vymáhající pohledávky po splatnosti se k subjektům, od kterých je vymáhají, obvykle nechovají jako k váženým klientům, ale jako k insolventním dlužníkům.

**Tabulka č. 8: Výhody a nevýhody externího prodeje pohledávek a factoringu**

Výhody	Nevýhody
Okamžité zvýšení likvidity	Cena placená za převzetí pohledávky
Umožňuje lepší finanční plánování a plánování cash-flow	Negativní vliv na dobré vztahy se zákazníky/odběrateli
Nezatěžuje personálně a administrativně společnost	

Zdroj: autor.

### 5.3 Oblast informačních systémů a služeb

Outsourcing v oblasti informačních systémů a technologií obsahuje dle Brucknera tři prvky: outsourcing provozu, vlastnictví a odpovědnosti.<sup>13</sup> Tyto prvky zapadají do širšího vnímání práce s daty ve společnosti, která obsahuje údaje důležité k zajištění služeb pro vnější, ale i pro vnitřní prostředí firmy. Základem pro stanovení, zdali je informační systém, popř. související služby třeba je definování vstupů a výstupů informačního systému, od kterého se odvíjí jeho hardwarová i softwarová struktura.

#### 5.3.1 Správa informačního systému, sítě, kancelářské výpočetní techniky

V současné chvíli SEZAKO nevyužívá žádný z informačních systémů na trhu nabízených, zaměstnanci využívají jen standardní kancelářskou techniku a pracují v základních programech společnosti Windows. Na trhu je však dostupná řada subjektů, které nabízejí různě složité informační systémy umožňující správu majetku, fakturace, účetnictví, kontaktů, sdílených kalendářů, řízení lidských zdrojů, skladových zásob, řízení procesů a mnoha dalších oblastí. Tradiční pojetí spočívá v zakoupení základní verze programu formou licence k užívání na rok a dokupování modulů, které vždy ošetřují okruh, který firma potřebuje zajistit. Jakmile společnost zná své potřeby natolik, že je možné říci, které vztahy budou řízeny efektivněji pomocí informačního systému, přijde na řadu vyřešení hardwarové stránky systému, která by z důvodu úspory nákladů měla odpovídat požadavkům provozovaného softwaru. Zajištění vývoje, uvedení do provozu a školení zaměstnanců na použití systému z vlastních zdrojů společnosti není reálné.

Hlavními problematickými místy společnosti SEZAKO je v oblasti informačních systémů vysoký náklad na jeho zavedení a převod odpovědnosti za funkcionalitu systému na externí subjekt. Připustíme-li, že by byl systém vybraný na míru potřebám společnosti a mohl by bez větších investic do hardwarové infrastruktury začít fungovat, stále by bylo třeba, aby

<sup>13</sup> BRUCKNER, Tomáš. *Outsourcing a jeho aplikace při řízení informačního systému podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 1998, s. 51. ISBN 80-86119-07-6.

společnost proškolila všechny zaměstnance pro práci v daném systému, průběžně je doškolovala a řešila problémy, které vznikají z neznalosti softwarového prostředí. Cenová nabídka za základ systému zajišťující účetnictví, kontakty, mzdy a majetek se může vyšplhat na desítky tisíc ročně bez důkladného proškolení obsluhujícího personálu. To může vyjít na další desítky tisíc korun. Souhrnně tedy zavedení základního systému může vyjít společnost na sto až dvě stě tisíc. Pro výběr dodavatele je zároveň klíčový převod odpovědnosti, ten spočívá v převedení odpovědnosti za způsobené škody, které mohou vzniknout špatným fungováním systému, popř. úplným kolapsem. Při zavádění systému je třeba počítat s výrazně sníženou výkonností pracovníků, jejichž práce bude kompletně, nebo z velké části převedena do virtuálního prostředí. Podstatným přínosem pro společnost by však mohlo být zvýšení její organizační kultury spojené s přehlednější komunikací, zefektivnění procesů a s tím spojený růst hodnoty firmy v středně až dlouhodobém horizontu.

**Tabulka č. 9: Výhody a nevýhody outsourcingu informačního systému**

Výhody	Nevýhody
Růst hodnoty firmy	Vysoké náklady na zavedení systému
Zefektivnění procesů ve firmě	Krátkodobé snížení výkonnosti
Zvýšení organizační kultury	Závislost na bezporuchovém fungování systému

Zdroj: autor.

### 5.3.2 Tvorba a správa internetových stránek

Webová prezentace je dnes základní vizitkou každé společnosti. Umožňuje nejen novým zákazníkům dozvědět se o firmě základní informace, ale pomáhá i stávajícím zákazníkům objevit nové služby či obnovit ztracený kontakt. Složitost internetových stránek a frekvence jejich aktualizace určuje pořizovací cenu a náklady na údržbu.

SEZAKO v současné době nedisponuje složitými, ani zvláště zajímavými internetovými stránkami, proto vedení společnosti přemýšlí o jejich aktualizaci. Vhodným elementem pro nové stránky by bylo pravidelné vkládání informací o činnostech firmy – o úspěšných zakázkách i účasti na veletrzích, popř. zorganizovaných ukázkách techniky. Z toho důvodu je třeba zajistit průběžné dotváření obsahu stránek. Pomineme-li prvotní vytvoření stránek v hodnotě desítek tisíc korun, může pravidelná údržba stránek vyjít firmu na několik tisíc korun měsíčně včetně zajištění obsahu a zveřejnění novinek společnosti.

