

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

Evidenčné číslo: 18200/D/2012/3554090550

**VYUŽÍVANIE OUTSOURCINGU
PODNIKOVÝCH PROCESOV V PRAXI**

Dizertačná práca

2012

Ing. Lucia Badáňová

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

**VYUŽÍVANIE OUTSOURCINGU
PODNIKOVÝCH PROCESOV V PRAXI**

Dizertačná práca

Študijný program: Ekonomika a manažmentu podniku

Študijný odbor: 3.3.16 Ekonomika a manažment podniku

Školiace pracovisko: Katedra manažmentu

Školiteľ: doc. Ing. Elena Thomasová, CSc.

Bratislava 2012

Ing. Lucia Badáňová

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracovala samostatne a že som uviedla všetku použitú literatúru.

Dátum:
Ing. Lucia Badáňová

.....

Pod'akovanie

Touto cestou by som chcela pod'akovať školiteľke pani docentke Ing. Elene Thomasovej, CSc. za cenné rady a pripomienky pri vypracovaní dizertačnej práce. Za podporu ďakujem svojej rodine a priateľom.

ABSTRAKT

BADÁŇOVÁ, Lucia: *Využívanie outsourcingu podnikových procesov v praxi.* – Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu; Katedra manažmentu. – Školiteľ: doc. Ing. Elena Thomasová, CSc. – Bratislava FPM EU, 2012, počet strán 128

Cieľom záverečnej práce je komplexný pohľad na využitie a aplikáciu outsourcingu vo vybraných slovenských podnikoch, aj počas krízy a stanovenie odporúčaní pre slovenských manažérov na možnosť uplatnenia outsourcingu v podniku. Práca je rozdelená do 5 kapitol, obsahuje 16 grafov, 13 tabuliek, 8 obrázkov a 2 prílohy.

Prvá kapitola je venovaná riešeniu problematiky outsourcingu doma aj v zahraničí.

V ďalšej časti sa charakterizuje základný (hlavný) cieľ dizertačnej práce a jeho čiastkové ciele. Následne je popísaná metodika práce. Štvrtá kapitola sa zaoberá samotným výskumom v oblasti outsourcingu na Slovensku.

Záverečná kapitola sa zaoberá návrhom odporúčaní pre manažérov v oblasti outsourcingu podnikových procesov, ktoré vyplývajú z uvedeného výskumu.

Výsledkom riešenia danej problematiky je návrh odporúčaní v oblasti outsourcingu podnikových procesov, rozdelených podľa jednotlivých fáz outsourcingového procesu.

Kľúčové slová:

Outsourcing, poskytovateľ outsourcingu, core business, vedľajšie činnosti, outsourcingový projekt, outsourcingový proces

ABSTRACT

BADÁŇOVÁ, Lucia: *Využívanie outsourcingu podnikových procesov v praxi.* – University of economics in Bratislava. Faculty of business management; Katedra manažmentu. – Školiteľ: doc. Ing. Elena Thomasová, CSc. – Bratislava FPM EU, 2012, number of pages 128

The main aim of the dissertation project is the comprehensive view of using and application of the outsourcing concept in the Slovak firms, also during the crisis. The goal is also to set the recommendations for Slovak managers of the possibility to use the concept of outsourcing in their companies. The project is divided into five chapters. It includes 16 Graphs, 13 Tables, 8 Pictures and 2 Attachments. The first chapter solves the issue of outsourcing in domestic and foreign field. In the next part of the project there is characterized the main goal of the dissertation project and its partial goals. Then we describe the methodology of the project. The fourth chapter contains the outsourcing research of Slovakia. The final chapter focused on recommendations for managers in the outsourcing of business processes in Slovakia resulting from the previous research.

Key words:

Outsourcing, provider, core business, secondary activities, project of outsourcing, outsourcing process

OBSAH

str.

ÚVOD.....	12
1 SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY OUTSOURCINGU DOMA A V ZAHRANIČÍ.....	14
1.1 Definícia outsourcingu.....	14
1.2 História outsourcingu.....	18
1.3 Klasifikácia outsourcingu.....	21
1.3.1 Rozdelenie podľa outsourcovanej oblasti	21
1.3.3 Outsourcingové vzťahy podľa počtu dodávateľov.....	29
1.3.4 Členenie outsourcingu z geografického hľadiska	32
1.4 Outsourcing versus insourcing.....	34
1.4.1 Výhody a nevýhody insourcingu.....	35
1.4.2 Stratégia „Výrob alebo nákup“	36
1.4.3 Cosourcing	38
1.5 Dôvody využitia outsourcingu	40
1.6 Riziká zavedenia outsourcingu	44
1.7 Postup zavedenia outsourcingu a jeho fázy	47
1.7.1 Analytická fáza	48
1.7.2 Rozhodovacia fáza.....	49
1.7.3 Kontaktná fáza.....	50
1.7.4 Hodnotiaca fáza	52
1.7.5 Uzatvorenie kontraktu.....	55
1.7.6 Implementácia	57
1.7.7 Spätná väzba	57
1.8 Zhrnutie súčasného stavu riešenej problematiky outsourcingu doma aj v zahraničí	59
2 CIEĽ PRÁCE	60
3 METODIKA PRÁCE A METÓDY SKÚMANIA	61
4 VÝSKUM VYUŽITIA OUTSOURCINGU PODNIKOVÝCH PROCESOV V PRAXI	64
4.1 Východiská výskumu	64
4.2 Analýza získaných poznatkov.....	66
4.2.1 Charakteristika respondentov dotazníkového prieskumu	66

4.2.2 Využívanie outsourcingu u respondentov.....	69
4.2.3 Hodnotenie dodávateľa	80
4.2.4 Outsourcing a kríza.....	83
4.3 Zhrnutie analýzy získaných údajov.....	86
5 DISKUSIA	89
5.1 Návrh odporúčaní v oblasti outsourcingu	90
5.2 Hlavné prínosy dizertačnej práce	103
ZÁVER.....	106
Prípadové štúdie	108
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	114
Prílohy	120

Zoznam grafov

Graf 1: Oblasti outsourcingu	27
Graf 2: Dôvody outsorucingu – USA vs. Európa	43
Graf 3: Počet podnikov, ktoré sa zúčastnili prieskumu podľa počtu zamestnancov.....	66
Graf 4: Vývoj ziskovosti respondentov.....	67
Graf 5: Percento respondentov podľa zahraničnej účasti.....	69
Graf 6: Využívanie outsourcingu u respondentov	70
Graf 7: Oblasti využívania outsourcingu	72
Graf 8: Očakávania respondentov od oursourcingu pred jeho zavedením	74
Graf 9: Skutočné prínosy outsourcingu.....	75
Graf 10: Problémy outsourcingu u respondentov	77
Graf 11: Zmeny v organizačnej štruktúre po zavedení outsourcingu	80
Graf 12: Rozhodnutie o výbere dodávateľa	81
Graf 13: Hodnotenie dodávateľov.....	82
Graf 14: Vplyv hospodárskej krízy na podniky	83
Graf 15: % respondentov, ktorí odstúpili a neodstúpili od outsourcingovej zmluvy.....	84
Graf 16: Postoj respondentov k outsourcingu v priebehu krízy.....	85

Zoznam obrázkov

Obrázok 1: Rozdiel medzi insourcingom a outsourcingom.....	17
Obrázok 2: Porovnanie tradičného outsourcingu a multisourcingu.....	31
Obrázok 3 : Prehľad podnikových činností.....	36
Obrázok 4 : Postup v rozhodovaní „Vyroba alebo nakúp“.....	37
Obrázok 5: Najvýznamnejšie dôvody pre outsourcing	40
Obrázok 6: Postup realizácie dotazníkového prieskumu	63
Obrázok 7: Definovanie procesu vhodného na outsourcing	93
Obrázok 8: Postup pri definovaní procesu vhodného na outsourcing.....	97

Zoznam tabuliek

Tabuľka 1: Výhody a nevýhody outsourcingu.....	46
Tabuľka 2 : Charakteristika poskytovateľov outsourcingových služieb.....	50
Tabuľka 3: Príklad scoringu.....	53
Tabuľka 4: Obrat opýtaných podnikov za roky 2009 a 2010	67
Tabuľka 5: Charakteristika podnikov podľa zamerania hlavnej činnosti	68
Tabuľka 6: Charakteristika respondentov podľa trhu, na ktorom pôsobia	69
Tabuľka 7: Dôvody nevyužívania outsourcingu.....	71
Tabuľka 8: Outsourcing z hľadiska geografického.....	71
Tabuľka 9: Prehľad častí procesov, ktoré sa outsourcujú v jednotlivých oblastiach podniku	73
Tabuľka 10: Hodnotenie kritérií pri implementácii outsourcingu	79
Tabuľka 11: Dôležitosť kritérií výberu dodávateľa	81
Tabuľka 12: Využívanie hodnotiacich kritérií existujúceho outsourcingového vzťahu.....	82
Tabuľka 13: Dôvody odstúpenia od outsourcingovej zmluvy v posledných dvoch rokoch...	84

ÚVOD

Medzi pojmy, ktoré patria do manažérskeho slovníka, ale aj slovníka obchodu a služieb sa pojem outsourcing zaradil v 80. rokoch minulého storočia. Veľké spoločnosti vtedy začali uvažovať nad efektívnosťou zhodnocovania a využívania vlastných zdrojov a potrebou vysoko špecializovaných znalostí na marginálne procesy podniku. Začala sa doba vyhľadávania viac-menej expertných znalostí externých spoločností na dodanie konkrétnej služby (napr. návrh dizajnu alebo výroba produktu, monitoring činností, audit atď.). Následne sa rozšírili dôvody pre uplatňovanie tohto procesu na zníženie nákladov, flexibilitu a premenlivé požiadavky na kapacity a špecifické znalosti, schopnosti, nevyhnutnosť prenosu vedomostí a špecifických znalostí konkrétnych odvetví v rámci organizácie, nedostatok dostupných vlastných zdrojov. Outsourcing sa ako jednoduché a efektívne riešenie stal v podnikaní na celom svete veľmi obľúbeným

Vzrastajúca miera konkurencie, globalizácia svetového trhu, neustále zmeny vo výrobných technológiách, vývoj informačných systémov a zvyšujúce sa nároky zákazníkov tlačia výrobcov k osvojeniu si takých výrobných postupov a manažérskych praktík, ktoré zabezpečia vysokokvalitné produkty v čo najkratšom čase. Úspešnosť podnikov teda závisí predovšetkým od ich schopnosti uspokojovať neustále rastúce potreby zákazníkov. Riadenie vzťahov so zákazníkmi sa teda stalo prioritou pre väčšinu podnikov. Nesmieme však zabúdať, že uspokojiť zákazníka znamená mať kvalitný a efektívny celý transformačný proces, t.j. od jeho vstupov, cez samotný priebeh až po výstupy. Sústrediť sa na svoju hlavnú činnosť znamená mať kvalitné, spoľahlivé a efektívne zabezpečené vedľajšie procesy. Preto je outsourcing v poslednej dobe veľmi často skloňovaným pojmom. Kde je však jeho pravé miesto v strategickom riadení a manažérskom rozhodovaní? Je len nástrojom znižovania nákladov alebo zdrojom inovácií? Na tieto a ďalšie otázky sa snažíme nájsť odpovede v predloženej dizertačnej práci.

Cieľom dizertačnej práce je zistiť ako je outsourcing na Slovensku využívaný a utvoriť komplexný pohľad na využitie a aplikáciu tejto koncepcie vo vybraných slovenských podnikoch. Na základe takéhoto pohľadu je možné stanoviť odporúčania pre slovenských manažérov na možnosť uplatnenia outsourcingu v podniku, ktoré tiež jedným z čiastkových cieľov práce. Chceli sme vytvoriť také odporúčania, ktoré manažérom pomôžu pri rozhodovaní sa o outsourcingu, dodajú prehľad a varujú ako sa vyhnúť

prípadným rizikám. Domnievame sa, že naše odporúčania, by mohli v mnohých zmeniť pohľad na outsourcing.

Dizertačná práca „Využívanie outsourcingu podnikových procesov v praxi“ je rozdelená do piatich kapitol. V prvej časti sa venujeme problematike outsourcingu na teoretickej úrovni. Snažíme sa uvádzať a porovnať dostupné domáce a zahraničné pohľady a prístupy k uvedenej problematike. Druhá kapitola uvádza hlavný a čiastkové ciele. V tretej kapitole je rozpracovaná metodológia a metódy používané pri vypracovaní dizertačnej práce. Obsahom štvrtej kapitoly je analýza súčasného stavu otázky outsourcingu na Slovensku, kde uvádzame výsledky výskumu, ktorý bol uskutočnený v rámci dizertačnej práce a týka sa problematiky využívania outsourcingu v podnikoch na Slovensku. V nadväznosti na štvrtú kapitolu je vypracovaná piata časť dizertačnej práce, v ktorej sa venujeme samotným záverom a odporúčaniam, ktoré nám vyplynuli z výskumu a z analýzy súčasného stavu outsourcingu.

Keďže cítime nedostatok domácej literatúry zaoberajúcej sa problematikou outsourcingu, napriek tomu, že outsourcing nie je úplne nový pojem, snažili sme sa prácou ukázať komplexný pohľad na tento proces. A keď vravíme proces myslíme tým tiež to, že sa neustále mení a vyvíja v závislosti od meniaceho sa prostredia, kedy sa stretávame s novými situáciami, ako napríklad hospodárska kríza, ktorá je skloňovaná v poslednom období na každom kroku. Keďže nás zaujíma ako podniky reagujú na zmenené podmienky v nadväznosti na outsourcing, rozhodli sme sa venovať okrajovo aj tejto problematike.

1 SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY OUTSOURCINGU DOMA A V ZAHRANIČÍ

Aby sme pochopili podstatu outsourcingu, je veľmi dôležité ujasniť si definíciu a históriu vývoja outsourcing, prínosy a riziká tohto manažérskeho nástroja, ako ja jednotlivé fázy outsourcingového procesu.

1.1 Definícia outsourcingu

„Ak existuje niečo, čo nemôžeme urobiť efektívnejšie, lacnejšie a lepšie ako naši konkurenti, je nezmyselné takéto činnosti vykonávať, mali by sme prijať niekoho, kto to vie lepšie ako my”.

Henry Ford

Hlavným cieľom každej spoločnosti býva maximálna efektívnosť hlavnej činnosti. Pre splnenie tohto strategického cieľa je dôležité neustále prebiehajúca optimalizácia hlavnej činnosti. Pokiaľ sa má manažment sústrediť na zefektívnenie hlavnej činnosti musí viesť odčleniť podporné aktivity podniku. Jednou z efektívnych foriem riadenia vedľajších, tzv. „non-core“ činností je outsourcing.

Pojem outsourcing vznikol z amerického „**Outside resource using**“¹, čo sa dá voľne preložiť ako využívanie vonkajších zdrojov. V literatúre sa však stretávame s ďalšími definíciami outsourcingu. Rydvalová, Rydval² outsourcing definujú ako dlhodobý zmluvný vzťah s „niekým“ zvonka vlastnej organizácie na poskytovanie služieb jednej alebo viacerých oblastiach činnosti. Podľa Dvořáčka a Tylla³ outsourcing v doslovnom preklade znamená používanie vonkajších zdrojov a predstavuje rozhodovanie medzi dvoma stratégiami „vyrob alebo kúp“. Slovo „outsourcing“ je možné tiež chápať ako zloženinu dvoch slov „out“ „sourcing“. Pri outsourcingu sa teda jedná o premiestnenie (prevedenie, vytesnenie) jednej alebo viac aktivít, ktoré doteraz organizácia realizovala

¹ NÝVLTOVÁ, I. – CEMPÍREK, V. 2006. Outsourcingem k vyšší efektivnosti. In *Logistika*. ISSN 1211-0957 Ročník č.12, č.4,2006, str. 42-44.

² RYDVALOVÁ, P. – RYDVAL, J. 2007. *Outsourcing ve firmě*, Brno: Computer Press, a.s., 2007. 3s. ISBN 978-80-251-1807-8.

³ DVOŘÁČEK, J. – TYLL, L. 2010. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. Praha : C.H.Beck. 2010. 1s. ISBN 978-80-7400-010-2.

výhradne vo vlastnej réžii na externú organizáciu, od ktorej výsledky týchto aktivít nakupuje.

Základnými piliermi outsourcingu je prehodnotenie hlavných – „nosných“ – činností podniku a vytvorenie dlhodobého kontraktu s externou firmou. Spoločnosť má pritom na zreteli hlavný cieľ – priniesť čo najväčší úžitok pre konečného zákazníka pri najvyššej možnej produktivite práce.

Outsourcing je teda krok spoločnosti, pri ktorom dochádza k transferu niektorých vedľajších interných, často sa opakujúcich aktivít a rozhodovacích právomocí podniku na externého dodávateľa. S vedľajšími činnosťami prechádzajú na externú firmu aj ostatné tzv. produkčné faktory potrebné na poskytovanie outsourcovaných aktivít. Produkčnými faktormi sú ľudia, kapacity, zariadenia, služby, technológie a iné aktíva.⁴

Podľa Daňa⁵ je outsourcing proces funkčnej a interorganizačnej del'by práce, pri ktorej sa podnikové funkcie, ktoré doteraz vykonával podnik sám, prenášajú na právne samostatné, t.j. cudzie hospodárske jednotky. Ako výsledok outsourcingu sa tieto funkcie vykonávajú výhradne cudzím subjektom. Outsourcing možno teda definovať ako strategické využitie vonkajších zdrojov na aktivity, ktoré tradične vykonávajú interní zamestnanci, resp. interné zdroje.

Z globálneho pohľadu môžeme outsourcing charakterizovať ako dohodu uzatvorenú medzi podnikom a treťou stranou pre nepretržité riadenie a zlepšenie aktivít súvisiacich s podnikom alebo jeho časťou:

- podnikové funkcie (napr. ľudské zdroje, marketing, účtovníctvo),
- infraštruktúra (napr. informačné systémy, bezpečnostné systémy, telekomunikačné siete),
- prevádzkové funkcie (napr. zabezpečenie surovín, priemyselná výroba, činnosť telekomunikačných sietí).⁶

⁴ GREAVER, M.F.II. 1999. *Strategic outsourcing: A structured approach to outsourcing decisions and initiatives*. New York : Amacon. 1999. 3s. ISBN 0-8144-0434-0.

⁵ DAŇO, F. – TRŠKA, V. 2005. Proces outsourcingu a strategické rozhodovanie. In *Nová ekonomika*, ISSN 1336-1732, 2005, č.1, s. 16-22.

⁶ STRENITZEROVÁ, M. 2007. Outsourcing v riadení ľudských zdrojov – áno či nie? In *Elektronický časopis Katedry spojov Pošta, Telekomunikácie a Elektronický obchod*. ISSN 1336-8281, Ročník II/2007,s. 48-55.

Dôležité je si uvedomiť, že tento proces je dlhodobý, nepretržitý - nejedná sa o jednorazovú dodávku služby - pričom poskytovateľ outsourcingu musí byť plne zodpovedný za poskytovaný výkon, resp. za celú oblasť, ktorú podnik vyčlenil.

Outsourcing znamená nahradenie vlastnej aktivity podniku, vykonávanej doposiaľ v rámci podniku, aktivitou získanou mimo spoločnosť. Ide o vyčleňovanie činností, ktoré nie sú hlavnými činnosťami podniku (tzv. core business), s cieľom zvýšiť efektívnosť. Outsourcing vznikol ako odpoveď na to, že pre mnohé podniky bolo už neúnosné a pre mnohé dokonca nepredstaviteľné (finančne aj personálne), aby zaistovali všetky procesy dlhodobo na požadovanej úrovni vlastnými silami.

V literatúre sa stretávame aj s pojmom „Business process outsourcing“. Podľa Browna a Wilsona, je outsourcing akt zadovážania služby z externých zdrojov. Business process outsourcing sa vyskytuje vtedy, keď sa podnik rozhodne odovzdať manažment niektorého špecifického procesu v organizácii (napr. účtovníctvo) tretej strane, ktorá je špecializovaná na danú oblasť.⁷

Medzi hlavné znaky outsourcingu zaradujeme⁸:

- dlhodobosť, dlhodobý kontakt,
- dodávateľ ako partner,
- silný partner,
- rozhodnutie o outsourcingu prebieha na strategickej úrovni,
- daná aktivita už viac nie je vykonávaná vo vlastnej réžii.

Hlavná myšlienka outsourcingu sa začala aplikovať dokonca aj mimo pracovného života. Outsourcing "súkromných" služieb je novou generáciou tejto činnosti. Ale nejde tu len o tradičné domáce práce, ako upratovanie, nakupovanie, varenie, pranie, žehlenie, ale tiež o starostlivosť o deti, ich dopravu do školy, na krúžky či športové aktivity, alebo o prípravu a zabezpečenie rodinných osláv.

Podľa Halveyho a Melbyovej⁹, v mnohých ohľadoch, v súčasnosti žijeme a pracujeme v tzv. outsourcingovom svete viac než kedy predtým. Je to preto, že

⁷ BROWN D. – WILSON S. 2005. *The Black Book Of Outsourcing, How to manage the changes, challenges and opportunities*. New Jersey : John Wiley and Sons, Inc. 2005. 20s. ISBN 13 978-0-471-71889-5.

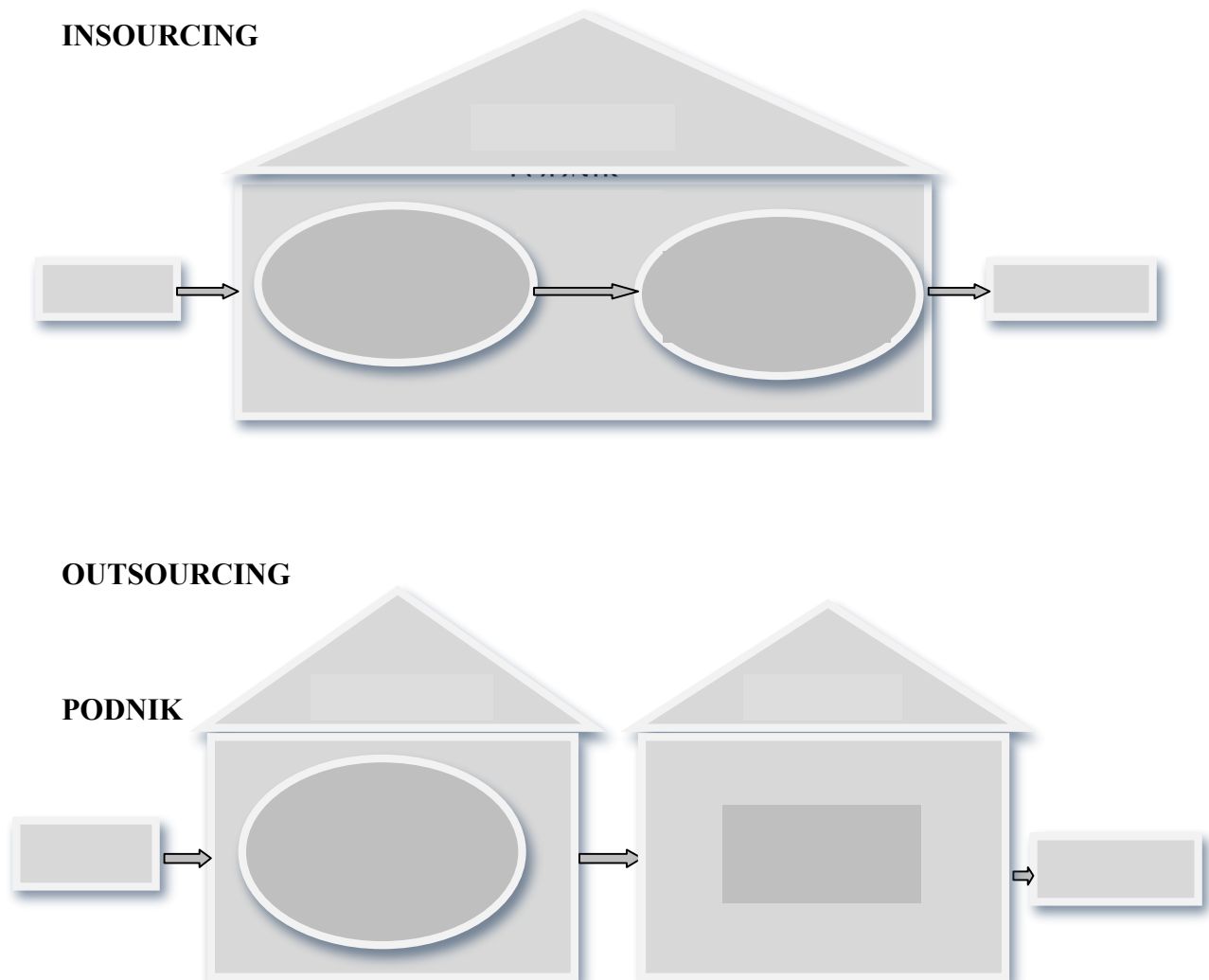
⁸ ČERNÁ, L., – MATEJKO, P. – FRANEK, P. 2010. Poskytovanie logistických služieb v podniku – outsourcing. In *Železničná doprava a logistika*, Žilina, číslo 1, rok 2010, ročník VI. ISSN 1336-7943, s.51.

⁹ HALVEY, J.K. – MELBY, B.M. 2007. *Business process outsourcing: process, strategies and sontracts*. New Jersey : John Wiley and sons, 2007. 583s. ISBN 978-0-470-04483-4.

základným princípom podnikových operácií je využiť outsourcingový model pre všetky ale hlavne pre stále väčší počet podnikových funkcií a v tomto svete sa konkurenčná výhoda nachádza nie z produktov a služieb, ktoré spoločnosť ponúka. Naopak konkurenčná diferenciácia prichádza ako výsledok správneho výberu a počtu funkcií, ktoré podnik outsourcuje a hlavne na základe zručnosti s akou sú tieto funkcie manažované.

Ako je evidentné z obrázku (Obrázok 1), hlavná myšlienka tradičného chápania plánovania a riadenia procesu je zabezpečiť si ich všetky vo vlastnej réžii „pod vlastnou strechou“. Takáto prevádzka je ale finančne, technicky aj personálne náročná.

Obrázok 1: Rozdiel medzi insourcingom a outsourcingom



Zdroj: BRUCKNER, T. – VOŘÍŠEK, J. 1998. *Outsourcing a jeho aplikace při řízení informačního systému podniku*. Praha : Ekopress, 1998. s. 119. ISBN 80-86119-07-6.

1.2 História outsourcingu

Počiatky vzniku outsourcingu by sa mohli datovať už od vzniku deľby práce, ktorej hlavná myšlienka (rozdelenie práce medzi jednotlivcov alebo skupiny, špecializovaných na komplementárne, teda na seba nadväzujúce aktivity) je základom outsourcingového vzťahu. Podľa Kakabadse¹⁰ už starí Rimania zabezpečovali výber daní zmluvnými partnermi. Nazývali ich vyberači daní. Rozvoj outsourcingu vidno v 18. a 19. storočí, kedy v Anglicku bolo súkromným sektorom zabezpečovaná údržba a prevádzka osvetlenia ulíc, vedenie väzníc, údržba ciest, výber daní a zber obyčajného a priemyselného odpadu.

Pojem outsourcing sa však začal uplatňovať v začiatkoch 70. rokov, keď vznikli predovšetkým výpočtové centrá pre spracovanie účtovných dát, odmien a miezd, rozšírené o profesionálny servis v oblasti elektronického spracovania dát formou poradenstva a zmluvného programovania.. V 80. rokoch sa vo veľkej miere využíval v spoločnostiach ako Xerox, Kodak či GM. Od polovice 90. rokov vidieť proces rozširovania outsourcingu tak vo veľkých nadnárodných spoločnostiach, ako aj v malých a stredných firmách orientujúcich sa na priemyselnú výrobu.¹¹

Väčšina zdrojov však ako začiatok jeho masového používania považuje outsourcing informačného systému firmou Kodak v roku 1989. Masovosť outsourcingu teda začína vytesnením informačného systému. Spoločnosť Kodak v roku 1989 podpísala jeden z najväčších outsourcingových obchodných prípadov so spoločnosťou IBM s divíziou ISSC, ktorá obhospodarovala dátové strediská a lokálne dátové siete. Daný kontrakt sa vyšplhal až na hodnotu 500 miliónov USD, vďaka čomu sa zaradil medzi najväčšie kontrakty v histórii outsourcingu. Dĺžka zmluvy doposiaľ nie je známa. Hlavným dôvodom prečo zvolil manažment Kodaku takéto riešenie, bola snaha zamerať sa na strategické priority spoločnosti. Takto všetci IT zamestnanci Kodaku začali pracovať pre IT spoločnosť, kde mohli nájsť lepšie uplatnenie ako v spoločnosti zameranej na fotografické služby.¹²

¹⁰ KAKABADSE, A. – KAKABADSE, N. 2002. Trends in Outsourcing: Contrasting USA and Europe, In *European Management Journal*. ISSN: 0263-2373, 2002, Vol. 20, No. 2, pp. 189–198.

¹¹ CHOVANCOVÁ, B. 2008. Nie všetko sa musí robiť doma. In *Hospodárske noviny* (online). 2008. (cit.: 20.7.2010) dostupné na: <http://investor.hnonline.sk/c1-24889840-nie-vsetko-sa-musi-robit-doma>

¹² BRUCKNER, T. – VOŘÍŠEK, J. 1998. *Outsourcing a jeho aplikace při řízení informačního systému podniku*. Praha : Ekopress. 1998. 119s. ISBN 80-86119-07-6.

Vo svete informačných technológií sa za zakladateľa outsourcingového priemyslu považuje Ross Perot, ktorý mu položil základy v roku 1962 vytvorením EDS (Electronic Data Exchange), t.j. systému elektronickej výmeny dát.¹³

Podľa Corbetta nie je myšlienka outsourcingu nová. Najímanie externých skupín na vykonávanie prác, ktoré podnik nemôže alebo sa rozhodla, že nebude vykonávať sama, je známe od nepamäti. Bádania, kupci a žoldnieri sú historickými príkladmi konceptu outsourcingu.¹⁴

Dá sa povedať, že poskytovanie služieb ako aj ich nákup bol vždy súčasťou podnikových procesov. Vo väčšej miere sa však jednalo o jednorazové nákupy a dodávky služieb, ktoré boli poskytované od viacerých dodávateľov. Postupom času si však výrobcovia začali uvedomovať potrebu zužovania okruhu dodávateľov služieb, vyberali si len niekoľko dodávateľov a nakoniec iba jedného. Došlo tak ku kompletnej dodávke služby, ktorá sa presunula priamo na poskytovateľa.

Podľa Rydvalovej a Rydvala hlavný prielom vo vývoji outsourcingu z pohľadu ekonomických teórií spôsobili až práce R.H.Coase (1937) a O.E. Williamsona (1961)¹⁵. Tí rozpracovali princípy outsourcingu v zmysle dlhodobého zmluvného využívania externých služieb v podnikaní. Coase sa vo svojej práci zameriaval na transakčné náklady a zmluvný prístup k outsourcingu. Poukázal na to, že pri dodávateľsko-odberateľských vzťahoch je rovnako dôležitá komunikácia, vyhľadávanie informácií, vyjedávanie o cenách, právne náležitosti a iné. Spomínané činnosti sú časovo náročné a vznikajú pri nich náklady. Coase ich definoval ako náklady spojené so zaisťovaním relevantných tržných cien a náklady na uzatváranie kontraktov. Všeobecne tieto náklady nazval „transaction costs“, v preklade transakčné náklady.

Williamson rozpracoval teóriu transakčných nákladov, nakoľko Coase neidentifikoval transakčné náklady a nešpecifikoval ako ich v podniku rozpoznať.

¹³ PALM, R. 2001. Partnering through outsourcing. In *New Directions for Student Services*, n96 p5-11 Win 2001. (EJ640577), dostupné na: <http://web.ebscohost.com/>

¹⁴ CORBETT, M. F. 2004. *The Outsourcing Revolution—Why it Makes Sense and How to Do it Right*. 1. vyd. Chicago, USA : Dearborn Trade Publishing, A Kaplan Profesional Company. 2004. xiii. ISBN 0-7931-9214-5.

¹⁵ RYDVALOVÁ, P. –RYDVAL, J. 2007. *Outsourcing ve firmě*. Brno : Computer Press, a.s. 2007. 9s. ISBN 978-80-251-1807-8.

Základné východiská jeho prístupu sú spojené s:

- neúplnosťou kontraktov – to znamená, že nedokážeme predpokladať všetky aspekty budúcnosti, ktoré môžu ovplyvniť samotný kontrakt,
- špecifickými aktívami – tento problém nastáva pri investíciách dlhodobejšieho charakteru, kedy úspech kontraktu závisí od ich dlhodobého využívania,
- oportunistickým správaním – t.j. môžeme predpokladať, že každý účastník kontraktu sa bude snažiť získať pre seba čo najväčšiu výhodu.

Williamson poukázal na to, že manažéri by sa mali pri rozhodovaní o projektoch a kontraktoch zameriavať na pomer medzi výrobnými a transakčnými nákladmi. Ďalej vypracoval teóriu vertikálnej integrácie, ktorá vzniká vďaka vnútorným príčinám v podniku a vďaka zlyhávaniu trhu.¹⁶ Williamson tiež schematicky popisoval zjednodušenú situáciu výrobcu s určením efektívnych hraníc medzi firmou a trhom. Tento model sa využíva hlavne k rozhodovaniu o outsourcingu, keďže sa v ňom hodnotia činnosti z hľadiska nákladov na výrobu alebo služby a zaistenie ich realizácie ako na trhu, tak vo vnútri podniku.

Jedným z priekopníkov outsourcingu mimo oblasť IT je spoločnosť Marks&Spencer, ktorá si od dvadsiatych rokov 20. storočia necháva vyrábať všetok tovar, ktorý predáva, externe, na presne formulovanú objednávku. Preto je tiež nazývaná "producentom bez tovární".¹⁷

S tým, ako napreduje rozvoj IT a internetu, rozvoj outsourcingu naberá na význame. S tým súvisí aj presvedčenie, že pojem outsourcing je v Spojených štátoch udomácnenejší dlhšie ako v Európe. Celkovo možno povedať, že nie len z historického hľadiska ale aj v súčasnosti je viac táto metóda rozšírená v Amerike ako na európskom kontinente. Na Slovensku je tento pojem skloňovaný od začiatku 21. storočia.¹⁸

¹⁶ RYDVALOVÁ, P. –RYDVAL, J. 2007. *Outsourcing ve firmě*. Brno : Computer Press,a.s. 2007. 10s. ISBN 978-80-251-1807-8.

¹⁷ DOMBERGER, S. 1998. *The contracting organization : a strategic guide to outsourcing*. 1st ed. Oxford : Oxford University Press, 1998. 229s. ISBN 0198774575.

¹⁸ STÝBLO, J. 2005. *Outsourcing a outplacement: vyčleňován ičinností a uvolňování zaměstnanců. I. vyd.* Praha : ASPI. 2005. 114s. ISBN 80-7357-094-7.

1.3 Klasifikácia outsourcingu

Na klasifikáciu outsourcingu je možné pozeráť z rôznych hľadísk. Outsourcing tak delíme podľa outsourcovanej oblasti, úrovne outsourcingu, tiež podľa počtu dodávateľov a z geografického hľadiska.

1.3.1 Rozdelenie podľa outsourcovanej oblasti

Z hľadiska oblasti, ktorá je vyčlenená podnikom, môžeme outsourcing rozdeliť na:

1.) Outsourcing IT – možno charakterizovať ako subkontraktovanie časti alebo všetkých aktivít podniku týkajúcich sa informačných technológií. Podniky poskytujúce IT zabezpečenie ponúkajú ako čiastkový outsourcing častí informačných systémov alebo služieb, tak kompletný outsourcing infraštruktúry, t.j.:

- Outsourcing ľudských zdrojov - dodávka kvalifikovaného personálu pre prevádzku zaistenia projektov, ďalej poskytovanie služieb skúseného projektového manažéra za účelom operatívneho (každodenného) riadenia projektu podľa navrhnutých metodík projektu. Ak podnik chcel mať pre každú oblasť špičkového odborníka, museli by mať zároveň dostatočné množstvo IT projektov, aby boli všetci primerane vyťažení. Zároveň je potrebné, aby sa všetci títo ľudia venovali problémom na najvyššej úrovni zložitosti. Ak by sa podniku podarilo zabezpečiť takýto stav, môže uvažovať nad zamestnaním potrebného počtu špičkových odborníkov na plný pracovný úväzok. Takýto stav je dosiahnuteľný len veľmi ťažko a zamestnávať väčšiu skupinu špičkových odborníkov si môžu dovoliť len veľké podniky. Často lepším spôsobom, ako pristupovať k angažovaniu špičkového odborníka, je zváženie jeho outsourcovania.
- Outsourcing prevádzky aplikácií - najčastejšie prostredníctvom Internetu.
- Outsourcing servisných služieb, vývoja, príp. celých procesov - pomoc pri vývoji a implementácii vhodnej stratégie informačných technológií so zámerom podporovať obchodné aktivity zákazníka. Medzi najbežnejšie servisné služby patria: vyhľadanie a odstránenie poruchy na zariadení IT, uvedenie zariadenia IT do prevádzky, administrácia prevádzky IT zariadenia, podpora užívateľov, hlásenie porúch na zariadení IT, kontrola odstránenia vzniknutej poruchy, údržba a pravidelné preventívne kontroly užívateľských zariadení IT, konzultačné a projektové služby, plánovanie a zabezpečenie rozvoja výpočtového systému.

- Outsourcing logistických služieb (logistika náhradných dielov, správa skladov)-spolupráca pri dovoze a distribúcií náhradných dielov.

2.) Outsourcing ľudských zdrojov – pomáha riešiť dva problémy - na jednej strane krátkodobú potrebu vysokokvalifikovaných zamestnancov, alebo dlhodobé riešenie výrazne špecifickej situácie s potrebou vysoko špecializovaných odborníkov. Medzi najčastejšie outsourcované funkcie v tejto oblasti patria:

- **spracovanie mzdovej agendy:** prevzatie a analýza mzdových údajov, vykazovanie a odvody daní z príjmov, riadenie príkazov na úhradu a vystavovanie potvrdení pre zamestnancov, uskutočňovanie platieb tretím stranám a pod.

- **personálne vyhľadávanie a výber:** spoločnosti dnes rady presúvajú náborové aktivity pod správu špecialistov, ktorí veľmi dobre poznajú trh práce, majú cit pre talent a vedia zladať potreby spoločnosti s ľuďmi, ktorých podnik potrebuje. Personálno-poradenské subjekty sú špecializované na vyhľadávanie, výber a hodnotenie ľudského kapitálu. Uvedené subjekty sa delia na: personálno-poradenské agentúry (Recruitment&Selection), ktoré sa špecializujú na vyhľadávanie vhodných kandidátov na nižšie a stredné pozície, tzv. executive search predstavuje priame vyhľadávanie zamestnancov najmä vysoko špecializovaných pracovných pozícií.

