

MVŠO

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC



MANAGEMENT PODPŮRNÝCH PROCESŮ – FACILITY MANAGEMENT. OUTSOURCING A OFFSHORING PODNIKATELSKÝCH ČINNOSTÍ

I. přednáška

Informace k organizací semestru I

- **Zápočet**

- Účast na cvičení (5z 6)
- Zpracování a prezentace „malých“ PS
- Zpracování PS

Podrobnější informace na cvičení...

- **Zkouška**

- Celkem 6 přednášek, povinné 2-4 z nich (III,IV, V, VI)
- Písemná zkouška (test): 1 předtermín+ 1 řádný termín

Informace k organizaci semestru II.

Plán přednášek

- I. 17.9.19: MPP-FM. Outsourcing a offshoring podnikatelských činností
- II. 01.10.19: Management změny. Facility manažer
- III. **15.10.19: Téma: „Energetický management“.** FM jako nástroj optimalizace nákladů
- IV. **29.10.19: Téma: „SW EMA+“-potvrzeno** Norma ČSNEN 15221. Technickoekonomické aspekty správy majetku. Počítačová podpora FM.
- V. **12.11.19: Téma: „Řízení provozu na MVŠO a v BEA campusu“.** Nové výzvy FM. Řízení rizik. Ergonomie.
- VI. **26.11.19: Téma: „FM v Honeywell“.** –potvrzeno Příprava na závěrečný test.

Konzultační hodiny ÚT 12:00-14:00, ČT 12:15-13.15, B3-432,
E-mail: ekaterina.chytilova@mvso.cz

STRUKTURA PŘEDNÁŠKY

1. Hodnotový řetězec (M. Porter). SBU. Základní podnikání a podpůrné procesy
2. Cíl a metody řízení podpůrných procesů. Facility Management (FM)
3. Poskytování podpůrných služeb. Outsourcing a offshoring

1. Hodnotový řetězec (M. Porter). Základní podnikání a podpůrné procesy

1.1. Hodnotový řetězec a SBU

1.2. Dělení primárních a podpůrných procesů
podniku

1.3. Proces řízení podpůrných procesů

1.4. Vývoj managementu podpůrných procesů

1.1. HODNOTOVÝ ŘETĚZEC (M. Porter)

Facility management

Infrastruktura podniku (správa budov)

Služby pro zaměstnance (doprava, ...)

Správa a optimalizace využití prostor

Obstaravatelská činnost

Řízení
vstupních
operací

Výroba

Distribuce

Marketing
a obchod

Servisní
služby
pro
výrobu

ÚSPORY

ZISKY

Základní podnikání

1.1.SBU

- Strategická obchodní jednotka (*Strategic Business Unit - SBU*) je definována určením skupiny zákazníků a jejich potřeb, jež hodlá firma uspokojovat a k tomu používá specifické technologie výroby.
- Důvodem k členění aktivit podniku pomocí SBU je nutnost formulace samostatné business strategie pro konkrétní SBU.

Zdroj: KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O., *Strategické řízení – teorie pro praxi*, 1.vyd., Praha: C.H.Beck, 2002, 172 s., ISBN 80-7179-578-X

1.2. HODNOTOTVORNÉ ČINNOSTI

- **Primární (základní) činnosti** – v každém podniku lze primární činnosti rozdělit do 5 generických kategorií (řízení vstupních a výstupních operací – logistika, výroba a provoz, marketing a provoz, servisní služby)
- **Podpůrné činnosti** – napomáhají primárním činnostem i sobě navzájem tím, že obstarávají vstupy, technologii, pracovní síly a rozličné podnikové funkce

1.2. Primární vs. Podpůrné procesy

Primární procesy, core business

- Procesy, pro které podnik byl vytvořen, konkurenční výhoda podniku
- Procesy, které přináší podniků zisk
- Procesy, které realizují mise (strategické cíle) podniku

Příklad: výroba, distribuce, marketing a obchod

Podpůrné procesy, facility management

- Procesy, které nejsou konkurenční výhodou podniku
- Procesy, při úspěšné realizaci kterých mohou vznikat úspory,
- Procesy, které podporují základní podnikání

Příklad: infrastruktura podniku, obstaravatelská činnost

1.3. PROCES ŘÍZENÍ PODPŮRNÝCH ČINNOSTÍ

- Velmi široká škála poskytovaných služeb
- Rozhraní mezi základními a podpůrnými činnostmi je **určováno individuálně jednotlivou organizací** a průběžně se aktualizuje
- Změny tržních podmínek ovlivňují hodnototvorné procesy ve všech oblastech (technologie, organizačního uspořádání, pohybu pracovního a finančního kapitálu)
- Na změny reaguje podnikový management novou definicí všech úrovní řízení (strategického, taktického o provozního)