Správa internetových stránek nepatří mezi problémové oblasti fungování společnosti. Počet subjektů, které nabízí tvorbu a správu webových stránek je velmi vysoký, liší se však kvalitou dodávaného řešení. Vhodné by bylo obrátit se na partnera, který disponuje zkušeným personálem zvyklým udržovat stránky společnosti aktualizované tak, aby společnost působila aktivním dojmem. Pro vytvoření takového výsledku však bude třeba s outsourcingovým partnerem spolupracovat. Zajištění tvorby a správy webových stránek z vlastních zdrojů by nebylo pro společnost výhodné, protože nedisponuje znalostním pracovníkem, který by web

vytvořil, a jeho najmutí by mohlo dosáhnout vyšších nákladů, než externí zajištění této oblasti.

**Tabulka č. 10: Výhody a nevýhody outsourcingového řešení webové prezentace**

Výhody	Nevýhody
Nižší náklady na zajištění	Nutnost komunikace s externím subjektem
Zkušenosti s webovou prezentací	

Zdroj: autor.

## 5.4 Účetnictví

Vzhledem k výši obratu společnosti je třeba vést účetnictví dle zákona. Tato činnost je v současné chvíli centrálně outsourcována, přináší však mnohá problematická místa.

Hlavními problémy jsou nedostatek informací pro vedení společnosti, které by umožnily již v prvotní chvíli rozhodovat takovým způsobem, aby byla daňová zátěž pro společnost optimalizována a potřeba přeposílat neustále veškeré podklady účetní, postup dokladů je tak z hlediska jejich cest dvojnásobný, než kdyby se o účetnictví starali najmutí zaměstnanci. Nevýhodná je také kontrola účetních výstupů, nad kterými společnost nemá bezprostřední přehled. Řešení této oblasti dodavatelem je zároveň dražší, než najmutí znalostních pracovníků, kteří by potřebu zajišťovali. Vedení zaměstnanců však přináší potřebu na jejich řízení, kontrolu a dodatečné vzdělávání. V konečném důsledku tak vyplývá, že by zajištění vedení účetnictví z vlastních zdrojů bylo nákladnější. Partner SEZAKA je navíc prověřený lety spolupráce a firma nikdy neměla problém s autoritami.

**Tabulka č. 11: Výhody a nevýhody zajištění vedení účetnictví z externích zdrojů**

Výhody	Nevýhody
Méně náročné pro vedoucí poboček	Vyšší cena
Úspora skrytých nákladů	Obtížnější kontrola
Prověřený partner	Partner neposkytuje poradenský servis společnosti

Zdroj: autor.

## 5.5 Správa a ostraha objektů

Služby společnosti SEZAKO jsou založené na vlastnictví velmi drahých strojů, které umožňují zajišťovat širokou nabídku služeb pro zákazníky. Kvůli jejich mobilitě jsou buď přímo součástí vozidel, nebo je vozy pouze přepravují. Z toho důvodu musí firma disponovat objekty, kde flotilu parkuje. Nemovitosti je však třeba udržovat a hlídat.

### 5.5.1 Údržba objektů

Při údržbě objektů je třeba vypořádat se s běžnými nečistotami a se zastaráváním objektů. V současné době spadá řešení úklidu na vedoucí jednotlivých poboček společnosti kvůli značným vzdálenostem mezi jednotlivými pobočkami. Větší investice jsou pak řešené centrálně.

Nejlevněji vychází najmutí pracovníka na částečný úvazek a zajištění úklidu z vnitřních zdrojů, tento způsob zajištění služby však znamená organizaci a kontrolu ze strany vedoucích poboček na všech působištích. Při součtu všech nákladů na práci vedoucích s údržbářem je možné dospět k závěru, že na první pohled nejlevnější volba obsahuje velmi vysoké skryté náklady. Při centrálním zajištění činností formou outsourcingu by se společnost zbavila zátěže na jednotlivé vedoucí poboček a tak by zajistila oblast na první pohled draž, v důsledku levněji. Firem, které nabízejí podobné služby je na trhu velké množství a sehnat společnost, která je schopná servis zajistit na všech místech působnosti SEZAKA není problém. Problematickým místem kontraktu však bude přesné vytyčení povinností dodavatele tak, aby s dalšími opravami a úklidem prostor opravdu nebyly žádné další starosti. Ty lze očekávat především v oblasti oprav budov, jejichž stav může být partnerem opomíjený, nebo naopak může být SEZAKO tlačeno do neustálých drobných investic do majetku, které nemusí být vždy podložené.

**Tabulka č. 12: Výhody a nevýhody zajištění údržby objektů outsourcingem**

Výhody	Nevýhody
Méně náročné pro vedoucí poboček	Vyšší cena
Úspora skrytých nákladů	Složitě vymezení požadovaných služeb v oblasti oprav
Jeden centrálně řízený vztah s dodavatelem	

Zdroj: autor.