- **zamestnanecké výhody:** zamestnanecké výhody a benefity sú jedným z hlavných problémov personalistiky. Podniky začínajú oveľa intenzívnejšie kontrolovať výdavky v tejto oblasti. Outsourcingové spoločnosti im túto prácu uľahčujú – ponúkajú služby rôzneho typu: prerozdeľovanie a distribúcia plánov zdravotnej starostlivosti a odchodov do dôchodku, riadenie spôsobilosti, oprávnenosti dostať zamestnanecký benefit, zodpovedanie otázok týkajúcich sa poľa pôsobnosti, sledovanie priebehu dovolení a dní voľna, udržiavanie a podpora procesu vyplácania dôchodkov, odhadovanie odchodov do dôchodku a ukončenie administrácie zamestnaneckých výhod.¹⁹

- **personálny lízing:** pod pojmom personálny lízing sa rozumie personálna služba zameraná na zabezpečenie komplexnej administratívy a správy spojenej so vznikom, priebehom a skončením pracovného pomeru zamestnancov dočasne vykonávajúcich prácu

¹⁹ STERNITZEROVÁ, M. 2007. Outsourcing v riadení ľudských zdrojov – áno či nie?. In *Elektronický časopis Katedry spojov Pošta, Telekomunikácie a Elektronický obchod*. ISSN 1336-8281, Ročník II/2007, s.48-55.

u zadávateľa. Personálny lízing je založený na zmluvnom vzťahu personálnej agentúry so zadávateľským podnikom na jednej strane a so zamestnancom na strane druhej, pričom zadávateľský podnik nevstupuje do pracovno-právneho vzťahu so zamestnancom.

- **tréningové a vzdelávacie programy:** formou individuálnych konzultácií orientovaných na konkrétneho človeka alebo formou skupinovej práce v rámci programu komplexného rozvoja osobnosti. Spoločnosti, ktoré sa špecializujú na túto oblasť, ponúkajú školenia, ktoré sú prispôsobené skupine a obohatené o nácvik rôznych komunikačných zručností, a pod.

- **assessment center:** metóda hodnotiaceho centra poskytuje dobrú príležitosť na posúdenie toho, do akej miery uchádzači vyhovujú kultúre organizácie. Súčasťou tejto metódy je pozorovanie správania sa uchádzačov v rôznych typických situáciách, testy a tiež štruktúrované pohovory.

- **personálny kaučing:** jedna z najnovších foriem poradenstva. Patrí k metódam priamej podpory, systematického rozvoja a dlhodobého vzdelávania manažérov. Pomáha pri riešení konkrétnych riadiacich úloh a rozhodnutí, ktoré nie sú bežnou súčasťou manažérskej práce. Vyznačuje sa tým, že sa zameriava na aktuálne potreby manažéra, sústreďuje sa na priamu implementáciu do praxe, napomáha komplexnému rozvoju osobnosti manažéra, poskytuje priestor aj na prácu s témami, ktoré nie je možné komunikovať pred kolegami, je postavený na partnerskom prístupe.

- **outplacement:** predstavuje pomoc nadbytočným zamestnancom pri hľadaní náhradného zamestnania, zahŕňa tiež pomoc poskytovanú jedincom, aby sa prostredníctvom rôznych konzultácií vyrovnali s duševným otrasom spôsobeným prepustením, pomoc súvisiacu so zmenou kariéry. Výhody plynúce z využitia outplacementových služieb sú pre podnik a jeho zamestnancov nasledovné: spoločnosť má kontrolu nad celým procesom reorganizácie, zachováva si pozitívny imidž, udržiava produktivitu práce a morálku zostávajúcich zamestnancov, nadbytoční zamestnanci získajú psychologickú podporu v okamihu straty zamestnania, zamestnancom je poskytnuté profesionálne poradenstvo skúsenými konzultantmi v oblasti riadenia kariéry, zvýši sa ich šanca na ďalšie uplatnenie na trhu práce a pripraví sa na aktívne hľadanie nového zamestnanca.

3.) Outsourcing v logistike – v každom logistickom článku možno nájsť priestor pre použitie outsourcingového vzťahu. Jednotlivými oblasťami sú:

- **Outsourcing v obstarávaní:** predstavuje využívanie a poskytovanie dopravných služieb, poskytovanie skladových služieb, kde okrem samotného skladovania môže prevádzkovateľ skladu dodávať ďalšie služby (dekonsolidácia zásielok, vybaľovanie, vychystávanie, triedenie, označovanie a pod.). Veľmi populárnym sa v tomto smere stalo budovanie tzv. cross-dock centier, ktoré poskytujú všetky služby v čo najkratšom čase, teda na princípe Just In Time.
- **Outsourcing vo výrobe:** predstavuje najmladšiu časť logistiky, ktorá sa outsourcuje, keďže výroba predstavuje oblasť hlavnej činnosti podniku a preto sa podnik snažil aby ju mal plne pod kontrolou. Avšak so zmenou prístupu k výrobe (výroba jednotlivých komponentov na inom mieste ako ich montáž) začal narastať význam outsourcingu dopravy. So sezónnou prácou a sezónnym dopytom po špecializovanej pracovnej sile sa zvyšuje aj využívanie outsourcingu ľudských zdrojov v tejto oblasti logistiky.
- **Outsourcing v distribúcii:** hlavným cieľom distribúcie je premiestniť produkt k zákazníkovi alebo predajcovi, preto základnou oblasťou outsourcingu je tu doprava a skladovanie. V poslednom období sa vytvoril priestor pre tzv. pool systémy, ktoré vytvárajú špecializované spoločnosti, a v rámci ktorých prenajímajú špeciálne prepravné obaly. Možnosť outsourcingu je tiež v oblasti reklamy a marketingu.
- **Outsourcing v reverznej logistike:** samotná reverzná logistika našla svoje miesto v manažmente iba v poslednom období. Z amerického pohľadu ide o riadenie tokov vznikajúcich v reklamáciách a nepredaných zásobách, európsky pohľad je skôr zameraný na správu odpadov vznikajúcich v ostatných článkoch reťazca. Práve v tomto pohľade sa črtá priestor na využitie outsourcingu v oblasti odpadového hospodárstva.

Najčastejšie sa outsourcing logistiky v závislosti od dodávaných služieb člení do piatich úrovní. Na **prvej úrovni** si výrobca zabezpečuje sám, čiže tu sa nedá hovoriť priamo o outsourcingu, pričom príležitostne môže využiť externých dodávateľov ale len krátkodobo. Na **druhej úrovni** využíva výrobca na vybrané činnosti poskytovateľov týchto služieb (dopravcovia, skladovanie). **Outsourcing tretej úrovne** je už na úrovni zasielateľstva, výrobný podnik teda využíva komplexný reťazec zasielateľských služieb v rámci distribúcie svojich produktov. V tejto súvislosti sa používa aj výraz 3PL (third party logistics). Na **štvrtej úrovni** ide o outsourcovanie logistických činností, nie len

v rámci distribúcie ale tiež v oblasti dodávateľského reťazca. Poskytovateľ poskytuje zákazníkovi komplexné služby v oblastiach, ktoré súvisia s outsourcovanou činnosťou. Poskytovateľ outsourcované služby nielen poskytuje, ale aj projektuje, buduje, prevádzkuje, stará sa o údržbu týchto služieb a pod. Posledná **piata úroveň** je tá, kde dodávateľ logistických služieb poskytuje všetky činnosti ako v rámci štvrtej úrovne, rozšírené o E-business.

4.) Outsourcing obchodných procesov – zodpovednosť za riadenie, obsluhu, či nepretržitý chod prevádzky (napr. obchodného oddelenia) preberá externý poskytovateľ.

5.) Outsourcing financií a účtovníctva – poskytovateľ outsourcingu vykonáva činnosti spojené s vedením účtovníctva a financií (od zberu účtovných dokladov, ich účtovania, cez vystavovanie, až po účtovnú závierku, ďalej tiež výkazníctvo, štatistiku, vnútorný audit).

6.) Outsourcing verejnej správy - patrí medzi najvýznamnejšie outsourcingové projekty, rozsahom i kvalitou, vo svetovom meradle. Patrí sem :outsourcing komunálnych činností (vývoz komunálneho odpadu, separovaný zber, prevádzkovanie verejných toaliet a cintorínov), outsourcing starostlivosti o majetok mesta v rozsahu údržby, prevádzky, úhrady a rozúčtovania režijných nákladov (verejné osvetlenie, všetky školské, športové, kultúrne zariadenia, majetok v správe odboru sociálnej starostlivosti mesta, domy smútku, cintoríny, verejné toalety, objekty krízového centra a hasičskej zbrojnice) ako aj outsourcing starostlivosti o miestne komunikácie, chodníky, spevnené plochy a zastávky, o verejné priestranstvá.

7.) Outsourcing facility manažmentu - Facility management je moderná metóda riadenia podporných činností subjektu, situovaného v stavebnom objekte, pričom subjektom môže byť organizácia, podnikateľský subjekt, spoločnosť. Pokrýva veľmi širokú oblasť podporných procesov (služieb), ktoré sú viac alebo menej integrované. Definícia Facility managementu (FM) podľa normy STN EN 15221-1²⁰: Je to integrácia procesov v rámci organizácie na zabezpečenie a rozvoj dohodnutých služieb, ktoré podporujú a zvyšujú efektivitu vlastných základných činností organizácie. Jedná sa teda o outsourcing správy budov, od ich technickej údržby po administratívnu správu a strážnu

²⁰ SOMOROVÁ, V. 2008. STN EN 15 221 Facility management, In *Architektúra, stavebníctvo, biznis*. (cit. 10.1.2011) dostupné na: <http://www.asb.sk/sprava-budov/facility-management/stn-en-15221-facility-management-2002.html>

službu, upratovanie, energetické služby (obsluha, údržba, servis), zamestnanecká jedáleň, odpadové hospodárstvo, správa informačného systému, správa okolitého priestranstva podniku, požiarne ochrana a bezpečnosť zdravia pri práci. Uvedené oblasti možno rozšíriť o všetko, čo sa týka prevádzky nehnuteľností a infraštruktúry organizácie.

8.) Outsourcing v oblasti ekológie – je ďalšou možnosťou outsourcovania služieb v oblasti životného prostredia a energetiky. Outsourcing v tejto oblasti je na Slovensku ešte pomerne málo rozšírený. Pritom legislatíva a normy v tejto oblasti sú veľmi obsiahle a náročné na znalosti. V oblasti životného prostredia sa outsourcing týka najmä prevádzky vodného a odpadového hospodárstva podniku a energetických systémov. Môže sa jednať o outsourcing, ktorý zahŕňa podporné procesy ako vedenie evidencie odpadov, spracovanie dokumentácie pre ovzdušie, vodné a odpadové hospodárstvo, komunikácia s orgánmi štátnej správy, pravidelné školenia a dozor nad dodržiavaním legislatívy.

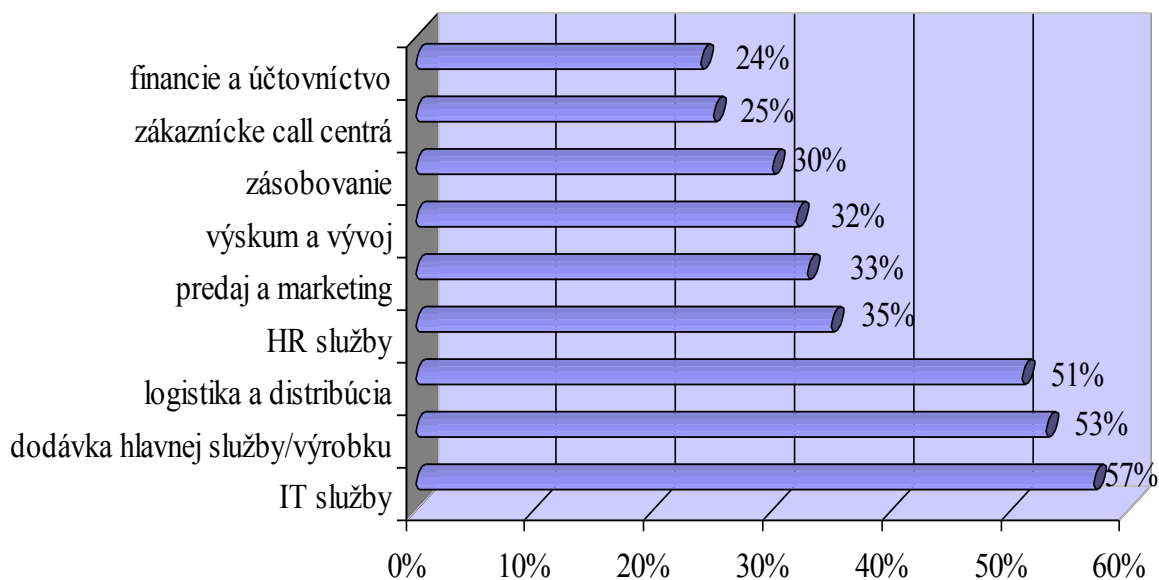
9.) Outsourcing v oblasti vedy a výskumu, transferu technológií – táto oblasť outsourcingu je veľmi citlivou pre podnik, nakoľko sa zvyšuje riziko úniku informácií a know-how. Ak však podniky nedisponujú dostatočnými znalosťami, prístrojmi, odborníkmi a laboratóriami (najmä v prípade malých a stredných podnikov, pre ktoré je vlastný výskum a vývoj nákladný), jedinou schodnou cestou sa pre nich stáva externý dodávateľ týchto služieb. Tými môžu byť univerzity, vedecko-výskumné laboratória a pod. Konkrétne oblasti vedy a výskumu sú pre každý podnik špecifické, pretože sa odvíjajú od jeho predmetu podnikania.

Množstvo outsourcovaných činností a tiež rozsah a komplexnosť služieb poskytovaných outsourcingovým partnerom sú parametre, na základe ktorých môžeme definovať rozsah outsourcingu. Úplný (totálny) outsourcing je outsourcing, kde sa outsourcuje komplexná časť činností a dodávateľ poskytuje kompletnú starostlivosť a vo väčšine prípadov aj vybavenie a podobne. Naopak čiastočný (parciálny) outsourcing je situácia, kde špecializovaní partneri preberajú len jednu alebo viac čiastkových činností, resp. špecifickú funkciu, či službu.

Na základe prieskumu, ktorý uskutočnila spoločnosť PricewaterhouseCoopers v roku 2009 na vzorke 226 svojich klientov môžeme povedať, že najčastejšie outsourcovanou oblasťou sú služby v oblasti informačných technológií, či už sa jedná o úplný alebo čiastočný outsourcing. Viac využívané sú aj služby v oblasti logistiky, či

ľudských zdrojov alebo dodávka hlavnej služby. Ďalšie výsledky uvedeného prieskumu zobrazuje nasledovný graf (Graf1).

Graf 1: Oblasti outsourcingu



Zdroj: PRICEWATERHOUSECOOPERS.2010. *Outsourcing comes of age: The rise of collaborating partnering* (online). (cit. 15.1.2011) dostupné na: <http://www.pwc.com/gx/en/consulting-services/pdfs/outsourcingcomesofage.pdf>

1.3.2 Úrovne outsourcingu

Podľa Brown, D., Wilson, S. rozlišujeme tri úrovne outsourcingu. Jedná sa o taktický, strategický a transformačný outsourcing.²¹

Taktický outsourcing

Na prvom stupni outsourcingu, sú dôvody na jeho využitie zvyčajne spojené so špecifickými problémami, ktoré sa v podniku vyskytujú. Často sa k outsourcingu prikláňa

²¹ BROWN, D. – WILSON S. 2005. *The Black Book Of Outsourcing, How to manage the changes, challenges and opportunities*. New Jersey : John Wiley and Sons, Inc. 2005. 24s. ISBN 13 978-0-471-71889-5.

spoločnosť, ktorá je už v problémoch a snaží sa touto cestou problémy špecifikovať a vyriešiť. Na taktickej úrovni sa outsourcing využíva pri nedostatku finančných zdrojov pre kapitálové investície, nedostatku manažérskej spôsobilosti, nedostatku talentu, pre potreby zníženia počtu zamestnancov. Taktický outsourcing často sprevádza reštrukturalizácia podniku alebo jeho časti. Outsourcing na taktickej úrovni sprevádza:

- tvorba okamžitých úspor nákladov,
- eliminácia potreby budúcich investícií,
- prílev peňazí z predaja majetku,
- zníženie režijných nákladov na zamestnancov.

Strategický outsourcing

Postupom času podniky nachádzajú v outsourcingu stále viac výhod a ciele tohto vzťahu sa menia. Manažéri si uvedomujú, že radšej než stratiť kontrolu nad outsourcovanou oblasťou by mali získať väčšiu kontrolu nad všetkými funkciami, ktoré patria do ich zodpovednosti a sústrediť sa na strategické oblasti svojej pôsobnosti. Preto je dôležité oslobodiť sa od neklúčových oblastí a budovať strategické outsourcingové partnerstvo s najlepšími dodávateľmi.

Transformačný outsourcing

Tretou úrovňou outsourcingu je transformačná úroveň. Na to aby podnik prežil musí transformovať seba a aj trhy, na ktorých pôsobí. V stále narastajúcej konkurencii sa javí outsourcing ako jednoduchý ale najúčinnější spôsob zmeny pre podnikateľov a manažérov. Hlavný prínos transformačného outsourcingu spočíva v inováciách, ktoré špecialisti zvonka prinášajú k ich zákazníkom. Stávajú sa tak priekupníkmi a počiatočnými článkami zmien v spoločnostiach.

Hirschheim, Heinzl, Dibbern²² ďalej rozlišujú outsourcing podľa toho, koľko percent služieb v podniku je outsourcovaných. Pokiaľ viac ako 80% všetkých vedľajších služieb outsourcovaných, ide o úplný outsourcing. V prípade, že podnik outsourcuje 20 až 80% svojich služieb ide o selektívny outsourcing. V opačnom prípade, pokiaľ podnik viac ako 80% svojich aktivít má vo svojej réžii jedná sa o insourcing.

²² HIRSCHHEIM, R.A. – HEINZL, A. – DIBBERN, J. 2006. *Information systems outsourcing: enduring themes, new perspectives, and global changes*. Mannheim: Springer. 2006. 110s. ISBN 3-540-24875-1.

1.3.3 Outsourcingové vzťahy podľa počtu dodávateľov

V tomto prípade rozoznávame dva druhy outsourcingového vzťahu, tzv. „single-vendor“, kde vystupuje jeden dodávateľ a jeden odberateľ a „multi-vendor“ inak nazývaný aj multisourcing, kde je daná aktivita zabezpečovaná viacerými dodávateľmi.²³

Multisourcing

Multisourcing je pojem, ktorý opisuje situáciu, keď sa na realizácii firemného procesu podieľa viacero zdrojov (source), napríklad dvaja externí dodávatelia, alebo súčasne interný a externý dodávateľ. Ilustrovať to možno na príklade podniku, ktorý spracovanie miezd prenechá externému dodávateľovi. V takom prípade stále musí existovať interný tím, ktorý tejto firme dodá výstupy z evidencie dochádzky zamestnancov. Na správne fungovanie procesu musí fungovať spolupráca interného a externého dodávateľa, ktorí spolu realizujú proces spracovania miezd.

Vďaka narastajúcej obľúbenosti modelu outsourcingu vstupujú podniky do outsourcingu často bez hlbších analýz. Tento jav nazývame impulzívny outsourcing. Medzinárodná výskumná organizácia Gartner odporúča organizáciám, aby k outsourcingu pristupovali štruktúrovane. Vytváranie úspešných outsourcingových vzťahov si vyžaduje totiž prístup, presahujúci bežný rámec outsourcingu.

Multisourcing je nový funkčný model, ktorý zahŕňa služby z rôznych zdrojov z vnútra aj z vonka organizácie tak, aby sa dosiahol najlepší možný výsledok. Multisourcing prináša všetky výhody outsourcingu, ale tiež dovoľuje firmám sústrediť kapitál a zdroje, na ktorých firme najviac záleží. Je súčasťou podnikovej stratégie.²⁴

Outsourcing sa stal súčasťou úspešného podnikania v mnohých organizáciách, takže podniky automaticky a bez hlbších analýz vstupujú do outsourcingových vzťahov. Vytváranie úspešných sourcingových vzťahov vyžaduje prístup presahujúci bežný rámec outsourcingu. „Organizácia si musí osvojiť nový prístup, ktorému Gartner hovorí „multisourcing“. Iba tak môže realizovať prínosy vyplývajúce z outsourcingu aj v

²³ HIRSCHHEIM, R. A. – HEINZL, A. – DIBBERN, J. 2006. Information systems outsourcing: enduring themes, new perspectives, and global changes. Mannheim: Springer. 2006. 109s. ISBN 3-540-24875-1.

²⁴ COHEN, L. – YOUNG, A. 2006. *Multisourcing: moving beyond outsourcing to achieve growth and agility*. USA: Gartner, 2006. 4s. ISBN 1-59139-797-9.

budúcnosti,” povedala Linda Cohenová, viceprezidentka a uznávaná analytička spoločnosti Gartner.²⁵

Multisourcing je novou disciplínou, ktorá vedie organizácie za hranice klasického „rýchleho znižovania fixných nákladov“. Prispieva k tvorbe nových kapacít, globálnej expanzii, väčšej pružnosti, ziskovosti a k vytváraniu konkurenčnej výhody. Multisourcing ako taký vyžaduje zmenu myslenia a spôsobov komunikácie, vzájomnú výmenu informácií a dohľad nad riadením sourcingových vzťahov na strane zákazníka i poskytovateľa. Kým však budú organizácie pripravené pristúpiť k tomuto trendu, musia skončiť s impulzívnym outsourcingom. Multisourcing však najmä na rozvinutých trhoch služieb v západnej Európe a USA získava veľkú dôležitosť a môžeme očakávať, že sa s určitým oneskorením prejaví aj u nás.

Pre multisourcing je spoločné vytváranie sourcingovej stratégie, ktorá je úzko previazaná s celkovou podnikovou stratégiou. Túto stratégiu treba pravidelne kontrolovať a revidovať. Pod multisourcingom môžeme chápať outsourcing založený na novom myslení, zahrňujúci komunikáciu, interakciu, monitorovanie vnútri aj navonok organizácie. Multisourcing posudzuje súčasnú stratégiu rozdelenia zdrojov, tak ako outsourcing ovplyvňuje voľbu medzi stratégiou „vyrobiť alebo kúpiť“, hodnotí dodávateľov, nastoľuje stratégiu win-win, v ktorej vyhrávajú obe strany.²⁶

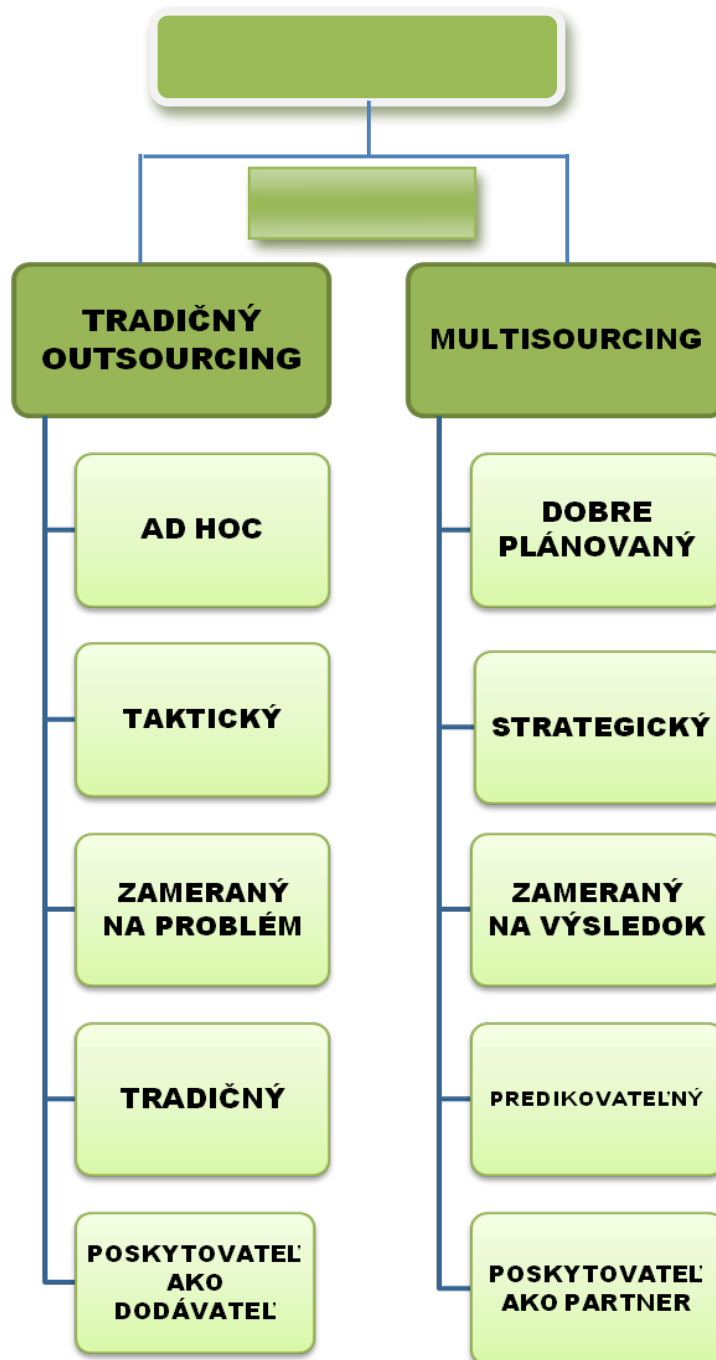
Ak sa podniky chcú presunúť od outsourcingu k multisourcingu, musia:

1. Mať jednotnú, zrozumiteľnú sourcingovú stratégiu pre všetky služby.
2. Zamerať sa na vytvorenie riadiaceho rámca pre sourcing.
3. Pamätať, že podstata spočíva v budovaní a rozvíjaní vzťahov, nie v podpísaní kontraktu.
4. Ubezpečiť sa, že poskytovatelia služieb vystihujú pri ich hodnotení všetky kľúčové vlastnosti ovplyvňujúce predávanú službu.

²⁵ JS. 2005. Multisourcing. In *Hnonline* .2005. (cit.20.6.2010) Dostupné na internete:<http://hn.hnonline.sk/c1-17446190->

²⁶ DVOŘÁČEK, J. – TYLL, L. 2010. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. Praha: C.H.Beck. 2010. 4s. ISBN 978-80-7400-010-2.

Obrázok 2: Porovnanie tradičného outsourcingu a multisourcingu



Zdroj: COHEN, L. – YOUNG, A. 2006. Disciplined IT multisourcing. In *Processor*. April 28, 2006, Vol.28 Issue 17, (cit. 10.1.2011), dostupné na: <http://www.processor.com/editorial/article.asp?article=articles%2Fp2817%2F20p17%2F20p17.asp>

1.3.4 Členenie outsourcingu z geografického hľadiska

Z geografického hľadiska môžeme outsourcing rozdeliť do troch kategórií na onshoring, nearshoring a offshoring. Rozdiel medzi jednotlivými druhmi outsourcingu je vo vzdialenosti medzi poskytovateľom a prijímateľom outsourcingu. Ďalším predpokladom tohto rozdelenia je aj fakt, či sa poskytovateľ outsourcingu nachádza v rovnakej krajine ako prijímateľ alebo v inej krajine, resp. ako vzdialenej.

- **Onshoring** alebo onshore outsourcing je pojem opisujúci outsourcing na dodávateľa spravidla v tej istej krajine, dokonca fyzicky vo veľmi blízkej lokalite. Jedná sa o outsourcing lokálny, regionálny, nanajvýš národný. Práve malá vzdialenosť je kľúčovým faktorom pri tomto type outsourcingu.

- **Offshoring** je vlastne outsourcing "na veľkú vzdialenosť" alebo outsourcing, ktorý prekonáva hranice štátov- tzv. „medzinárodný“ outsourcing. Kľúčovým faktorom v tomto type outsourcingu sa stáva cena služby, často aj na úkor iných parametrov. Napríklad manažovanie vzťahu s takýmto dodávateľom, prípadne riešenie problémov bez možnosti osobného kontaktu sa prinajmenšom komplikuje. Ako a kde offshorovať sú kľúčové rozhodnutia strategického manažmentu v stredných a veľkých firmách. V súčasnosti väčšina spoločností viac menej offshorujú činnosti rovnakým spôsobom ako keby ich robili vo vlastnej firme, ale s nižšími nákladmi. Avšak neustále meniaci sa pomer medzi mzdovými a kapitálovými nákladmi na vznikajúcich trhoch znamená redizajn offshore procesov, tak aby boli produktívnejšie. Aj populárne offshore krajiny sa v poslednej dobe vyčerpali z pracovných síl a tak rapídne zvyšovanie platov v týchto destináciách spôsobuje to, že spoločnosti musia prehodnocovať rozhodnutia kam offshorovať.²⁷ Najčastejšie využívané kritériá krajiny pre zhodnotenie offshoringu sú:

- Náklady v danej krajine – mzdové, režijné, etc.
- Trhové prostredie – trendy, napredovanie výskumu a vývoja, ceny, etc.
- Rizikový profil – vládne reštrikcie, vojnové riziko, prírodné podmienky,
- Podnikateľské prostredie – konkurencia, dotácie, daňové úľavy, etc.
- Kvalita infraštruktúry – dopravné, energetické siete.

²⁷ FARRELL, D. 2006. *Offshoring: understanding the emerging global labor market*, USA : McKinsey. 2006. 8s. ISBN 1-4221-1007-9.

Nearshoring je niečo medzi onshoringom a offshoringom. Vhodne kombinuje nižšiu cenu služieb s ešte stále malou geografickou vzdialenosťou. Medzi vyhľadávané nearshoringové centrá pre európske krajiny patrí aj Slovensko hneď z niekoľkých dôvodov. Slovensko je súčasťou Európskej únie a je teda blízko, fyzicky, ale aj legislatívne. Má malú jazykovú bariéru. A to nielen pre anglický jazyk, ale aj nemecký a viaceré ďalšie európske jazyky. Keby zákazník hľadal napríklad podporu nemeckého jazyka, mal by s najväčšou pravdepodobnosťou vo veľmi atraktívnych outsourcingových destináciách (ako napríklad v Indii) závažné problémy.

Na Slovensku pretrváva vysoký záujem o štúdium na vysokých školách. Aj keď často dochádza k preškoleniu zamestnancov, absolventi VŠ majú spravidla lepšie schopnosti adaptovať sa do nového prostredia, rýchlejšie absorbovať nové vedomosti. Vstupná cena práce je nižšia ako v západnej Európe. Avšak pre vysoký ekonomický rast sa tento rozdiel oproti hodnote pred niekoľkými rokmi znižuje. Historicky bolo Slovensko súčasťou Európy, a preto neexistujú rozdiely, alebo len minimálne, v kultúre. To je kľúčové pri komunikácii so zákazníkom najmä v prípade riešenia problémov alebo krízových situácií. Isté kultúrne rozdiely možno už badať v porovnaní s balkánskymi krajinami, výrazne sú však rozdiely v porovnaní s juhovýchodnou Áziou, kde pôsobí najväčšie množstvo outsourcingových firiem.

Dobré skúsenosti z prvých nearshoringových projektov prilákali aj ďalšie podniky. Slovensko sa tak dostalo na mapu zaujímavých outsourcingových lokalít pre spoločnosti zo západnej Európy, ale aj Spojených štátov.²⁸

Predovšetkým zahraničné spoločnosti, ktoré outsourcovali zákaznícke centrádo krajín ako India, Filipíny alebo Čína, vracajú mnohé z týchto aktivít späť do materskej krajiny, resp. bližšie k materskej firme, do krajín susediacich s krajinou kde sídlia. Na jednej strane láka podniky vidina nižších mzdových nákladov, na druhej strane stoja nekompetentnosť, kultúrne a jazykové odlišnosti, ktoré môžu ohroziť reputáciu spoločnosti a vyústiť až do straty zákazníka.

²⁸ NÉMETH, P. 2007. Nearshoring – šanca pre Slovensko. In *Hnonline* .2007. (cit.20.6.2010) Dostupné na internete: <http://hn.hnonline.sk/c1-22588130-nearshoring-sanca-pre-slovensko>

1.4 Outsourcing versus insourcing

Opakom outsourcingu je tzv. insourcing, čiže zabezpečovanie činností vlastnými zdrojmi, resp. odstúpenie od outsourcingovej zmluvy. Na takéto odstúpenie môže mať podnik niekoľko dôvodov (napr. zvyšovanie nákladov, voľba nevhodného outsourcingového partnera, vznik závislosti na poskytovateľovi služby a pod.). Insourcing je vhodné riešenie pre podniky, ktoré zaberajú menší trhový priestor, predávajú produkty s vyššou maržou a ich konkurenčnou výhodou nie je cena ale kvalita.

K insourcingu sa spoločnosti zvyknú vracat' aj v období krízy, kedy dochádza k uvoľňovaniu interných kapacít a podniky sa ich snažia čo najviac vyťažiť. Ďalším dôvodom je aj to, že pri nestálom dopyte, je potreba flexibilnej reakcie naň nevyhnutná, čo znamená, že všetky činnosti podnikov musia byť čo najbližšie k hlavnej oblasti pôsobnosti. Napr. od prelomu 20. storočia začali americké podniky preferovať Áziu, pretože s rastúcim objemom výroby bolo pre podniky čoraz výhodnejšie vyrábať za oceánom. Časom výrazne zosilnela aj oceánska logistická infraštruktúra. Jej flexibilita sa zvýšila až do takej miery, že spoločnostiam umožňovala do veľkej miery pracovať v just-in-time móde bez potreby budovať ďalšie obrovské skladové priestory. Viaceré americké podniky, ktoré doteraz preferovali tento model, začínajú prehodnocovať situáciu. Výrobu v Ázii obmedzujú alebo rušia a sťahujú sa bližšie k trhom. „Dlhá dodávateľská reťaz nie je problém, ak je dopyt stabilný. No je problémom, keď výroba rastie alebo klesá,“ hovorí viceprezident americkej nábytkárskeho podniku Kathy Ireland Karl Eulberg.²⁹

Nie len dopyt je dôležitým faktorom rozhodnutia pre insourcing. V období recesie zohrávajú svoju rolu aj odbory napr. v takých krajinách ako je Nemecko, kde majú veľmi výrazný vplyv (dokonca výraznejší ako vo Veľkej Británii a USA). Pod ich vplyvom dve z najväčších nemeckých automobiliek (Volkswagen a Opel) prijali rozhodnutie prepustiť menej zamestnancov ako si to situácia žiadala. Teraz im musia nájsť prácu a tak prichádzajú na rad insourcingové opatrenia – Opel rozbieha vlastnú výrobu plastových súčastí a VW presunulo výrobu ložísk späť do spoločnosti. Obe spoločnosti

²⁹ MÚČKA, F. 2009. Outsourcing vychádza z módy. In *eTrend*. 2009. (cit. 25.6.2010) <http://podnikanie.etrend.sk/podnikanie-riadenie/outsourcing-vychadza-z-mody.html>

tvrdia, že neobetovali žiadnu z outsourcingových výhod a ich úspory z rozsahu sa vyrovnajú tým, ktoré dosahujú ich dodávatelia.³⁰

1.4.1 Výhody a nevýhody insourcingu

Insourcing, podobne ako outsourcing, má niekoľko výhod ale aj nevýhod, ktoré rôznou mierou vplyvajú na rozhodnutie o jeho využívaní v podniku. Je preto nevyhnutné aby manažéri venovali čas a snahu do analýzy rizík a efektov, ktoré so sebou nesú outsourcing ale aj insourcing.

Podľa Brucknera a Voříška³¹ medzi hlavné výhody insourcingu patrí vysoká schopnosť riešenia operačných problémov, nakoľko sa činnosť vykonáva „doma“ v podniku, ďalej je to menšie riziko úniku informácií a know-how. Jedným z významných výhod insourcingu podľa týchto dvoch autorov je aj fakt, že zamestnanci často vykonávajú ďalšie činnosti nad rámec, ktoré nie sú výsledkom ich snahy pomôcť a znalostiam v danom odbore. Práve týchto výhod by si mali byť poskytovatelia outsourcingu vedomí, lebo práve fakt, či sú tieto výhody banálne alebo dôležité ovplyvňuje dopyt po službe, ktorú poskytujú. Na druhej strane ako nevýhody insourcingu uvádzajú ťažšie udržanie konkurencieschopnosti na svetovej úrovni z hľadiska nižšej flexibility pri vedľajších činnostiach. Nevýhodou je aj nutnosť investícií do oblasti, ktorá nepatrí medzi hlavné činnosti firmy a taktiež riziko stagnácie oblasti. Ako nevýhodu vidia autori aj zodpovednosť za oblasť.

Medzi veľmi významný faktor pôsobiaci v prospech insourcingu zaradujeme aj to, že insourcing redukuje závislosť na externom dodávateľovi.

Sprievodným javom insourcingu je komunikácia, ktorá sa vyznačuje neformálnosťou a vytváranie medziľudských vzťahov, ktoré sú súčasťou podnikovej klímy. Ich efekty však môžu byť ako pozitívne, tak aj negatívne, čo je dôležité si uvedomiť pri rozhodovaní o insourcingu.

³⁰ DIY in Germany. *Economist*, 3/2/96, Vol. 338 Issue 7955, p60-60

³¹ BRUCKNER, T. – VOŘÍŠEK, .1998. *Outsourcing a jeho aplikace při řízení informačního systému podniku*. Praha : Ekopress, 1998. 119s. ISBN 80-86119-07-6.