Zdroj: VYSKOČIL, V. K. a kol. *Management podpůrných procesů – Facility Management*, 1. vyd., Praha: Professional Publishing, 2010, 415 s. ISBN 978-80-7431-022-5

1.4. VÝVOJ FACILITY MANAGEMENTU

vlastní prostředky	smluvní servis	externí zdroje	integrováný FM	infrastrukturní management
1970 - 1980	1980 - 1990	1990 - 1995	1996 - 1998	2000
úklid	úklid ostraha stravování údržba pozemky	úklid ostraha stravování údržba pozemky pošta / kurýr telekomunikace IT tisky FM administrativa	úklid ostraha stravování údržba pozemky pošta / kurýr telekomunikace IT tisky FM administrativa školení nemovitosti projekt mng. konzultace	kapitál návrh konstrukce vybavení Integrovaný FM vyúčtování

VYSKOČIL, V. K. a kol. *Management podpůrných procesů – Facility Management*, 1. vyd., Praha: Professional Publishing, 2010, 415 s. ISBN 978-80-7431-022-5

2. Cíl a metody řízení podpůrných procesů. Facility Management (FM)

2.1. Cíle a metody řízení podpůrných procesů

2.2. „Štíhlý management“

2.3. Synergie 3P

2.4. Facility management a hlavní skupiny podpůrných procesů

2.5. Model zákaznický orientovaných činností podpůrných procesů

2. 1. Cíle a metody řízení podpůrných procesů

- MPP poměrně nová disciplína (v Evropě cca 35, v ČR 15 let)
- MPP výhodný komerční artikl
- Synergie 3P (Pracovníci+Procesy+Prostory)
- „Štíhlý management“

2.2.PRINCIP „ŠTÍHLÉ VÝROBY“

- Vychází z předpokladu, že **primární činnosti přináší efekty** tehdy, probíhá-li spolu s podpůrnými činnostmi **v optimálním prostředí s odpovídající úrovní technologických schopností a inovačních aktivit**. Toto prostředí je ovlivněno dosaženou ekonomickou úrovní a efektivností za přispění a využití nastavené úrovně institucionální kvality řízení podpůrných činností.

2.2. „Štíhlý management“ - 10 HLAVNÍCH DŮVODŮ ZEŠTÍHLENÍ VÝROBY (1)

1. **Soustředění se na hlavní činnost podniku (55%)** – umožní akceleraci růstu a úspěchu v činnosti, na kterou je podnik specializován a má nejvyšší konkurenční výhodu.
2. **Rozšíření přínosu reengineeringu podnikových procesů (20%)** – outsourcing je vedlejším produktem reengineeringu.
3. **Přístup ke schopnostem a možnostem na vysoké úrovni (36%)** – podstatou je přinést klientům služby ve světovém rozsahu a na světové úrovni, obvykle je spojeno s rozsáhlými a dlouhodobými investicemi do technologií, metodik a lidí.

2.2. „Štíhlý management“ - 10 HLAVNÍCH DŮVODŮ ZEŠTÍHLENÍ VÝROBY (2)

4. **Sdílení rizik** (12%) – podniky se stávají flexibilnější, dynamičtější a pružnější.
5. **Uvolnění zdrojů pro jiné účely** (38%) – podstata spočívá v koncentraci zdrojů na hlavní aktivity (zejména v oblasti LZ).
6. **Uvolnění kapitálových prostředků** (12%) – kapitálové zdroje jsou soustředěny k hlavní činnosti.
7. **Přísun peněz** (54%) – outsourcované činnosti nevyžadují držení aktiv (ty jsou zpravidla prodána a dochází k přílivu peněz do firmy).

2.2. „Štíhlý management“ - 10 HLAVNÍCH DŮVODŮ ZEŠTÍHLENÍ VÝROBY (3)