### 5.5.2 Ostraha objektů

Jednotlivé pobočky společnosti se mohou stát cílem zlodějů. Přestože krádež velkých vozů není příliš pravděpodobná, je třeba majetek zabezpečit proti krádeži či poškození menších přenosných zařízení a kancelářské techniky. Zajištění ochrany nemovitostí je zároveň obvyklou podmínkou pro uzavření pojištění proti krádeži majetku. Díky rozmístění poboček na více místech a jejich rozsahu by bylo drahé řešit ostrahu formou prezenční přítomnosti hlídače na každé z poboček. Centrální kamerový systém, který by umožňoval vzdálené sledování objektů, může vyjít na podobné prostředky jako alarm, vyžaduje však opět neustálý dohled nad sledovanými oblastmi. Z toho důvodu je nejvýhodnějším druhem zabezpečení alarm, který nevyžaduje drahou prezenční přítomnost hlídače.

Outsourcing ostrahy objektů formou najmutí dodavatele a údržbáře bezpečnostního systému vypadá jako nejvhodnější varianta, přesto má svá úskalí. Bezpečnostní systémy bývají napojené na Policii ČR, která v případě, že je alarm spuštěný okamžitě k místu vyjíždí, proto

je nezbytně nutné naučit zaměstnance pracovat se systémem předtím, než vzniknou zbytečné náklady.

**Tabulka č. 13: Výhody a nevýhody outsourcingu bezpečnostního systému**

Výhody	Nevýhody
Umožňuje výhodnější pojištění	Nebezpečí planých poplachů
V případě skutečné potřeby okamžitě vyjíždí k místu Policie ČR	Nutnost proškolit zaměstnance na práci se systémem
Není třeba zaměstnávat hlídače	

Zdroj: autor.

## **5.6 Marketing a rozvoj obchodu**

Oblast obchodu a marketingu je velmi širokým okruhem činností firmy. Zahrnuje vyhledání potencionálních zákazníků, jejich oslovení, zprostředkování obchodu, vyhodnocení zakázek, ale i systematický přístup k postavení společnosti na trhu – sledování konkurence, změn v požadavcích klientů a nových trendů v odvětví. Funguje-li soubor činností spadající pod tuto oblast správně, neměla by mít firma nouzi o zakázky a její postavení na trhu by se mělo průběžně zlepšovat.

### **5.6.1 Public relations a eventy**

Public relations, tedy vztahy s veřejností tvoří strategický obrázek firmy nejen pro veřejnost v širokém smyslu slova, ale i pro veřejnost oborovou, zákazníky a konkurenci. Dobré vztahy se všemi stakeholdery, tedy se všemi osobami zainteresovanými na chodu společnosti přináší zisk na mnoha úrovních. Kromě udržení stávající klientely rozšiřuje i doporučení širšímu okruhu potenciálních zákazníků. Přidanou hodnotou je také utvrzování vztahů a budování důvěry s obchodními partnery, které je velmi důležitým prvkem dlouhodobé profitability firmy. Eventy jsou jednotlivé akce pořádané pro obchodní partnery, popř. budoucí zákazníky, které podporují cílené budování vztahů s veřejností.

SEZAKO se tradičně účastní veletrhů a pořádá pro své klienty různé výstavy a ukázky techniky, která je hlavním artiklem umožňující poskytování služeb společnosti. Zmíněné akce organizuje z vlastních zdrojů a vzhledem k jejich počtu není třeba mít na tuto činnost vyčleněný speciální personál. Problematickým místem této oblasti je nesystematický přístup k dané oblasti. Společnost nemá zpracovanou strategii, kterou by se snažila dlouhodobě působit na své okolí.

Najmutí externí firmy zajišťující kampaň společnosti obsahující více akcí a strategické řízení vztahů s veřejností a partnery by společnost vyšlo na stovky tisíc korun za rok. Příkladem roční kampaně za milion je například zpracování strategie řízení vztahů, pořádání tří akcí pro dvě desítky hlavních obchodních partnerů a vydání deseti odborně napsaných článků do místně příslušných médií. Nabídky různých promotérů se však výrazně odlišují a většina

firm je schopná svoji nabídku přizpůsobit firmě na míru právě zpracováním podrobné studie, ve které nastíní hlavní aktivity, přínosy a cenu kampaně.

**Tabulka č. 14: Výhody a nevýhody outsourcingu v oblasti PR a eventů**

Výhody	Nevýhody
Zavázání nejdůležitějších partnerů	Vysoké náklady na odborné zajištění
SEZAKO jako první možnost výběru	Špatně vyhodnotitelný efekt akcí
Profesionální řešení	

Zdroj: autor.

### 5.6.2 Marketingové analýzy

Sběr, správa, tvorba marketingových dat a využívání některého z modelů CRM (customer relationship management) - tedy řízeného vztahu se zákazníkem, je jedním z moderních metod zvyšování tržního podílu společností. Zaměřuje se na aktivní práci se zákazníkem a důkladné sledování tržního odvětví. Ve výsledku dostává společnost přesná data, která umožňují přehlednější rozhodování pro management společnosti jak v oblasti poskytování služeb a produktového portfolia, tak v oblasti konkurenčního boje.