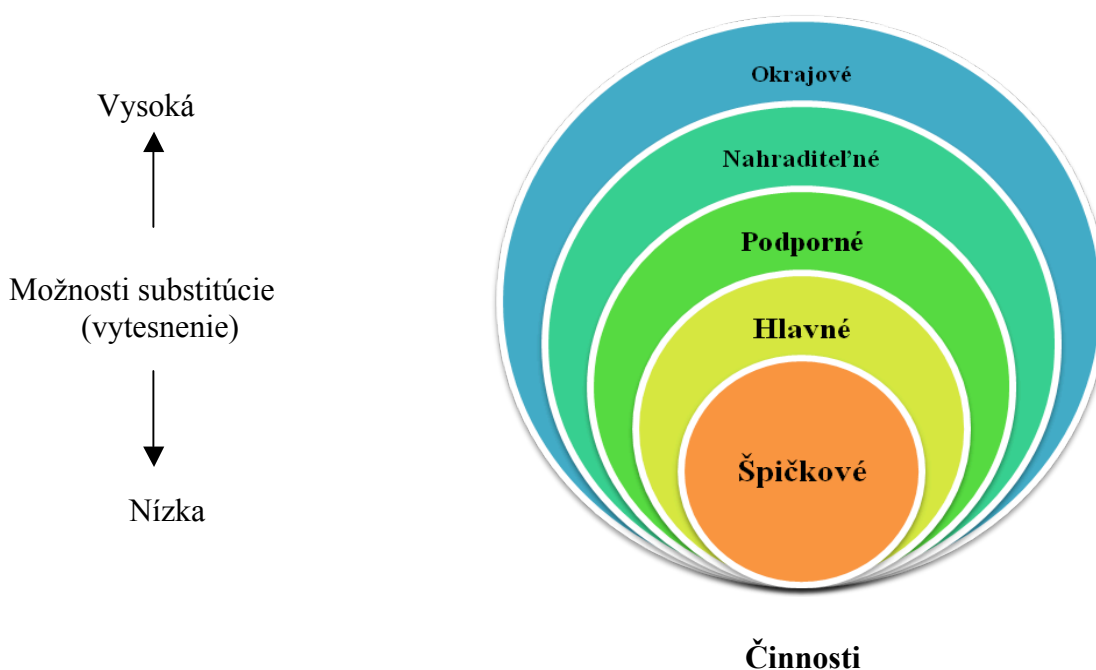
1.4.2 Stratégia „Výrob alebo nákup“

Prosperita každého podniku závisí od mnohých interných a externých faktorov. Medzi tieto faktory bezpochyby patria aj zdroje, ktorými spoločnosť disponuje. Nezáleží len na ich dostupnosti, ale predovšetkým na ich využití a vzájomnom prepojení.

Podstata stratégie „výrob alebo nákup“ spočíva v rozhodnutí manažmentu, či daný špecifický proces alebo činnosť podniku napríklad pri zavádzaní nového produktu uskutočniť v rámci vlastného výrobného procesu alebo nakúpiť od dodávateľov.

V organizácii rozlišujeme činnosti: špičkové, hlavné, podporné, nahraditeľné, okrajové (viď obrázok 3).³² Špičkové a hlavné činnosti sú pre podnik nenahraditeľné, špeciálne teda tie, v ktorých má podnik konkurenčnú výhodu. Pri týchto činnostiach rozhodnutie o outsourcingu by malo byť najopatrnejšie. Naopak, pri činnostiach podporných, nahraditeľných a okrajových by sa dalo hovoriť ako o činnostiach vedľajších a tu je rozhodnutie o outsourcingu prijateľné, jednoduchšie. Preto je veľmi dôležité rozpoznať, do ktorej kategórie jednotlivé podnikové činnosti patria.

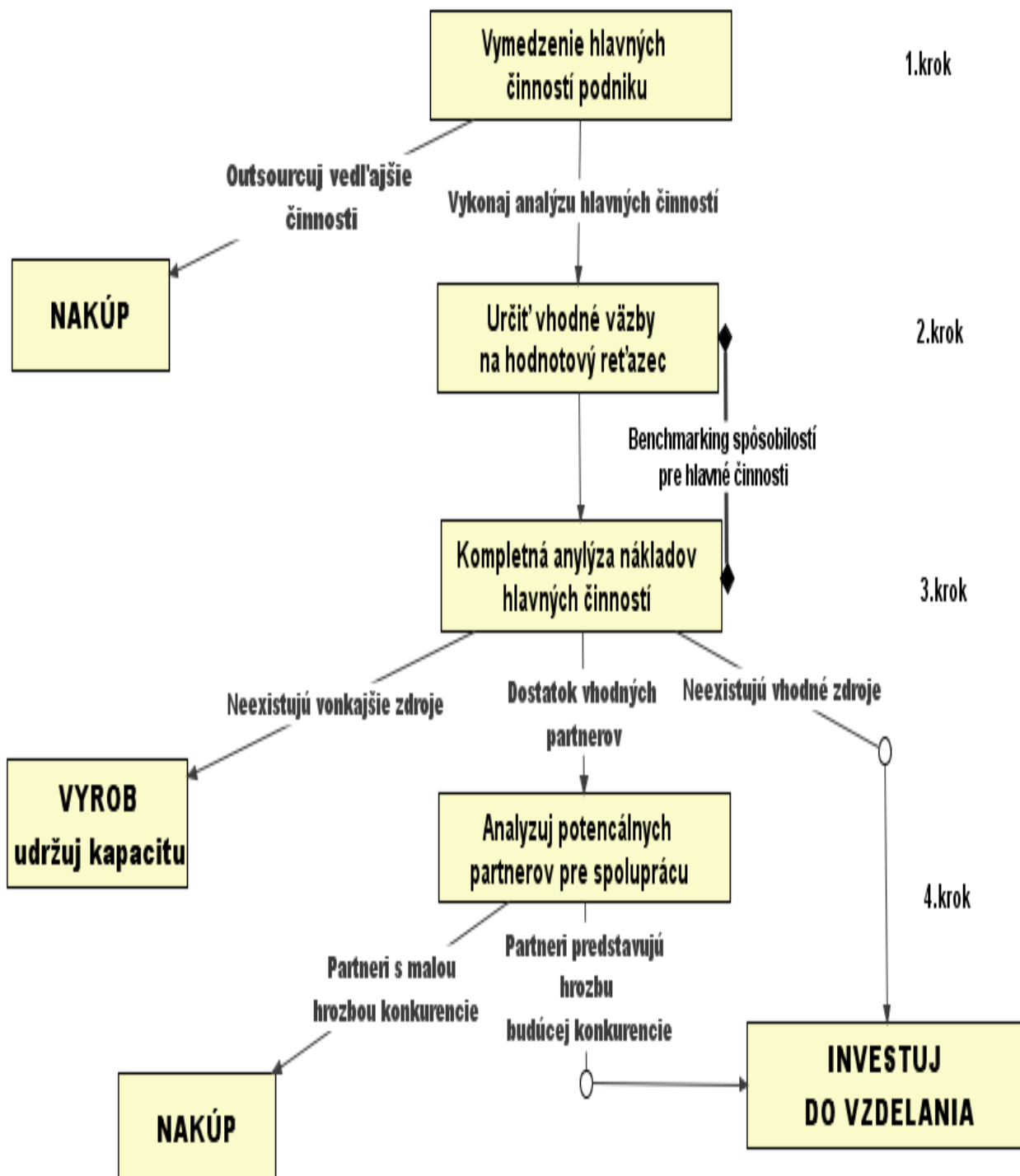
Obrázok 3 : Prehľad podnikových činností



³² DVOŘÁČEK, J. – TYLL, L. 2010. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. Praha : C.H.Beck. 2010. 15s. ISBN 978-80-7400-010-2.

Na nasledujúcom obrázku (Obrázok 4) je znázornený proces identifikácie hlavných činností a procesov vhodných na outsourcing podľa Dvořáčka a Tylla.

Obrázok 4 : Postup v rozhodovaní „ Vyroba alebo nakúp“



Zdroj: DVOŘÁČEK, J. – TYLL, L. 2010. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. Praha: C.H.Beck. 2010. 16s. ISBN 978-80-7400-010-2.

Po identifikácii hlavných činností nastáva fáza ich analýzy vzhľadom na hodnotový reťazec a komplexná analýza nákladov. V kroku tri manažment rozhoduje na základe dostupnosti vonkajších zdrojov. Pokiaľ neexistujú vhodní partneri dochádza k stratégii „výroby vo vlastnej réžii“, naopak, ak existuje dostatok vhodných partnerov nastupuje proces ich analýzy a výberu. Na základe analýzy sú pre podnik vhodnými partnermi tí, ktorí nepredstavujú hrozbu budúcej konkurencie.

Podľa Hučku, Kislingerovej a Malého³³ sa podniky snažia aby nevyužívali outsourcing u činností, ktoré:

- sú kritické pre úspech konečného výrobku alebo služby pre zákazníka,
- vyžadujú špeciálne znalosti a schopnosti, alebo technológie a počet potenciálnych dodávateľov je obmedzený,
- súvisia s kľúčovými kompetenciami spoločnosti,
- sú dôležité pre synergické efekty, ktoré vznikajú v spoločnosti.

Podniky pri výbere činností vhodných na outsourcing využívajú hlavne skúsenosti a empirické postupy, ktoré vychádzajú predovšetkým z určenia kritérií, ktoré činnosti nie sú pre outsourcing vhodné.

1.4.3 Cosourcing

Cosourcing je špecifický nástroj manažmentu, kedy je niektorá z podnikových funkcií vykonávaná internými zdrojmi a zároveň externou firmou. Ide o spoluprácu v rámci podnikových činností, kedy daná aktivita nie je priamo prenesená na vonkajšieho partnera ale nie je úplne v réžii interných zamestnancov. Jedným z príkladov cosourcingu je interný audit, kedy podniky využívajú interného audítora a zároveň aj externú firmu s potrebnými znalosťami a skúsenosťami. Pri outsourcingu hrozí strata kontroly nad preneseným procesom, na druhej strane pri cosourcingu sa obe strany podieľajú na úspechu. Cosourcing sa objavuje v posledných rokoch ako nový prístup v oblasti outsourcovania, ktorý je zameraný na spoluprácu medzi dvoma podnikmi (dodávateľskou a odberateľskou), ktoré zdieľajú spoločný cieľ, risk a aj odmenu. Cosourcing nie je priamo outsourcingom ale nie je ani insourcingom. Dalo by sa povedať,

³³ HUČKA, M. – KISLINGEROVÁ, E. – MALÝ, M. a kol. 2011. *Vývojové tendence veľkých podniků. Podniky v 21. století*. Praha: C.H. Beck, 2011. 159s. ISBN 978-80-7400-198-7.

že stojí medzi a využíva výhody oboch. Cosourcing je podnikmi považovaný tiež za inšpiráciu novými technikami a zdroj špičkového know-how. Cosourcing sa inak nazýva aj spolu prevádzkovanie alebo priamym partnerstvom. Vzniká tak tesná a pevná väzba medzi zmluvnými stranami, keď obe strany sú maximálne zainteresované na efektívnom fungovaní systému. Ten je podmienkou spoločného úspechu, úspech len jednej strany nie je z podstaty väzby dlhodobý možný.

Podľa Kaisera a Hawka³⁴ cosourcing vznikol z jednoduchého modelu outsourcingu, kde bolo hlavným cieľom redukcia nákladov a podpora interných vedomostí. Tento outsourcing tak prerástol do komplexu „cosourcingu“, kde sa obe strany podieľajú na práci. Uvedení autori tak definovali päť odporúčaní pre zavedenie cosourcingu:

1. podnik musí rozpoznať kedy je cosourcing aplikovateľný,
2. v podniku musia byť jasne definované a rozvíjané kompetencie,
3. budovanie dôvery je základom cosourcingového vzťahu,
4. podporovať vzájomné porozumenie etnickej a podnikovej kultúry,
5. plánovať progres cosourcingu.

Medzi hlavné rozdiely medzi outsourcingom a cosourcingom patrí oblasť kontroly, kvality a postupov procesu. Pri cosourcingu je zainteresovaný tím priamo pod kontrolou prijímateľa, čo značí, že aj samotná kontrola kvality zdrojov je podriadená kontrole u prijímateľa cosourcingu a tak je možné lepšie predvídať samotnú kvalitu cosourcingu. U outsourcingu je naopak kontrola zvyčajne pod vedením dodávateľa a kvalitu outsourcingu je ťažké určiť dopredu. V otázke dodržiavania procesov a štandardov práce sú pri cosourcingu nasledované postupy práce prijímateľa. Na druhej strane pri štandardnom outsourcingu sa zvyčajne postupuje podľa dodávateľových pokynov.

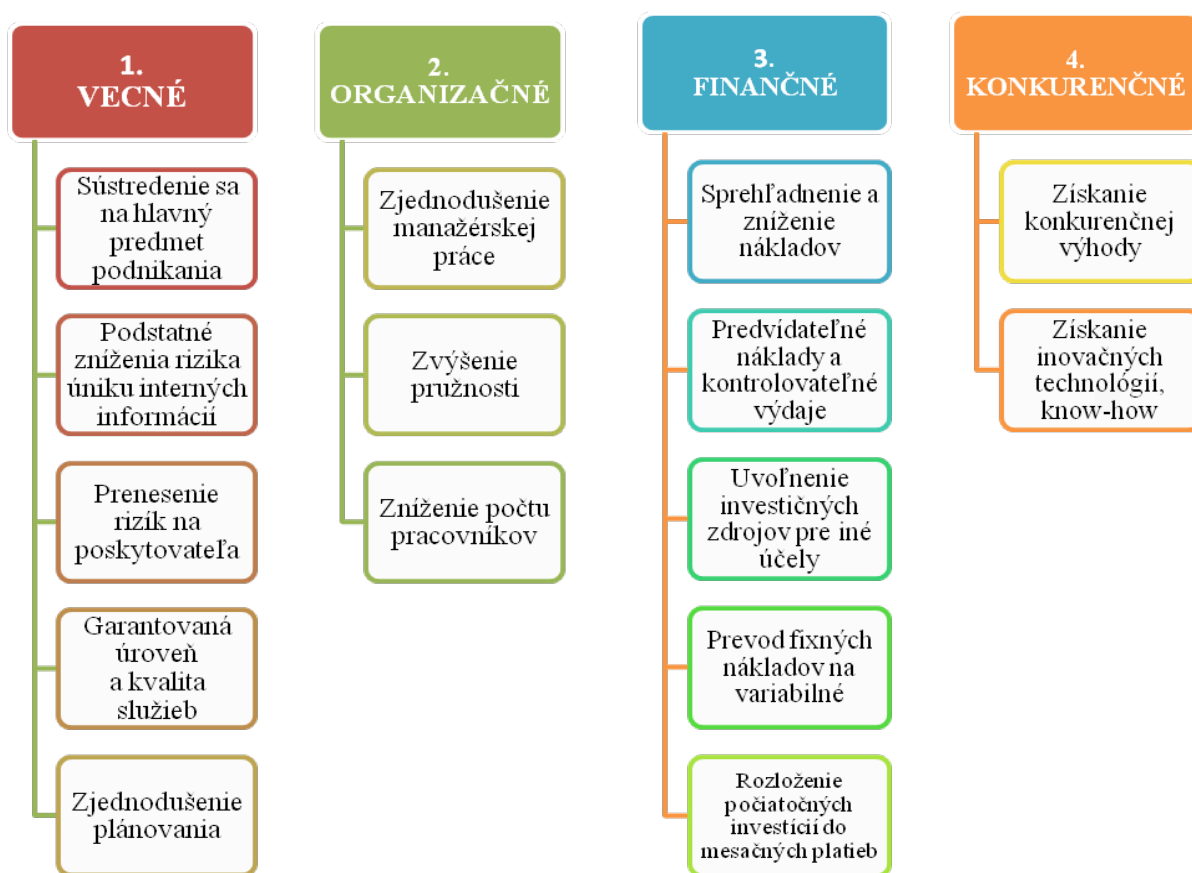
Samozrejme, vždy záleží od samotnej oblasti, ktorá je predmetom outsourcingového resp. cosourcingového vzťahu, nakoľko nie všetky činnosti v podniku môžu byť predmetom cosourcingu vzhľad na predpoklady cosourcingu.

³⁴ GOTTSCHALK, P. 2006. *E-business strategy, sourcing and governance*. USA: Idea group publishing, 2006. 191s. ISBN 1-59904-004-2.

1.5 Dôvody využitia outsourcingu

V súčasnosti je u nás tendenciou využívať outsourcing čoraz viac, pretože je prostriedkom zvyšovania konkurencieschopnosti zefektívnením podnikových procesov pri znižovaní nákladov. Avšak nie len tieto dôvody sú hlavnými príčinami (obrázok 5) zavádzania tohto fenoménu do podnikovej praxe.

Obrázok 5: Najvýznamnejšie dôvody pre outsourcing



Zdroj: BRUCKNER, T. – VOŘÍŠEK, J. 1998. *Outsourcing a jeho aplikace při řízení informačního systému podniku*. Praha : Ekopress, 1998. 119s. ISBN 80-86119-07-6.

Hlavným dôvodom vyčleňovania podnikových činností je koncentrácia na kľúčové činnosti, ktoré zabezpečujú prežitie podniku. Outsourcing by mal zabezpečiť vyššiu akcieschopnosť, precíznosť a tým celkovú konkurencieschopnosť podniku. V konečnom dôsledku je jedno, či sa jedná o podnik výrobného charakteru alebo poskytujúci služby.

Tým, že podnik presunie časť procesov, ktoré priamo nesúvisia s realizáciou jej produktu na poskytovateľa, ostáva jej širší priestor a možnosti na zdokonalenie a zefektívnenie tých procesov, ktoré sa priamo dotýkajú a ovplyvňujú jej hlavnú podnikateľskú činnosť. Na tieto procesy tak spravidla zostáva viac času a finančných prostriedkov.

V neposlednom rade je jedným z významných dôvodov využitia outsourcingu množstvo a kvalitatívna úroveň skúseností, ktoré poskytovatelia služieb majú. Sú to väčšinou odborníci, ktorých hlavnou oblasťou pôsobenia je práve činnosť, ktorú zabezpečujú. Tieto podniky majú dlhoročnú prax v danej oblasti, vedia odhadnúť možné riziká a a skryté nástrahy, pretože sa s nimi už v minulosti stretli. To všetko umožňuje ich klientom nerobiť chyby ale im úspešne predchádzať.

Nedostatok licencií alebo povolení vykonávať určité špecializované činnosti sa tiež pokladá za jeden z dôvodov využitia outsourcingu (napr. skladovanie a manipulácia s nebezpečnými látkami).

V oblasti ľudských zdrojov je prínos outsourcingu značný a to nie len pri rôznych sezónnych výkyvoch ale aj pri stabilnom dopyte po zamestnancoch. Klient sa nestará o nábor, získavanie, výber zamestnancov, jednoducho zadá požiadavku svojmu partnerovi a pre personalistiku a celú zodpovednosť a proces presunie na neho. V rámci ľudských zdrojov sa zvykne vyčleňovať aj mzdová agenda, administratíva a pod. na poskytovateľa.

Rozhodujúcim argumentom prečo využívať outsourcing je jednoznačne finančné hľadisko. Dobre navrhnuté outsourcingové riešenia môžu podniku ušetriť značné finančné prostriedky zefektívnením procesov. S finančnou stránkou úzko súvisia náklady, ktoré sa v rámci outsourcingového vzťahu menia z fixných na variabilné.³⁵ Príkladom je oblasť skladovania alebo dopravy v podniku. Ak podnik vlastní určitý auto park, sklad, po prípade iný strojový park, vznikajú jej v každom prípade fixné náklady (napr. odpisy), aj keď svoje zariadenia a budovy nevyužíva. Tieto náklady zvyknú predstavovať nezanedbateľné percento celkových nákladov. Ak sa však podnik rozhodne túto oblasť činností outsourcovať, fixné náklady na tieto činnosti odpadajú a prechádzajú na poskytovateľa, ktorý klientovi fakturuje cenu, ktorá sa rovná skutočne odvedeným výkonom. V tomto prípade sa teda už jedná o náklady variabilné.

³⁵ MORAVČÍK, T. 2009. Pevné miesto outsourcingu v logistike. In *Logistika* : měsíčník vydavatelství Ekonomia. Praha : Ekonomia, 2009. ISSN 1211-0957, únor 2009, roč. 15, č. 2, s. 26-28.

V súvislosti s nákladovým hľadiskom outsourcingu treba však jednat veľmi dôkladne a pri rozhodnutí o vyčlenení určitej oblasti podniku z finančných dôvodov je potreba zvážiť trhovú mechanizmus na jednej strane a interné plánovanie na druhej. Zatiaľ, čo v podniku neexistuje trhovú prostredie, externí dodávatelia sa v ňom nachádzajú. Činnosti podniku sú výsledkom vnútorného (administratívneho) plánovania, ktoré verí, že jedná racionálnejšie ako jedná trh. Avšak toto interné plánovanie je v rozpore so Smithovou „neviditeľnou rukou trhu“, takže sa nám zdanlivo javí, že dochádza k rozporu. A preto by k outsourcingu malo dôjsť len vtedy, ak podnik uskutočňuje svoje procesy s vyššími nákladmi (zahrňujúc všetky náklady, aj na plánovanie), než sú tie, ktoré by vynaložila, keby jej tieto procesy zabezpečoval iný podnik.

Rozhodnutie outsourcovať je veľmi náročné a realizácia outsourcingu vyvoláva mnohé otázky, ktoré sa týkajú objektivity potreby, či racionality riešenia problému. Tieto otázky v podniku vznikajú väčšinou z nasledujúcich dôvodov³⁶:

- zníženie a kontrola prevádzkových nákladov,
- prístup k novému know-how,
- nedostupnosť potrebných zdrojov – interne,
- zníženie investičných nákladov,
- transfer rizika,
- zlepšenie kvality procesov v podniku,
- zlepšenie cash-flow,
- uvoľnenie kapacity na „core business“,
- hotovosť z predaja zariadenia poskytovateľovi,
- uvoľnenie interných zdrojov pre iné aktivity.

Môžeme povedať, že dôvody zavedenia outsourcingu sú najčastejšie strategického a finančného charakteru. Aj keď najvýstižnejšie by bolo povedať, že finančné dôvody sprevádzajú ostatné príčiny a ciele a finančné hľadisko je dôležitým hodnotiacim faktorom úspešnosti outsourcingu aplikovaného z iných dôvodov ako finančných.. Náklady sú skôr

³⁶ RYDVALOVÁ, P. – RYDVAL, J. 2007. *Outsourcing ve firmě*. Brno : Computer Press,a.s. 2007. 26s. ISBN 978-80-251-1807-8.

ako dôvodom k outsourcingu jeho najdôležitejším rozhodovacím a hodnotiacim faktorom.³⁷

The Outsourcing Institute definoval nasledovné dôvody outsourcingu³⁸, sú zoradené nasledovne- prvých 5 dlhodobé, ostatné krátkodobé:

1. prístup k možnostiam a schopnostiam na svetovej úrovni,
2. rozšírenie prínosov reštrukturalizácie,
3. zvýšenie pružnosti zdrojov (jednoduchšie sa prispôsobuje zmenám objemu a frekvencie - pri zmenšení nezostávajú vysoké fixné náklady)
4. štandardizácia riešenia informačného systému (napr. pri tvorbe holdingov) zaistením jedného poskytovateľa celosvetovo,
5. zdieľanie rizík,
6. uvoľnenie zdrojov pre iné účely,
7. uvoľnenie kapitálových prostriedkov,
8. prísun peňazí,
9. zníženie operatívnych nákladov,
10. predvídateľné náklady a kontrolovateľné výdaje na danú oblasť,
11. zdroje nie sú dostupné interne (napr. pri presťahovaní do inej lokality),
12. niektoré činnosti sú ťažko ovládateľné alebo celkom mimo kontrolu.
13. podnik nedisponuje dostatočnými ľudskými zdrojmi pre riadenie funkčnej oblasti (outsourcing riadenia funkčnej oblasti).

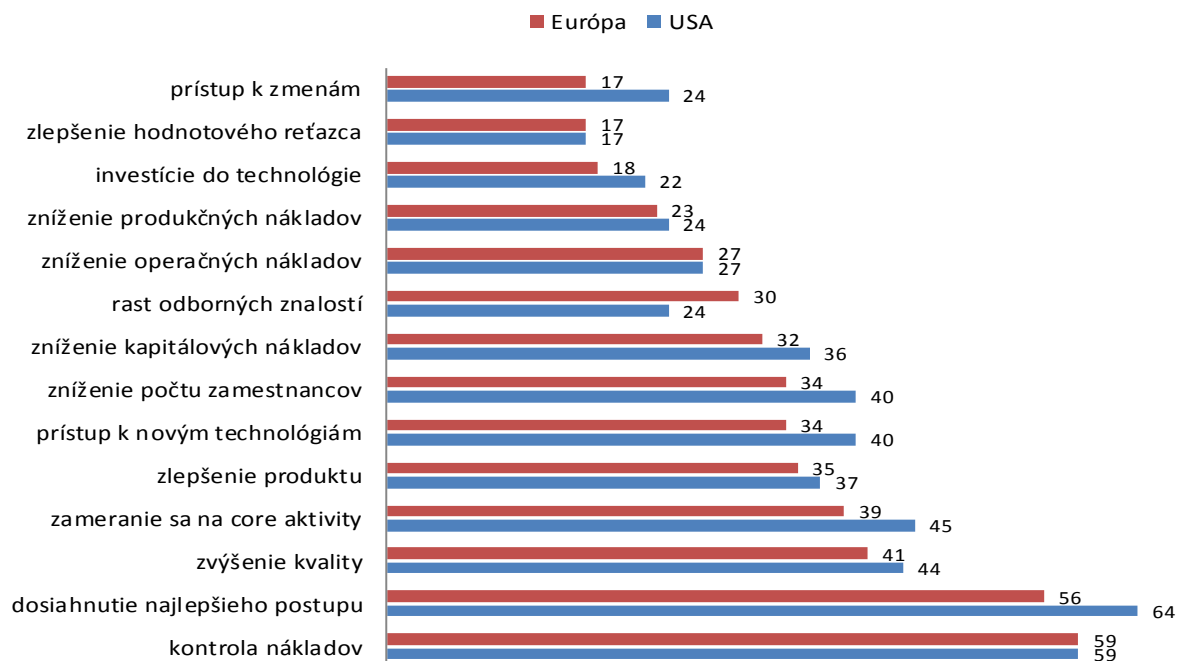
Je zaujímavé pozrieť sa na dôvody, ktoré vedú spoločnosti k outsourcingu na americkom kontinente v porovnaní so spoločnosťami pôsobiacimi v západnej Európe.

V USA pozerajú na outsourcing z procesného hľadiska – dôvody sú viac zamerané na zlepšenie „core businessu“, rast znalostí, prístup nových technológií. V Európe spoločnosti k outsourcingu vedie skôr nákladové hľadisko. Prehľad dôvodov vedúcich k outsourcingu v USA a Európe prináša nasledujúci graf (Graf 2).

³⁷ DVOŘÁČEK, J. – TYLL, L. 2010. *Outsourcing a offshoring podnikateľských činností*. Praha: C.H.Beck. 2010. 27s. ISBN 978-80-7400-010-2.

³⁸ *Top 10 Reasons Companies Outsource.* (cit. 20.1.2012), dostupné na: http://www.outsourcing.com/content.asp?page=01b/articles/intelligence/oi_top_ten_survey.html

Graf 2: Dôvody outsourcingu – USA vs. Európa



Zdroj: KAKABADSE, A. – KAKABADSE, N. 2002. Trends in Outsourcing: Contrasting USA and Europe, In *European Management Journal*. ISSN: 0263-2373, 2002, Vol. 20, No. 2, pp. 189–198.

1.6 Riziká zavedenia outsourcingu

Rizikom nazývame tie činitele, ktoré môžu negatívne ovplyvniť výsledok činnosti, aktivity, teda aj podnikania. Je najčastejšie vnímané ako pravdepodobnosť vzniku straty alebo neúspechu. Rozhodnutie o outsourcingu býva často spojené s priamym vplyvom na celú firmu, jej hodnotu, ďalšie smerovanie a finančnú situáciu. Preto je obvyklým javom, že sa v podnikovej praxi stretávame aj s problémami a nevýhodami spojenými s outsourcingom. S neúspechom zavedenia outsourcingu a jeho riadenia počas celého outsourcingového vzťahu je spojené riziko oslabenia spoločnosti. Manažéri³⁹ si musia byť

³⁹ STRENITZEROVÁ, M. 2007. Outsourcing v riadení ľudských zdrojov – áno či nie?. In *Elektronický časopis Katedry spojov Pošta, Telekomunikácie a Elektronický obchod*. ISSN 1336-8281, Ročník II/2007, s.48-55.

preto pred každým takýmto strategickým rozhodnutím vedomí aj možných problémov a negatívnych stránok spojených s využívaním outsourcingu, ako napr.:

- náklady spojené s koordináciou: ťažkosti môžu nastať hlavne pri zosúladení produkcie s externými poskytovateľmi,
- kvalita a problémy s poskytovaním služieb: vo všeobecnosti je tendencia spoliehať sa na kvalitu, ale kvalita sa, na druhej strane, ťažko preveruje,
- kontrola: outsourcing môže spôsobiť stratu kontroly nad kľúčovými oblasťami, nevynímajúc zamestnanecké vzťahy a manažovanie zamestnancov,
- závislosť na poskytovateľovi služieb: môže vzniknúť v dôsledku slabej kontroly outsourcingového vzťahu a sledovania trhu,
- riziko vyplývajúce z nevýhodne postavenej zmluvy o dodávke služieb a vplyv okolitého prostredia na podmienky spolupráce s poskytovateľom služieb a riziko krachu spolupráce,
- interná neznalosť reálnych nákladov: nesplnenie pôvodných očakávaní v oblasti zníženia nákladov (zákazník nesprávne odhadne všetky pôvodné interné náklady),
- z pohľadu poskytovateľa spravidla nutná veľmi dobrá znalosť klienta, príp. jeho strategických cieľov a plánov.

Keďže rozhodnutie o outsourcingu je dlhodobým, teda strategickým, rozhodovatelia resp. zamestnanci a manažéri zainteresovaní v tomto procese by mali uvažovať nie len na základe nákladovej náročnosti využitia/nevyužitia outsourcingu ale mali by brať do úvahy aj strategickú pozíciu podniku, jeho zdroje, kapacity. Aj keď kvantifikovateľné analýzy nákladov hovoria v prospech outsourcingu, môžu nastať aj mnohé nepredvídateľné okolnosti, ktoré zapríčiňujú ďalšie priame a nepriame náklady, ktoré môžu prevážiť nad výhodami.

Tieto nevýhody sú vlastne výhodami insourcingu - teda zabezpečovaniu služby v rámci spoločnosti. Práve týchto výhod by si mali byť poskytovatelia outsourcingu vedomí, lebo práve fakt, či sú tieto výhody banálne alebo dôležité ovplyvňuje dopyt po službe, ktorú poskytujú.

Je dôležité si uvedomiť, že outsourcing nie je riešením len pre veľké spoločnosti. Za posledných tridsať rokov narastá počet malých a stredných firiem a ich podiel na outsourcovaní jednotlivých aktivít ako napr. účtovníctvo a iné. Mnoho firiem poskytuje

špecializované služby dostupné aj pre malé spoločnosti. Prehľad výhod a nevýhod outsourcingu prináša nasledujúca tabuľka (Tabuľka 1).

Tabuľka 1: Výhody a nevýhody outsourcingu

	VÝHODY	NEVÝHODY
STRATEGICKÉ	zameranie sa na core-business	strata kontroly nad outsourcovanou oblasťou
	vykonávanie činnosti na expertnej úrovni	strata kontaktu so zákazníkom
	prístup na nové trhy	únik dôverných informácií
	prístup do medzinárodných logistických sietí	strata schopnosti reagovať na zmeny potrieb zákazníka
	zvýšenie zákaznickej spokojnosti	odpor k zmenám zo strany zamestnancov
	flexibilita vo vzťahu k zmenám na trhu	
FINANČNÉ	úspory z rozsahu	nerealistická štruktúra poplatkov a finančná strata
	nižšie kapitálové investície	závislosť na poskytovateľovi
	nižšie náklady na údržbu	problémy s odhadom šetrenia nákladov
	nižšie finančné riziko	
	zmena fixných nákladov na variabilné	
	nižšie mzdové náklady	
OPERAČNÉ	možnosť benchmarku logistických nákladov	
	lepšie využitie kapacít	slabý informačný systém
	flexibilita kapacít	nižší zákaznícky servis
	zníženie zásob	veľké rozdiely vo firemnej kultúre dodávateľa
	skrátene objednávkového cyklu	nedostatočná kvalifikácia
	skrátene prípravy výroby	technologické zlyhanie
	prístup k logistickým informačným systémom	

Zdroj: SELVIARIDIS, K. – SPRING, M. – PROFILLIDIS, V. – BOTZORIS, G. 2008. Benefits, Risks, Selection Criteria and Success Factors for Third-Party Logistics Services, In *Maritime Economics & Logistics*. Rotterdam. doi:10.1057/mel.2008.12, Dec 2008. Vol. 10, Iss. 4; p. 380.

Riziko zvyšuje najmä⁴⁰:

- dĺžka obdobia, pre ktoré je naviazaný partnerský vzťah medzi zadávateľom a dodávateľom
- blízkosť outsourcovanej oblasti strategickým rozhodovacím procesom,
- nestabilné podmienky podnikania (trh) pre oboch partnerov vzťahu,
- uponáhľaný výber dodávateľa,
- voľba príliš problémovej oblasti, pre ktorú nebolo nájdené riešenie.

V prípade rizík z outsourcingu je možné tieto eliminovať dôkladnou analýzou rizikovosti outsourcingového vzťahu. V prípade menších firiem, kedy celé rozhodnutie outsourcovať viac–menej stojí na majiteľovi alebo vedúcom zamestnancovi, analýzy rizika vykonávané nie sú, resp. sú veľmi povrchné. V niektorých prípadoch je outsourcing pre podnik jediným možným riešením zabezpečovania danej aktivity (napríklad v prípade nedostatku interných zdrojov).⁴¹

1.7 Postup zavedenia outsourcingu a jeho fázy

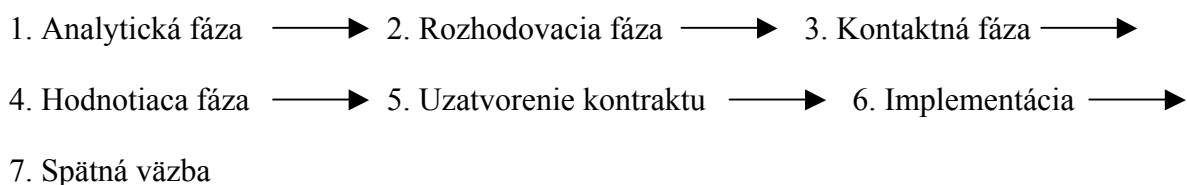
Na outsourcing treba nahliadať ako na strategické rozhodnutie podniku, keďže sa zaoberá dlhodobými aspektmi rozvoja spoločnosti, ako je podpora vytýčenia cieľov, rozloženia zdrojov, tvorba organizačnej štruktúry. Ako iný manažérsky projekt vyžaduje si aj riadenie outsourcingového projektu manažérske činnosti ako je plánovanie, rozhodovanie, vedenie a kontrolu. Jedná sa v podstate o definovanie projektových cieľov, špecifik projektu, časového harmonogramu, finančného rozpočtu, vykonanie analýz, riadenia ľudských zdrojov, monitorovanie stavu prác, uskutočnenie prípadných korekcií až po jeho ukončenie. Podľa Rydvalovej, Rydvala⁴² sa tieto etapy rozčleňujú do častí životného cyklu outsourcingového projektu, ktorými sú: rozhodnutie o outsourcingu procesu, interná analýza, externá analýza, vyjednávanie kontraktu, riadenie prechodovej fázy, riadenie vzťahov a začlenenie do procesov podniku až po procesné riadenie.

⁴⁰ Riadenie outsourcingového rizika. (cit. 22.3.2012) dostupné na: <http://outsourcing.infoweby.sk/zdielanie-rizik/riadenie-outsourcingoveho-rizika>

⁴¹ MILECOVÁ, M. 2009. Ako udržať riziko z outsourcingu pod kontrolou, In *eZisk*. 2009, č. 6, ISSN 1337-9151, s.36-38.

⁴² RYDVALOVÁ, P. – RYDVAL, J. 2007. *Outsourcing ve firmě*. Brno : Computer Press,a.s. 2007. 35s. ISBN 978-80-251-1807-8.

Proces outsourcingu sa skladá z nasledujúcich fáz:



1.7.1 Analytická fáza

Táto časť procesu outsourcingu pozostáva z identifikácie outsourcingových príležitostí v podniku. Je dôležitou z hľadiska získavania a spracovania informácií o všetkých oblastiach podniku. Základnou úlohou je definovanie vybraných činností z hľadiska ich strategického významu. Hlavnými kritériami hodnotenia strategického významu činností sú⁴³:

- miera internej orientácie,
- počet interných zákazníkov,
- význam pre riadenie,
- význam pre podnikovú kultúru a PR.

Vedľajšie činnosti môžeme posudzovať z niekoľkých hľadísk. Podľa Thomasovej⁴⁴ sú najdôležitejšími hľadiskami časová náročnosť a odborná resp. nákladová náročnosť. Pričom kritériá časovej náročnosti môžu byť: naliehavosť poskytovania služby, plánovitosť činnosti, frekvencia uskutočňovania činnosti, rýchlosť a dostupnosť danej činnosti, kapacitné vytťaženie činnosti. Na druhej strane na ohodnotenie odbornej náročnosti možno použiť nasledovné kritériá: pomer externej a internej ceny, ročný objem nákladov činnosti, potreba špeciálneho know-how, investícií, kvalifikácia zamestnancov, stupeň samofinancovania činnosti, miera vnútorných bariér.

Rozlišujeme činnosti strategické – im sa musí venovať maximálna pozornosť a činnosti obslužné, ktoré slúžia na podporu hlavných činností. Podnik môže uvažovať o outsourcovaní len činností obslužných. Obslužné činnosti sa hodnotia z hľadiska času (plánovateľnosť, frekvencia, pravidelnosť, akútnosť), z hľadiska potreby odborných zručností a kompetencií (vybavenie, kvalifikácia a materiálová náročnosť) a z hľadiska nákladového.

⁴³ THOMASOVÁ, E. 2010. *Organizovanie*. Bratislava : Ekonóm. 2010. 227-229s. ISBN 978-80-225-2914-3.

⁴⁴ THOMASOVÁ, E. 2010. *Organizovanie*. Bratislava : Ekonóm. 2010. 227-229s. ISBN 978-80-225-2914-3.

Strategická analýza je súčasťou globálnej podnikovej stratégie a jej úlohou je jasná definícia hlavného predmetu činnosti podniku a k nemu potrebných podporných činností. Jej základom by mala byť snaha porozumieť základným schopnostiam podniku, schopnostiam konkurencie a schopnostiam v úvahu prichádzajúcim kooperujúcim podnikom.

Rozhodnutie o základných a podporných funkčných oblastiach je nadradené čiastkovým podnikovým stratégiám (marketingovej, finančnej, personálnej, informačnej apod.). Analýza je robená práve preto, aby toto rozhodnutie bolo do čiastkových stratégií začlenené.