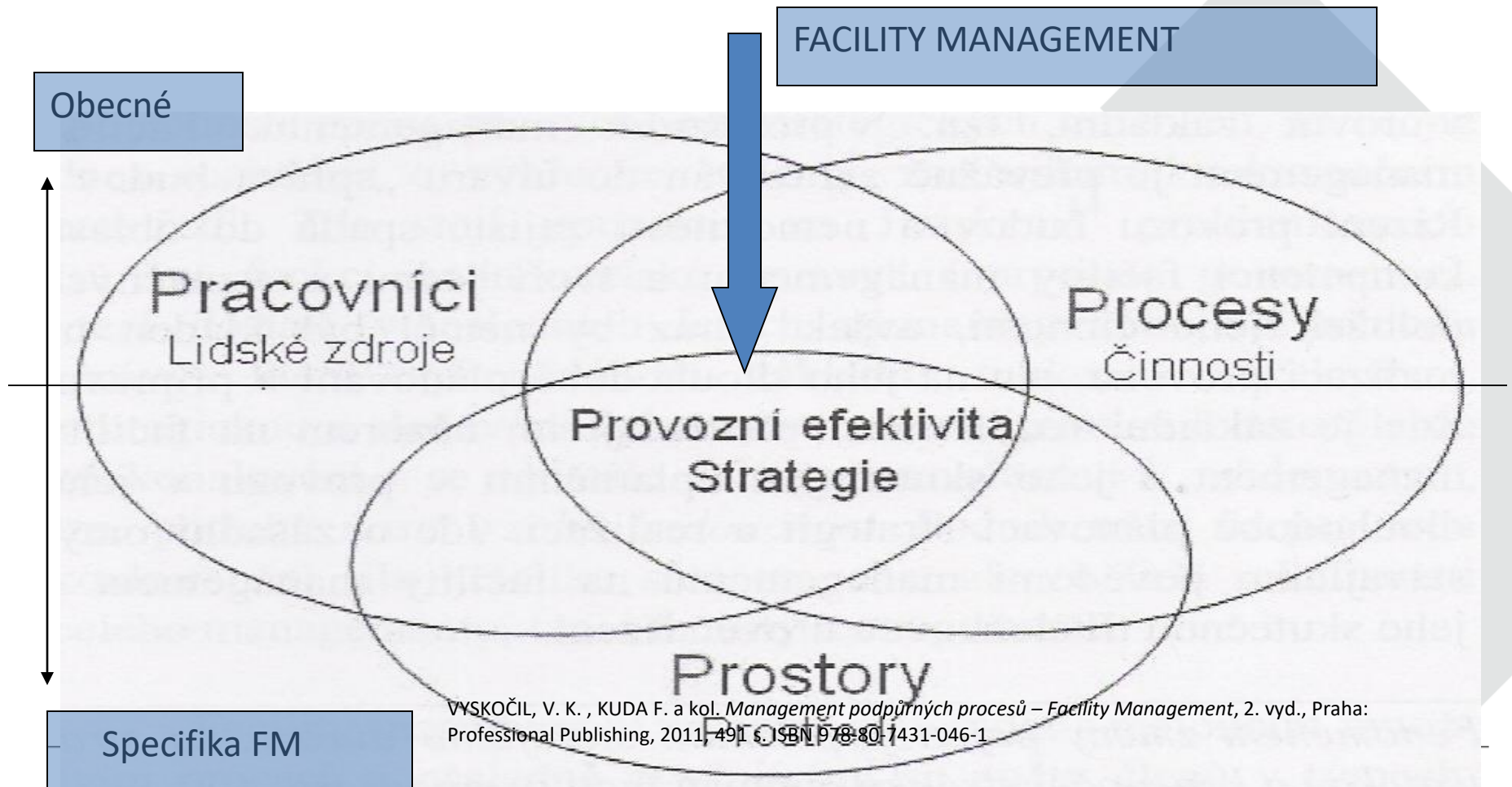
8. Snížení operativních nákladů a redukce kontrolních činností (18%) – umožňuje vynakládat více zdrojů na výzkum a vývoj, marketing, ...
9. Zdroje nejsou dostupné interně (25%) – podniky vytěsňují některé činnosti, neboť pro ně nemají vhodné interní zdroje, což umožňuje rychlou expanzi.
10. Některé aktivity jsou obtížně zvladatelné, nebo zcela mimo kontrolu (10%).

2.2. „Štíhlý management“ - RIZIKA ROZHODNUTÍ O POUŽITÍ METODY „ZEŠTÍHLENÍ VÝROBY“

Ztráta kontroly nad podpůrnými činnostmi subjektu, který je uvolnil pro potřeby volného trhu.

2.2. CÍL METODY FM – SYNERGIE

„3P“



VYSKOČIL, V. K., KUDA F. a kol. *Management podpůrných procesů – Facility Management*, 2. vyd., Praha: Professional Publishing, 2011, 491 s., ISBN 978-80-7431-046-1

2. 3. FACILITY MANAGEMENT

- Nástroj řízení podpůrných procesů v hodnotovém řetězci
- Promyšlený způsob řízení na bázi reengineeringu
- Ve znalostním podniku vede k uvědomělému procesnímu a projektovému řízení
- Představuje integraci činností v rámci organizační jednotky k zajištění a rozvoji sjednaných služeb, které podporují a zvyšují efektivnost její základní činnosti („Core Business“)