Na trhu marketingových dat existuje více subjektů s odlišnými nabídkami služeb. Některé společnosti nabízí různě konkrétní data o tržním odvětví za ceny v řádech deseti až sta tisíců korun. Jiné nabízí telefonickou, či emailovou komunikaci s klientem, nebo potenciálními zákazníky prostřednictvím vlastních pracovníků, či automatických systémů. Tyto služby se dle kvantity a kvality opět pohybují velmi rozdílně v cenách od desítek do stovek tisíc.

Data, která společnost na základě různých druhů marketingových sond získá, slouží hned v několika oblastech firemního řízení. Konkrétně poskytují zpětnou vazbu od klientů, mapují prázdná místa na trhu, vyhledávají potenciální zákazníky a sledují činnost konkurence. Informace získávané prostřednictvím externích subjektů zaměřujících se na danou činnost jsou následně základem pro ekonomické rozhodování o investicích do podnikové infrastruktury a vývoje poskytovaných služeb společnosti.

Společnost SEZAKO prozatím žádnou ze služeb této oblasti nevyužívá. V minulosti si firma vystačila s nahodilými daty obvykle jednoduše vyvozenými ze současné situace domnělé úspěšnosti společnosti. Problematická místa v současné chvíli společnost nepociťuje, přesto pro ni mohou být kritická, například v situaci, kdy sice vykáže meziročně růst zisků, přesto nezjistí, že její tržní segment se několikanásobně zvětšil a z leadera v oblasti se stala konkurenčním lemem společností, které této změny trhu využily.

**Tabulka č. 15: Výhody a nevýhody externího zajištění marketingových analýz**

Výhody	Nevýhody
Jasná představa o pozici firmy na trhu	Vysoké náklady
Zpětná vazba o činnosti společnosti	Neosobní jednání s klienty společnosti
Získání potřebných dat pro ekonomické rozhodování	

Zdroj: autor.

## 5.7 Interim management a konzultace

Dlouhodobá konkurenceschopnost firmy závisí na mnoha faktorech, mezi které patří i správné vedení společnosti. To nabývá se zvyšujícími se turbulencemi trhů na významu. Aby byla společnost správně vedená, jsou třeba nejen vhodná data k manažerskému rozhodování, ale i nezbytně nutné kompetence řídicích pracovníků. V případě, že nejsou dostatečně progresivně rozvíjeny, nebo není v silách managementu firmy obsáhnout veškerou problematiku, která je k rozhodování o následujícím období třeba, přichází oslovení externích odborníků.

### 5.7.1 Interim management

Interim management spočívá v najmutí pracovníka, který na konkrétní období řídí firmu. Délka období se obvykle pohybuje mezi několika měsíci až dvěma roky. Hlavním důvodem pro najmutí externího vedoucího pracovníka je příchod špatně strukturovaných rozhodovacích problémů, se kterými společnost, respektive její vedení nemá dostatek zkušeností. Na výběr interim manažera jsou kladené velké nároky – musí mít prokazatelné zkušenosti v daném oboru a jednoznačně pozitivní reference pro řešení situací, kterými má firma v následujícím období procházet.

V posledních letech se množství interim manažerů, neboli kontraktorů výrazně zvýšilo z důvodu strukturálních změn trhů a recese vyspělých ekonomik, která přinesla období změn, na které vedení společností nebylo připraveno. Na trhu je mnoho subjektů nabízejících služby v této oblasti, při hledání konkrétního odborníka, který splňuje perfektní znalost oboru je však časté vyhledávání partnera v mezinárodním prostředí, kde je služba mnohem rozšířenější, než v České republice. Měsíční náklady na interim manažera se pohybují v řádech stovek tisíc korun v závislosti na množství agendy, kterou má pracovník převzít a zaštitit. Konkrétnější odhad ceny není možné stanovit, protože se odvíjí individuálně od interim manažera, nebo společnosti, která ho na místo dosadí.

**Tabulka č. 16: Výhody a nevýhody interim managementu**

Výhody	Nevýhody
Okamžité a flexibilní řešení situace	Velmi vysoké náklady
Externí pracovník nemá „provozní slepotu“ a má jiný pohled na problémy	Je obtížné předat odpovědnost za vedení firmy externímu pracovníkovi
Přínos externího know-how do firmy	

Zdroj: autor.



### 5.7.2 Konzultantské služby v oblasti řízení

Konzultantské služby spočívají v přizvání odborníka na participaci v rozhodování. Forem účasti těchto externě najímaných osob je několik. Od jednorázové pomoci při řešení konkrétního problému, přes příležitostné školení pro vedení společnosti, které prakticky zvyšuje kompetence pracovníků a know-how firmy, až po nastartování dlouhodobé spolupráce s konzultační firmou zaměřenou do určité oblasti řízení.

Konzultanti pokrývají všechny klíčové oblasti řízení společnosti od marketingu, ekonomiky, obchodu, řízení lidských zdrojů až po strategické plánování, poradenství v oblasti akvizic, fúzí, čerpání dotací, emise akcií a dalších.