Je dôležité vykonať „interný audit“ organizácie s ohľadom na: stav investičného majetku určeného k prevodu v rámci outsourcingového procesu, existujúcu technickú infraštruktúru, výkonnostné parametre súčasných činností, finančný stav organizácie na základe podrobnej nákladovej analýzy vrátane tzv. transakčných nákladov.

1.7.2 Rozhodovacia fáza

Inak nazývaná fáza „make-or-buy“. Kde sa podnik na základe ďalších analýz a hodnotenia rozhoduje, ktoré aktivity ponechá a ktoré vyčlení na externého partnera, bez toho aby bolo prezradené know-how spoločnosti a bez toho, aby došlo k nebezpečnej závislosti na budúcom partnerovi⁴⁵.

Do úvahy pripadajú štyri varianty riešenia obslužných činností⁴⁶:

- I. centralizácia – jednotné zabezpečenie činností na podnikovej úrovni alebo v skupine podnikov, pretože ide o činnosti drahé a náročné na odbornú spôsobilosť
- II. integrácia – je možné obslužnú činnosť zlúčiť so strategickou, nemožno ju outsourcovať, nakoľko sa vyznačuje vysokou frekvenciou poskytovania a rýchlosťou dodávky
- III. vyčlenenie
- IV. integrácia, vyčlenenie

⁴⁵ DAŇO, F. – TRŠKA, V. 2005. Proces outsourcingu a strategické rozhodovanie. In: *Nová ekonomika*, ISSN 1336-1732, 2005, č.1, s. 16-22

⁴⁶ THOMASOVÁ, E. 2010. *Organizovanie*. Bratislava : Ekonóm. 2010. 229-230s. ISBN 978-80-225-2914-3.

Rozhodnutie o vhodnosti outsourcingu vybraných činností spoločnosti musí byť v súlade so strategickými víziami celej spoločnosti. Niektorí autori preto pokladajú fázu rozhodnutia za prvý krok outsourcingového projektu.

Kľúčovú úlohu tu zohrávajú odpovede na otázky ako: Ktoré funkčné oblasti by bolo vhodné vytesniť? Je vhodné vytesniť celú funkčnú oblasť, alebo len jej časť? Aké výhody a aké komplikácie možno od vytesnenia očakávať? Vtesnenie akej oblasti bude mať najväčšie prínosy? Na ktorých poskytovateľov môžeme vytesnené oblasti preniesť? Je vhodné preniesť vytesnené oblasti na jedného poskytovateľa (integrátora vytesnených funkcií), alebo je vhodnejšie využiť služby väčšieho počtu poskytovateľov?

1.7.3 Kontaktná fáza

Táto fáza nastáva vtedy, keď sa podnik na základe predchádzajúcich analýz a hodnotení rozhodne, ktoré oblasti bude outsourcovať. Do tejto fázy môže vedenie spoločnosti vstúpiť až na základe výstupov predchádzajúcej fázy. Získané informácie pomáhajú rozvinúť predstavy o ideálnom dodávateľovi, o kritériách, podľa ktorých je daného poskytovateľa vhodné hodnotiť, aký druh kontraktu bude chcieť spoločnosť uzavrieť, tak aby maximalizovala výhody outsourcingu.

Predtým však ako spoločnosť začne vyhľadávať potenciálnych partnerov, je dôležité poznať typy poskytovateľov a rozoznať jednotlivé zložky týchto spoločností, tak aby bol outsourcing efektívny pre obe strany. Je tu treba však vziať do úvahy, že partner môže prebrať zamestnancov pôvodnej organizácie. Podľa Jae-Nam Lee môžeme rozoznať tri typy poskytovateľov služieb (tabuľka 2) – globálnych, lokálnych a spoločný podnik.

Tu je kritické určiť vzájomné vzťahy v presných termínoch - úplne a ak to možné, tak aby boli čo najlepšie objektívne merateľné. Dôraz by sa mal klásť najmä na určenie typov vzťahov a veľmi podrobný popis vzťahov poskytovateľa k podniku. S tým súvisí určenie spôsobov komunikácie a určenie informácií, ktoré bude podnik s poskytovateľom zdieľať a to ako informácií, ktoré sú predmetom služby, tak aj informácií, ktoré a týkajú vzťahu a jeho riadenia. To môže byť predpokladom pre možnosť technologického prepojenia informačných systémov oboch podnikov. Výhodou je špecifikovať problémy, ktoré podnik chce v danej funkčnej oblasti outsourcingom riešiť a určiť náklady, ktoré tieto problémy v súčasnom stave vyžadujú. Táto špecifikácia je potom východiskom pre určenie požiadavky na mieru prenesenia nákladov súčasných problémov na poskytovateľa.

Tabuľka 2 : Charakteristika poskytovateľov outsourcingových služieb

	Globálny poskytovateľ	Lokálny poskytovateľ	Spoločný podnik
Vízia	Byť lídrom na trhu	Expandovať na ďalšie trhy	Poskytovať stály servis, byť partnerom klienta
Charakteristika	Rozvinutý podnik, medzinárodné renomé	Známa na lokálnom trhu, s vysokým trhovým podielom na cieľovom trhu	Oboznámená so situáciou klienta
Oblasť podnikania	Široký rozsah pôsobnosti	Špecifické služby upriamené na lokálny trh	Služby „šité na mieru“ v závislosti od kontraktu
Hranice spoločnosti	Medzinárodný trh	Lokálny a mierne internacionálny trh	Služba orientovaná na zákazníka na lokálnom trhu
Silné stránky	Úspory z rozsahu, vysoká odbornosť zamestnancov	Zdieľanie skúseností v rámci trhu, „štartovacia dráha“ pre medzinárodný trh	Stabilný obchodný vzťah
Slabé stránky	Nedostatok vedomostí o lokálnom trhu	Lokálne orientovaná podniková kultúra	Ťažkosti pri rozširovaní podnikania

Zdroj: JAE-NAM LEE. 2008. Exploring the Vendor's Process Model in Information Technology Outsourcing. In *Communications of AIS*; 2008, ISSN 0-54-5584, Vol. 2008 Issue 22, s.569-589

Pre dobrý vzťah s poskytovateľom je nutná obojstranná informovanosť (resp. dohoda), aké problémy bude poskytovateľ riešiť a aké náklady akých problémov ponesie podnik a aké poskytovateľ. Inak povedané, poskytovateľ ponesie zodpovednosť nie len za budúce služby, ktoré bude poskytovať, ale tiež za niektoré dôsledky chybových stavov. Tým je možné z veľkej časti vylúčiť budúce spory o zodpovednosť za poruchy a škody.

V tejto fáze outsourcingového projektu dochádza k definícii rozhrania "podnik - poskytovateľ". Tá by mala zahŕňať dodávané produkty, dodávané služby, informácie vymieňané v súvislosti s dodávanými produktmi a službami, technológiu, pomocou ktorej budú informácie medzi oboma stranami vymieňané, maximálnu dobu reakcie poskytovateľa na každú aktivačnú udalosť, cenové charakteristiky vzťahov, metriky vzťahov a zodpovednosti oboch strán (napr. zodpovednosť za škody spôsobené druhej strane).

1.7.4 Hodnotiaci fáza

V tradičnom poňatí hodnotenia dodávateľov hlavnú úlohu zohráva cena nakupovaných vstupov. Vďaka globalizácii a internetu majú spoločnosti jednoduchý prístup k informáciám o jednotlivých dodávateľoch. Dokážu tak vyberať z širokého spektra lacných výrobcov a poskytovateľov služieb. Na druhej strane vzniká riziko, pretože prílišný dôraz kladený na znižovanie nákladov môže viesť k ignorovaniu ostatných dôležitých faktorov úzko súvisiacich s kvalitou. Okrem toho, tradičný nízko nákladový systém obstarávania sa nedokáže promptne prispôbiť neočakávaným zmenám v dopyte. Je to spôsobené tým, že dodávatelia s najnižšími cenami vo veľkej miere využívajú riadenie na základe úspor z rozsahu, vyrábajú hromadne a tým pádom nie sú flexibilní voči požiadavkám trhu. Mať takéhoto dodávateľa pre firmu znamená riziko straty konkurencieschopnosti v dôsledku nepružnosti.

V dôsledku vzrastajúcej svetovej konkurencie a neustálych zmien v stratégiách firiem sa zaužívaný spôsob výberu a hodnotenia dodávateľov stáva neefektívny. Výrobcovia sa stávajú otvorenejší konceptu spolupráce, partnerstva so svojimi dodávateľmi, založenom na vzájomnej dôvere, výmene informácií a technológií. Typické pre najnovšie riadenie týchto vzťahov je: vzrastajúca dôvera v kvalitu dodávateľov, s tým spojená redukcia kvalitatívnych previerok dodávaného tovaru, dodávky priamo na miesto využitia, zabránenie dvojitej manipulácii s materiálom, bez zbytočného skladovania. Výber dodávateľov a ich hodnotenie sa stáva jedným z kľúčových faktorov efektivity a hospodárnosti celej organizácie, pretože kvalitný materiál, v požadovanom množstve, čase, na správnom mieste je kľúčom k vyprodukovaniu kvalitného produktu, ktorý v plnej miere uspokojí zákazníka.

V posudzovaní dodávateľov existujú dve základné úrovne a to predbežné a priebežné hodnotenie. Predbežné hodnotenie ukáže, či dodávateľ spĺňa kvalifikačné podmienky výberu. Pri priebežnom hodnotení už nehovoríme o potenciálnom dodávateľovi, ale o zmluvnom partnerovi, posudzujeme jeho aktivity a výkon. Pri predbežnom hodnotení kontrolujeme, či potenciálny dodávateľ alebo poskytovateľ služby vyhovuje stanoveným kvalitatívnym, finančným, technologickým, environmentálnym a iným kritériám. V priebežnom meraní výkonu sa namiesto samotného dodávateľa sústreďujeme na jeho činnosť: dodávateľské problémy a chyby, kvalitatívne a kvantitatívne ukazovatele, štatistiky, reporty a z nich vyplývajúce skutočnosti, hlavne vývoj nákladov.

Rozhodujúcu úlohu pri výbere a hodnotení dodávateľa majú informácie. Sú to informácie všeobecného charakteru, o imidži, kapitále, potenciáli, výkonnosti daného dodávateľského podniku ale aj informácie o dodacích podmienkach (doba splatnosti a pod.), spoľahlivosti dodávok (množstvá, sortiment, dodacie lehoty), disponibilnosti kapacít, druhov obaloch, jednotkách balenia, geografickej vzdialenosti, stupni pružnosti dodávateľa na zmeny odberateľských podmienok, stupni realizovateľnosti špeciálnych požiadaviek odberateľa, kvalite dodávaného tovaru.⁴⁷ Tieto informácie potom zohrávajú významnú úlohu pri hodnotení dodávateľov.

Tabuľka 3: Príklad scoringu

	5 bodov výborne	4 body veľmi dobre	3 body dobre	2 body- prijateľne	1 bod zle
KVALITA	Dodávky kvalitatívne presahujú zmluvné podmienky	Dodávky čiastočne presahujú kvalitatívne zmluvné podmienky	Dodávky odpovedajú presne zmluvným podmienkam	Dodávky vykazujú menšie nedostatky	Dodávky musia byť triedené prípadne odmietnuté
DODACIE TERMÍNY	Zmluvné dodacie doby boli dodržané	Dodávky majú časový predstih asi 1 týždeň a viac	Dodávky meškajú 2 dni alebo majú predstih 1 týždeň	Dodávky meškajú 1 týždeň	Dodávky Meškajú viac ako 2 týždne
DODACIE MNOŽSTVÁ	Zmluvné dodacie množstvo bolo presne dodržané	Dodacie množstvo dosahuje 5% nad stanovené množstvo	Dodacie množstvo dosahuje 5% nenaplnenia alebo viac ako 5% presahu	Dodacie množstvo dosahuje 10% nenaplnenia	Dodacie množstvo dosahuje viac ako 10% nenaplnenia
REKLAMÁCIE	Bez reklamácií	Reklamácie do 2% dodaného množstva	Reklamácie predstavujú 2-5% dodaného množstva	Reklamácie predstavujú 5-10% dodaného množstva	Reklamácie sú nad 10% dodaného množstva

Zdroj: vlastná práca

V súčasnosti spoločnosti využívajú na hodnotenie svojich dodávateľov rôzne rozhodovacie metódy ako Interpretive Structural Modelling (ISM), Multi-Attribute Utility

⁴⁷ ŠTEFKO, R. – RÁKOŠ, J. 2008. *Logistika a jej význam pre manažment podniku*, Zborník vedeckých prác katedry ekonómie a ekonomiky, ANNO 2008, str. 359.

Theory (MAUT), PROMETHEE, Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution (TOPSIS), Analytical Hierarchy Process (AHP) a Analytical Network Process (ANP)⁴⁸ a ratingové stupnice alebo tzv. scoring (tabuľka 3), ktoré sú takisto založené na modeli multikriteriálneho hodnotenia. Hoci sa kľúčové kritériá líšia od spoločnosti k spoločnosti, niektoré najdôležitejšie faktory sú spoločným menovateľom pre prevažnú väčšinu spoločností.

Podniky hodnotia poskytovateľov na základe:

- toho, či poskytujú vysoko kvalitné produkty, t.j. zhodné s požiadavkami a špecifikáciami, na rovnakej kvalitatívnej úrovni pre každú dodávku. Základnými črtami kvality sú: počet vrátených dodávok, chybovosť reklamácie, dodržané dodacie termíny, objednané množstvá.
- schopnosti pružne a cenovo efektívne reagovať na zmenu trhových podmienok,
- možnosti prispieť k identifikácii a redukcii nákladov na vstupy do transformačného procesu a odraziť túto úsporu v cenách dodávok,
- technológie, ktorá poskytuje konkurenčnú výhodu na trhu, a inováciami v tejto oblasti s priamym vplyvom na náklady a rýchlosť dodávok
- toho, či dodávky dodržiavajú zdravotné, bezpečnostné, environmentálne a iné štandardy,
- poskytovaných záruk kvality v podobe napr. certifikátov ISO, a iné.

Pri tvorbe hodnotiaceho systému však netreba zabúdať aj na zákazníkov. Tak ako je na začiatku transformačného procesu dodávateľ, rovnako je na jeho konci vždy zákazník a jeho potreby. Preto sa pri evaluácii zohľadňuje aj miera uspokojenia zákazníka produktom. Zvyčajnými kritériami, ktoré súvisia s dodávateľským ratingom sú: kvalita produktu, jeho dostupnosť, konkurencieschopnosť, (merané celkovými nákladmi a pridanou hodnotou), reklamáciami...

V tejto fáze dochádza k definitívnemu výberu partnera na výkon outsourcingových služieb a mala by nasledovať analýza zo strany dodávateľa outsourcingových služieb. Jedná sa o audit správnosti podkladov, podľa ktorých predložil ponuku požadovaných služieb. Tento audit môže obsahovať aj rozhovory so zamestnancami objednávateľa,

⁴⁸ ŠTĚRBA, D. 2007. Využití multikriteriálních rozhodovacích metod v procesu výběru dodavatele. In *Kvalita Inovacia Prosperita*. 2007. ISSN 1335-1745, roč. XI/2, č. 1430/96, str. 196.

pokiaľ zamestnanci o implementácii outsourcingu vedia. Dodávateľ outsourcingu tak získava informácie dôležité pre nasledujúce vyjednávanie a uzatvorenie kontraktu.

1.7.5 Uzatvorenie kontraktu

Po výbere vhodného dodávateľa, nastáva uzatvorenie zmluvy, písomnou formou, kde je presne vymedzený čas trvania outsourcingového vzťahu, oblasti zodpovednosti, úlohy jednotlivých strán tak, aby to bolo výhodné pre oboch partnerov. V slovenskej legislatíve neexistuje outsourcingová zmluva, zväčša sa využíva dodávateľsko-odberateľská zmluva, zmluva o dielo alebo mandátna zmluva. Je dôležité si uvedomiť, že uzatvorením tohto kontraktu vzniká partnerstvo na niekoľko rokov a podľa podmienok tejto zmluvy sa budú partneri riadiť dlhú dobu.

Outsourcingová zmluva by podľa Rydvalovej, Rydvala⁴⁹ mala obsahovať:

- definíciu zmluvných strán, t.j. objednávateľ a dodávateľ,
- predmet zmluvy, teda službu alebo služby, ktoré majú byť v rámci outsourcingu poskytované,
- stanovenie ceny outsourcingových služieb, tak aby aj v prípade dlhodobého kontraktu zodpovedala príslušnej službe (je vhodné do zmluvy zaradiť aj protiinflačné opatrenia),
- doložka o dôvernosti poskytovaných informácií,
- doložka o zariadení a technológiách,
- zmluvné pokuty a odmeny,
- spolupráca zmluvných strán,
- doba trvania zmluvy,
- spôsob zmeny obsahu zmluvy,
- spôsob ukončenia zmluvného vzťahu odstúpením, predčasným ukončením vypovedaním zmluvy alebo zrušením dohodou.

V tejto fáze procesu outsourcingu sa okrem vyjednávania podmienok zmluvy spoločnosť sústreďuje aj na dojednanie celkového časového harmonogramu procesu outsourcingu a sprievodných zmlúv. Sprievodné kontrakty majú veľký význam predovšetkým v prípade, keď sa z podniku vytesňuje okrem samostatnej činnosti aj kapitál

⁴⁹ RYDVALOVÁ, P. – RYDVAL, J. 2007. *Outsourcing ve firmě*. Brno : Computer Press, a.s. 2007. 41s. ISBN 978-80-251-1807-8.

potrebný na realizáciu outsourcingu. Kapitálom v tomto prípade rozumieme hmotný a nehmotný investičný majetok a ľudské zdroje. Prevod týchto prostriedkov je uskutočňovaný prostredníctvom celého radu dokumentov a to kúpnyimi zmluvami, nájomnými a licenčnými zmluvami a zmluvami o prevode zamestnancov. V rámci outsourcingových zmlúv by mal byť zostavený výber manažérov zo zástupcov oboch zmluvných strán zodpovedných za proces implementácie celého projektu.

Najčastejšie využívanými formami zmlúv, ktoré sa uzatvárajú pre outsourcingové partnerstvo sú:

- dodávateľsko – odberateľská zmluva, v ktorej sa dodávateľ a odberateľ dohodnú na dodaní a odbere dodávky tovaru a zaplacení platby za tovar,
- zmluva o dielo – v ktorej sa jedna zmluvná strana zaväzuje dané dielo vytvoriť v dohodnutom termíne za dohodnutých podmienok a druhá strana jej po dokončení tejto práce zaplatí dohodnutú odmenu.. Problémom môže byť, že dielo je činnosť, ktorá je presne časovo ukončená, zatiaľ čo outsourcing je kontinuálna, opakujúca sa činnosť,
- nájomná zmluva, za ktorú môžeme chápať každý nájom ako outsourcing, teda zaistenie procesov, zamestnancov, služieb externým spôsobom,
- mandátna zmluva, ktorá je využívaná v prípade, že objednávatel' má záujem len o to, aby dodávateľ (outsourcingový partner) fungoval ako sprostredkovateľ, teda aby objednávatel' nemusel rokovať s tret'ou stranou,
- nepomenované zmluvy, ktoré majú väčšiu voľnosť v tom, čo bude táto zmluva obsahovať, čoho sa bude týkať a ako bude vyzeráť jej štruktúra.⁵⁰

Obsah zmluvy o outsourcingu by mal zahŕňať základné a najdôležitejšie ustanovenie, a to úplnú špecifikáciu predmetu zmluvy, teda podrobný opis činnosti alebo služby, ktorá sa bude prostredníctvom outsourcingu vykonávať (čím presnejšie bude špecifikovaný predmet, tým môže podnik lepšie predchádzať sporom).

⁵⁰ DVOŘÁČEK, J. – TYLL, L. 2010. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. Praha : C.H.Beck. 2010. 52s. ISBN 978-80-7400-010-2.

1.7.6 Implementácia

Začína sa realizovať outsourcingové partnerstvo medzi poskytovateľom služby a klientom. Obsahuje riadenie implementácie outsourcingovej stratégie. Súčasťou tejto fázy býva riešenie neočakávaných problémov, keďže každá outsourcingová situácia je jedinečná. Dá sa však povedať, že outsourcing výrobných aktivít sa zvykne realizovať podobne ako outsourcing služieb.

Do úvahy pri implementácii outsourcingu treba brať nasledovné elementy:

- stratégia (predovšetkým dôsledný plán a vplyv outsourcingu na podnikové aktivity, ktoré si podnik ponechá),
- riadenie zmeny (plán komunikácie, zahrnutie zamestnancov atď.),
- aktivity (potrebné na implementáciu outsourcingu),
- časový horizont (časový plán implementácie outsourcingu),
- finančný plán (cena, rozsah outsourcingu),
- zdroje (predovšetkým ľudské zdroje).⁵¹

Je nutné si uvedomiť, že pri implementácii dochádza k reštrukturalizácii podnikových procesov, kde kľúčovým faktorom je človek. Je nutné sa teda vedieť vysporiadať so vzniknutou situáciou, rozdielnymi kultúrami objednávateľa aj dodávateľa.

Dôležitou podmienkou aby zavedenie outsourcingu prebehlo bez komplikácií je dostatočná podpora zo strany zamestnancov podniku. Včasná a otvorená komunikácia so zamestnancami, motivácia zamestnancov, zainteresovanie zamestnancov do projektu, riešenie formálnej časti prezamestnania z pohľadu pracovnoprávného, vzájomná súčinnosť všetkých zúčastnených, to všetko sú podmienky implementácie outsourcingu do podniku zo strany zamestnancov.

1.7.7 Spätná väzba

Pri súčasných neustále sa meniacich podmienkach na trhu treba neustále sledovať či je potrebná zmena outsourcingového kontraktu, či sa nemenia podmienky u poskytovateľa a samozrejme je dôležité na základe uvedených kritérií a zmeny podmienok priebežne prehodnotiť, či nie je potrebné danú činnosť vrátiť späť do podniku, čiže insourcovať. K stabilizácii dodávky služieb môže dôjsť len pri včasnej a priebežnej

⁵¹ DOMINGUEZ, L. R. 2006. *The Manager's Step-By-Step Guide To Outsourcing*. 1.vyd. New York, USA: The McGraw-Hill Companies, Inc. 2006. 75s. ISBN 0-07-145824-7.

kontrole výkonnosti a procesnom riešení odhalených disfunkcií. Treba si uvedomiť, že podstatou úspechu outsourcingového projektu je úroveň a kultúra manažmentu oboch partnerských strán.

Zo skúmania neúspešných outsourcingových projektov jasne vystúpili tri skutočnosti, ktoré väčšinu projektov sprevádzali. Boli to financie a právne otázky, ktorých výrazný vplyv bol badať už pri kontraktačnom procese. Často boli poskytovatelia vybraní príliš skoro alebo boli dokonca známy dopredu. Ďalej sa neberú v úvahu referencie, povest' alebo existujúce vzťahy poskytovateľa, kde je najlepšie vidno ako si poskytovateľ vie zabezpečiť svoje záväzky.

Krátkodobé výhody dominujú medzi rozhodovacími faktormi. Je veľmi pravdepodobné, že práve snaha riešiť krátkodobé problémy pomocou outsourcingu zapríčinila neúspech veľa outsourcingových projektov. Je isté, že vyčlenenie oblastí s problémami, tieto problémy neodstráni, len ich presunie na poskytovateľa. Tu je preto rozhodujúce aby bol poskytovateľ oboznámený so súčasným stavom vyčleňovanej oblasti.

Pomaly každá kľúčová aktivita v organizácii má stanovené kritériá výkonu. Rovnako aj outsourcingový projekt by mal mať ukazovatele úspechu. Tím, ktorý je vybraný pre riešenie outsourcingových otázok by mal identifikovať kritéria, na základe ktorých sa dá určiť či je outsourcing úspešný a efektívny alebo nie. Kritériom môže byť:

- Splnenie termínu ukončenia
- Skončenie v rámci vyhradeného rozpočtu
- Dosiahnutie stanovených cieľov
- Dosiahnutie potenciálneho zlepšenia výkonu

Tímový líder alebo vedúci projektu by mal pravidelne prehodnocovať tieto kritéria a informovať o nich tím a manažment. Riadenie vzťahu a jeho pravidelné vyhodnocovanie je dôležité pre obe strany – poskytovateľa, tak jeho klienta. Poskytovateľ totiž môže prísť s inováciami, ktoré sa mu podarili dosiahnuť u iného klienta a klient môže poskytnúť taktiež inšpiráciu k zlepšeniam. V každom prípade sa práve pravidelným vyhodnocovaním projektu dá predísť tomu, aby malý problém prerástol do rozmerov, kedy by znamenal hrozbu pre vzájomnú spoluprácu. Obom firmám by malo ísť o to, aby tento vzťah prerástol vo vzájomné partnerstvo. Keďže outsourcing je dlhodobý zmluvný vzťah, je nutné zadefinovať všetky podmienky outsourcingu, ktoré sú ťažiskom pre správnu a kvalitnú spoluprácu medzi obidvoma zmluvnými stranami.

1.8 Zhrnutie súčasného stavu riešenej problematiky outsourcingu doma aj v zahraničí

Dá sa povedať, že zrod outsourcingu a jeho vývoj je otázkou, na ktorú nájdeme v domácej aj zahraničnej literatúre rôzne názory. Jedno je však spoločné pre všetkých autorov a to je hlavná myšlienka outsourcingu a princípy, na ktorých je postavený. Jedná sa o proces dlhodobého kontraktu s externým poskytovateľom služieb, resp. činností, ktoré si podnik môže zabezpečovať sama, vo vlastnej réžii ale je pre ňu výhodnejšie, rýchlejšie, ľahšie a lacnejšie presunúť túto činnosť na niekoho „zvonku“ podniku.

Na dôvodoch zavedenia outsourcingu a jeho prínosoch sa autori viac menej zhodujú i keď tieto môžu variovať od podniku k firme. Tiež je zaujímavé aké riziká outsourcingu sú v dostupnej literatúre rozobraté, aj keď sa domnievame, že príčinám týchto nedostatkov sa už dostatočná pozornosť nevenuje.

V dnešnej dobe sa už outsourcing dostal do všetkých oblastí a procesov podniku a z dostupných zdrojov je jednoduché nájsť aké procesy alebo ich časti sú predmetom outsourcingu. Napriek tomu by sme radi upozornili na outsourcing obchodných procesov, ktorý je podľa nášho názoru nejasne definovaný. Avšak dôležitosť prikladáme najmä definovaniu procesu, ktorý je vhodný outsourcovať. Druhé miesto v dôležitosti outsourcingových krokov by sme prideliť výberu a hodnoteniu vhodného outsourcingového partnera. Aj keď treba podotknúť, že každá fáza outsourcingového procesu je dôležitá, máme pocit, že niektorým sa venuje menšia pozornosť.

Chceli by sme upozorniť aj na multisourcing, ktorý je sa zdá zaujíma miesto nie len v podnikovej praxi ale aj v teórii. Sme presvedčení, že by sa mala pozornosť preto upriamiť aj na túto otázku viac, než je doposiaľ, hlavne na rozdiely medzi tradičným (single) outsourcingom a multisourcingom, ako aj na prínosy z neho plynúce.

Žijeme v turbulentnej dobe, kde je zajtrajšok neistý. Stretávame sa so silnou konkurenciou, kolísaním dopytu, ponuky, nestabilným politickým prostredím a s pojmom globálna hospodárska kríza, ktorá nepozná hranice. Je dôležité poznať, či sa jej podniky zľaknú a radšej pristúpia k odstúpeniu outsourcingových kontraktov alebo ju prijmú ako výzvu a budú hľadiť na outsourcing ako príležitosť.

2 CIEĽ PRÁCE

Cieľ musí byť reálne dosiahnuteľný s využitím adekvátnych vedeckých metód a očakávame, že výsledky budú obohatením pre teóriu i prax. Hlavným cieľom dizertačnej práce je komplexný pohľad na využitie a aplikáciu outsourcingu vo vybraných slovenských podnikoch a stanovenie odporúčaní pre slovenských manažérov na možnosť uplatnenia outsourcingu v podniku. Formulácia hlavného cieľa dizertačnej práce je odvodená od teoretických poznatkov získaných štúdiom slovenskej a zahraničnej literatúry. Vychádzame tiež z praktických poznatkov využívania outsourcingu.

Hlavný cieľ je stanovený vzhľadom na potrebu pokrytia niektorých oblastí, ktoré nie sú z nášho pohľadu dostatočne preskúmané. Na jeho dosiahnutie je nutné si stanoviť čiastkové ciele, ktorými sú:

- štúdium a analýza teoretických vedomostí dostupných v domácej aj zahraničnej literatúre, porovnanie prístupov a poznatkov jednotlivých autorov,
- získanie informácií o využívaní outsourcingu jednotlivých oblastí v slovenských podnikoch, zistenie hlavných nedostatkov a prínosov outsourcingu v praxi a vplyv krízy na využívanie outsourcingových partnerstiev prostredníctvom dotazníkového prieskumu uskutočneného v podnikoch rôznej veľkosti, vlastníckej, odvetvovej štruktúry, prosperity podniku, právnej formy a štádia životného cyklu podniku,
- na základe prieskumu a prostredníctvom rozhovorov s manažérmi je ďalším čiastkovým cieľom komplexný pohľad na využívanie outsourcingu,
- vytvorenie série odporúčaní v oblasti outsourcingu pre manažérov podnikov pôsobiacich na Slovensku v rámci jednotlivých fáz outsourcingového procesu.

3 METODIKA PRÁCE A METÓDY SKÚMANIA

Pri vypracovávaní dizertačnej práce sme postupovali v nasledovných krokoch:

1. Získanie a analýza poznatkov o outsourcingu z domácej a zahraničnej literatúry.
2. Vytvorenie, distribúcia, zber a analýza dotazníkového prieskumu a realizácia štruktúrovaných rozhovorov s manažermi podnikov.
3. Vyhodnotenie všetkých údajov.
4. Vytvorenie odporúčaní pre manažérsku prax.
5. Záver a zhodnotenie prínosov dizertačnej práce.

V záujme dosiahnutia vytýčeného cieľa, ktorý sme si stanovili hneď v prvom kroku vypracovávania dizertačnej práce, sme pri spracúvaní témy dizertačnej práce použili viaceré metódy vedeckého skúmania.

V oblasti teoretickej analýzy, resp. v prvej kapitole dizertačnej práce boli ako metódy práce použité komparácia a vysvetlenie teoretických východísk. V nich sme použili funkčný prístup, v ktorom sme zohľadnili zložitosť skúmaného problému. Na základe systémového prístupu sme použili aj ďalšie metódy, predovšetkým dedukciu a indukciu. Išlo zväčša o logické metódy formovania a spracovania skúmaných javov a zovšeobecnenia získaných poznatkov, na základe čoho sme uskutočnili syntézu a vyvodili závery. Hlavným cieľom bolo získať prehľad o problematike outsourcingu jednak z domácich zdrojov ale aj zo zahraničnej literatúry. Zistili sme, že v domácej literatúre je problematika outsourcingu spracovaná pomerne nedostatočne. Podiel zahraničných zdrojov je oproti slovenskej literatúre podstatne väčší. Okrem štandardnej literatúry ako sú odborné knižné publikácie, vedecké články a časopisecká literatúra sme sa snažili získať čo najviac informácií aj z internetových zdrojov a zaujímavých príspevkov na vedeckých konferenciách.

Vo viacerých častiach práce využívame systémovú analýzu uplatňujúcu myšlienkový prístup k realite, kde informácie zoradujeme tak, aby vytvárali systém. K formovaniu návrhov možného zlepšenia bola použitá metóda formálno-logického spájania rôznych názorových prúdov a praktických výsledkov a na základe toho bola použitá metóda vedeckej abstrakcie aplikovaná hlavne pri skúmaní rôznych teoretických a praktických aspektov outsourcingu.

Ďalšia časť dizertačnej práce je založená na vypracovaní dotazníka a realizácii dotazníkového prieskumu, pričom respondentmi sú podniky, ktoré sú alebo by mohli byť prijímateľmi outsourcingu a ktoré pôsobia na Slovensku. Vzorkou, resp. objektom skúmania bol aktuálny stav v oblasti outsourcingu 100 výrobných i nevýrobných podnikov pôsobiacich na celom Slovensku.

Súčasťou výskumu bolo aj realizovanie riadených rozhovorov s manažérmi vybraných podnikov, ktoré outsourcing aktívne využívajú alebo poskytujú. Úlohou tohto prieskumu je poskytnúť detailnejšie informácie k problematike outsourcingu.

V tejto časti práce boli využité špecifické metódy a to metódy prieskumu:

a) dotazníkový prieskum (zameraný na podniky v SR, obsahuje otvorené aj zatvorené otázky a respondenti mali pri väčšine otázok k dispozícii viaceré možnosti, viacnásobné odpovede, alternatívy a hodnotenie prostredníctvom škálovania),

b) riadený, štruktúrovaný rozhovor s využitím otvorených a zatvorených otázok.

Dotazníkový prieskum

Veľmi dôležité bolo zostaviť dotazník (vzor dotazníka je prílohou dizertačnej práce) tak, aby sa respondentom vyplňal jednoducho a nezabral im viac času ako sú ochotní vyplňaním stráviť. Tak isto sme museli vziať do úvahy jednoduchosť súhrnného spracovania odpovedí v dotazníkoch.

Obrázok 6: Postup realizácie dotazníkového prieskumu



Zdroj: vlastná práca

Rozhodujúcim faktorom úspechu je návratnosť dotazníkov. Pre potreby štatistického spracovania sme potrebovali získať výberový súbor s počtom aspoň sto vyplnených. Uvedomujeme si, že niektoré informácie, ktoré sme chceli od podnikov

získať, môžu byť citlivé a tak sa sme snažili zabezpečiť ich ochranu tým, že podniky si mohli zvoliť, či budú dotazník vyplňať anonymne. Postup realizácie dotazníkového prieskumu je znázornený v nasledujúcej schéme (obrázok 6).

Nasledujúcim realizačným krokom výskumu bola fáza zberu údajov, a následné systematické spracovanie a analýza získaných údajov. Tu boli využité štatistické charakteristiky ako početnosť, percentuálne vyjadrenie výsledkov. Grafické vyjadrenie ako koláčový alebo stĺpcový diagram bol zvolený podľa čo najlepšej grafickej vypovedacej schopnosti a prehľadnosti. V tejto časti dizertačnej práce sme veľmi výrazne využívali súbor Microsoft Excel, kde sme zhromažďovali všetky dáta. Na ich sprehľadnenie a analýzu boli využité základné excelovské funkcie ako suma, percentuálny počet a nástroje ako filter, kontingenčná tabuľka. Tabuľky, ktoré sú tiež súčasťou práce pochádzajú rovnako z Excelu.

Na základe vyhodnotenia všetkých získaných informácií a údajov a v súlade s cieľmi bolo možné naformulovať základné odporúčania pre manažérsku prax, vyvodiť záver a prínos dizertačnej práce.

Počas doktorandského štúdia sme prezentovali výsledky našej práce na niekoľkých odborných a vedeckých konferenciách, ktoré sú uvedené v bibliografických odkazoch a takto sme umožnili odbornej verejnosti podrobiť výsledky práce kritike.

4 VÝSKUM VYUŽITIA OUTSOURCINGU PODNIKOVÝCH PROCESOV V PRAXI

V oblasti výskumu využitia outsourcingu podnikov začína vymedzením východísk výskumu a následnej analýzy získaných informácií, z ktorej je možné vyvádzať závery.

4.1 Východiská výskumu

Uskutočnený dotazníkový prieskum je možné stručne charakterizovať nasledovne:

1. *Predmet analýzy*: využívanie outsourcingu podnikových procesov v praxi
2. *Zdroj údajov*: vyplnený a vrátený dotazník.
3. *Kontaktná metóda*: dotazníkový prieskum.
4. *Cieľová skupina*: podniky pôsobiace na Slovensku, ktoré sú alebo by mohli byť prijímateľmi outsourcingu
5. *Počet oslovených respondentov*: 250
6. *Konštrukcia otázok*: otázky otvorené a uzavreté, aby bola zabezpečená vyváženosť dotazníka. Pre získanie relevantných informácií bolo použité viac uzavretých otázok. Postupnosť v dotazníku bola od všeobecných zisťovacích informácií ku konkrétnym až špecializovaným otázkam.
7. *Počet otázok*: 33
8. *Okruhy otázok*: charakteristika spoločnosti, outsourcing, hodnotenie dodávateľa, outsourcing a kríza

Súbor podnikov, na ktorých bol realizovaný výskum nebol vybraný náhodne ale podľa subjektívneho uváženia. Cieľom výberu bolo zachytiť čo najrozmanitejšiu vzorku podnikov, čo sa týka veľkosti a predmetu činnosti.

Výskum bol realizovaný v rokoch 2009 a 2010. Výskum bol realizovaný prostredníctvom dotazníkového prieskumu. Keďže si vyplnenie dotazníka vyžadovalo určité znalosti problematiky a nie každý podnik bol ochotný zúčastniť sa prieskumu, zvolili sme preto zámerný (nenáhodný) výber. Osobne, telefonicky alebo emailom sme oslovili približne 250 podnikov v rámci Slovenskej republiky, ktorým bol následne zaslaný dotazník. Vrátilo sa nám 120 dotazníkov, pričom 20 sme vylúčili pre nepresné, nekompletné odpovede alebo chyby. Na ďalšie spracovanie bolo využitých 100

dotazníkov. Nižšiu ako 50% návratnosť dotazníkov spôsobila nedostatočná spolupráca podnikov s univerzitou, obavy podnikov z prípadného zneužitia poskytnutých informácií, prísne interné predpisy podnikov o poskytovaní, alebo zabránení informovanosti, minimálna možnosť priamych výhod pre podnik, ktorý poskytne informácie. Vzhľadom na avizovanú anonymitu prieskumu počas získavania informácií sa vo výsledkoch ani hodnoteniach nekonkretizujú žiadne mená respondentov ani názvy organizácií.

Z celkového počtu podnikov SR, ktorých k roku 2010 podľa Štatistického úradu SR bolo 143 001, predstavuje skúmaný výberový súbor 0,07% základného súboru.

Dotazník obsahoval 33 otázok a bol rozdelený do 4 častí:

1. charakteristika spoločnosti – hlavná činnosť spoločnosti, veľkosť, zisk, pôsobnosť, podiel zahraničnej účasti,
2. outsourcing – príčiny, prínosy, riziká, proces zavádzania, cosourcing,
3. výber a hodnotenie dodávateľa – kritériá, spôsob,
4. outsourcing a kríza.

Otázky boli otvorené a zatvorené a vo väčšine otázok bola možnosť výberu viacerých možností, viacnásobných odpovedí, alternatív a v prípade niektorých otázok sme použili škálovanie prostredníctvom hodnotiacej stupnice 1-5 (1-najmenej, 5-najviac).

Respondentom bola ponúknutá možnosť zaslania výsledkov výskumu, pričom túto možnosť aj 10 podnikov využilo, čo nám potvrdilo aspoň čiastočný záujem o výskum a jeho výsledky.

4.2 Analýza získaných poznatkov

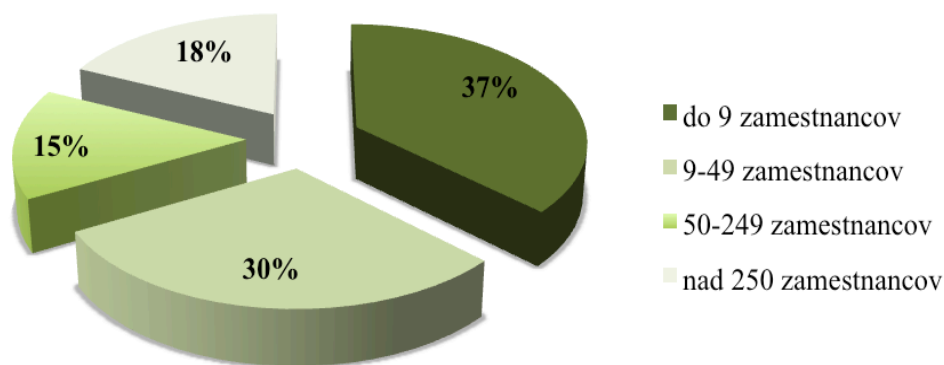
Analýza získaných poznatkov je rozdelená do niekoľkých častí podľa okruhov otázok realizovaného dotazníkového prieskumu. V prvej časti sa jedná o charakteristiku podnikov, ktoré sa prieskumu zúčastnili, v druhej časti je rozobratá oblasť využitia outsourcingu. Tretia časť obsahuje výsledky prieskumu v oblasti hodnotenia dodávateľov a posledná časť analýzy hovorí o vplyve krízy na využívanie outsourcingu.

4.2.1 Charakteristika respondentov dotazníkového prieskumu

Dotazníkový prieskum sa realizoval v 250 podnikoch v SR, návratnosť dotazníkov však nebola stopercentná takže vzorku vybraných podnikov reprezentuje 100 spoločností. Charakteristika podnikov je uvedená podľa ich veľkosti a predmetu činnosti.

Ako znázorňuje nasledujúci graf (Graf 3), viac ako 37% oslovených podnikov má do 9 zamestnancov, do 49 zamestnancov má 30% opýtaných. Spolu to tvorí viac ako 67% podnikov, ktoré sa zúčastnili prieskumu. Podľa Štatistického úradu Slovenskej republiky je na Slovensku 98,97% práve podnikov do 49 zamestnancov. Do prieskumu sa ďalej zapojilo 15% podnikov s viac ako 50 zamestnancami a 18% podnikov, ktoré majú nad 250 zamestnancov.

Graf 3: Počet podnikov, ktoré sa zúčastnili prieskumu podľa počtu zamestnancov



Zdroj: vlastná práca

Vybraná vzorka podnikov sa vyznačovala tým, že až 50% podnikov malo obrat za roky 2009 a 2010 do 2 mil. Eur. Kategórie do 10 mil. eur, do 50 mil. Eur a nad 50mil. eur reprezentovalo vždy menej ako 20% respondentov. Podrobnejšie údaje o štruktúre

respondentov podľa obratu za posledné dva roky zobrazuje nasledovná tabuľka (Tabuľka 4).

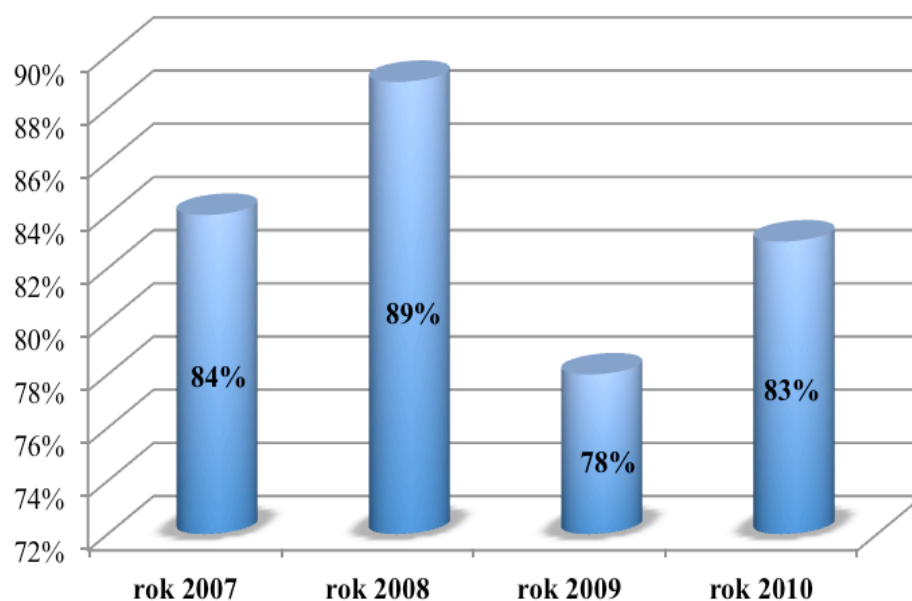
Tabuľka 4: Obrat opýtaných podnikov za roky 2009 a 2010

ROK	OBRAT			
	do 2 mil €	2-10 mil. €	10-50 mil. €	nad 50 mil. €
2009	50% respondentov	12% respondentov	15% respondentov	10% respondentov
2010	50% respondentov	13% respondentov	14% respondentov	12% respondentov

Zdroj: Vlastná práca

Viac ako 78% opýtaných dosiahlo v roku 2009 zisk, podobne na tom bol aj rok 2010, kde až 83% opýtaných dosiahlo zisk spoločnosti. Percento ziskových podnikov za posledné štyri roky prináša nasledujúci graf (Graf 4).

Graf 4: Vývoj ziskovosti respondentov



Zdroj: vlastná práca

Spoločnosti, ktoré sa zúčastnili prieskumu, boli z oblasti obchodu 22%, výroby 33%, aj služieb 45%. Z hľadiska zamerania hlavnej činnosti podniku bolo najviac podnikov z oblasti priemyslu, stavebníctva a veľkoobchodu a maloobchodu. Medzi podnikmi majú zastúpenie aj poľnohospodárstvo, lesné hospodárstvo, finančné služby a niektoré druhy logistických služieb ako skladovanie a doprava, ale aj informatické

a ubytovacie a stravovacie služby. Dotazník zodpovedali aj podniky verejnej správy, vzdelávacie inštitúcie. V prieskume boli zastúpené takmer všetky oblasti podľa Klasifikácie ekonomických činností SK NACE. Prehľad o štruktúre podnikov podľa zamerania prináša tabuľka (Tabuľka 5).

Tabuľka 5: Charakteristika podnikov podľa zamerania hlavnej činnosti

Zameranie hlavnej činnosti	Podiel respondentov
Poľnohospodárstvo, lesníctvo a rybolov	8%
Priemyselná výroba	17%
Dodávka elektriny, plynu, pary, studeného vzduchu	2%
Dodávka vody	1%
Stavebníctvo	18%
Veľkoobchod a maloobchod	19%
Doprava a skladovanie	5%
Ubytovacie a stravovacie služby	3%
Informácie a komunikácia	2%
Finančné a poisťovacie činnosti	5%
Činnosti v oblasti nehnuteľností	3%
Odborné, vedecké a technické činnosti	8%
Administratívne a podporné služby	2%
Verejná správa a obrana	2%
Vzdelávanie	3%
Umenie, zábava a rekreácia	2%

Zdroj: vlastná práca

Z pohľadu pôsobnosti, prevažná časť respondentov odpovedala, že pôsobí na regionálnej (31%) a národnej úrovni (30%). Na lokálnej úrovni pôsobí 11% opýtaných podnikov. Z prieskumu vyplynulo, že na nadnárodnej úrovni pôsobí 19% respondentov a 9% podnikov uviedlo, že sa pohybujú na svetových trhoch. Z celkového pohľadu vyplýva, že na slovenskom trhu pôsobí nadpolovičná časť opýtaných a len menej ako tretina podnikov sa pohybuje aj na trhoch za hranicami Slovenska.

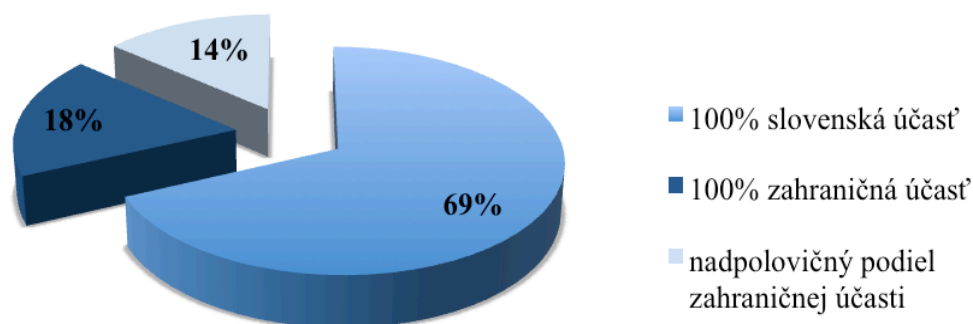
Tabuľka 6: Charakteristika respondentov podľa trhu, na ktorom pôsobia

Trh, na ktorom respondenti pôsobia	% respondentov
Slovensko	78%
Nadnárodná, až svetová úroveň	28%

Zdroj: vlastná práca

Z respondentov prevažnú časť tvorili podniky s čisto slovenskou účasťou, t.j. so 100% slovenskou účasťou. 18% respondentov boli podniky so 100% zahraničnou účasťou a najmenej respondentov predstavovalo podniky kde zahraničná účasť tvorila viac ako polovicu. Môžeme povedať, že prevažná časť respondentov boli slovenské podniky. Prehľad o percentuálnom rozdelení respondentov podľa zahraničnej účasti prináša graf (Graf 5).

Graf 5: Percento respondentov podľa zahraničnej účasti



Zdroj: vlastná práca

4.2.2 Využívanie outsourcingu u respondentov

V druhej časti dotazníka sme sa respondentov pýtali na oblasť outsourcingu. Rozhodovanie o outsourcingu je v prevažnej miere na vrcholovom manažmente.

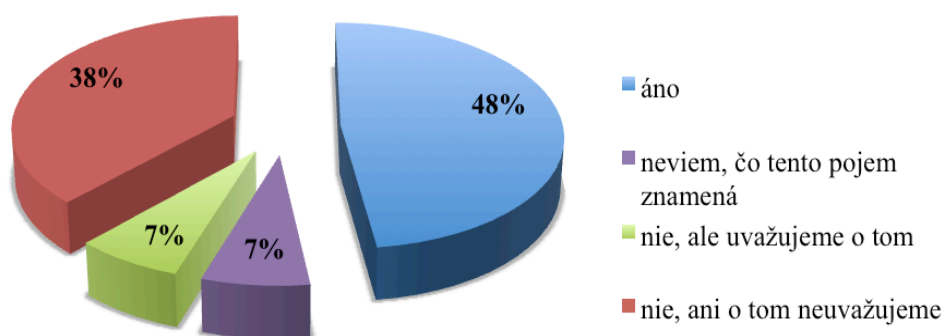
Až 85 % podnikov uvádza, že o tom, či budú alebo nebudú využívať outsourcing rozhoduje top manažment. 12% respondentov uviedlo, že o outsourcingu rozhoduje

manažér strednej úrovne a u 3% podnikov zahrnutých do výskumu rozhoduje o outsourcingu bežný zamestnanec.

Pri otázke či outsourcing využívajú, takmer polovica uviedla, že áno. Viac ako tretina podnikov však outsourcing nevyužíva a ani o tom neuvažuje. 7% opýtaných outsourcing zatiaľ nevyužíva ale uvažuje nad tým v budúcnosti a 7% opýtaných nevie čo tento pojem znamená (Graf 6).

Z výskumu je zrejmé, že outsourcing je dominantný u veľkých firiem, ktoré majú nad 250 zamestnancov – z oslovených respondentov ho využívajú všetky takéto podniky. Naopak z firiem, ktoré majú do 9 zamestnancov, outsourcing využíva len tretina opýtaných.

Graf 6: Využívanie outsourcingu u respondentov



Zdroj: vlastná práca

Pokiaľ opýtaný odpovedal **nie**, na otázku či využívajú v podniku outsourcing, zaujímalo nás prečo. Dôvodov bolo hneď niekoľko, najčastejším ten, že vlastnými zamestnancami všetky činnosti dokážu zabezpečiť dostatočne. Až pätina respondentov, ktorí nevyužívajú outsourcing uviedlo, že je to preto, že nedôverujú externému poskytovateľovi služieb a obávajú sa zneužitia informácií. 5,5 % považuje outsourcing za riskantný a 3,5 % za drahý. Podrobnejší prehľad o dôvodoch, ktoré vedú podniky aby nevyužívali outsourcing je zobrazený v tabuľke (Tabuľka 7).

Tabuľka 7: Dôvody nevyužívania outsourcingu

Dôvod, prečo podniky nevyužívajú outsourcing	% podiel respondentov
Je drahý	3,50%
Je riskantný	5,50%
Vlastnými zamestnancami všetky činnosti vykonávame dostatočne	71%
Nedôverujeme externému poskytovateľovi služieb a obávame sa zneužitia informácií	20%

Zdroj: vlastná práca

Z prieskumu ďalej vyplynulo, že podniky, ktoré outsourcing využívajú, sú vo väčšine jeho príjemcami už dlhšiu dobu. Až nadpolovičná väčšina respondentov využíva outsourcing už viac ako 3 roky. Menej ako 3 roky ale viac ako 1 rok využíva outsourcing štvrtina opýtaných a menej ako rok využíva outsourcing 7% respondentov. Jedná sa hlavne o outsourcing v rámci Slovenska. Prehľad o využívaní outsourcingu z geografického hľadiska je uvedený v tabuľke (Tabuľka 8).

Tabuľka 8: Outsourcing z hľadiska geografického

Využívanie outsourcingu v rámci:	% respondentov
- SR	67%
- EU	24%
- Sveta	9%

Zdroj: vlastná práca

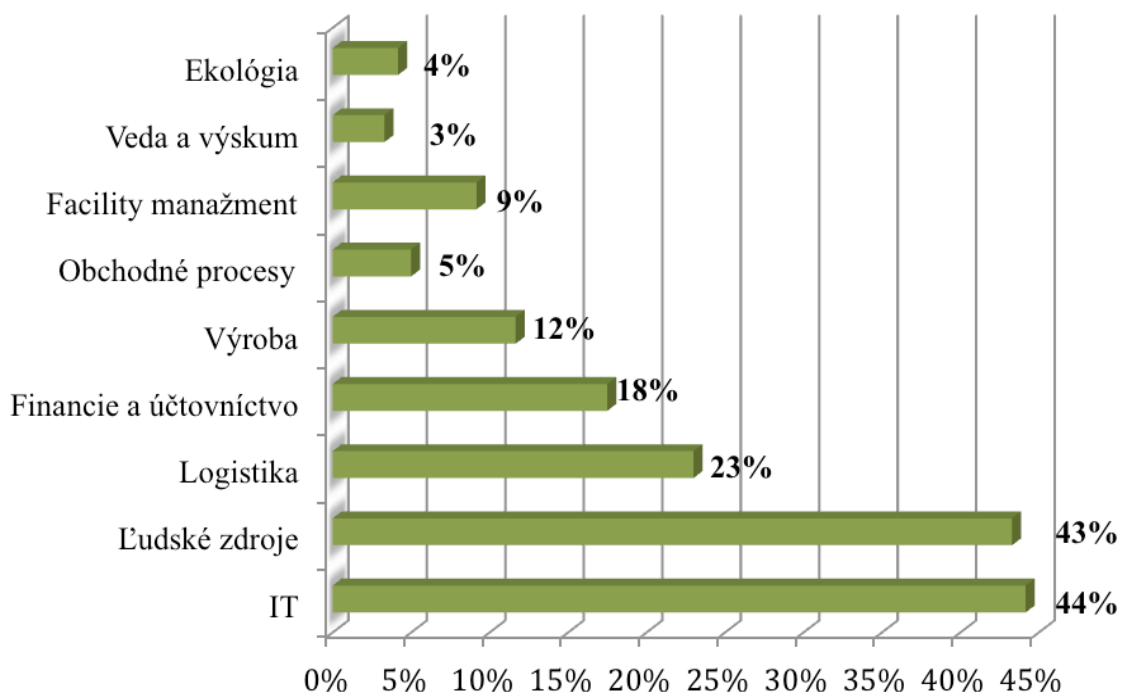
Prieskum potvrdil, že outsourcing v rámci celého sveta využívajú len oslovené nadnárodné výrobné spoločnosti, ktoré zamestnávajú nad 250 zamestnancov. V rámci EU využívajú outsourcing prevažne stredné a väčšie spoločnosti od 50 zamestnancov pôsobiacich v oblasti výroby ale aj stavebníctva.

Je známe, že podniky zvyknú outsourcovať nie len jednu ale hneď niekoľko oblastí v podniku (Graf 7). Z tohto pohľadu nám z výskumu vyplýva, že najčastejšie outsourcovanou je oblasť IT ale zároveň aj oblasť ľudských zdrojov spoločnosti. Dosť významná je aj oblasť logistiky podniku, ktorú outsourcuje až takmer pätina respondentov. Čo sa týka ostatných činností podniku, z prieskumu vyplynulo, že 17,50 % podnikov outsourcuje oblasť financií a účtovníctva, 11,67% oblasť výroby, 9,17% facility

manažment, ale outsourcujú sa aj činnosti ako veda a výskum (3,3%), oblasť ekológie (4,17%), dokonca obchodné procesy (5%).

Čo je zaujímavé, z oslovených výrobných spoločností až 50% využíva priamo outsourcing výroby, buď časti alebo celej výrobnéj činnosti. Tieto podniky najviac outsourcujú oblasť informačných technológií a oblasť ľudských zdrojov. Oblasť financií a účtovníctva outsourcujú prevažne stavebné podniky a veľkoobchod, resp. maloobchod. Outsourcing facility manažmentu je zas najviac využívaný u spoločností zaoberajúcich sa finančnými službami.

Graf 7: Oblasti využívania outsourcingu



Zdroj: vlastná práca

Ak sa pozrieme bližšie na jednotlivé oblasti outsourcingu, vo väčšine prípadov sa nejedná o outsourcing celej oblasti ale len jej časti. V nasledujúcej tabuľke (Tabuľka 9) sa nachádza prehľad jednotlivých častí troch najčastejšie outsourcovaných oblastí a akým percentuálnym podielom sa podieľajú na outsourcingu celej oblasti.

Z prieskumu sme zistili, že v oblasti IT je najviac využívaný outsourcing servisných služieb, vývoja, resp. celých procesov, čo využíva až takmer polovica respondentov, ktorí odpovedali, že outsourcujú IT služby. Z oblasti ľudských zdrojov sa

najčastejšie outsourcuje spracovanie mzdovej agendy a tréningové a vzdelávacie procesy. Logistika je široký pojem ale aj tu nájdeme časť, ktorá je predmetom outsourcingu pomerne často a to doprava. Tri štvrtiny respondentov, ktorí využívajú outsourcing v logistike sa zameriavajú práve na dopravu.

Tabuľka 9: Prehľad častí procesov, ktoré sa outsourcujú v jednotlivých oblastiach podniku

Oblasti outsourcingu	% respondentov outsourcujúcich danú oblasť
Outsourcing IT	
- outsourcing ľudských zdrojov v IT	18,0%
- outsourcing prevádzky aplikácií	20,0%
- outsourcing servisných služieb, vývoja, príp. celých procesov	48,0%
- outsourcing logistických služieb	14,0%
Outsourcing ľudských zdrojov	
- spracovanie mzdovej agendy	35,4%
- personálne vyhľadávanie a výber	16,7%
- zamestnanecké výhody	2,1%
- personálny lízing	6,3%
- tréningové a vzdelávacie programy	33,3%
- assesment center	2,1%
- personálny kaučing	2,1%
- outplacement	2,1%
Outsourcing v logistike	
- outsourcing v obstarávaní	13,0%
- outsourcing v skladovaní	8,7%
- outsourcing v doprave	78,3%

Zdroj: vlastná práca

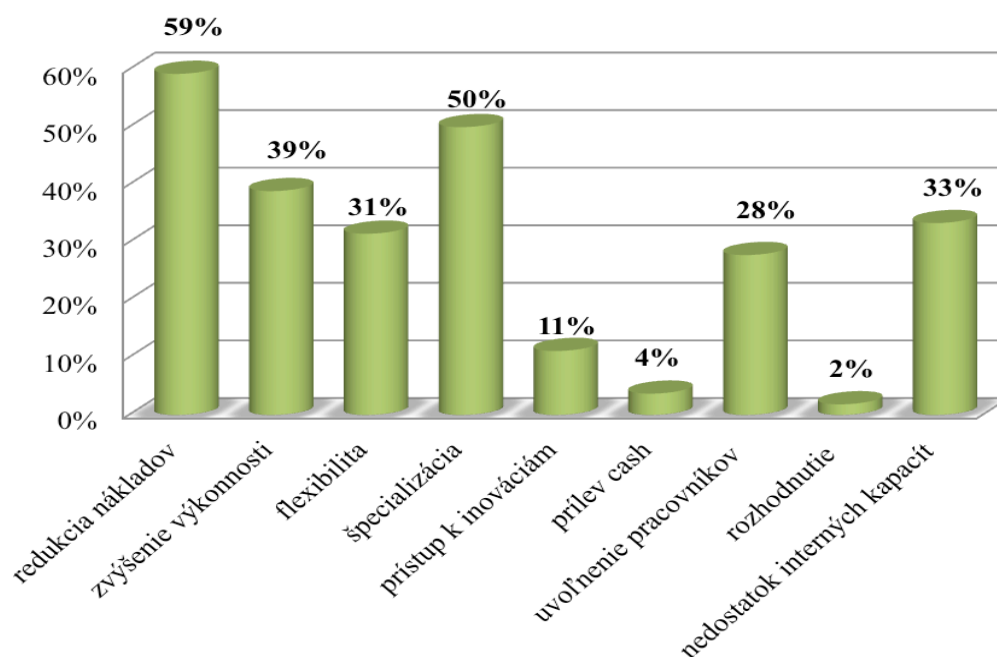
Napriek týmto výsledkom, najdlhšie využívanou oblasťou outsourcingu je oblasť účtovníctva, výroby, miezd. Oblasť IT je zatiaľ „mladou“ oblasťou, ktorá je predmetom outsourcingových vzťahov.

Na otázku, či v spoločnostiach sú oblasti, ktoré cosourcujú, až 20% opýtaných odpovedalo kladne. Polovica z nich uviedla, že predmetom cosourcingu je audit spoločnosti, 30% uvádza, že niektoré výrobné činnosti sa v podniku cosourcujú a 15% cosourcuje niektoré oblasti ľudských zdrojov (vzdelávanie). Zvyšok respondentov za predmet cosourcingu označilo právne služby.

Na otázku o multisourcingu odpovedalo veľmi malé percento respondentov, napriek tomu, že bola dostatočne vysvetlená a podľa nášho názoru sa multisourcing vo veľkej miere vo firmách využíva. U 5% respondentov, ktorý odpovedali na otázku sme sa stretli vždy s kladnou odpoveďou a preferovanou oblasťou u týchto firiem je doprava.

Outsourcing v oslovených firmách, ktoré ho aj využívajú predstavuje v priemere 20% z celkových nákladov spoločnosti. Nadpolovičná väčšina respondentov, ktorí využívajú outsourcing naň vynakladá 10-20% z celkových nákladov, tretina respondentov menej ako 10% z celkových nákladov a iba 4% respondentov má na outsourcing náklady vyššie ako 20% z celkových nákladov.

Graf 8: Očakávania respondentov od outsourcingu pred jeho zavedením



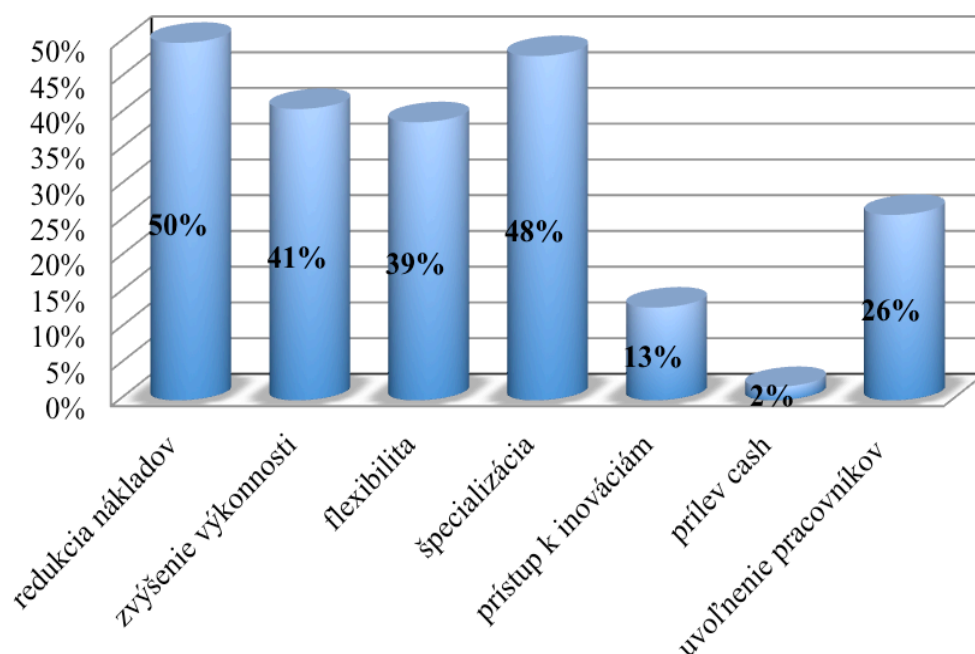
Zdroj: vlastná práca

Podniky, ktoré outsourcing využívajú od outsourcingu očakávajú a očakávali hlavne redukcii nákladov a špecializáciu, čiže sústredenie sa na core business podniku. Viac ako tretina respondentov očakávalo zvýšenie výkonnosti podniku a podnikových

procesov, 31% zvýšenie flexibility podniku a 28% pred zavedením outsourcingu očakávalo, že im outsourcing prinesie uvoľnenie interných zamestnancov na iné činnosti. Naopak, tretina oslovených spoločností pristúpilo k outsourcingu z dôvodu nedostatku interných kapacít. Len 11% respondentov viedlo k tomuto rozhodnutiu očakávanie prístupu k inováciám. 4% očakávalo prílev cash a len 2% prijalo outsourcing ako nemenné rozhodnutie top manažmentu. V prieskume mali respondenti možnosť vybrať niekoľko možností. Prehľadné spracovanie očakávaní v oblasti outsourcingu respondentov je uvedené na grafe (Graf 8).

Na základe výsledkov prieskumu môžeme ale skonštatovať, že napriek výsledkom očakávania v oblasti redukcie nákladov boli naplnené na 78%, čo znamená, že nie všetky podniky, ktoré outsourcingom sledovali zníženie nákladov ho aj dosiahli. Stalo sa teda, že redukcii nákladov dosiahli aj podniky, ktoré to neočakávali. Podobne, aj špecializáciu a zvýšenie výkonnosti priniesol outsourcing len 81% podnikom, ktorí mali tieto očakávania. Na 94% sa naplnili očakávania podnikom, ktoré sa snažili zvýšenie flexibility. Uvoľnenie kapacít vďaka outsourcingu dosiahlo 60%. Naopak prístup k inováciám ako očakávanie od outsourcingu sa splnilo u 83% respondentov.

Graf 9: Skutočné prínosy outsourcingu



Zdroj: vlastná práca

Na porovnanie, skutočné prínosy, ktoré oslovené podniky dosiahli boli nasledujúce.

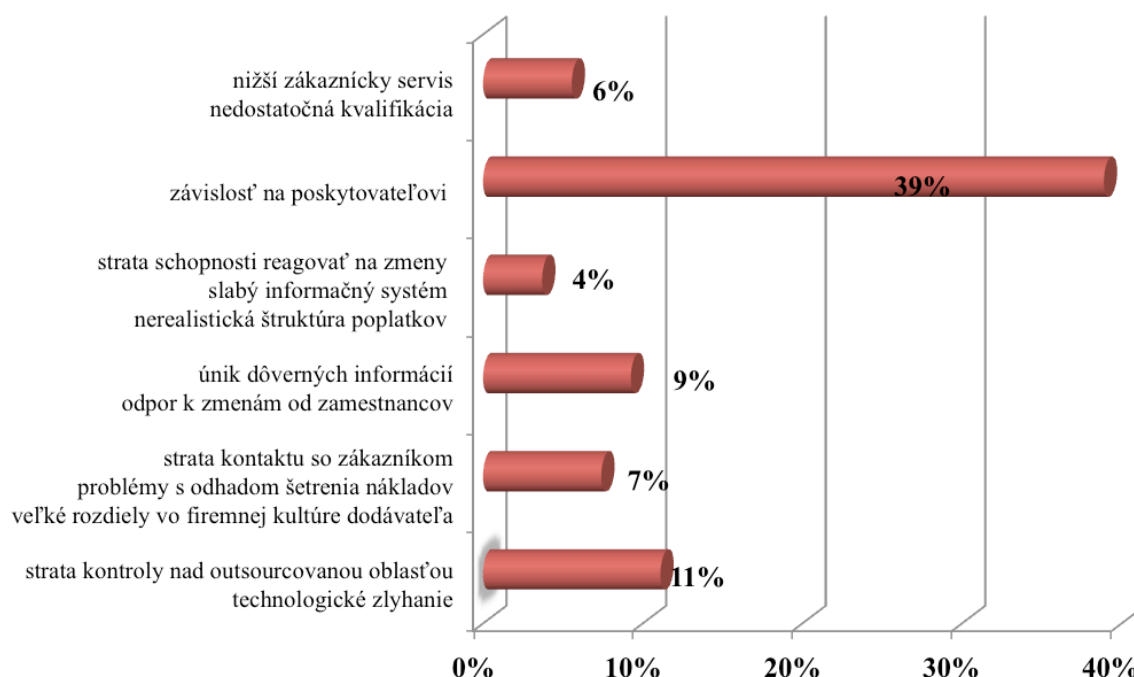
Redukciu nákladov zavedením outsourcingu dosiahla polovica podnikov a lepšiu špecializáciu len o niečo menej ako polovica respondentov. Zvýšenie výkonnosti a flexibility priniesol outsourcing viac ako tretine spoločností zapojených do prieskumu, ktoré outsourcing už využívajú. Štvrtine respondentom sa vďaka outsourcingu uvoľnili kapacity v takom rozsahu ako očakávali. Prístup k inováciám dosiahlo 13% opýtaných a prílev cash 2%. Prehľadnejšie sú skutočné prínosy uvedené v predchádzajúcom grafe (Graf 9).

Na druhej strane u respondentov sa vyskytli nedostatky resp. riziká po zavedení outsourcingu do podniku. Hlavnou a najväčšou príčinou nespokojnosti so zavedeným outsourcingom bol u oslovených podnikov fakt, že sa stali závislými na poskytovateľovi outsourcingu. Jedná sa vo väčšej miere o podniky poskytujúce služby, ktoré patria k malým a stredným podnikom s obrátom do 2 mil. Eur, ktoré outsourcujú v rámci Slovenska a čo je zaujímavé majú s outsourcingom dlhoročné skúsenosti a využívajú outsourcing vo viacerých oblastiach. Na tento problém ďalej nadväzujú riziká ako únik dôverných informácií, strata kontaktu so zákazníkom a tým pádom aj nižší zákaznícky servis.

Z prieskumu ďalej vyplynulo, že sa podniky stretávajú aj s ďalšími zlyhaniami ako technologické zlyhanie zo strany poskytovateľa outsourcingu, strata kontroly nad outsourcovanou oblasťou. Odpor k zmenám zo strany zamestnancov a únik dôverných informácií uviedlo ako problém outsourcingu 7% opýtaných. Ďalšími rizikami boli tiež veľké rozdiely vo firemnej kultúre medzi poskytovateľom a prijímateľom outsourcingu, strata kontaktu so zákazníkom, nedostatočná kvalifikácia poskytovateľa služieb etc.

Respondenti, ktorí sa stretli s nedostatkami pri outsourcingu a ktorých bola takmer polovica opýtaných, mali možnosť vybrať viacero možností pri odpovedi na túto otázku. Prehľad o nedostatkoch outsourcingu u respondentov sa nachádza v nasledujúcom grafe (Graf 10).

Graf 10: Problémy outsourcingu u respondentov

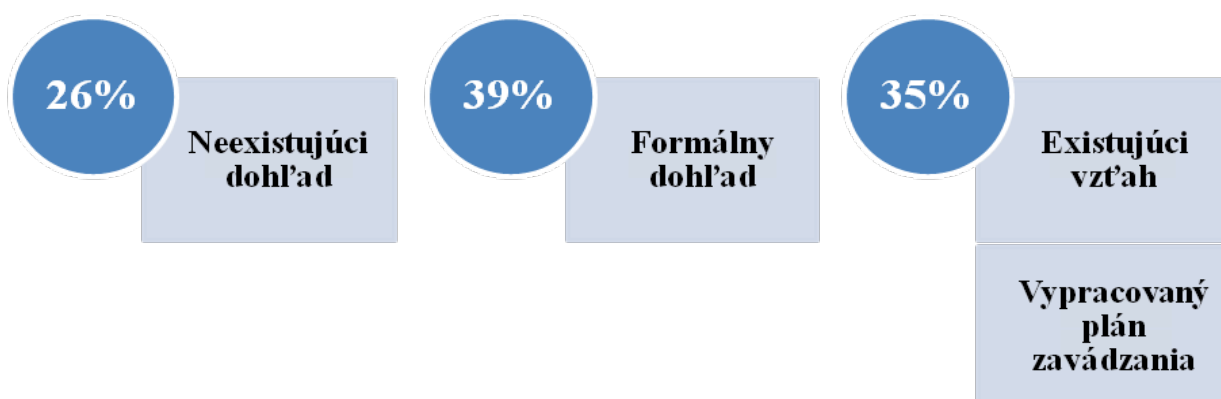


Zdroj: vlastná práca

V oblasti outsourcingu je veľmi dôležitý celý jeho proces počínajúc plánovaním. Na otázku o plánovaní zavádzania outsourcingu až 68% respondentov odpovedalo, že ho nemali pred zavedením vypracovaný a takmer u každej z týchto firiem sa vyskytol problém závislosti na poskytovateľovi outsourcingu, ako aj s ďalšími problémami vo väčšej miere ako podniky, ktoré plán zavádzania outsourcingu vypracovaný mali. Iba tretina opýtaných malo plán zavádzania outsourcingu ako súčasť vo svojom plánovacom systéme.

Ďalej nás zaujímalo, či u respondentov existuje osoba zodpovedná za riadenie outsourcingového vzťahu. Štvrtina opýtaných uviedlo, že neexistuje nikto, kto by dohliadal na túto oblasť čo i len formálne a tieto podniky ani nemali vypracovaný plán zavádzania outsourcingu. U 39% respondentov je osoba, ktorá dohliada nad outsourcingovým vzťahom ale len formálne. Len 35% respondentov zamestnáva osobu, ktorá formálne dohliada nad outsourcovanou oblasťou a pravidelne sa stretáva s dodávateľmi. Tieto podniky mali vypracovaný plán zavádzania outsourcingu.

Obrázok 6: Dohľad nad outsourcingovým vzťahom



Zdroj: vlastná práca

Pred implementáciou outsourcingu do podniku až 16% respondentov neinformovalo svojich zamestnancov o jeho zavedení. 26% respondentov svojich zamestnancov informovalo o implementácii outsourcingu a 56% respondentov aj vysvetlilo dôvody a postup zavedenia. Z toho vyplynulo, že až v 96% podnikov zamestnanci prijali outsourcing bez komplikácií, dokonca aj u firiem, kde zamestnancom implementácia nebola oznámená dopredu. Len 4% respondentov uviedlo, že sa stretli s odporom zo strany zamestnancov, napriek tomu, že im boli nastávajúce zmeny oznámené a vysvetlené.

Pri implementácii outsourcingu boli zohľadňované viaceré kritériá zo strany podnikov, ktoré im mohli prisúdiť význam na škále od 1 po 5, kde 5 je najvýznamnejšie kritérium. Najviac sa prihliadalo resp. najvýznamnejším kritériom pri implementácii outsourcingu bol finančný plán, t.j. cena a rozsah outsourcingu. Toto kritérium vyzdvihovali hlavne spoločnosti, ktoré investujú do outsourcingu viac ako 20% nákladov a očakávali po zavedení outsourcingu ich redukciiu.

Ďalšími nemenej dôležitými faktormi sú stratégia a zdroje, hlavne ľudské zdroje. Spoločnosti, pre ktoré je tento faktor najvýznamnejší sa vyznačujú tým, že od outsourcingu očakávali hlavne zvýšenie výkonnosti a flexibility podniku. Tieto spoločnosti čelili najmenej problémom s outsourcingom. Na štvrté miesto respondenti uviedli časový horizont zavádzania outsourcingu, pričom títo respondenti sa vyznačujú zameraním na

špecializáciu ako dôvod zavedenia outsourcingu a až na nasledujúcom mieste sa nachádza riadenie zmeny, t.j. plán komunikácie, zahrnutie zamestnancov atď.. Najmenej bodov a aj najnižšiu priemernú významnosť, teda známku získali aktivity potrebné na zavedenie outsourcingu. Prehľad o jednotlivých výsledkoch prieskumu v oblasti kritérií implementácie outsourcingu do podniku prináša tabuľka (Tabuľka 10). Zaujímavé je, že napriek tomu, že sa outsourcing označuje za strategický nástroj manažmentu, stratégia sa ako faktor ovplyvňujúci jeho zavádzanie nestal jednoznačne významným faktorom u respondentov.