Na trhu je dlouhodobě přebytek společností nabízející konzultantské služby v mnoha oblastech řízení společností. Problém s výběrem ideálního dodavatele spočívá ve špatně uchopitelném porovnání kvality a ceny nabízených služeb. Ty jsou obvykle velmi drahé, například 2 denní školení pro vedení firmy se pohybuje od 50 do 200 tisíc korun bez započítání interních nákladů a ušlého zisku. Dlouhodobé poradenství pak může vyjít měsíčně na několik tisíc až desítky tisíc v návaznosti na počet konzultací. Problémem je i otevření interních dat externímu subjektu, má-li poradce poskytovat kvalitní informace, je třeba, aby viděl i do interních záležitostí fungování firmy.

Služby v této oblasti jsou až z 80% objednávány na základě doporučení. Tato forma nese hned dvě zásadní výhody: zákazník tuší jakou kvalitu a za jakou cenu kupuje, s dodavatelem má zprostředkovanou zkušenost a je tedy pro něj důvěryhodnější.

**Tabulka č. 17: Výhody a nevýhody externích manažerských konzultací**

Výhody	Nevýhody
Dlouhodobé zvyšování kompetencí	Vysoké náklady
Přínos externího know-how do firmy	Odkrytí citlivých dat externímu subjektu
Možnost zvýšení hodnoty firmy prostřednictvím získaných poznatků (akcie, dotace, postavení firmy)	

Zdroj: autor.

### 5.8 Servis techniky

Aby společnost SEZAKO byla vždy připravená poskytovat vysoce kvalitní a rychlé služby pro své klienty, je základem mít techniku v perfektním stavu. Samostatně je ve firmě řešen servis speciálních strojů a techniky. Ten je zajišťován přímo dodavateli těchto drahých a vysoce sofistikovaných strojů buď mobilním týmem, který v případě potřeby dojede opravy provést, nebo odesláním zařízení zpět výrobcí. Podpůrnou činností, kterou je však třeba běžně řešit je servis automobilové flotily, která zajišťuje přepravu personálu a některých strojů umožňujících snadné přemísťování.

Specifikem zajištění této služby je, že firma vyžaduje pokrytí na všech pobočkách jedním dodavatelem. Tento fakt je prakticky jediným problematickým místem dané oblasti a vzhledem k tomu, že existují dodavatelé, kteří jsou schopní vyhovět tomuto požadavku, je tato oblast plně outsourcována. Alternativním řešením této služby by bylo svázat vozový park k poskytovateli servisu do jednoho místa. Tato možnost je ale z důvodu převozu vozidel dražší, než varianta zajištění servisu ve všech pobočkách plošně rozšířenějším dodavatelem. Jako teoretickou možnost je třeba zvážit i výstavbu vlastní dílny pro opravu, to by však znamenalo vysoké investiční náklady a najmutí kvalifikovaného personálu, který by s největší pravděpodobností nebyl vzhledem k velikosti flotily dostatečně vytížen. Kromě toho by musela investice do daného typu infrastruktury proběhnout na všech pobočkách společnosti, nebo by bylo třeba vozy opět převážet, jak již bylo zvažováno výše. Na druhou stranu by tento personál zajišťoval primárně potřeby firmy a kdykoli by bylo třeba, byl by vozový park společnosti SEZAKO prioritou.

Z hlediska zajištění nejpříznivější ceny je třeba kontrolovat fakturaci dodavatele a jednou za čas porovnat ceny zaštitěné rámcovou smlouvou s cenami ostatních tržních subjektů v okolí poboček nabízejících opravy vozidel do 3,5 tun.

Problematickými místy jsou místní rozříštění potřeby služby, možná změna cen dodavatele, změna cen na trhu a vytížení dodavatele služby v případě nečekané potřeby jinými zákazníky.

**Tabulka č. 18: Výhody a nevýhody outsourcování servisu vozidel**

Výhody	Nevýhody
Žádné investice do infrastruktury a personálu	Nutnost kontrolovat tržní ceny
Jednorázové pokrytí potřeby na všech pobočkách firmy	Oprava vozidel SEZAKA nemusí mít vždy prioritu

Zdroj: autor

## **6 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ VYBRANÝCH ČINNOSTÍ FIRMY FORMOU OUTSOURCINGU**

Problematická místa, která byla objevená analýzou současného stavu řešení podpůrných činností firmy, by mohla být odstraněna na základě následujících návrhů.

### **Návrh pro oblast řízení lidských zdrojů**

Pro firmu by bylo výhodné zajistit školení vlastními zaměstnanci na horizontální i vertikální úrovni v oblasti technických dovedností, které by mělo za následek zastupitelnost jednotlivých pracovníků. To bude pro společnost důležité i v případě, že některý zaměstnanec z firmy odejde. Dalším návrhem je častější uvolňování znalostních pracovníků za účelem outsourcingového školení a získávání novinek v jednotlivých oborech dle potřeb znalostních pracovníků a kolektivu ať už externí školitel přijede do SEZAKA, nebo zaměstnanci za ním.

Nábor technických pracovníků je záhodno řešit z vlastních zdrojů. Najímání znalostních a vedoucích pracovníků by byl výhodněji řešený formou outsourcingu, který odstraní problematické místo společnosti spočívající v nedostatku odborníků schopných důkladně otestovat a zaručit se za dobré předpoklady nově nabíraných zaměstnanců.