Tabuľka 10: Hodnotenie kritérií pri implementácii outsourcingu

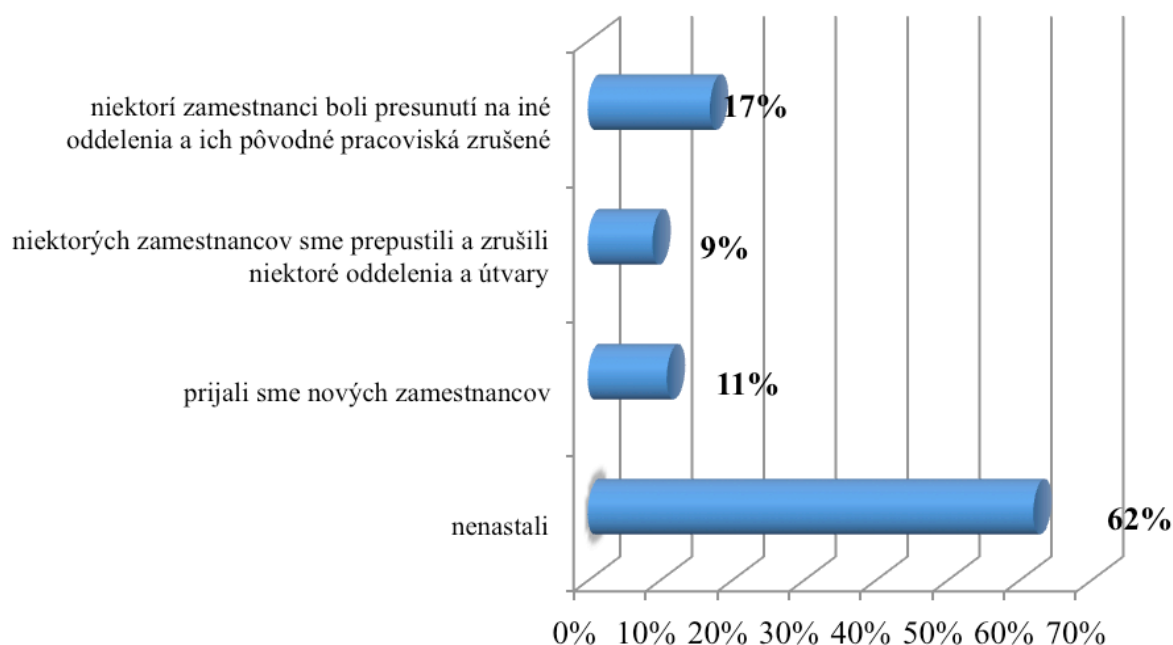
Kritériá pri implementácii outsourcingu	Počet získaných bodov od respondentov	% získaných bodov z celkového počtu	Počet respondentov, ktorí hodnotili kritérium	Priemerná známka
1. finančný plán	153	22.21%	41	3.73
2. stratégia	123	17.85%	38	3.24
3. zdroje	111	16.11%	32	3.47
4. časový horizont	105	15.24%	32	3.28
5. riadenie zmeny	102	14.80%	33	3.09
6. aktivity	95	13.79%	32	2.97

Zdroj: vlastná práca

U opýtaných podnikov sme zisťovali aké organizačné zmeny nastali po zavedení outsourcingu. Nadpolovičná väčšina respondentov uviedla, že zmeny v organizačnej štruktúre nenastali. U týchto respondentov nedošlo ani ku komplikáciám zo strany zamestnancov po jeho zavedení a tieto spoločnosti sa tiež vyznačujú tým, že outsourcing využívajú viac ako 3 roky. U 17% respondentov boli zamestnanci presunutí na iné oddelenia a ich pôvodné pracoviská boli zrušené, čo nastalo najmä u výrobných firiem, ktoré svoj zámer zamestnancom oznámili a zavedenie outsourcingu sa zaobišlo bez odporu zo strany zamestnancov. 11% respondentov po zavedení outsourcingu prijalo nových zamestnancov, tieto zmeny prijali zamestnanci dobre a implementácia outsourcingu im bola oznámená a vysvetlená. a 9% opýtaných podnikov prepustilo niekoľkých zamestnancov a ich oddelenia boli zrušené, čo bolo súčasťou plánu, ktorý bol vypracovaný

a všetky tieto spoločnosti zavádzali outsourcing výhradne kvôli znižovaniu nákladov (Graf 11).

Graf 11: Zmeny v organizačnej štruktúre po zavedení outsourcingu



Zdroj: Vlastná práca

4.2.3 Hodnotenie dodávateľa

V nasledujúcej časti dotazníka sme sa respondentov pýtali na oblasť výberu a hodnotenia dodávateľov. Najdôležitejšou otázkou tejto problematiky sú kritériá, ktoré podniky berú do úvahy pri výbere dodávateľa a akú váhu im prikladajú. Respondenti mali možnosť prisúdiť jednotlivým kritériám váhu od 1, čo je najmenej dôležité po 5 najviac dôležité. Najhlavnejším kritériom je kvalita dodávateľa, ďalej je to cena dodávaných služieb a na treťom mieste podniky hľadajú na rýchlosť dodávateľa resp. plnenie termínu dodávok. Veľký význam však prikladajú aj referenciám na dodávateľa. Medzi významnejšími kritériami sa vyskytli aké obdobie, ktoré pôsobí dodávateľ na trhu a jeho postavenie na trhu ako aj samotný manažment. Prehľad celkových získaných bodov a priemerných znáмок je uvedený v nasledujúcej tabuľke. Kvalita je najvýznamnejším kritériom hlavne u spoločností, ktorých zameraním sú služby. Manažment dodávateľa je dôležitý pre podniky, ktoré outsourcujú finančné služby. Prehľad je uvedený v tabuľke (Tabuľka 11).

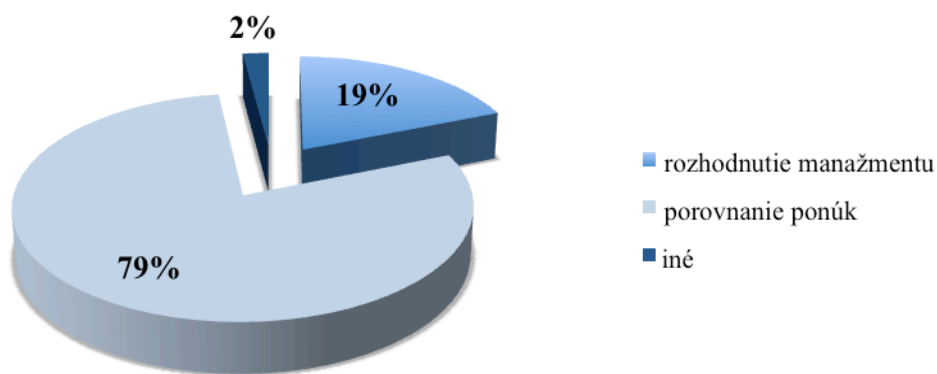
Tabuľka 11: Dôležitosť kritérií výberu dodávateľa

Kritériá výberu dodávateľa	Súčet získaných bodov	Počet respondentov, ktorí hodnotili kritérium	Priemerná známka
1. kvalita	323	83	3.89
2. cena	301	80	3.76
3. rýchlosť dodávateľa a termín plnenia dodávok	269	74	3.64
4. referencie	189	59	3.20
5. obdobie, ktoré pôsobí dodávateľ na trhu	105	38	2.76
6. manažment dodávateľa	95	37	2.57
7. postavenie dodávateľa na trhu	121	48	2.52
8. veľkosť dodávateľského podniku	80	34	2.35

Zdroj: vlastná práca

Pri rozhodnutí o výbere dodávateľa hrá najväčšiu úlohu u respondentov porovnávanie ponúk jednotlivých dodávateľov, väčšina opýtaných sa rozhoduje na základe neho. Len pätina respondentov uviedlo, že výber dodávateľa je výlučne na manažmente a 2% uvádzajú iné spôsoby na základe čoho sa rozhodujú o budúcom partnerovi v outsourcingu, ide napr. o SWOT analýzu alebo skúšky kvality produktov. Výsledky sú prehľadne spracované v nasledujúcom grafe (Graf 12).

Graf 12: Rozhodnutie o výbere dodávateľa



Zdroj: vlastná práca

V prieskume nás ďalej zaujímalo, ktoré kritériá podniky berú do úvahy pri samotnom hodnotení už existujúceho outsourcingového vzťahu (Tabuľka 12). Respondenti mali na výber viacero možností a mohli označiť viacero kritérií súčasne. Najviac podnikov využíva ako kritérium hodnotenia kvalitu dodávaných služieb, na druhom mieste je dodržiavanie stanovených termínov, na treťom mieste je cena. Ďalšími kritériami sú kvalita riešenia problémových situácií a inovatívnosť a flexibilita dodávateľa. Z iných kritérií, ktoré sa používajú je to bezpečnosť pri práci a komunikácia.

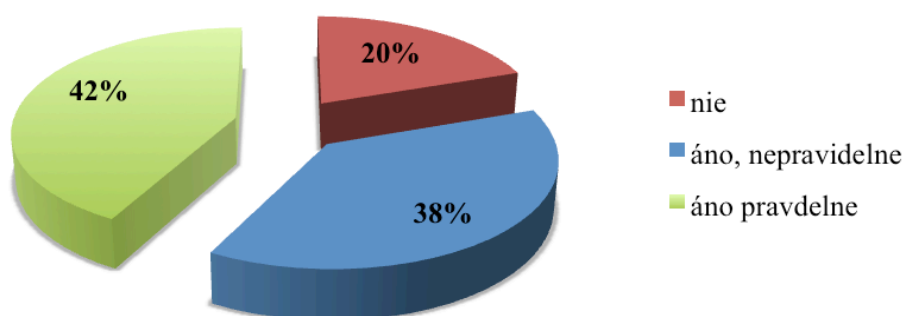
Tabuľka 12: Využívanie hodnotiacich kritérií existujúceho outsourcingového vzťahu

Kritériá hodnotenia	% respondentov, ktorí využívajú kritérium pri hodnotení
kvalita dodávaných služieb	53%
dodržiavanie stanovených termínov	36%
cena	33%
kvalita riešenia problémových situácií	19%
inovatívnosť a flexibilita dodávateľa	11%
Iné	2%

Zdroj: vlastná práca

Zaujímalo nás, či respondenti pravidelne hodnotia výkonnosť outsourcingového partnera a plnenie podmienok dohodnutých v zmluve. Až pätina respondentov nehodnotí svojich outsourcingových partnerov, 38% respondentov hodnotí dodávateľov ale nepravidelne a pravidelne hodnotí svojho outsourcingového partnera takmer polovica respondentov (Graf 13).

Graf 13: Hodnotenie dodávateľov



Zdroj: vlastná práca

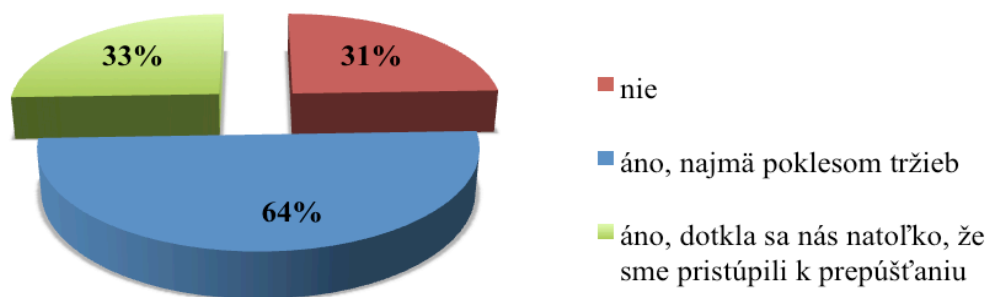
Spôsoby hodnotenia dodávateľov sú rôzne, čo sa odzrkadlilo aj vo výsledkoch dotazníkového prieskumu. Z neho vyplynulo, že pravidelne hodnotiacich respondentov hodnotí 20% pomocou bodovej stupnice, 10% pomocou scoringu, 30% slovne, 7% využíva špecializovaný softvér na hodnotenie a 33% neuviedlo spôsob hodnotenia.

Nemenej dôležitou otázkou je aj formálna stránka outsourcingového partnerstva, teda aká forma zmluvy je medzi poskytovateľom a podnikom uzatvorená. Až 78% respondentov uviedlo, že nemajú uzavretý špeciálny druh zmluvy a pracujú na základe odberateľsko-dodávateľskej zmluvy. Iba 22% respondentov má s poskytovateľmi outsourcingu uzatvorenú špeciálnu outsourcingovú zmluvu, ktorá sa líši od klasickej dodávateľsko-odberateľskej.

4.2.4 Outsourcing a kríza

V poslednej časti dotazníka sa nachádzali otázky smerované na vplyv hospodárskej krízy na outsourcingové partnerstvá v podnikoch. Ako je aj uvedené na grafe (Graf 14) až 64 % respondentov totiž pocítilo vplyv krízy na ich tržby, 33% pristúpilo dokonca k prepúšťaniu a len 31% nepocítilo žiadny vplyv hospodárskej krízy.

Graf 14: Vplyv hospodárskej krízy na podniky



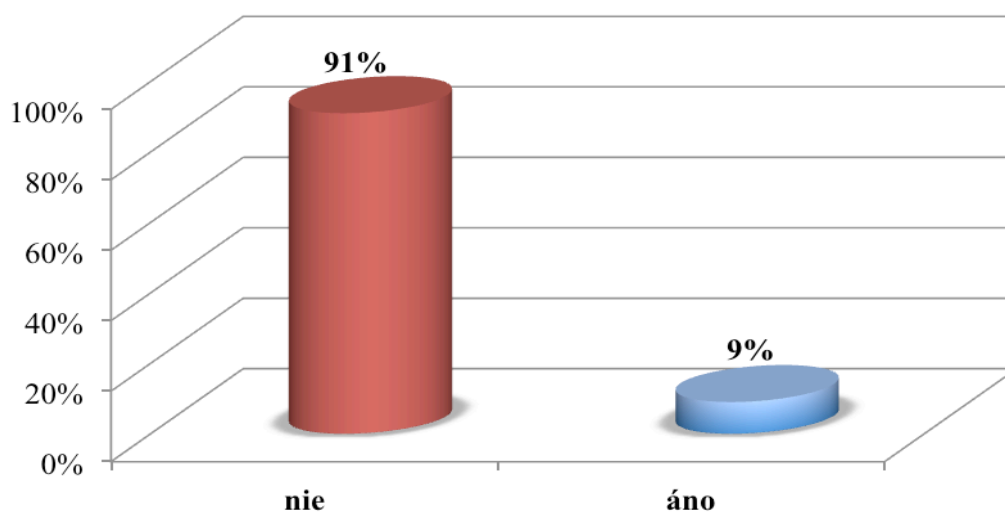
Zdroj: vlastná práca

Z prieskumu vyplynulo, že v posledných dvoch rokoch (kedy predpokladáme vplyv krízy ako najväčší) od outsourcingovej zmluvy odstúpilo len 9% respondentov a až 91% na to nemalo dôvod, ako je uvedené na grafe (Graf 15).

Podniky, ktoré museli zrušiť outsourcingové partnerstvo uvádzali najčastejšie ako dôvod vysokú cenu služieb alebo snahu o zníženie nákladov, keďže outsourcing pre nich bol drahý (viac ako polovica respondentov, ktorí odstúpili od outsourcingu v posledných dvoch rokoch). Výraznejší vplyv krízy na podniky sa však neprejavil. Niektorí respondenti

uviedli dôvod odstúpenia nízku kvalitu dodávaných služieb, logistické hľadisko, resp. snahu o vyššiu efektivitu, ktorú outsourcingom nedosiahli. Len dva opýtané podniky uviedli ako dôvod odstúpenia snahu o optimalizáciu v čase krízy, resp. úsporu kapitálu. Všetky údaje sú prehľadne uvedené v tabuľke (Tabuľka 13).

Graf 15: % respondentov, ktorí odstúpili a neodstúpili od outsourcingovej zmluvy



Zdroj: vlastná práca

Všeobecne spoločnosti, ktoré odstúpili od outsourcingovej zmluvy sú zväčša výrobného charakteru, nad 50 zamestnancov, v posledných dvoch rokoch ziskové, ktoré majú s outsourcingom viacročné skúsenosti.

Tabuľka 13: Dôvody odstúpenia od outsourcingovej zmluvy v posledných 2 rokoch

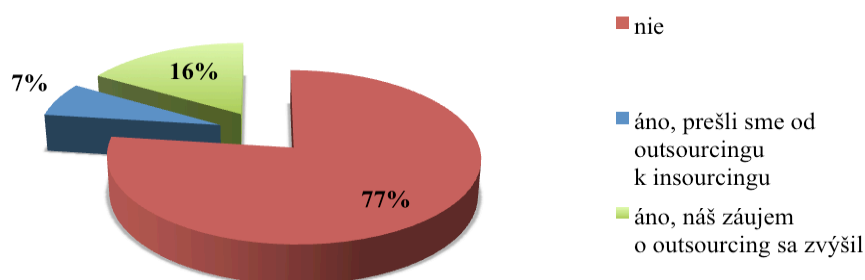
% respondentov	Dôvody odstúpenia od outsourcingu v posledných 2 rokoch
50%	Vysoká cena outsourcingu
40%	Nízka kvalita outsourcingu, nasplnené očakávania
10%	Optimalizácia v čase krízy

Zdroj: vlastná práca

Domnievame sa však, že dôvody odstúpenia od outsourcingu vyplývajú zo zle nastaveného vzťahu, alebo od nevhodného a zle vybraného outsourcingového partnera a nie je priamy súvis medzi krízou a outsourcingom, čo vyplynulo aj z priamych rozhovorov s podnikmi, ktoré sa stretli s týmto problémom.

Je známe, že počas krízového obdobia sa postoje k outsourcingu zvyknú meniť. U väčšiny respondentov zapojených do nášho prieskumu sa postoj k outsourcingu napriek kríze nezmenil, u 16% respondentov sa zvýšil záujem o tento manažérsky nástroj a len 7% respondentov prešlo od outsourcingu k insourcingu. Prehľad poskytuje nasledujúci graf (Graf 16).

Graf 16: Postoj respondentov k outsourcingu v priebehu krízy



Zdroj: vlastná práca

4.3 Zhrnutie analýzy získaných údajov

Charakteristika respondentov

Prieskumu, ktorý sa konal v druhej polovici roku 2009 a v roku 2010 sa zúčastnili vo väčšej miere (67%) slovenské malé a stredné podniky s počtom zamestnancov do 50, u ktorých sa ročný obrat pohyboval okolo 2 mil. Eur a ktoré dosahovali za predchádzajúce roky zisk. Prevažná časť podnikov (72%) pôsobí na slovenskom trhu.

V oblasti outsourcingu sme zistili nasledovné:

- Z opýtaných takmer polovica (48%) využíva outsourcing niektorej z činností podniku. Vo väčšine prípadov (68%) sa jedná o dlhodobý outsourcingový vzťah - viac ako 3 roky.
- Oslovené podniky nad 50 zamestnancov využívajú outsourcing takmer všetky (83%).
- Hlavným dôvodom nevyužívania outsourcingu je dostatočná spokojnosť s interným vykonávaním činností, resp. nedôvera voči externým poskytovateľom služieb.
- Prevažne sa jedná o onshoring v rámci Slovenska (67%), ale aj nearshoring v rámci EU (24%).
- Najčastejšou outsourcovanou oblasťou je oblasť informačných technológií (44%) z toho outsourcing servisných služieb, vývoja, príp. celých procesov a oblasť ľudských zdrojov (43%) - spracovanie mzdovej agendy. Významnými oblasťami outsourcingu medzi oslovenými je aj doprava a spracovanie účtovníctva resp. financií.
- Z oslovených výrobných spoločností až 50% využíva priamo outsourcing výroby, buď časti alebo celej výrobnéj činnosti.
- O outsourcingu rozhoduje takmer výlučne vrcholový manažment.
- U 20% oslovených dochádza aj ku cosourcingu, pričom väčšinou sa jedná o oblasť auditu, či výroby.
- Náklady na outsourcing predstavujú v priemere až 20% celkových nákladov.
- Najviac uvádzaným dôvodom zavedenia outsourcingu bola štandardne redukcia nákladov (60%) ale aj špecializácia (50%) a zvýšenie výkonnosti (39%). Podniky, využívajúce outsourcing nenaplnili všetky svoje očakávania ako redukcia nákladov, špecializácia. To môže byť spôsobené niekoľkými faktormi (zle naplánovaný alebo zavedený outsourcing, výber nevyhovujúceho partnera...). Avšak niektoré očakávania boli prekonané. Zvýšila sa neočakávané výkonnosť firiem, zlepšila sa flexibilita, podniky získali prístup k inováciám.

- V priemer 80% očakávaní od outsourcingu bolo skutočne naplnených.
- Z opýtaných sa až polovica stretla s určitými problémami pri outsourcingu, najčastejšie to bola závislosť na poskytovateľovi (31%), ktorá sa po čase vytvorila.
- V procese outsourcingu absentuje jeho plánovanie (68% respondentov uviedlo, že outsourcing a jeho zavedenie neplánovali).
- V komunikácii so zamestnancami až 56% oslovených firiem využívajúcich outsourcing svoj zámer pred jeho implementáciou zamestnancom vysvetlilo, čo tiež dopomohlo k tomu, že v 96% podnikov zavedenie outsourcingu prebehlo bez komplikácií zo strany zamestnancov.
- Pri riadení outsourcingu existuje len u 35% podnikov osoba zodpovedná za vzťah s poskytovateľom outsourcingu. Zvyšné podniky takúto osobu nezamestnávajú alebo zamestnávajú len niekoho kto formálne dohliada na túto oblasť.
- Pri zavedení outsourcingu sa najviac zohľadňuje finančné kritérium, resp. cena a rozsah outsourcingu. Na škále 1-5, získalo toto kritérium v priemere 3,73 bodu, čo je najvyššia priemerná známka s ohľadom na ostatné kritéria.
- Z organizačného hľadiska u 62% respondentov zmeny nenastali a organizačná štruktúra podniku zostala zachovaná.

Jednou z významných častí v rámci outsourcingu je hodnotenie a výber dodávateľa, resp. budúceho partnera. Z dotazníkového prieskumu v tejto oblasti vyplynulo:

- Najvýznamnejším kritériom výberu dodávateľa sa stala kvalita pred cenou služby, pričom kvalita získala najviac celkových bodov a aj najvyššiu priemernú známku od respondentov.
- Napriek tomu, že rozhodnutie o zavedení outsourcingu je na top manažmente, u 79% opýtaných je rozhodnutie o poskytovateľovi outsourcingu výsledkom porovnania jednotlivých ponúk potenciálnych poskytovateľov.
- Pri samotnom hodnotení partnera je taktiež najvýznamnejším kritériom kvalita, ďalej dodržiavanie stanovených termínov a až následne cena. Respondenti svojich outsourcingových partnerov hodnotia, či už pravidelne alebo nepravidelne.
- Outsourcingový vzťah z formálneho hľadiska upravuje zo 78% odberateľsko-dodávateľská zmluva.

Zisťovali sme, či vplyvom hospodárskej krízy došlo k zmenám v oblasti outsourcingu u oslovených podnikov. Z prieskumu vyplynulo, že:

- Napriek tomu, že krízu pocítilo až 64% podnikov a to najmä znížením tržieb a ďalších 33% pristúpilo k prepúšťaniu, vzťah k outsourcingu sa u 91% nezmenil.
- Vplyv krízy na outsourcing sa prejavil len u dvoch oslovených podnikov, a domnievame sa, že dôvody odstúpenia od outsourcingovej zmluvy vyplývajú zo zle nastaveného vzťahu, alebo od nevhodného a zle vybraného outsourcingového partnera a nie je priamy súvis medzi krízou a outsourcingom.

5 DISKUSIA

Pri zhodnotení výsledkov výskumu z pohľadu teórie outsourcingu sme dospeli k niekoľkým záverom.

Outsourcing, ako nahradenie niektorej z vlastných činností podniku, aktivitou získanou mimo spoločnosť, je v slovenských podmienkach pomerne často využívaným nástrojom. Z opýtaných respondentov v rámci výskumu takmer polovica využíva outsourcing niektorej z činností podniku. Vo väčšine prípadov sa jedná o dlhodobý outsourcingový vzťah, trvajúci viac ako tri roky, čo znamená, že v podnikovej praxi je tento nástroj podobne ako v teórii chápaný dlhodobo – strategicky, o ktorom vo väčšine rozhoduje top manažment.

Hlavným a prevažujúcim dôvodom nevyužívania outsourcingu je dostatočná spokojnosť s interným vykonávaním činností, resp. nedôvera voči externým poskytovateľom služieb, čo je zároveň dôvod pre využívanie insourcingu. Napriek tomu sa v literatúre stretávame s viacerými rovnocennými dôvodmi pre insourcing ako napr. schopnosť riešenia operačných problémov, ktoré respondenti neuviedli a možno povedať, že o nich v tomto kontexte ani neuvažujú.

Najčastejšou outsourcovanou oblasťou v slovenských podmienkach je oblasť informačných technológií a oblasť ľudských zdrojov, čo potvrdzujú aj prieskumy iných autorov. Z geografického hľadiska podniky na Slovensku využívajú všetky výhody plynúce z onshoringu alebo nearshoringu.

Najčastejšie uvádzaným dôvodom zavedenia outsourcingu je redukcia nákladov ale aj špecializácia a zvýšenie výkonnosti. Tieto výsledky potvrdzujú aj zistené trendy v outsourcingu v Európskych krajinách. Podniky však len málo uvažujú o výhodách organizačných alebo konkurenčných, ktoré sú v literatúre často uvádzané.

Z výsledkov výskumu vyplýva, že podniky na Slovensku sa s nevýhodami resp. rizikami z outsourcingu ako v strategickej, tak finančnej ale aj operačnej oblasti stretli, podobne ako uvádza väčšina autorov, najčastejšie to bola závislosť na poskytovateľovi ktorá sa po čase vytvorila.

V procese outsourcingu absentuje jeho plánovanie, napriek tomu, že táto fáza sa považuje za jednu z hlavných fáz outsourcingu. Naopak, pri komunikácii so zamestnancami väčšina podnikov využívajúcich outsourcing svoj zámer pred jeho implementáciou zamestnancom vysvetlilo. To znamená, že u podnikov zavedenie

outsourcingu prebehlo bez komplikácií zo strany zamestnancov, podobne ako uvádza literatúra, aj podniky si uvedomujú dôležitosť tohto kroku.

Pri zavedení outsourcingu sa v praxi najviac zohľadňuje finančné kritérium, resp. cena a rozsah outsourcingu, aj keď literatúra uvádza aj ostatné kritériá ako rovnocenné.

Jednou z významných častí v rámci outsourcingu je hodnotenie a výber dodávateľa, resp. budúceho partnera. Z dotazníkového prieskumu v tejto oblasti vyplynulo, že najvýznamnejším kritériom výberu dodávateľa sa stala kvalita pred cenou služby, čo znamená, že tradičný prístup k hodnoteniu dodávateľov sa dostáva do úzadia. Pri samotnom hodnotení partnera je taktiež najvýznamnejším kritériom kvalita, ďalej dodržiavanie stanovených termínov a až následne cena. Respondenti svojich outsourcingových partnerov hodnotia, či už pravidelne alebo nepravidelne. Outsourcingový vzťah z formálneho hľadiska upravuje odberateľsko-dodávateľská zmluva. V literatúre sa uvádzajú aj ďalšie typy zmlúv, ktoré sa v praxi ale využívajú menej.

Podniky na Slovensku pocítili vplyv hospodárskej krízy najmä znížením tržieb a niekoľko z nich pristúpilo k prepúšťaniu, napriek tomu sa vzťah k outsourcingu nezmenil. Mnohé spoločnosti dnes využívajú možnosti outsourcingu procesov, ktoré nie sú pre nich dôležité a zameriavajú sa na kľúčové procesy v podniku, tzv. core business. V podmienkach slovenských podnikov sa však doposiaľ nepozerala na outsourcing ako na príležitosť, ako je často označovaný v literatúre. Z nášho pohľadu sa prikláňame na stranu autorov, ktorí označujú outsourcing za nástroj prekonania krízy.

V diskusii k dizertačnej práci by sme sa chceli ďalej venovať návrhom odporúčaní pre manažérsku prax a hlavným prínosom dizertačnej práce. Uvedené návrhy vznikli ako výsledok štúdia teoretických východísk výskumu, poznatkov z dotazníkového prieskumu a zo štruktúrovaných rozhovorov s manažérmi.

5.1 Návrh odporúčaní v oblasti outsourcingu

Outsourcing podnikových procesov je štandardne ako outsourcing interných podnikových procesov (funkcií) ako outsourcing financií, účtovníctva, IT a pod. alebo zákaznícky orientovaný outsourcing kam patria napríklad kontaktné zákaznícke centrá. V nasledujúcej kapitole by sme sa chceli venovať všetkým aspektom outsourcingu, hlavne v súvislosti s malými a strednými podnikmi. Pretože práve tieto spoločnosti boli vo

veľkej miere respondentmi dotazníkového prieskumu, ktorý sme realizovali. Na základe teoretických východísk z domácich a zahraničných zdrojov a už spomínaného dotazníkového prieskumu plynú odporúčania pre podnikovú prax v rámci prvých troch fáz outsourcingového procesu, t.j. analytickej, rozhodovacej a kontaktnej. Pre ostatné fázy outsourcingu odporúčania nevznikli vzhľadom na to, že z výskumu nám vyplynulo, že podniky tieto fázy majú dostatočne ošetrené v rámci outsourcingového vzťahu. Jedná sa o fázu hodnotenia, kde podniky či už pravidelne alebo nepravidelne hodnotia svojich dodávateľov a majú vytvorené kritériá na základe ktorých hodnotenie uskutočňujú. Ku kontraktačnej fáze podniky taktiež pristupujú zodpovedne, keďže väčšina z nich upravuje svoj outsourcingový vzťah spravidla odberateľsko - dodávateľskou zmluvou. V implementačnej fáze sa podniky zameriavajú skôr na finančné kritériá zavádzania outsourcingu, no môžeme povedať, že aj v ostatných oblastiach dbajú na hladký priebeh zavádzania outsourcingu aj s ohľadom na svojich zamestnancov. Vo fáze spätnej väzby podniky zväčša vychádzajú z hodnotenia partnerov, čomu, ako už bolo spomenuté pri hodnotiacej fáze, prikladajú nemalú pozornosť.

V nasledujúcej časti práce by sme sa preto chceli zamerať na konkrétne odporúčania v oblasti analýzy, rozhodovania a samotného kontaktu s poskytovateľmi outsourcingových služieb.

ANALYTICKÁ FÁZA

1. Outsourcing je pre všetkých – je nutné zahodiť v tomto smere predsudky

Je dôležité prekonať predsudok, že outsourcing je vhodným riešením len pre veľké spoločnosti. Z nášho výskumu vyplynulo, že outsourcing v slovenských podmienkach nie je len otázkou veľkých nadnárodných spoločností, napriek tomu, že tento názor pretrváva ale je tiež nástrojom malých a stredných firiem. Je zaužívaným pravidlom, že malé a stredné podniky sú poskytovateľmi outsourcingu pre veľké spoločnosti. Dôležité je ale poznamenať, že to čo platí pre veľké podniky platí aj pre menších účastníkov trhu. Tie isté výhody plynúce z outsourcingu môžu využívať všetci. Práve malé a stredné podniky sú hybnou silou ekonomiky, zabezpečujú stabilitu, prílev inovácií a Slovensko je ideálna krajina pre vznik a rozvoj takýchto firiem. Pre outsourcing nie je dôležité koľko majú zamestnancov ale aké je ich zameranie, koľko majú vnútorných zdrojov, aký je systém riadenia. Vyznačujú sa tiež tým, že požadujú komplexný outsourcing. Sú vhodnými prijímateľmi outsourcingu práve preto, že:

- nemajú dostatočnú technologickú základňu a manažérske kapacity, čo otvára možnosti outsourcingovým partnerom,
- snažia sa expandovať a získať dlhodobý zdroj nových podnikateľských príležitostí, čo znamená, že nemajú dostatok času a možností venovať sa vedľajším činnostiam,
- snažia sa o dlhodobé kontrakty a stabilné obchodné vzťahy a outsourcing je dlhodobým partnerským vzťahom,
- nemajú štruktúrované obchodné vzťahy,
- majú väčšinou nedostatok skúseností a vzdelania vo vedľajších podnikových procesoch,
- sú vysoko cenovo (nákladovo) senzibilné.

Aj do oblasti outsourcingu prenikajú nové trendy. V blízkej budúcnosti bude táto téma rezonovať hlavne v segmente malých a stredných podnikov, ktoré nedisponujú dostatkom kapacít pre každú oblasť. Pre takéto podniky je výhodné, že nemusia vlastniť žiadne dodatočné zdroje a služby si môžu kompletne prenajímať. Znamená to podnikanie bez starostí, s možnosťou dynamicky prispôbovať svoje požiadavky potrebám biznisu. Mnohí poskytovatelia outsourcingu aj v tejto oblasti prinášajú vízie, ktorých cieľom je zlepšovanie služby a zvyšovanie úrovne poskytovaných riešení. Zámerom je vytvorenie komplexného portfólia poskytovania outsourcingových služieb.

2. Návrh metodológie výberu procesu vhodného na outsourcing

Na to aby podniky prekonali nedôveru voči externému poskytovateľovi služieb a mali vôbec dôvod outsourcovať, resp., sa presvedčiť, že ich voľba insourcingu je správna, potrebujú detailne definovať procesy podniku a venovať sa otázke, či daný proces je alebo nie je vhodný na outsourcing. Uvedomujeme si, že táto úloha nie je ľahká a preto navrhujeme postup definície procesu podľa Canglia, Ramachandra a Khanna⁵² (Obrázok 7), ktorý začína detailným popisom procesu, jeho finančným a časovým vyjadrením, následne definovaním spôsobu jeho dokumentácie a produktivity a samotnej kontroly. Podniky by mali vedieť odpovedať na všetky otázky. Po ich zodpovedaní musia rozhodnúť buď v prospech outsourcingu alebo sa utvrdiť v tom, že insourcing je pre nich správna

⁵² CANIGLIA, J., – RAMACHANDRAN, K. – KHANNA, V. Business process outsourcing. (Online). 2006. (cit. 28.2.2012) dostupné na: <http://www.freepatentsonline.com/y2006/0004596.html>

voľba. V uvedenej schéme navrhujeme aj zdroje, odkiaľ môžu podniky čerpať informácie aby otázky zodpovedali aktuálne a pravdivo.

Obrázok 7: Definovanie procesu vhodného na outsourcing

1.krok

POPIS PROCESU

Navrhujeme otázky, ktoré je potrebné v tomto kroku zodpovedať :

1. Ktoré činnosti sú zahrnuté do procesu?
2. Je proces vykonávaný zamestnancami podniku alebo je už outsourcovaný?
3. Koľko ľudí na plný a na polovičný úväzok je zahrnutých do procesu?
4. Kde sa každá aktivita procesu vykonáva?

Zdroje informácií:

- základné informačné zdroje o spoločnosti (interné smernice, web stránka, všeobecné obchodné podmienky spoločnosti...)

2.krok

OBJEM PROCESU / FINANČNÉ VYJADRENIE PROCESU

Navrhujeme otázky, ktoré je potrebné v tomto kroku zodpovedať :

1. Aký je objem transakcií procesu – pravidelné aj sezónne transakcie (priemerné náklady procesu vrátane všetkých tabuliek a grafov s tým súvisiacich)?
2. Aký je objem transakcií procesu za rok (ročné náklady na proces, tabuľky a grafy za rok)?

Zdroje informácií:

- denné, týždenné, mesačné a ročné výkazy

3.krok

ZABEZPEČENIE PROCESU PRACOVNÝM ČASOM

Navrhujeme otázky, ktoré je potrebné v tomto kroku zodpovedať :

1. Je proces vykonávaný denne?

2. Je možné vykonávať proces 24 hodín mimo podnik?
3. Existujú nejaké obmedzenia, ktoré majú vplyv na proces?
4. Na koľko zmien a počas koľkých pracovných dní v týždni sa proces vykonáva?
5. Sú možné dni pracovného voľna vo vykonávaní procesu?

Zdroje informácií:

- interné firemné dokumenty

4.krok

DOKUMENTÁCIA PROCESU

Navrhujeme otázky, ktoré je potrebné v tomto kroku zodpovedať :

1. Sú jednotlivé procedúry dokumentované tak, aby bolo možné zostaviť procesnú mapu?
2. Obsahuje detailná mapa procesu čas potrebný na každý procesný krok?
3. Ktoré sú hlavné aktivity procesu?
4. Aké sú väzby medzi aktivitami procesu?
5. Ktoré sú typické zlyhania procesu?
6. Ako informácie plynú z a do procesu?
7. Predpokladajú sa nejaké procesné resp. systémové zmeny v budúcnosti?

Zdroje informácií:

- procesné mapy, prevádzkové postupy

5.krok

PRODUKTIVITA PROCESU

Navrhujeme otázky, ktoré je potrebné v tomto kroku zodpovedať :

1. Aká je súčasná produktivita procesu (vyjadrená napr. produktivitou práce...)?
2. Aký je počet výnimiek (ktoré sa nepočítajú do produktivity procesu)?
3. Koľko času je potrebné na neproduktívne aktivity?
4. Aký je priemerný počet produktívnych hodín za deň?
5. Aká je krivka produktivity (koľko času je potrebného na dosiahnutie priemernej produktivity)?

6.krok

KONTROLA PROCESU

Navrhujeme otázky, ktoré je potrebné v tomto kroku zodpovedať :

1. Aký je súčasný rozsah kontroly procesu?
2. Vykonáva kontrolu spoľahlivá tretia strana?

Pri uvedenom postupe a po zodpovedaní všetkých alebo väčšiny otázok, by mal byť manažér schopný určiť či je proces vhodný na outsourcing alebo nie. Sme si vedomí toho, že odpovede aj hodnotenie sa môžu meniť od podniku k podniku, preto je tu potrebná istá miera schopností manažéra určiť objektívne proces vhodný na outsourcing. Zo všeobecného hľadiska ale určujeme návod ako hodnotiť a postupovať v prípade navrhnutej metodológie.

1. krok POPIS PROCESU - Prvým predpokladom rozhodnutia o outsourcingu je vedieť presne definovať a popísať procesy, ktoré v podniku prebiehajú. Pokiaľ manažér nevie odpovedať na všetky otázky jednoznačne už v prvom kroku, môžeme povedať, že nevie špecifikovať, hodnotiť ani kontrolovať proces. Tento krok je základom určenia, či je proces hlavný alebo vedľajší. Na popis procesu nadväzujú ostatné kroky definovania procesu vhodného na outsourcing alebo insourcing. V samotnom popise procesu väčšinou ešte nedochádza k rozhodnutiu o outsourcingu. Je východiskom pre ďalšiu analýzu.

2. krok FINANČNÉ VYJADRENIE PROCESU - V tomto kroku je veľmi dôležité zahrnúť všetky relevantné náklady na proces, aby bolo možné porovnať náklady na insourcing s nákladmi na outsourcing.