Poptání outplacementu představuje pro společnost možnost jak se vyrovnat s propouštěním zaměstnanců. Sice přináší náklady, na druhou stranu působí na propuštěné zaměstnance a společnost obecně dobře. Službu by tedy bylo vhodné zařadit do oblasti outsourcovaných činností v závislosti na propouštění nejvýznamnějších a nejvěrnějších zaměstnanců.

### **Návrh pro oblast právních služeb**

Pro SEZAKO je optimální najmutí interního právníka na řešení běžné administrativně-právní práce. Zároveň však v případě významných sporů, které hrozí velkými ztrátami, bude vhodné obrátit se na špičky v oboru z externího prostředí. Doporučení tedy spočívá v navázání dobrého vztahu s právní kanceláří schopnou formou outsourcingu pokrýt případnou potřebu zastupování v obchodně-právních sporech.

Z výhod a nevýhod factoringu vyplývá, že by společnost neměla prodávat pohledávky klientů, se kterými chce dále spolupracovat. Pokud tedy klient za další rozvoj vzájemných vztahů stojí, je vhodné mu se splatností jeho pohledávek počkat. V případě, že by měla být ohrožena likvidita firmy, je prodej pohledávek rychlou možností, jak se vyhnout zařazení do rejstříků dlužníků. V případě, že firma bude mít, nebo bude očekávat, problém s likviditou, bylo by dobré řešit faktoring formou outsourcingové spolupráce.

## **Návrh pro oblast informačních systémů a služeb**

V souhrnu může zavedení informačního systému zaměstnancům ušetřit velké množství práce a firmě zvýšit hodnotu, je však třeba počítat s vysokými náklady na jeho zavedení spočívající nejen v pořízení samotné licence a hardwaru odpovídajícímu požadavkům systému, ale především v zaškolení personálu. V případě, že dodavatel řešení dané oblasti není ochoten převzít odpovědnost za fungování systému, může být jeho pořízení velmi riskantním krokem. Outsourcing této oblasti je vhodný pouze v případě důkladného nastavení vztahu s poskytovatelem služeb.

Na outsourcingovém zajištění tvorby a správy webových stránek převažují výhody. Jediným potenciálně problematickým místem podoblasti je jasné zadání a vhodný výběr externího dodavatele služby. Při průběžných kontrolách jsou však rizika minimální.

## **Návrh pro oblast účetnictví**

Účetnictví v současné chvíli je zajišťováno formou outsourcingu. Toto nastavení je možné považovat dle výsledků analýzy za optimální.

## **Návrh pro oblast správy a ostrahy objektů**

Nejvhodnější variantou zajištění údržby budov je centrální smlouva s dodavatelem zajišťující dlouhodobý outsourcing, který zajistí odpovídající servis na všech pobočkách společnosti. Tento jeden řízený vztah bude sice nákladnější pro jednotlivé pobočky, než lokální zajištění přesto je možné očekávat významnou úsporu skrytých nákladů.

Outsourcing bezpečnostního systému je možné SEZAKU doporučit, představuje nejlevnější možnost zajištění bezpečnosti jednotlivých objektů.

## **Návrh pro oblast marketingu a rozvoje obchodu**

Profesionální řízení vztahu se stakeholdery společnosti je nákladná činnost, která by ekonomiku firmy výrazně zatížila a nemá na první pohled zřetelný výsledek. Z dlouhodobého hlediska však může přinést výraznou konkurenční výhodu a pomoci SEZAKU získat stabilní zázemí, které bude umožňovat rozšiřování klíčové klientely a bude předcházet problémy s úbytkem důležitých partnerů. Outsourcing těchto činností je vhodné ve střednědobém horizontu zajistit.

Absence marketingových analýz pro firmu, která je významným subjektem ve svém segmentu znamená velké riziko, proto je důležité tento problém postupně eliminovat. Přestože je outsourcing těchto činností drahý, je vhodné minimálně při aktualizaci střednědobých záměrů společnosti investovat do aktualizace dat o vnějším prostředí společnosti.

## **Návrh pro oblast interim managementu a manažerských konzultací**

Ve společnosti SEZAKO je za současných podmínek dostatek personálních kapacit pro zajištění řízení běžného chodu společnosti. Problematickým místem tak je potenciální změna podmínek a významné zhoršení struktury problémů. Outsourcing interim managementu je pro společnost vhodným řešením v případech, kdy budou hrozit firmě existencionální hrozby, se kterými vedení společnosti nebude mít zkušenosti. Do té doby není vhodné řešit formou outsourcingu tento typ služeb.

Po zvážení možnosti dlouhodobě vytěsnit oblast získávání nových poznatků a obohacování firmy prostřednictvím rozšiřování jejího know-how je možné říci, že dlouhodobá spolupráce s externím subjektem je vhodná. Vysoké náklady pro firmu SEZAKO sice budou představovat významné investice (a rozsah outsourcingu této oblasti jimi bude omezen), přesto se dlouhodobé zvyšování kompetencí vedení rodinné společnosti může výrazně, pozitivně promítnout do hospodářských výsledků firmy. Kromě toho investice do znalostního kapitálu společnosti pomůže eliminovat problémy, jejichž řešení by mohlo být mnohem dražší.