3. krok ZABEZPEČENIE PROCESU PRACOVNÝM ČASOM - Pokiaľ je možné vykonávať proces aj mimo podnik a podnik nemá zakúpené špecializované technológie a zariadenia na vykonávanie procesu, ktoré sú v nepretržitej prevádzke a nevlastní k procesu špeciálne know-how je možné pristúpiť k outsourcingu. Ak existujú obmedzenia procesu, možno ich rozdeliť do dvoch skupín. Buď sú to obmedzenia, ktoré podporujú rozhodnutie o outsourcingu (napr. sú potrebné dodatočné investície, iné zdroje, nastávajú

často časové odchýlky a pod.) alebo naopak, môže sa jednať o obmedzenia, ktoré podporujú insourcing (napr. proces časovo úzko súvisí s nadväzujúcimi procesmi a pod.).

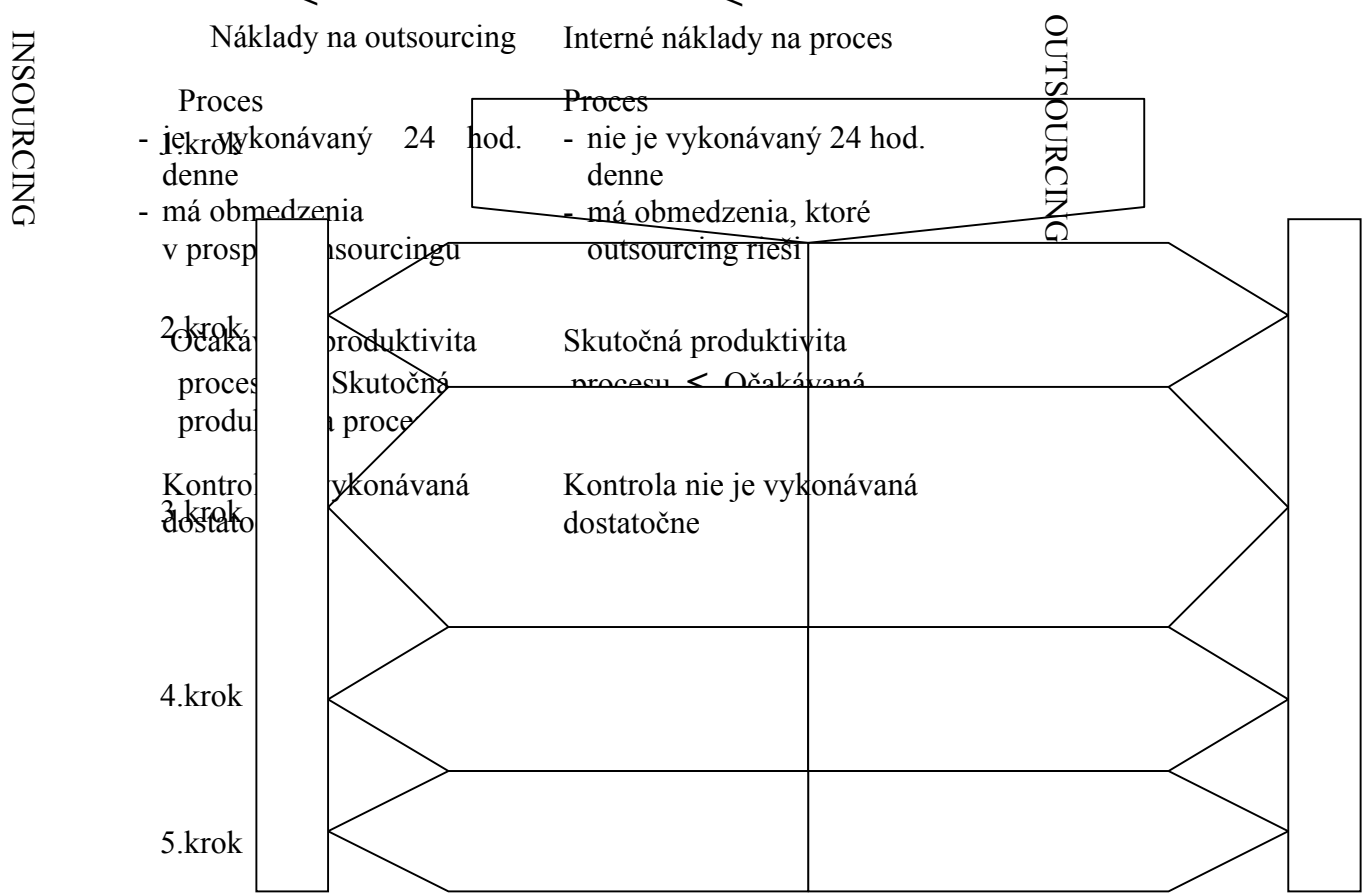
4. krok DOKUMENTÁCIA PROCESU - V štvrtom kroku manažér definuje, či má proces vypracovanú procesnú mapu, resp. či je možné ju vypracovať. Ak je v podniku naplánovaný každý krok procesu, definovaná zodpovednosť, aktivity a väzby medzi aktivitami procesu a čas potrebný na jeho vykonanie, znamená to vo väčšine prípadov, že podnik považuje proces za hlavný alebo špičkový a tieto sa neodporúča outsourcovať. Na druhej strane môžu prevážiť časté zlyhania procesu, ktoré naznačujú, že proces je vhodný na outsourcing. Ak však do a z procesu plynú citlivé informácie je potrebné zvážiť nakoľko podnik vie tieto informácie poskytnúť tretej strane.

5. krok PRODUKTIVITA PROCESU - Pri tomto kroku je potrebné presne definovať aká je požadovaná produktivita procesu, resp. či neproduktívne aktivity neprevyšujú nad produktívnymi. V zásade platí ak je proces produktívny, odporúča sa insourcing a naopak, ak nie je dosiahnutá požadovaná produktivita, proces je vhodný na outsourcing. Rovnako aj čas potrebný na neproduktívne aktivity by nemal presiahnuť čas potrebný na aktivity produktívne.

6.krok KONTROLA PROCESU - V podnikovej praxi sa často stáva, že na oblasť kontroly sa zabúda, napriek tomu, že je to nástroj na zlepšovanie efektívnosti a zvyšovanie kvality procesov. Pokiaľ proces nie je kontrolovaný a zároveň neexistuje kontrola treťou stranou, je nanajvýš vhodné takúto kontrolu zvážiť alebo zvážiť možnosť outsourcovať proces.

Dôležité je poznamenať, že nestačí v rámci uvedených krokov len jedna odpoveď v prospech outsourcingu na to aby sa manažér pre outsourcing rozhodol. Je potrebné viacero odpovedí v prospech outsourcingu. Pre overenie postupu sme sa spomínanú metodológiu pokúsili uplatniť v praxi (prípadová štúdia Výrobná spoločnosť X, s.r.o.), čo sa nám podarilo. Vizuálny postup definovania procesu vhodného na outsourcing je zobrazený na obrázku (Obrázok 8).

Interné náklady na proces Náklady na outsourcing
Obrazok 8: Postup pri definovaní procesu vhodného na outsourcing



Zdroj: vlastná práca

ROZHODOVACIA FÁZA

3. Pozor, znižovanie nákladov nie je len o znižovaní nákladov

Znižovanie nákladov je jedným z najčastejšie uvádzaných dôvodov zavádzania outsourcingu. Treba však upozorniť na to, že v praxi sa stretávame s tým, že outsourcing je mnohokrát drahší ako zamestnávanie vlastného zamestnanca na danú činnosť. A to je spôsobené väčšou citlivosťou malých a stredných podnikov na ceny. Odporúčame, aby si podniky pred zavedením outsourcingu porovnali náklady medzi využívaním vlastných zdrojov a s nákladmi na využitie služieb špecializovaného podniku. Ďalej je dôležité pripočítat' ostatné prínosy outsourcingu. Jedná sa hlavne o odstránenie problémov s ľudskou zložkou, t.j. odstránenie procesu hľadania, vzdelávania, motivácie zamestnancov. Outsourcing ďalej prináša sprehľadnenie nákladov, prístup k novým

technológiám, z dlhodobého hľadiska investičné úspory. Podniky by si mali nechať vypracovať návratnosť investície do outsourcingu. Týmto spôsobom je možné predísť tomu, aby sa stal outsourcing po zavedení drahým, resp. aby nenastali problémy s odhadom šetrenia nákladov a aby boli naplnené očakávania, ktoré podnik pred jeho zavedením má.

Samostatnou kapitolou v tomto prípade je outsourcing finančných služieb. Je to najcitlivejšia oblasť na spracovanie externým parterom a zároveň najbližšia k šetreniu nákladov. U malých a stredných firiem je obchodný manažér zároveň technickým a finančným manažérom. S outsourcingom finančných činností prichádzajú mnohé výhody ako je efektívne riadenie cash flow a presadzovanie interných finančných kontrol, na ktoré interné kapacity často nemajú dostatok času a skúsenosti ako aj čas na analyzovanie rutinných procesov, ako sú spracúvanie faktúr alebo preplácanie náhrad cestovných výdavkov a pod. Dosiahnuť vyššiu úroveň výkonnosti môže outsourcing podnikových procesov v oblasti financií a účtovníctva. A to prostredníctvom odčlenenia rutinných úloh realizovaných finančným oddelením externému partnerovi. Tieto zistenia a dôvody nás vedú k predpokladu, že outsourcingu v tejto oblasti, resp. outsourcing práve finančných činností bude v nasledujúcom období rásť.

Spoločnosti, ktoré myslia do budúcnosti chápu outsourcing a offshoring ako nástroje na dosiahnutie strategických cieľov ako sú úspory zo zvyšovania rozsahu výroby, flexibilita a priamy prístup k talentom, zdrojom či novým rozvíjajúcim sa trhom. Outsourcing by sa mal stať súčasťou širšej globálnej stratégie.

4. Plánovanie outsourcingu

Ako už bolo uvedené, outsourcing je svojím spôsobom projekt skladajúci sa z jednotlivých fáz a tak ako na začiatku každého projektu je rozhodnutie, inak to nie je ani v prípade outsourcingového projektu. Nasleduje fáza plánovania, zavedenia, kontrolovania. V slovenských podnikoch výrazne absentuje fáza plánovania outsourcingu, čo vyplynulo aj z nášho výskumu.

Pre naplánovanie outsourcingového projektu je v prvom rade nevyhnutné zostavenie outsourcingového tímu, pričom outsourcingový tím by nemal mať členov z oddelenia, ktoré je predmetom outsourcingu, pretože títo majú sklon strácať objektivitu.

Členovia tímu by mali byť z rôznych oddelení podniku, najlepšie z právneho oddelenia, oddelenia ľudských zdrojov a finančného oddelenia. Zväčša býva členom takéhoto tímu aj externý poradca so skúsenosťami z oblasti outsourcingu⁵³.

Domnievame sa, že základnou chybou pri rozhodnutí o outsourcing a o výbere vhodného partnera je to, že v spoločnostiach tento proces spadá takmer výlučne do kompetencie top manažmentu, pričom často sa jedná iba o jednu osobu. Je samozrejmé, že pokiaľ sa jedná o malú firmu, je zostavenie celého tímu ľudí často nemožné. V tomto prípade je riešením externý poradca, ktorý má s touto problematikou skúsenosti.

Pri stredných a väčších firmách, je tvorba outsourcingového tímu dôležitá, ako aj voľba vedúceho tohto tímu. Vedúci tímu disponuje relevantnými vedomosťami a skúsenosťami a je za tím zodpovedný. Aj u väčších a stredných firmách je nezanedbateľný prvok externého charakteru, ktorý predstavuje člena alebo členov tímu z poradenskej spoločnosti, ktorí majú dôležité informácie a potrebné skúsenosti.

Základom dobrého plánovania sú informácie. Tie musia byť aktuálne, včasné, relevantné, presné, úplné a detailné. Pre potreby plánovania outsourcingu je dôležité zozbierať informácie ohľadom cieľov, ktoré outsourcingom sledujeme, strategickej vízie, ktorá je dlhodobá a určuje nám ako si predstavujeme, že sa projekt outsourcingu bude vyvíjať. Ďalšími nevyhnutnými informáciami sú rozsah outsourcingu, jeho personálne zabezpečenie a faktory úspešnosti projektu. Nasledujúca tabuľka (Tabuľka 14) prináša prehľad informácií a vedomostí, ktoré musia zodpovední manažéri mať, rozhodnutí, ktoré sú potrebné pri plánovaní urobiť a zdrojov informácií, ktoré by mali byť k dispozícii pri plánovaní outsourcingu. Je zrejmé, že všetky informácie nebudú plynúť len od vedenia podniku. Je treba zabezpečiť všetky potrebné informácie z rôznych oblastí podniku.

⁵³ HALVEY, J.K. – MELBY, B.M. 2007. *Business process outsourcing: process, strategies and contracts*. New Jersey: John Wiley and sons. 2007. 22s. ISBN 978-0-470-04483-4.

Tabuľka 14: Plánovanie outsourcingu

Požiadavky na informácie ohľadom:	Otázky, ktoré musia byť zodpovedané	Zdroje informácií
Cieľov podniku v oblasti outsourcingu	Aké sú dôvody pre zavedenie outsourcingu? Ako outsourcing ovplyvní súčasný stav podniku? Aké prínosy od outsourcingu očakávame?	Produktové informácie, obchodné oddelenie, manažment
Strategickej vízie	Ako si predstavujeme ďalší vývoj outsourcingu v našom podniku?(do ktorých oblastí v akom rozsahu...) Sú v podniku ďalšie procesy, ktoré môžu byť outsourcované?	Manažment
Rozsahu outsourcingu	V akom rozsahu chceme zaviesť outsourcing? Ako si predstavujeme jeho kontrolu a hodnotenie počas implementácie a po implementácii?	Manažment
Personálneho zabezpečenia outsourcingu	Kto sú hlavní zúčastnení na outsourcingu?(interní, externí...) Kto bude tvoriť výkonný riadiaci výbor?	Obchod, Manažment
Faktorov úspechu outsourcingu	Čo považujeme za kľúčové pre úspech outsourcingového projektu? (napr. úspešný prechod na outsourcing, počiatočné činnosti ...)	Manažment, obchod

Zdroj: vlastná práca

V prvom rade je nutné stanoviť si základné ciele, ktoré chceme v oblasti outsourcingu dosiahnuť, akú máme strategickú víziu ohľadom outsourcingu, pretože tento proces nie je krátkodobého charakteru. Ďalej je veľmi dôležité si uvedomiť aký rozsah outsourcingu je pre nás vhodný a ako si predstavujeme jeho personálne zabezpečenie, ako aj personálne zabezpečenie kontroly outsourcingového vzťahu. V každom podniku je rozsah outsourcingu odlišný a preto by mal každý podnik zvážiť individuálny prístup k plánovaniu outsourcingu. Istým spôsobom sa musí dať merať aj úspešnosť zavedenia outsourcingu do podniku a preto, že faktory úspešnosti sa menia od podniku k firme, je potrebné aby si ich stanovila spoločnosť sama a na samom začiatku. Ak má podnik všetky uvedené oblasti otázok vyriešené je na dobrej ceste ako dosiahnuť a zabezpečiť kvalitný

outsourcingový vzťah⁵⁴. K uvedenému postupu pridávame aj stanovenie časového rozsahu outsourcingu – časové obdobie, na ktoré bude uzatvorený kontrakt.

KONTAKTNÁ FÁZA

5. Podnik sa musí rozhodnúť medzi multisourcingom a single-outsourcingom

Nakoľko náš prieskum ukázal, že podniky nepoznajú pojem multisourcing, preto by sme sa chceli zamerať na jeho správne využitie, výhody a nevýhody, ktoré by mali byť zrejmé podnikom pri rozhodovaní o outsourcingovom partnerovi. Aj keď spolupracovať s jedným poskytovateľom outsourcingu má isté výhody. V prvom rade jednáte len s jedným dodávateľom, len jedna osoba je zodpovedná za to aby požiadavky boli splnené jasne a dôsledne. Okrem toho máte menej rézie pri jednaní s jedným dodávateľom. Na druhej strane je tu niekoľko nevýhod spojení s výberom len jedného poskytovateľa outsourcingu. Najväčším rizikom je to, že ak poskytovateľ zlyhá v dodávke služby je veľmi náročné toto zlyhanie vykryť. Okrem toho tu nastáva tzv. efekt zamknutia⁵⁵. Znamená to, že tento jeden dodávateľ má o podniku prijímateľa outsourcingu všetky potrebné informácie, dokonca viac. Podnik sa na ňom stane po čase závislá a ak by chcela spolupracovať s novým dodávateľom, počiatočné náklady na zaučenie a informovanie nového poskytovateľa outsourcingu by sa vyšplhali do vysokých čísel. Prechod na nového dodávateľa sa stane drahým. Často sa stáva, že podniky z tohto dôvodu pokračujú aj naďalej v spolupráci s nevhodným dodávateľom. Spolupráca s jedným dodávateľom je vhodná vtedy ak spolupracujete na procese, ktorý nie je možné rozdeliť na menšie časti a na ktorom nie je možné aby pracovalo viacero firiem.

Multisourcing znamená rozdelenie aktivity podniku (procesu) na viacero častí, ktoré môžu byť zabezpečované nezávislými dodávateľmi počas celého outsourcingového projektu. Multisourcing ďalej rozvíja zdravú súťaživosť medzi dodávateľmi, ktorý v podstate spolupracujú na spoločnom ciele na vysokej úrovni. Je to aj z toho dôvodu, že dodávatelia nechcú stratiť partnera v prospech konkurencie. Čo je tiež dôležité z pohľadu

⁵⁴ CANIGLIA, J. – RAMACHANDRAN, K.. – KHANNA, V. Business process outsourcing. (Online). 2006. (cit. 28.2.2012) dostupné na: <http://www.freepatentsonline.com/y2006/0004596.html>

⁵⁵ POWER, M.J. – DESOUZA, K.C. – BONIFAZI, C. 2006. *Outsourcing Handbook: How to implement successful outsourcing process*. London : Kogan Page Limited. 2006. 80s. ISBN 0-7494-4430-4.

podniku ako prijímateľa multisourcingu, je vyváženie rizika. Ak jeden dodávateľ nie je schopný dodať požadované služby, môže podnik presunúť svoje požiadavky na ďalšieho dodávateľa. Aj veľmi citlivé procesy si často vyžadujú multisourcing- ak by jedna časť procesu skolabovala, je to stále lepšie ako celý proces. Medzi hlavné výhody plynúce z multisourcingu patrí:

1. Prístup k špecializovaným technológiám
2. Zlepšovanie kvality poskytnutých služieb
3. Znižovanie obchodného rizika
4. Zvyšovanie inovačnej činnosti
5. Zvyšovanie výkonu dodávateľov

Multisourcing však nie je pre každého. Je veľmi ťažké manažovať tento proces. Aby bol podnik úspešný musí mať značné skúsenosti v oblasti outsourcingu a musí byť veľmi schopný v integračných snahách.

5.2 Hlavné prínosy dizertačnej práce

Hlavné prínosy dizertačnej práce môže zhrnúť vzhľadom na ciele dizertačnej práce, ktoré boli stanovené. Hlavným cieľom dizertačnej práce bol komplexný pohľad na využívanie outsourcingu a vytvorenie série odporúčaní v oblasti outsourcingu pre slovenských manažérov v rámci jednotlivých fáz outsourcingového procesu. Z hlavného cieľa vyplynuli čiastkové ciele dizertačnej práce a postupne ako sme naplňali tieto čiastkové ciele, vyplynuli nám prínosy dizertačnej práce nasledovne:

1. štúdium a analýza teoretických vedomostí dostupných v domácej aj zahraničnej literatúre, porovnanie prístupov a poznatkov jednotlivých autorov,

Dizertačná práca zhromažďuje, porovnáva a snaží sa rozšíriť teoretické vedomosti o outsourcingu a definuje základné pojmy v oblasti outsourcingu a outsourcingového procesu. Na základe štúdia dostupnej literatúry by sme chceli upozorniť na oblasti, ktoré nie sú dostatočne teoreticky rozpracované a kde vidíme priestor na ďalší rozvoj. Jedná sa o oblasť príčin nedostatkov, s ktorými sa pri zavedení outsourcingu stretávame, na outsourcing obchodných procesov, ktorý je podľa nášho názoru nejasne definovaný a na definovanie procesu, ktorý je vhodný outsourcovať.

Je dôležité si uvedomiť, že v súčasnosti sa nie len slovenskej ekonomiky dotkla hospodárska kríza, ktorá vytvorila nové podmienky na trhu. Dotýka sa aj oblasti outsourcingu a je zaujímavé sledovať ako sa podniky s týmto problémom resp. výzvou vyrovnávajú. Keďže vzniká istý časový nesúlad medzi praxou a teóriou, v dostupnej literatúre je táto otázka doposiaľ nedostatočne rozpracovaná.

2. získanie informácií o využívaní outsourcingu jednotlivých oblastí v slovenských podnikoch, zistenie hlavných nedostatkov a prínosov outsourcingu v praxi a vplyv krízy na využívanie outsourcingových partnerstiev prostredníctvom dotazníkového prieskumu uskutočneného v podnikoch rôznej veľkosti, vlastníckej, odvetvovej štruktúry, prosperity podniku, právnej formy a štádia životného cyklu podniku. Na základe získaných informácií a prostredníctvom rozhovorov s manažérmi je ďalším čiastkovým cieľom komplexný pohľad na využívanie outsourcingu,

Prostredníctvom dotazníkového prieskumu sme sa snažili získať pohľad na využívanie outsourcingu v praxi, štatisticky analyzovať názory manažérov na využívanie outsourcingu podnikových procesov v praxi a priniesť pohľad a názory na outsourcing z pohľadu manažérov rôznych úrovní v podniku. Keďže nechceme zovšeobecňovať naše

poznatky na všetky podniky celosvetovo, radi by sme upozornili na to, že výberovou vzorkou podnikov boli podniky pôsobiace v rámci SR. Hlavné zistenia, ku ktorým sme dospeli môžeme zhrnúť nasledovne:

Outsourcing podnikových činností nie je neznámy pre slovenské podniky, vo väčšine prípadov sa jedná o dlhodobý outsourcingový vzťah. Stredné a veľké podniky ho využívajú viac ako malé podniky. Hlavným dôvodom nevyužívania outsourcingu je dostatočná spokojnosť s interným vykonávaním činností, resp. nedôvera voči externým poskytovateľom služieb. Najčastejšou outsourcovanou oblasťou je oblasť informačných technológií z toho a oblasť ľudských zdrojov. Významnými oblasťami outsourcingu medzi oslovenými je aj doprava a spracovanie účtovníctva resp. financií. O outsourcingu rozhoduje takmer výlučne vrcholový manažment. Podniky využívajú dokonca aj cosourcingu, pričom väčšinou sa jedná o oblasť auditu, či výroby. Náklady na outsourcing predstavujú v priemere až 20% celkových nákladov. Najviac uvádzaným dôvodom zavedenia outsourcingu bola štandardne redukcia nákladov ale aj špecializácia. Z opýtaných sa až polovica stretla s určitými problémami pri outsourcingu, najčastejšie to bola závislosť na poskytovateľovi. V procese outsourcingu absentuje jeho plánovanie aj keď u podnikov zavedenie outsourcingu prebieha bez komplikácií zo strany zamestnancov. Pri riadení outsourcingu existuje len u malej vzorky podnikov osoba zodpovedná za vzťah s poskytovateľom outsourcingu. Najvýznamnejším kritériom výberu dodávateľa je kvalita pred cenou služby.. Pri samotnom hodnotení partnera je taktiež najvýznamnejším kritériom kvalita, ďalej dodržiavanie stanovených termínov a až následne cena. Respondenti svojich outsourcingových partnerov hodnotia, či už pravidelne alebo nepravidelne. Outsourcingový vzťah z formálneho hľadiska upravuje väčšinou odberateľsko-dodávateľská zmluva. Napriek tomu, že krízu pocítila väčšina podnikov a to najmä znížením tržieb, vzťah k outsourcingu sa u nich nezmenil. Vplyv krízy na outsourcing sa prejavil len u dvoch oslovených podnikov, a domnievame sa, že dôvody odstúpenia od outsourcingovej zmluvy vyplývajú zo zle nastaveného vzťahu, alebo od nevhodného a zle vybraného outsourcingového partnera a nie je priamy súvis medzi krízou a outsourcingom.

3. vytvorenie série odporúčaní v oblasti outsourcingu pre slovenských manažérov v rámci jednotlivých fáz outsourcingového procesu.

V priebehu dotazníkového prieskumu a po rozhovoroch s manažérmi vybraných podnikov, nám boli objasnené niektoré oblasti outsourcingu podnikových procesov, ktoré nie sú dostatočne definované resp. vysvetlené. Týmto oblastiam sme venovali dodatočnú

pozornosť a snažili sme sa ich rozpracovať v časti „*Návrhy odporúčaní v oblasti outsourcingu*“. Jednotlivé návrhy sme vypracovávali v nadväznosti na jednotlivé fázy outsourcingového procesu aby bol náš postup zrozumiteľný.

V prvej fáze outsourcingového procesu s venujeme otázke súvislosti veľkosti podniku a rozhodnutia outsourcovať. Sme presvedčení, že to, že outsourcing je len pre veľké podniky je v súčasnosti prežitok. Na trh prichádzajú nové outsourcingové riešenia, ktoré poskytujú outsourcing celých podnikových procesov hlavne pre malé a stredné podniky, ktoré nemôžu pokrývať všetky oblasti podniku. V tomto momente je otázka či vlastne outsourcovať hlavne pre malé a stredné podniky aktuálna. Odpoveď je rozhodne áno, keďže v praxi badáme stúpajúci trend outsourcingu hlavne malých a stredných podnikov.

Pri analytickej fáze by sme chceli zdôrazniť potrebu výberu procesu vhodného na outsourcing, kde navrhujeme aj všeobecnú metodológiu tohto procesu, nakoľko je to jedna z oblastí, ktorá nie je dostatočne pokrytá pre potreby podnikovej praxe. Uvedomujeme si, že každý podnik je špecifický, takže uvedený návrh metodológie je všeobecného charakteru a pre potreby konkrétneho podniku môže byť z časti obmenený.

V rozhodovacej fáze outsourcingu vidíme priestor pre upozornenie na znižovanie nákladov spoločnosti, keďže podniky očakávajú hlavne úspory a tieto očakávanie nie sú vždy naplnené. Treba sa preto zamyslieť ešte pred zavedením outsourcingu nad tým, čo nám tento prinesie okrem toho, čo očakávame. A až po dôkladnom zvážení prínosov a nákladov pristúpiť k rozhodnutiu.

Keďže z prieskumu nám vyplynulo, že v slovenských podmienkach absentuje plánovanie procesu outsourcingu, navrhujeme jeho postup, resp. základné otázky, ktoré majú byť zodpovedané pri plánovaní a čo môže byť východiskom pre ďalší postup pri outsourcingovom procese v podniku.

Vo fáze hodnotenia outsourcingu sme sa zamerali na oblasť multisourcingu a jeho hlavné prínosy. Momentálne podniky stoja nie len pred otázkou či outsourcovať, ale či outsourcovať od single vendora alebo využiť možnosť viacerých dodávateľov. Je to dôležité hlavne z toho dôvodu, že podniky majú jasnú predstavu o tom aké kritériá by mal spĺňať ich outsourcingový partner, málo sa však zamýšľajú nad tým, že je tu možnosť celú činnosť, ktorá nie je „core business“ multisourcovať. V poslednom odporúčaní preto prinášame pohľad na multisourcing a jeho prínosy pre podnikovú prax.

ZÁVER

„Úspešné spoločnosti sú ochotné podstúpiť aj také veci a strádanie, ktoré by väčšina neúspešných odmietla.“

Ján Zbojek

Outsourcing dlhodobo využívajú súkromné organizácie ako nástroj racionalizácie riadiacich procesov a tento nástroj sa začína uplatňovať taktiež vo verejnom sektore. Dá sa povedať, že v slovenských podmienkach panuje stále nedôvera voči manažérskemu nástroju akým outsourcing je. Nie je to preto, že sa stretávame s nevydarenými outsourcingovými projektmi ale preto, že slovenskí manažéri majú nedôveru voči externému podniku, ktorý by mal zabezpečovať niektorú aktivitu ich podniku. Je nutné túto nedôveru prekonať, keďže outsourcing sa stáva nástrojom prinášajúcim konkurenčnú výhodu. Podniky, ktoré si vzali ponaučenie zo zahraničia alebo z úspešných outsourcingových projektov, túto nedôveru už prekonal. Bariérou doposiaľ je, že outsourcing sa nestáva bežnou súčasťou firemných strategických plánov, skôr sa pokladá za jednu z možností, ako znížiť prevádzkové náklady. Slovenské podniky sa zatiaľ nenaučili uskutočňovať detailnú ekonomickú analýzu vnútropodnikových procesov, nedokážu oddeliť svoju hlavnú činnosť od činnosti podporných.

Uskutočnené firemné prieskumy v USA aj v západnej Európe potvrdili, že podniky, ktoré chcú prežiť v konkurenčnom boji, čím ďalej tým častejšie prenechávajú časť riadenia špecializovaným spoločnostiam, ktoré dokážu zaistiť potrebné procesy a služby kvalitnejšie, rýchlejšie a lacnejšie ako vlastní zamestnanci podniku. Zaujímavosťou je, že americké spoločnosti pristupujú k outsourcingu strategicky, snažia sa dosiahnuť kvalitné služby, zamerať sa na svoj „core-business“ a získať prístup k novým technológiám. Naopak, podniky v Európe kladú väčší dôraz na získanie úspory z rozsahu a prínosy, ktoré získajú popritom sú zaznamenané ako vedľajšie.⁵⁶

Akokoľvek, outsourcing je nástrojom vlastný firmám po celom v svete, a aj na Slovensku získava stále stabilnejšie miesto v riadení firiem. Na Slovensku však tento model ešte nie je rozvinutý tak, ako v krajinách ležiacich západnejšie, je však čoraz

⁵⁶ KAKABADSE, A. – KAKABADSE, N. 2002. Trends in Outsourcing: Contrasting USA and Europe, In *European Management Journal*. ISSN: 0263-2373, 2002, Vol. 20, No. 2, p. 189–198.

populárnejší. Nie vždy je pre naše podniky najjednoduchšia forma kryť svoje potreby zamestnávaním veľkého množstva zamestnancov.

V predkladanej dizertačnej práci sme sa snažili v čo najväčšej miere naplniť všetky čiastkové ciele, ktoré sme si na začiatku stanovili a dosiahnuť tak naplnenie hlavného cieľa dizertačnej práce, čím bol komplexný pohľad na využitie a aplikáciu outsourcingu vo vybraných slovenských podnikoch a stanovenie odporúčaní pre slovenských manažérov na možnosť uplatnenia outsourcingu v podniku.

Dizertačná práca „*Využívanie outsourcingu podnikových procesov v praxi*“ popisuje súčasný stav poznania v oblasti outsourcingu, dostupný v známej zahraničnej aj domácej literatúre, ktorý dopĺňa o komplexný pohľad na outsourcing podnikových procesov v podnikovej praxi v slovenských podmienkach. V rámci dizertačnej práce sme sa sústredili hlavne na to, aby bola tak prínosom pre teóriu manažmentu, ako aj pre podnikovú prax. Prieskum, ktorý bol vykonaný na vzorke slovenských podnikov v rámci dizertačnej práce, odkryl zaujímavé pohľady na potenciálne možnosti i riziká outsourcingu na Slovensku. Z teoretického hľadiska sme našli priestor, ktorý by mohol byť predmetom ďalšieho skúmania.

Ako hlavné prínosy dizertačnej práce by sme uviedli identifikovanie oblastí na ďalšie teoretické skúmanie, vytvorenie komplexného pohľadu na oblasť outsourcingu v slovenských podmienkach a návrh odporúčaní v oblasti outsourcingu pre slovenských manažérov.

Ako vraví citát v úvode záveru, je dôležité aby spoločnosti vedeli prijať nové trendy a výzvy, medzi ktoré outsourcing jednoznačne patrí, napriek tomu, že ani jedna fáza tohto procesu nie je jednoduchá.

Prípadové štúdie

Na základe uskutočneného dotazníkového prieskumu a štruktúrovaných rozhovorov s manažermi reálnych slovenských podnikov, ktoré sú prijímateľmi outsourcingu, avšak nechcú byť v našej práci menované a tak aj niektoré údaje môžu byť skreslené.

Výrobná spoločnosť X s.r.o.

Spoločnosť X s.r.o. bola založená piatimi spoločníkmi v roku 1993, zaoberá sa výrobou rebríkov – priemyselných a pre domácnosť. Tento podnik patrí medzi najväčšie súkromné podniky v regióne stredného Slovenska. Oblasť, v ktorej sídli je srdcom Európy, spojnicou medzi východom a západom. Táto poloha je pre firmu strategickou výhodou a umožňuje jej exportovať svoje výrobky na všetky svetové strany. V spoločnosti pracuje približne 400 zamestnancov. Odbytová stratégia podniku je hlavne medzinárodný export. Svoje výrobky predáva na slovenskom trhu len v malom množstve, a to 4 % z celkovej produkcie. Ostatných 96 % exportuje do viac ako 35 krajín sveta. Medzi najväčších odberateľov patria podniky z Ruska, Poľska, Nemecka, Anglicka. Podnik však nespôlupracuje len s krajinami, do ktorých vyváža svoje výrobky. Z niektorých krajín taktiež importuje materiál pre svoju výrobu. Ide napr. o Belgicko, Bulharsko, Taliansko.

Spoločnosť X, s.r.o. od svojho vzniku outsourcuje oblasť logistiky podniku, konkrétne dopravu. Jedná sa hlavne o mimo podnikovú dopravu – vývoz produktov a dovoz materiálu. Na samom počiatku rozhodnutia o outsourcingu stál jeden z top manažérov podniku, ktorý mal na starosti odbytové oddelenie. Pri svojom rozhodnutí zvažoval viaceré alternatívy od interného zabezpečovania dopravy a s tým súvisiaci nákup vozového parku a prijímanie nových zamestnancov o podniku až po alternatívu úplného outsourcingového partnerstva. Hlavnými cieľmi v tejto oblasti bolo zníženie nákladov a zaručenie dodacích termínov. Na základe rozhodnutia top manažmentu sa podnik rozhodol celú oblasť dopravy outsourcovať. Za svojho outsourcingového partnera si v tej dobe spoločnosť vybrala najväčšiu dopravnú spoločnosť v regióne, s ktorou uzatvoril dodávateľsko-odberateľskú zmluvu. Jednanie s dopravnou spoločnosťou a objednávky mal na starosti zamestnanec, ktorý bol zároveň predajcom produktov spoločnosti.

Koncom roka 2008 podnik prvýkrát pocítil vplyv hospodárskej krízy na podnik v znížení dopytu - znížení počtu objednávok, čo malo vplyv na celkový obrat spoločnosti a na výšku dosiahnutého zisku za rok 2008. Vedenie sa v tej dobe rozhodlo pre racionalizáciu a pristúpilo k znižovaniu miezd, keďže ako najväčší zamestnávateľ v regióne nechcelo začať prepúšťať a zvýšiť tak nezamestnanosť celého regiónu.

Nad prehodnotením vzťahu so svojím outsourcingovým partnerom začala v roku 2009 kedy sa situácia na trhu nezlepšila a spoločnosť nakoniec pristúpila k prepúšťaniu. V tejto dobe bol zostavený tím pod vedením obchodného riaditeľa. V tíme zohrávali dôležitú úlohu predajca, ktorý mal na starosti dopravu, jeden zamestnanec z nákupného oddelenia, ktorého sa táto otázka rovnako týkala a finančný riaditeľ. Bola zostavená stratégia v oblasti outsourcingu dopravy, ciele, ktoré bolo treba dosiahnuť a stanovené kritériá na outsourcingového partnera. Na základe podrobných nákladových analýz, po porovnaní ponúk a jednaní s dopravnými spoločnosťami, ktorých počet sa oproti roku 1993 rapídne zvýšil, sa podnik X s.r.o. rozhodol pre multisourcing. Vzťah s doterajšou dopravnou spoločnosťou bol zachovaný, pretože podnik s ňou mal dobré skúsenosti a okrem toho boli uzatvorené zmluvy s ďalšou menšou spoločnosťou. Podnik X, s.r.o. tak dosiahol vyššiu kvalitu služieb, zvýšila sa rýchlosť dodania služieb, znížila sa cena prepravy a všetky požiadavky podniku X, s.r.o. mohli byť plne uspokojené nakoľko outsourcingoví partneri zaručili dostatočnú flexibilitu. Spoločnosť ďalej predajcu, ktorý mal na starosti dopravu poverila aj pravidelným hodnotením dopravných spoločností, keďže nové dodávateľsko-odberateľské zmluvy majú v sebe zakomponované odseky o dosahovaní istých výsledkov v pravidelnom hodnotení zo strany podniku X.

V hospodárskej kríze vidí príležitosť pre prehodnotenie outsourcingových partnerstiev. Nad insourcingom neuvažovala ani v období prepúšťania, pretože oblasť dopravy by potrebovala dodatočné náklady na zakúpenie vozového parku a preškolenia zamestnancov, čo by neprinieslo požadované výsledky v oblasti šetrenia.

Táto situácia spoločnosť prinútila uvažovať nad ďalším partnerstvom a to v oblasti skladovania. Nakoľko sa javí v budúcnosti zlepšenie situácie až natoľko, že uvažuje nad vybudovaním nového skladu, top manažment sa rozhodol nechať si vypracovať ponuky od poskytovateľov skladovacích priestorov z blízkeho okolia. Ciele sú jasne stanovené: sklad pre materiál s novými technológiami, ktorý bude v blízkosti výrobnéj haly, zabezpečený

proti krádeži. S týmito požiadavkami pristúpila spoločnosť k zostaveniu plánu outsourcingu. Či je proces skladovania vhodný na outsourcing popisuje nasledujúci postup.

Popis procesu skladovania

- Ktoré činnosti sú zahrnuté do procesu?
 - dovoz materiálu, prebratie materiálu, manipulácia s materiálom, odvoz materiálu do prevádzky, stráženie materiálu v noci
- Je proces vykonávaný zamestnancami podniku alebo je už outsourcovaný?
 - dovoz materiálu- outsourcovaný, prebratie materiálu-zamestnanci, manipulácia s materiálom-zamestnanci, odvoz materiálu do prevádzky-zamestnanci, stráženie-zamestnanci
- Koľko ľudí na plný a na polovičný úväzok je zahrnutých do procesu?
 - 20
- Kde sa každá aktivita procesu vykonáva?
 - dovoz materiálu–mimo sklad, prebratie materiálu, manipulácia s materiálom–v sklade

Finančné vyjadrenie procesu skladovania

- Aký je objem transakcií procesu – pravidelné aj sezónne transakcie (priemerné náklady procesu vrátane všetkých tabuliek a grafov s tým súvisiacich)?
 - Náklady na proces znamenajú aj fixné náklady na zriadenie a prevádzku skladu, plus náklady na zamestnancov
- Aký je objem transakcií procesu za rok (ročné náklady na proces, tabuľky a grafy za rok)?
 - Náklady na rok sú určujúce z hľadiska porovnania s nákladmi na outsourcing a návratnosti do outsourcingu

Zabezpečenie procesu skladovania pracovným časom

- Je proces vykonávaný denne?
 - áno
- Je možné vykonávať proces 24 hodín mimo firmu?
 - áno
- Existujú nejaké obmedzenia, ktoré majú vplyv na proces?
 - krádeže materiálu, nevyhnutné stráženie materiálových zásob

- Na koľko zmien a počas koľkých pracovných dní v týždni sa proces vykonáva?
 - 2 zmeny
- Sú možné dni pracovného voľna vo vykonávaní procesu?
 - áno

Dokumentácia procesu skladovania

- Sú jednotlivé procedúry dokumentované tak, aby bolo možné zostaviť procesnú mapu?
 - áno
- Obsahuje detailná mapa procesu čas potrebný na každý procesný krok?
 - áno
- Ktoré sú hlavné aktivity procesu?
 - príjem, manipulácia a výdaj materiálu
- Ktoré sú typické zlyhania procesu?
 - ľudský faktor – neskoré vydanie do procesu výroby
- Ako informácie plynú z a do procesu?
 - o množstvách – vydaných a prijatých
- Predpokladajú sa nejaké procesné resp. systémové zmeny v budúcnosti?
 - nie

Kontrola procesu

- Aký je súčasný rozsah kontroly procesu?
 - Kontrolu vykonáva hlavná skladníčka, ktorá je zároveň hlavná skladníčka pre výroby, podáva denné hlásenia o množstvách prijatého materiálu, materiálu na sklade a vydaného materiálu
- Vykonáva kontrolu spoľahlivá tretia strana?
 - Nie

Na základe podrobného definovania procesu je možné konštatovať, že proces je vhodný na outsourcing. Na jednej strane, by bol zabezpečený plynulý chod prevádzky, pravidelná kontrola a presun rizika z krádeží na externého partnera. Nie je pravdepodobné, že by unikli dôverné informácie, pretože táto otázka sa dá ošetriť zmluvou. Je už len na zhodnotení zodpovedných aby si nechali vypracovať konkrétne ponuky a porovnali ich s možnosťou výstavby vlastného skladu. Odporučili by sme manažmentu spoločnosti X,

s.r.o. pripraviť a naplánovať outsourcing tejto činnosti, nakoľko v dnešnom turbulentnom prostredí nie je isté, že skladové priestory budú potrebovať dlhodobejšie ako na najbližšie tri roky. Pri plánovaní outsourcingu je možné použiť vyššie uvedený postup

Požiadavky na informácie ohľadom:	Otázky, ktoré musia byť zodpovedané	Odpovede
Cieľov podniku v oblasti outsourcingu	1. Aké sú dôvody pre zavedenie outsourcingu? 2. Ako outsourcing ovplyvní súčasný stav podniku? 3. Aké prínosy od outsourcingu očakávame?	1. dôvody zavedenia sú zvýšenie skladovej kapacity nakoľko materiál je skladovaný vonku, zvýšenie flexibility a kontroly procesu 2. spružní výrobu a sprehľadní skladovanie 3. zníženie poškodenia materiálu, flexibilné dodávky do výroby, najnovšie technológie skladovania
Strategickej vízie	1. Ako si predstavujeme ďalší vývoj outsourcingu v našom podniku?(do ktorých oblastí v akom rozsahu...) 2. Sú v podniku ďalšie procesy, ktoré môžu byť outsourcované?	1. čiastočne oblasť skladovania materiálu 2. áno, účtovníctvo a mzdy
Rozsahu outsourcingu	1. V akom rozsahu chceme zaviesť outsourcing? 2. Ako si predstavujeme jeho kontrolu a hodnotenie počas implementácie a po implementácii?	1. skladovanie materiálu- čiastočne nakoľko jeden vlastný sklad je už vybudovaný a v prevádzke 2. Kontrola realizačným tímom, hlásenie podávané top manažmentu počas a po zavedení osobou stanovenou na kontrolu skladovania z interných zamestnancov podniku – najlepšie jeden zamestnanec nákupného oddelenia
Personálneho zabezpečenia outsourcingu	1. Kto sú hlavní zúčastnení na outsourcingu?(interní, externí...) 2. Kto bude tvoriť výkonný riadiaci výbor?	1. nákupcovia materiálu, obchodný manažér, finančný manažér, vedúca skladu 2. to isté
Faktorov úspechu outsourcingu	1. Čo považujeme za kľúčové pre úspech outsourcingového projektu? (napr. úspešný prechod na outsourcing, ...)	1. zaistenie plynulých dodávok zo skladu do výroby

Zdroj: vlastná práca

Spoločnosť Y Media, s.r.o.

Spoločnosť Y Media, s.r.o. vznikla v roku 2007. Je pomerne mladou spoločnosťou, ktorú tvoria dvaja zamestnanci. Hlavnou činnosťou podniku je nákup a predaj mediálneho priestoru, vypracovanie reportov a prieskumu trhu a marketingových stratégií pre podniky. Dalo by sa povedať, že podnik pôsobí nielen ako prijímateľ outsourcingu ale zároveň je aj poskytovateľom outsourcingu v marketingovej oblasti. Ako prijímateľ outsourcingu pôsobí v oblasti účtovníctva a miezd. Prvý rok svojho pôsobenia túto činnosť insourcovala a zamestnávala osobu na čiastočný pracovný úväzok. Nakoľko bolo vedenie podniku s prácou zamestnanca, ktorého prijalo na základe kamarátskeho vzťahu, nespokojné a náklady na pracovné miesto neadekvátne podávanému výkonu, rozhodlo sa prejsť k externému zabezpečeniu tejto činnosti. Na základe referencií z iných firiem pred tromi rokmi najalo firmu, ktorá sa účtovníctvom zaoberá. Aj keď náklady na túto aktivitu v porovnaní s predchádzajúcim účtovníkom neklesli, majiteľ spoločnosti Y Media, s.r.o. je s outsourcingovým partnerom spokojný a nad zmenou neuvažuje. Účtovníctvo je robené presne, načas a spoľahlivo. Ako hovorí majiteľ: „Niet nad partnera, ktorému možno dôverovať!“ Napriek tomu, že je táto oblasť háklivá na interné informácie, majiteľ si je istý, že žiadne dôverné informácie neuniknú a aj keď je táto oblasť ošetrovaná v zmluve s účtovníckou firmou, je presvedčený, že aj keby nebola, partner v snahe nestrátiť dobré meno, ktoré si na trhu vybudoval by informácie nezneužil.

Možno povedať, že v tomto prípade sa jedná o dvojnásobný outsourcing, keďže dodávateľ poskytuje zároveň aj kontrolu všetkých zmlúv, faktúr a plnenia objednávok.

Spoločnosť neprešla v posledných dvoch rokoch znižovaním obratu a zisku a dalo by sa povedať, že krízu nepocítila. Z pohľadu majiteľa je jasné, že aj keby sa tak stalo od svojho dodávateľa outsourcingových služieb neodstúpi.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

BELOHLÁVEK, P. 2007. *Natural organization of outsourcing and insourcing: the book of the question*. Blue eagle Group, 2007. 155s. ISBN 978-987-1223-93-0.

BROWN, D. – WILSON, S. 2005. *The Black Book Of Outsourcing, How to manage the changes, challenges and opportunities*. New Jersey: John Wiley and Sons, Inc. 2005. 384s. ISBN 13 978-0-471-71889-5.

BREZOVSKÝ, J. 2011. Outsourcing logistiky: základom je dôvera partnerov. In *Systémy logistiky*. Praha : ATOZ Marketing Services, 2011, júl - august 2011, roč. 6, č. 31, s. 6-8.

BRUCKNER, T. – VOŘÍŠEK, J. 1998. *Outsourcing a jeho aplikace při řízení informačního systému podniku*. Praha : Ekopress. 1998. 119s. ISBN 80-86119-07-6.

CANIGLIA, J. – RAMACHANDRAN, K. – KHANNA, V. Business process outsourcing. (Online). 2006. (cit. 28.2.2012) dostupné na:

<http://www.freepatentsonline.com/y2006/0004596.html>

COHEN, L. – YOUNG, A. 2006. *Multisourcing: moving beyond outsourcing to achieve growth and agility*. USA: Gartner, 2006. 243s. ISBN 1-59139-797-9.

COHEN, L. – YOUNG, A. 2006. Disciplined IT multisourcing. In *Proccesso (online)*. April 28, 2006, Vol.28 Issue 17, (cit. 10.1.2011), dostupné na: <http://www.processor.com/editorial/article.asp?article=articles%2Fp2817%2F20p17%2F20p17.asp>

CORBETT, M. F. 2004. *The Outsourcing Revolution—Why it Makes Sense and How to Do it Right*. 1. vyd. Chicago, USA: Dearborn Trade Publishing, A Kaplan Profesional Company. 2004. 256s. ISBN 0-7931-9214-5.

ČERNÁ, L. – MATEJKO, P. –FRANEK, P. 2010. Poskytovanie logistických služieb v podniku – outsourcing. In *Železničná doprava a logistika*. ISSN 1336-7943, Žilina, číslo 1, rok 2010, ročník VI., s.51-54.

DAŇO, F. – KOVALÍK, S. 2004. Outsourcing – jeho vymedzenie a hlavné oblasti využitia, in: *Nová ekonomika*. ISSN 1336-1732, číslo 3, september 2004, ročník 3, s. 21 – 26.

DAŇO, F. – TRŠKA, V. 2005. Proces outsourcingu a strategické rozhodovanie. In: *Nová ekonomika*. ISSN 1336-1732, 2005, č.1, s. 16-22.

- DĚDINA, J. –MALÝ, M. 2005. *Moderní organizační architektura*. Praha: Alfa Publishing, 2005. 170s. ISBN 978-80-86851-11-7.
- DIY in Germany. Economist, 3/2/96, Vol. 338 Issue 7955, p60-60.
- DOMBERGER, S. 1998. *The contracting organization : a strategic guide to outsourcing*. 1st ed. Oxford : Oxford University Press, 1998. 229s. ISBN 0198774575.
- DOMINGUEZ, L. R. 2006. *The Manager's Step-By-Step Guide To Outsourcing*. 1.vyd. New York, USA: The McGraw-Hill Companies, Inc. 2006. 226s. ISBN 0-07-145824-7.
- DUPAL', A. – LEŠČIŠIN, M. – STERN, J. 2008. Manažment výroby. Bratislava: Sprint, 2008. 325 s. ISBN 978-80-89355-00-6.
- DVOŘÁČEK, J. – TYLL, L. 2010. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. Praha: C.H.Beck. 2010. 208s. ISBN 978-80-7400-010-2.
- FARRELL, D. 2006. *Offshoring: understanding the emerging global labor market*. USA: McKinsey. 2006. 237s. ISBN 1-4221-1007-9.
- FRIEDMAN, T. L. 2007. Svět je plochý : stručné dějiny jedenadvacátého století. Přel. Jaroslav Veis. 1. vyd. Praha: Academia, 2007. 559 s. ISBN 9788020015303.
- GREAVER, M.F.II. 1999. *Strategic outsourcing: A structured approach to outsourcing decisions and initiatives*. New York: Amacon. 1999. ISBN 0-8144-0434-0.
- GONZALEZ, R. –GASCO, J. –LLOPIS, J. 2005. *Information systems outsourcing risks: a study of large firms*. ISSN 0263-5577, Industrial Management and Data Systems, v 105, n 1, s. 45-62.
- GOTTSCHALK, P. 2006. *E-business strategy, sourcing and governance*. USA: Idea group publishing, 2006. 356s. ISBN 1-59904-004-2.
- HALVEY, J.K. – MELBY, B.M. 2007. *Business process outsourcing: process, strategies and contracts*. New Jersey: John Wiley and sons, 2007. 583s. ISBN 978-0-470-04483-4.
- HIRSCHEIM, R.A. – HEINZL, A. – DIBBERN, J. 2006. *Information systems outsourcing: enduring themes, new perspectives, and global changes*. Mannheim: Springer, 2006. 593s. ISBN 3-540-24875-1.
- HUČKA, M. – KISLINGEROVÁ, E. – MALÝ, M. a kol. 2011. *Vývojové tendencie veľkých podnikov*. Praha: C.H.Beck, 2011. 275s. ISBN 978-80-7400-198-7.

- HUŠEK, J. 2010. Outsourcing trochu jinak. In *Moderní řízení* : měsíčník vydavatelství Economia. - Praha : Economia, 2010. ISSN 0026-8720, Prosinec 2010, roč. 45, č. 12, s. 54-55. (cit. 22.3.2012) Dostupné na internete: <<http://modernirizeni.ihned.cz/c1-48711720-outsourcing-trochu-jinak>>
- CHOVANCOVÁ, B. 2008. Nie všetko sa musí robiť doma. In *Hospodárske noviny* (online). 2008, (cit.: 20.7.2010) dostupné na: <http://investor.hnonline.sk/c1-24889840-nie-vsetko-sa-musi-robit-doma>
- JAE-NAM LEE. 2008. Exploring the Vendor's Process Model in Information Technology Outsourcing. In *Communications of AIS*; 2008, ISSN 0-54-5584, Issue 22, s.569-589.
- Js, 2005. Multisourcing. In *Hospodárske noviny* (online). 2005, (cit. 21.10.2010), dostupné na: <http://hn.hnonline.sk/c1-17446190->
- KADLEC, P. – MAREŠ, M. 2003. B2B eCommerce Opportunity for SMEs. (cit. 12.2.2012) dostupné na: <http://si.vse.cz/archive/proceedings/2003/prilezitosti-pro-male-a-stredni-podniky-v-b2b-ecommerce.pdf>
- KAKABADSE, A. – KAKABADSE, N. 2002. Trends in Outsourcing: Contrasting USA and Europe, In *European Management Journal*. ISSN: 0263-2373, 2002, Vol. 20, No. 2, pp. 189–198.
- KELEMEN, J. a kol. 2008. *Kapitoly o znalostnej spoločnosti*. Bratislava: IURA, 2008. 293s. ISBN 978-80-8078-209-2.
- KISLINGEROVÁ, E. 2009. *Podnik v časech krize*. Praha: Grada, 2009. 208 s. ISBN 978-80-247-313-60.
- KITA, J. – JANECH, P. 2005. Riadenie outsourcingu v podniku In: Rozvojové trendy marketingu a obchodu na prahu 21.storočia. In *Zborník z vedeckej konferencie KM OFEU BA*. 2005, ISBN 80-225-2015-2.
- KOVÁČ, M. – ZEMAN, I. 2011. IT outsourcing – slovenské tabu. (cit. 11.1.2012) dostupné na: http://www.efocus.sk/images/archiv/file_1034_0.pdf
- KUPKOVIČ, M. a kol. 2001. *Podnikové hospodárstvo: Komplexný pohľad na podnik*. Bratislava: Sprint v.fra, 2001. 461 s. ISBN 8088848776.
- MAJTÁN, M. a kol. 2008. *Manažment*. Bratislava: Sprint, 2008. 429 s. ISBN 978-80-89085-72-9.

- McKEE, S. 2010. *Co dělat když firma přestane růst*. Praha: Grada Publishing. 224s. ISBN 978-80-247-3316-6.
- MEČÁR, M. 2008. Globalizačné procesy a dnešok. In: *Outsourcing, manažment a globalizácia*. Bratislava: CS-Profi, 2008. s. 19, ISBN 978-80-970036-0-9.
- MILECOVÁ, M. 2009. Ako udržať riziko z outsourcingu pod kontrolou, In *eZisk*. ISSN 1337-9151, 2009, č. 6, , s.36-38.
- MODRÁK, V. 2007. Hodnotenie kvality dodávateľských služieb, In: *Moderní řízení*. 2007, r.42, č.12, s.26-27, ISSN 0026-8720, (Cit. 20.2.2012) Dostupné na: <
http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10000545-20599570-600000_d-hodnoceni-kvality-dodavatelских-sluzeb>
- MORAVČÍK, T. 2009. Pevné miesto outsourcingu v logistike. In *Logistika* : měsíčník vydavatelství Ekonomia. - Praha : Ekonomia, ISSN 1211-0957, 2009, únor 2009, roč. 15, č. 2, s. 26-28.
- MÚČKA, F. 2009. Outsourcing vychádza z módy, In *etrend*. 2009, (cit. 15.7.2010) dostupné na: <http://podnikanie.etrend.sk/podnikanie-riadenie/outsourcing-vychadza-z-mody.html>
- NÉMETH, P. 2007. Nearshoring- šanca pre Slovensko. In: *eFocus*. Roč. 7, č. 3. 2007. s. 56, dostupné na: <http://www.efocus.sk/archiv/clanok/nearshoring-zanca-pre-slovensko>
- NÝVLTOVÁ, I. – CEMPÍREK, V. 2006. Outsourcingem k vyšší efektivnosti. In *Logistika*. ISSN 1211-0957, Ročník č.12, č.4, 2006, str. 42-44.
- PALM, R. 2001. Partnering through outsourcing. In *New Directions for Student Services*, n96 p5-11 Win 2001. (EJ640577), dostupné na: <http://web.ebscohost.com/>
- PINTO, P. 2011. 3 Outsourcing Questions, 1 Outsourcing Expert (cit.2.2.2012) dostupné na: <http://www.outsourcingintelligencenetwork.com/app/assets/files/3x1%20-%20Paul%20Pinto.pdf>
- POWER, M.J. – DESOUZA, K.C. – BONIFAZI, C. 2006. *Outsourcing Handbook: How to implement successful outsourcing process*. London : Kogan Page Limited. 2006. 213s. ISBN 0-7494-4430-4.
- PRICEWATERHOUSECOOPERS: Outsourcing Comes of Age [online]. 2007.(cit. 2.2.2012) dostupné na:

<[http://www.pwc.com/extweb/pwcpublishings.nsf/docid/DF993563025DFA0F852572D60067ACA3/\\$File/OutsourcingComesofAge.pdf](http://www.pwc.com/extweb/pwcpublishings.nsf/docid/DF993563025DFA0F852572D60067ACA3/$File/OutsourcingComesofAge.pdf)>

Riadenie outsourcingového rizika (cit 22.3.2012) <http://outsourcing.infoweby.sk/zdielanie-rizik/riadenie-outsourcingoveho-rizika>

RYDVALOVÁ, P. – RYDVAL, J. 2007. *Outsourcing ve firmě*. Brno: Computer Press,a.s. 2007. 102s. ISBN 978-80-251-1807-8.

ŘEZAČ, J. 2009. *Moderní manažment, Manažer pro 21. Století*. Praha: Computer Press, 2009. 397s. ISBN 978-80-251-1959-4.

SELVIARIDIS, K. – SPRING,M. – PROFILLIDIS,V. – BOTZORIS,G. 2008. Benefits, Risks, Selection Criteria and Success Factors for Third-Party Logistics Services, In *Maritime Economics &Logistics*. Rotterdam. doi:10.1057/mel.2008.12, Dec 2008. Vol. 10, Iss. 4; p. 380.

SLÁVIK, Š. 2005. *Strategický manažment*. Bratislava: SPRINT, 2005. 403 s. ISBN: 80-89085-49-0.

Slovak assosciattion for business assistance,. 2003. Slovensko, (cit. 25.8.2011), dostupne na: http://www.skaba.sk/index.fcgi?lang=sk&pageset_id=2000#62

SOMOROVÁ, V. 2008. STN EN 15 221 Facility management, In *Architektúra, stavebníctvo, biznis*. (cit. 10.1.2011) dostupné na: <http://www.asb.sk/sprava-budov/facility-management/stn-en-15221-facility-management-2002.html>

STRÁŽOVSKÁ, E. a kol. 2004. *Malé a stredné podnikanie*. Bratislava: Ekonóm 2004. 234s. ISBN 80-225-1788-7.

STRENITZEROVÁ, M. 2007. Outsourcingv riadení ľudských zdrojov – áno či nie? In *Elektornický časopis Katedry spojov Pošta, Telekomunikácie a Elektronický obchod*. ISSN 1336-8281, Ročník II/2007, s. 48-55.

STÝBLO, J. 2005. *Outsourcing a outplacement: vyčleňování činností a uvolňování zaměstnanců*. 1. vyd. Praha : ASPI, 2005. 116 s. ISBN 80-7357-094-7.

ŠTEFKO, R. – RÁKOŠ, J. 2008. Logistika a jej význam pre manažment podniku, In *Zborník vedeckých prác katedry ekonómie a ekonomiky*, ANNO 2008, str. 359, ISBN 978-80-8068-798-4.

ŠTĚRBA, D. 2007. Využití multikriteriálních rozhodovacích metod v procesu výběru dodavatele. In *Kvalita Inovácia Prosperita*. ISSN 1335-1745, 2007, roč.XI/2, č.1430/96, str. 196.

Taliansko-slovenská obchodná komora. 2011. (cit. 25.8.2011), dostupné na: <http://www.italo.sk/2011/03/23/siete-malych-a-strednych-podnikov-ako-forma-rozvoja-slovenskej-ekonomiky/>

Top 10 Reasons Companies Outsource. (cit. 20.1.2012), dostupné na: http://www.outsourcing.com/content.asp?page=01b/articles/intelligence/oi_top_ten_survey.html

THOMASOVÁ, E. 2010. *Organizovanie*. Bratislava: Ekonóm. 2010. 286s. ISBN 978-80-225-2914-3.

VEBER, J. a kol. 2009. *Manažment, Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009. 794s. ISBN 978-80-7261-200-0.

VOŘÍŠEK J. – UČEŇ P. 2003. Proces zavádění outsourcingu, In System Online, (cit. 20.10.2011), dostupné na: <http://www.systemonline.cz/clanky/proces-zavadeni-outsourcingu.htm>

VYSKOČIL, V. – ŠTRUP, O. 2003. *Podpůrné procesy a snižování režijních nákladů (Facility management)*, 1. vydání. Praha: Professional Publishing, 2003. 288 s. ISBN 8086419452.

ZUZÁK, R. – KÖNIGOVÁ, M. 2009. *Krizové řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-3156-8.

Prílohy

Príloha č.1: Dotazník o využívaní outsourcingu v podnikoch

Príloha č.2: Zoznam publikovaných prác

PRÍLOHA Č. 1: DOTAZNÍK O VYUŽÍVANÍ OUTSOURCINGU V PODNIKOKCH

Vážená pani, vážený pán,

dovoľujeme si Vás osloviť s prosbou o účasť na prieskume, ktorý sa uskutočňuje v rámci dizertačnej práce na tému „Využívanie outsourcingu podnikových procesov v praxi“. Jej autorom je Ing. Lucia Badáňová, študentka doktorandského štúdia Ekonomickej univerzity v Bratislave, Fakulty podnikového manažmentu.

Nižšie uvedený dotazník sa zameriava na zozbieranie skúseností a názorov manažérov podnikov v SR k problematike outsourcingu a výsledky dotazníka budú v uvedenej dizertačnej práci analyzované.

Výsledky prieskumu budú štatisticky spracované za všetky zúčastnené podniky a individuálne odpovede podnikov nebudú v práci prezentované.

Touto cestou by sme Vás chceli poprosiť o účasť na tomto výskume formou vyplnenia predkladaného dotazníka a jeho následného odoslania, resp. doručenia na adresu badanova@gmail.com, tel.číslo: 0907 308 433.

V prípade Vášho záujmu Vám výsledky dotazníkového prieskumu budú zaslané.

Za Vašu účasť na výskume Vám dopredu ďakujeme!

DOTAZNÍK O VYUŽÍVANÍ OUTSOURCINGU

Pred vyplnením dotazníka, uveďte prosím na akej organizačnej úrovni vo Vašej spoločnosti pôsobíte:

I. Charakteristika spoločnosti

Názov organizácie:

.....

Rok založenia organizácie:.....

Kontaktná osoba:

Pozícia:.....

Právna forma:.....

1. Hlavná činnosť Vašej organizácie je zameraná na?

a) výrobu

b) obchod

c) služby

2. Označte prosím zameranie hlavnej činnosti Vašej spoločnosti (podľa Štatistickej klasifikácie ekonomických činností SK NACE).

- a) Poľnohospodárstvo, lesníctvo a rybolov
- b) Ťažba a dobývanie
- c) Priemyselná výroba
- d) Dodávka elektriny, plynu, pary, studeného vzduchu
- e) Dodávka vody
- f) Stavebníctvo
- g) Veľkoobchod a maloobchod
- h) Doprava a skladovanie
- i) Ubytovacie a stravovacie služby
- j) Informácie a komunikácia
- k) Finančné a poisťovacie činnosti
- l) Činnosti v oblasti nehnuteľností
- m) Odborné, vedecké a technické činnosti
- n) Administratívne a podporné služby
- o) Verejná správa a obrana
- p) Vzdelávanie
- r) Zdravotníctvo a sociálna pomoc
- s) Umenie, zábava a rekreácia

3. Označte prosím počet zamestnancov vo Vašej spoločnosti?

- a) do 9 zamestnancov
- b) do 49 zamestnancov
- c) 50 – 249 zamestnancov
- d) viac ako 250 zamestnancov

4. Má Vaša spoločnosť zahraničnú účasť?

- a) 100 % slovenská účasť
- b) 100% zahraničná účasť
- c) _____ % podiel zahraničnej účasti

5. Vaša spoločnosť pôsobí na?

- a) lokálnej úrovni
- b) regionálnej úrovni
- c) národnej úrovni
- d) nadnárodnej úrovni
- e) svetovej úrovni

6. Označte prosím výšku obrátu v jednotlivých obdobiach.

2007	☐ do 2 mil. €	☐ 2 mil. - 10 mil. €	☐ 10 mil. - 50 mil. €	☐ viac ako 50 mil. €
2008	☐ do 2 mil. €	☐ 2 mil. - 10 mil. €	☐ 10 mil. - 50 mil. €	☐ viac ako 50 mil. €
2009	☐ do 2 mil. €	☐ 2 mil. - 10 mil. €	☐ 10 mil. - 50 mil. €	☐ viac ako 50 mil. €
2010	☐ do 2 mil. €	☐ 2 mil. - 10 mil. €	☐ 10 mil. - 50 mil. €	☐ viac ako 50 mil. €

7. Uveďte prosím dosiahnutie zisku/straty v jednotlivých obdobiach.

2007	☐ zisk	☐ strata
2008	☐ zisk	☐ strata
2009	☐ zisk	☐ strata
2010	☐ zisk	☐ strata

II. Outsourcing

1. Využívate vo Vašej spoločnosti outsourcing?

- áno (pokračujte otázkou č.3)
- nie, ani o tom neuvažujeme
- nie, ale uvažujeme o tom
- neviem, čo tento pojem znamená

2. Vo Vašej spoločnosti sa outsourcing nevyužíva, pretože:

- je drahý
- je riskantný
- vlastnými zamestnancami všetky činnosti vykonávate dostatočne kvalitne, rýchlo a presne
- nedôverujete externému poskytovateľovi služieb a obávate sa zneužitia informácií
- iné dôvody.....

3. Na akej úrovni manažmentu sa vo Vašej firme rozhoduje o outsourcingu?

- vrcholový manažér
- manažér strednej úrovne
- manažér nižšej úrovne
- manažér prvej úrovne
- bežný zamestnanec

4. Vaša spoločnosť využíva outsourcing:

- menej ako rok
- 1-3 roky
- viac ako 3 roky

5. Jedná sa o outsourcing:

- a. v rámci SR
- b. v rámci EU
- c. v rámci celého sveta

6. *Ktorú oblasť, resp. oblasti vo Vašej spoločnosti outsourcujete?(hodiace sa podčiarknite)*

a. Outsourcing IT

- outsourcing ľudských zdrojov v IT
- outsourcing prevádzky aplikácií
- outsourcing servisných služieb, vývoja, príp. celých procesov
- outsourcing logistických služieb

b. Outsourcing ľudských zdrojov

- spracovanie mzdovej agendy
- personálne vyhľadávanie a výber
- zamestnanecké výhody
- personálny lízing
- tréningové a vzdelávacie programy
- assesment center
- personálny kaučing
- outplacement

c. Outsourcing v logistike

- outsourcing v obstarávaní
- outsourcing v skladovaní
- outsourcing v doprave
- outsourcing v reverznej logistike

d. Outsourcing vo výrobe

e. Outsourcing obchodných procesov

f. Financí a účtovníctva

g. Outsourcing facility manažmentu (pomocné služby)

h. Outsourcing v oblasti ekológie

i. Outsourcing v oblasti vedy a výskumu, transferu technológií

6. *Ktorú oblasť (z vyššie uvedených) outsourcuje Vaša spoločnosť najdlhšie a koľko rokov to trvá?*

7. *Je oblasť vo Vašej spoločnosti, ktorú cosourcujete (t.j. Ide o spoluprácu v rámci podnikových činností. Daná činnosť nie je celkom prenesená na dodávateľa ale nie je*

ani plne vykonávaná zamestnancami podniku. Napr. vykonávanie auditu zároveň externe aj interne)? Ak áno, ktorá to je oblasť a prečo?

8. Je oblasť vo Vašej spoločnosti, ktorú multisourcujete (t.j. Daná činnosť je vykonávaná viacerými poskytovateľmi)? Ak áno, ktorá to je oblasť a prečo?

9. Stalo sa Vám v posledných dvoch rokoch, že ste odstúpili od outsourcingovej zmluvy a prešli k insourcingu (t.j. zabezpečovanie činností podniku vlastnými zdrojmi)?

- a. nie
- b. áno, pretože

.....
.....
.....

10. Akú sumu predstavujú náklady na outsourcing Vašej spoločnosti a koľko percent z celkových nákladov to predstavuje?

11. Čo ste očakávali od outsourcingu pred jeho zavedením?

- a. redukcia nákladov
- b. zvýšenie výkonnosti
- c. flexibilita
- d. špecializácia, snaha o lepšie sústredenie sa na hlavnú činnosť podniku
- e. prístup k inováciám
- f. prílev cash, uvoľnenie zdrojov
- g. uvoľnenie zamestnancov na iné činnosti
- h. rozhodnutie (manažmentu/akcionárov/správnej rady a pod.)
- i. konkurencia outsourcuje, preto outsourcujeme aj my
- j. viedol nás k tomu nedostatok interných kapacít
- k. iné dôvody:.....

12. Čo Vám outsourcing v skutočnosti prináša?

- a. redukcia nákladov
- b. zvýšenie výkonnosti
- c. flexibilita
- d. špecializácia, snaha o lepšie sústredenie sa na hlavnú činnosť podniku
- e. prístup k inováciám
- f. prílev cash, uvoľnenie zdrojov
- g. uvoľnenie zamestnancov na iné činnosti

h. iné

13. Stretli ste sa pri outsourcingu s niektorým z nasledujúcich nevýhod?

- a. strata kontroly nad outsourcovanou oblasťou
- b. strata kontaktu so zákazníkom
- c. únik dôverných informácií
- d. strata schopnosti reagovať na zmeny potrieb zákazníka
- e. odpor k zmenám zo strany zamestnancov
- f. nerealistická štruktúra poplatkov a finančná strata
- g. závislosť na poskytovateľovi
- h. problémy s odhadom šetrenia nákladov
- i. slabý informačný systém
- j. nižší zákaznícky servis
- k. veľké rozdiely vo firemnej kultúre dodávateľa
- l. nedostatočná kvalifikácia
- m. technologické zlyhanie
- n. iné

14. Mala Vaša spoločnosť vypracovaný plán zavádzania outsourcingu?

- a. nie
- b. áno, bol súčasťou vnútorného plánovacieho systému
- c. áno, je súčasťouplánu

15. Je vo Vašej spoločnosti osoba alebo útvar poverený riadením outsourcingového vzťahu?

- a. áno, formálne dohliada na túto oblasť
- b. áno, formálne dohliada a pravidelne sa stretáva s dodávateľmi
- c. nie

16. Pri implementácii outsourcingu ste brali do úvahy (označte každú možnosť podľa dôležitosti na škále od 1 najmenej dôležité po 5 najdôležitejšie):

- a. stratégia (predovšetkým dôsledný plán a vplyv outsourcingu na podnikové aktivity, ktoré si podnik ponechá)
- b. riadenie zmeny (plán komunikácie, zahrnutie zamestnancov atď.)
- c. aktivity (potrebné na implementáciu outsourcingu)
- d. časový horizont (časový plán implementácie outsourcingu)
- e. finančný plán (cena, rozsah outsourcingu)
- f. zdroje (predovšetkým ľudské zdroje)
- g. iné.....

17. Boli zamestnanci informovaní o outsourcingu pred jeho zavedením?

- a. nie
- b. áno, zamestnanci boli informovaní o zavedení outsourcingu
- c. áno, zamestnanci boli dopredu informovaní o dôvodoch a o priebehu zavedenia outsourcingu

18. *Ako prijali zamestnanci rozhodnutie outsourcovať?*

- a. dobre, bez komplikácií
- b. zaujali negatívny postoj

19. *Zmenila sa vo Vašej spoločnosti organizačná štruktúra po zavedení outsourcingu?*

- a. nie
- b. áno, prijali sme nových zamestnancov
- c. áno, prijali sme nových zamestnancov a vytvorili nové oddelenia
- d. áno, niektorých zamestnancov sme prepustili a zrušili niektoré oddelenia a útvary
- e. áno, niektorí zamestnanci boli presunutí na iné oddelenia a ich pôvodné pracoviská zrušené
- f. iné.....

III. Výber a hodnotenie dodávateľa

1. *Aké kritériá zvažujete pri výbere dodávateľa a akú dôležitosť im prikladáte na škále od 1(najmenej dôležité) po 5 (najdôležitejšie)?*

- a. cena
- b. kvalita
- c. rýchlosť dodávateľa a termín plnenia dodávok
- d. postavenie dodávateľa na trhu
- e. veľkosť dodávateľskej firmy
- f. obdobie, ktoré pôsobí dodávateľ na trhu
- g. manažment dodávateľa
- h. referencie
- i. iné.....

2. *Akým spôsobom rozhodujete o výbere dodávateľa?*

- a. rozhodnutie manažmentu
- b. porovnanie ponúk
- c. iné

3. *Pravidelne hodnotíte plnenie dohodnutých podmienok a výkonnosť outsourcingového partnera? Ak áno, akým spôsobom?*

- a. nie, nehodnotíme
- b. áno, nie však pravidelne
- c. áno, pravidelne
Pomocou (vhodné podčiarknite): bodovacieho systému, scoringu, špecializovaného softvéru, slovného hodnotenia, iné.....

4. *Ktoré kritériá beriete v úvahu pri meraní a hodnotení outsourcingového vzťahu?*

- a. kvalita dodávaných služieb
- b. kvalita riešenia problémových situácií
- c. cena
- d. dodržiavanie stanovených termínov
- e. inovatívnosť a flexibilitnosť dodávateľa
- f. iné(.....)

5. *Máte s outsourcingovým partnerom uzavretú špeciálnu zmluvu?*

- g. nie, máme len odberateľsko-dodávateľskú zmluvu
- h. áno,

IV. Outsourcing a kríza

1. *Pocítili ste vo Vašej spoločnosti v posledných rokoch dopad hospodárskej krízy?*

- a. nie
- b. áno, najmä poklesom tržieb
- c. áno, dotkla sa nás natoľko, že sme pristúpili k prepúšťaniu
- d. iné

2. *Počas tohto obdobia sa Váš vzťah k outsourcingu zmenil?*

- a. nie, naďalej spolupracujeme s našimi poskytovateľmi outsourcingových služieb
- b. áno, prešli sme od outsourcingu k insourcingu aby sme zachovali pracovné miesta
- c. áno, náš záujem o outsourcing sa zvýšil z dôvodu snahy o väčšiu úsporu nákladov
- d. iné

PRÍLOHA 2: ZOZNAM PUBLIKOVANÝCH PRÁC

1. BADÁŇOVÁ, L. 2009. Hodnotenie dodávateľov – kľúč úspešných vzťahov s dodávateľmi, In *Medzinárodná vedecká konferencia doktorandov „Ekonomika, financie a manažment podniku III.“* 5.11.2009, ISBN 978-80-225-2851-1, s. 1-5.
2. BADÁŇOVÁ, L. 2010. Prínosy a riziká outsourcingu, In *Vedecká konferencia doktorandov FPM EU v Bratislave "Ekonomika, financie a manažment podniku IV"* dňa 4. novembra 2010, ISBN 978-80-225-3097-2, s. 1-6
3. BADÁŇOVÁ, L. 2010. Outsourcing v logistike In *Mezinárodní Baťova konference pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky*, UTB FMK ve Zlíně, 2010, ISBN 978-80-7318-922-8, s.1-6
4. BADÁŇOVÁ, L. 2011. Oblasti outsourcingu podniku, In *III. Medzinárodná vedecká konferencia UJS „Veda a vzdelávanie na podporu vzdelanostnej spoločnosti“* v dňoch 5.–6. septembra 2011 Komárno, ISBN 978-80-8122-017-3, s. 782-786
5. BADÁŇOVÁ, L. 2011. Outsourcing – Ako je na tom Slovensko?, In *Medzinárodná vedecká konferencia Fakulty podnikového manažmentu EU v Bratislave „Ekonomika, financie a manažment podniku –rok 2011“*, 29.9.2011, ISBN 978-80-225-3253-2, s.1-5
6. BADÁŇOVÁ, L. 2011. Outsourcing ako projekt. In *Ekonomika, financie a manažment podniku V. : zborník vedeckých príspevkov : medzinárodná vedecká konferencia doktorandov pri príležitosti Týždňa vedy a techniky : Bratislava, 3.11.2011* [elektronický zdroj]. - Bratislava : Fakulta podnikového manažmentu EU, 2011. ISBN 978-80-225-3299-0, [S. 1-7].
7. BADÁŇOVÁ, L. 2011. Outsourcing ako proces. In *IV. Mezinárodní vědecká konference doktorandů a mladých vědeckých pracovníků : sborník příspěvků*; Karviná 4. listopadu 2011 [elektronický zdroj]. - Karviná : Obchodně podnikatelská fakulta v Karvině SU v Opavě, [2011]. ISBN 978-80-7248-711-0, s. 11-16.

Riešené projekty

8. Riešiteľ projektu v rámci grantu mladých vedeckých zamestnancov a interného grantu EU pod názvom „Súčasný trendy manažmentu v oblasti outsourcingu, krízového manažmentu a udržania konkurencieschopnosti slovenských podnikov“, 2011, evidenčné číslo 2318163