## **Návrh pro oblast servisu techniky**

Servis techniky je v současném období řešen formou outsourcingu, dle typu techniky jejím dodavatelem, nebo centrálně pro všechny pobočky. Návrhem je zůstat u stávajícího pokrytí těchto potřeb. Doporučením pro vedení společnosti je také provádět příležitostnou kontrolu smluvených cen za účelem jejich porovnání s tržní realitou. Navrhnout lze i důkladné plánování potřeby servisu vozidel tak, aby nedocházelo k prodlevám a dočasným vyřazením z provozu z důvodu časového presu u dodavatele služby.

**Tabulka č. 19: Návrh činností k outsourcingu**

<b>Vhodné zajistit outsourcingem</b>	<b>Vhodné zajistit z interních zdrojů</b>
Nábor znalostních pracovníků	Nábor manuálních pracovníků
Vzdělávání znalostních pracovníků	Vzdělávání manuálních pracovníků
Outplacement kmenových pracovníků	Právní služby – smlouvy, běžné zastupování, kontrola, pracovně právní vztahy
Právní zastoupení v kritických sporech	Vymáhání pohledávek důležitých klientů
Factoring a vymáhání pohledávek od insolventních klientů	Správa informačních technologií vnitřními zdroji (krátkodobý horizont)
Zavádění informačního systému (dlouhodobý horizont)	Orientace ve vnějším prostředí společnosti (krátkodobý horizont)
Tvorba a správa webové prezentace firmy	Řízení vztahu se stakeholdery pomocí marketingových akcí (střednědobý horizont)
Vedení účetnictví	Řízení společnosti
Správa a údržba budov	
Zajištění ostrahy budov formou alarmu	
Marketingové analýzy (dlouhodobý horizont)	
Řízený vztah se stakeholdery pomocí marketingových akcí (dlouhodobý horizont)	
Řízení společnosti formou interim managementu (pouze v případě nutnosti)	
Manažerské konzultace	
Servis techniky	

Zdroj: autor.

## 7 ZHODNOCENÍ NÁVRHŮ

Tabulka uvedená v předchozí kapitole dokládá, že existuje více podpůrných činností, které se vyplatí outsourcovat, než činností, které je výhodné zajišťovat z interních zdrojů společnosti. Tento stav je ve vyspělých ekonomikách se zdravým trhem standardní, protože primární koncentrace na hlavní činnost podniku, která přináší nejvyšší přidanou hodnotu, vede k maximalizaci zisků společnosti. Výsledky analýzy praktické části práce jsou tedy v souladu s všeobecně respektovanou teorií dané oblasti.

Při opakovaném procházení jednotlivých oblastí a důkladné koncentraci na specifika problematických míst jednotlivých oblastí z práce vyplývá kladení značného důrazu na excelenci vedení společnosti. Správné rozhodování v řízení SEZAKA je klíčem k dlouhodobé úspěšnosti a konkurenceschopnosti společnosti. V případě, že budou znalostní pracovníci průběžně a důkladně vzděláváni, společnost dlouhodobě ušetří na konzultacích pro management, interim managementu, ale například i na marketingových analýzách či outplacementu zaměstnanců.

Navrhované zvýšení investic do různých oblastí formou outsourcingu koresponduje i se silnou pozicí společnosti v rámci tržního segmentu. V současné chvíli je většina problémů opomíjena, protože společnost nemá existenční problémy. Tato doba je tedy optimální ke zvýšení vkladů do stabilizace společnosti a posílení její pozice na trhu. Je možné předpokládat, že odstranění problematických míst, objevených na základě analýzy jednotlivých oblastí, bude představovat významný přínos pro podnik. Významný pozitivní efekt navrhovaných opatření v případě jejich zavedení do praxe, lze odhadem, dle jednotlivých činností, očekávat v horizontu jednoho až pěti let. Nejviditelnější efekt by navrhovaná opatření měla v případě, že by tržní postavení SEZAKA bylo ohroženo.

## ZÁVĚR

Práce naplnila všechny své cíle. V jejím rámci byly soustředěny potřebné informační zdroje, na základě kterých vytvořila informační rámec vhodný k aplikaci na vybraný podnik. Současný stav zajišťování podpůrných činností firmy formou outsourcingu, nebo z vlastních zdrojů, byl analyzován a na jeho základě bylo možné najít problematická místa podniku. Jejich pokrytí, nebo úplné odstranění bylo popsáno v návrzích pro společnost. Návrhy byly závěrem práce zhodnoceny jako velmi přínosné ve střednědobém až dlouhodobém horizontu, kdy lze na základě jejich zavedení očekávat viditelné přínosy pro firmu.

Nejdůležitější zjištěné problémy z analýzy jsou v nedostatečném vzdělávání vedení společnosti a budování vztahů se zákazníky. Vedení je v rodinné firmě velmi obtížně zastupitelné a v případě, že jeho členové nebudou dostatečně rozumět novým situacím na trhu, může se dostat podnik do velkých problémů. Budování vztahů se zákazníky by pak společnosti pomohlo zajistit si i pro další období udržení silné pozice v tržním segmentu.

Hlavními návrhy práce bylo investovat do vzdělávání znalostních a vedoucích pracovníků, ulehčit práci jednotlivým vedoucím lokálních poboček, ale i podpořit budování vztahů s klienty a posilovat tak pozici společnosti na trhu. Zásadní přínosy práce jsou samotné návrhy, jejichž praktický dopad se může v případě jejich zavedení velmi významně podepsat na další konkurenceschopnosti společnosti. Vedoucí pracovníci případné dopady pocítí mnohem dříve prostřednictvím snížení pracovní zátěže při vytěsnění některých činností, s nimiž měli dříve významně více práce.

Práce obsáhla téma vyčerpávajícím způsobem, přesto z důvodu jejího rozsahu nebylo možné zajít do větší hloubky. Společnost SEZAKO bude v případě odstraňování problematických míst potřebovat další rozpracování dané problematiky v oblastech výběru nejvhodnějších partnerů, nebo například optimálního nastavení převodů zodpovědnosti dodavatelů za zajištění komplexní agendy v rámci případného outsourcingu.



## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Literatura:

1. BRUCKNER, Tomáš. *Outsourcing a jeho aplikace při řízení informačního systému podniku*. 1.vyd. Praha. ISBN 80-861-1907-6.
2. DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-717-9603-4.
3. MÁLEK, Zdeněk a Zdeněk ČUJAN. *Základy logistiky*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008, 122 s. ISBN 978-80-7318-729-3.
4. PERNICA, Petr. *Logistika pro 21. století: (supply chain management)*. Vyd. 1. Praha: Radix, 2005. ISBN 80-860-3159-4.
5. RYDVALOVÁ, Petra. *Outsourcing ve firmě: průvodce pro manažera s tipy pro české prostředí*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007, 102 s. ISBN 978-80-251-1807-8.
6. SIXTA, Josef. *Logistika: teorie a praxe*. Vyd. 1. Brno, 2005, 315 s. ISBN 80-251-0573-3.

### Odborné časopisy:

7. VYDROVÁ, M.: Čas a myšlenky Henryho Forda. *Eurofirma*, 2005, roč. III., č. 21.

### Internetové zdroje:

8. Nedůvěra k outsourcingu je drahá. SystemOnLine: *S přehledem ve světě informačních technologií* [online]. 2004, roč. 2004, č. 4 [cit. 2012-04-11].  
Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/clanky/neduvera-k-outsourcingu-je-draha.htm>
9. The Outsourcing Institute: Articles & Info: Top Ten Outsourcing Survey. THE OUTSOURCING INSTITUTE. *The Outsourcing Institute: Gateway to the Outsourcing Marketplace* [online]. 1998 [cit. 2012-04-04].  
Dostupné z: [http://www.outsourcing.com/content.asp?page=01b/articles/intelligence/oi\\_top\\_ten\\_survey.html](http://www.outsourcing.com/content.asp?page=01b/articles/intelligence/oi_top_ten_survey.html). Survey of Current and Potential Outsourcing End-Users - The Outsourcing Institute Membership.

## **SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek č. 1: Vnímání vlivu outsourcingu na podnikání v periodikách v první polovině roku 2006.....	11
Obrázek č. 2: Pouhá 2 % z příspěvků hodnotila dopady outsourcingu negativně za první polovinu roku 2006 .....	11
Obrázek č. 3: Vztah řízení a logistiky .....	21
Obrázek č. 4: Organizační schéma firmy SEZAKO .....	24

## SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Co společnosti očekávají od outsourcingu .....	14
Tabulka č. 2: Hodnototvorný řetězec .....	15
Tabulka č. 3: Hodnototvorný řetězec společnosti SEZAKO .....	28
Tabulka č. 4: Výhody a nevýhody školení zaměstnanců formou outsourcingu.....	30
Tabulka č. 5: Výhody a nevýhody nábory zaměstnanců formou outsourcingu .....	30
Tabulka č. 6: Výhody a nevýhody externího zajištění outplacementu.....	31
Tabulka č. 7: Výhody a nevýhody outsourcingu právních služeb .....	32
Tabulka č. 8: Výhody a nevýhody externího prodeje pohledávek a factoringu.....	33
Tabulka č. 9: Výhody a nevýhody outsourcingu informačního systému .....	34
Tabulka č. 10: Výhody a nevýhody outsourcingového řešení webové prezentace.....	35
Tabulka č. 11: Výhody a nevýhody zajištění vedení účetnictví z externích zdrojů.....	35
Tabulka č. 12: Výhody a nevýhody zajištění údržby objektů outsourcingem .....	36
Tabulka č. 13: Výhody a nevýhody outsourcingu bezpečnostního systému.....	37
Tabulka č. 14: Výhody a nevýhody outsourcingu v oblasti PR a eventů.....	38
Tabulka č. 15: Výhody a nevýhody externího zajištění marketingových analýz.....	39
Tabulka č. 16: Výhody a nevýhody interim managementu.....	39
Tabulka č. 17: Výhody a nevýhody externích manažerských konzultací .....	40
Tabulka č. 18: Výhody a nevýhody outsourcingování servisu vozidel.....	41
Tabulka č. 19: Návrh činností k outsourcingu .....	45