2.3. MANAGEMENT PODPŮRNÝCH ČINNOSTÍ

- **Komplexně plánuje a následně řídí veškeré podpůrné činnosti, které musí každý majitel vedle primární činnosti zajišťovat (včetně komfortu jednotlivých pracovišť, zvyšujícím i výkonnost pracovníků)**
- **Vztahy a podmínky pro vlastní podnikání jsou stále důležitější, složitější a nákladnější – je žádoucí, aby byly stále efektivnější**
- **Sjednocuje celkový přístup k podpoře základních činností organizace**

2.3. Hlavní skupiny podpůrných činností

- **Prostor, technika a infrastruktura:** komerční služby – nájemné, správa objektů, využití vnitřních prostor; technika – údržba, energetický management, montáž; infrastruktura – ostraha, úklid, catering („**Facility management**“)
- **Lidé a organizace:** centrální servis; ICT; marketingové služby; finance a účetnictví; controlling a reporting; právo, daně, audit; logistika; personální management („**Střediska sdílených služeb**“)

2.3. RÁMEC PODPŮRNÝCH PROCESŮ

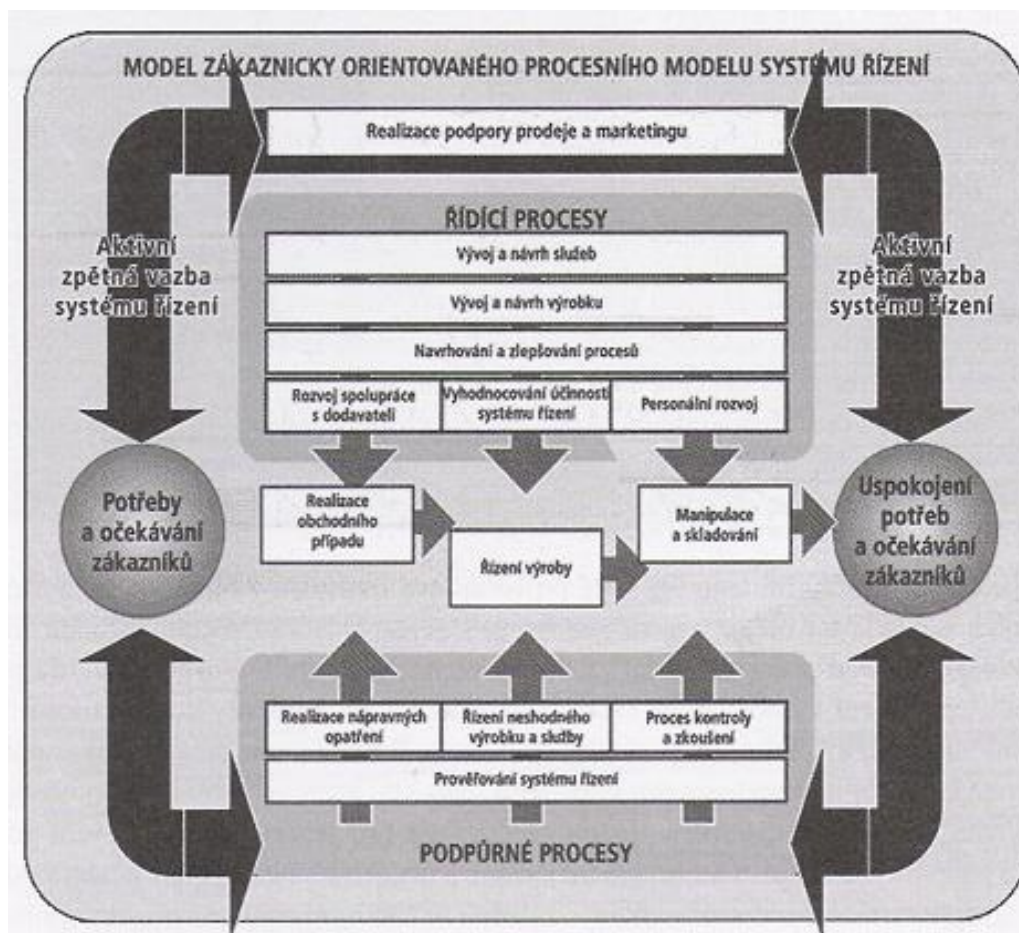
Státem vyhlášená pravidla:

- Živnostenský a občanský zákoník,
- Stavební zákon,
- Daňový zákon,
- Zákon o veřejných zakázkách,
- Antimonopolní zákon,
- Zákon o volném pohybu služeb,
- Normy- ČSN EN 15221, ISO, BOZP, PO...

2.3. IFMA

- International Facility Management Association (cca 20 000 členů, včetně ČR)
- Mezinárodní asociace facility manažerů
- www.ifma.cz

2.4. MODEL ZÁKAZNICKY ORIENTOVANÝCH ČINNOSTÍ PODPŮRNÝCH PROCESŮ



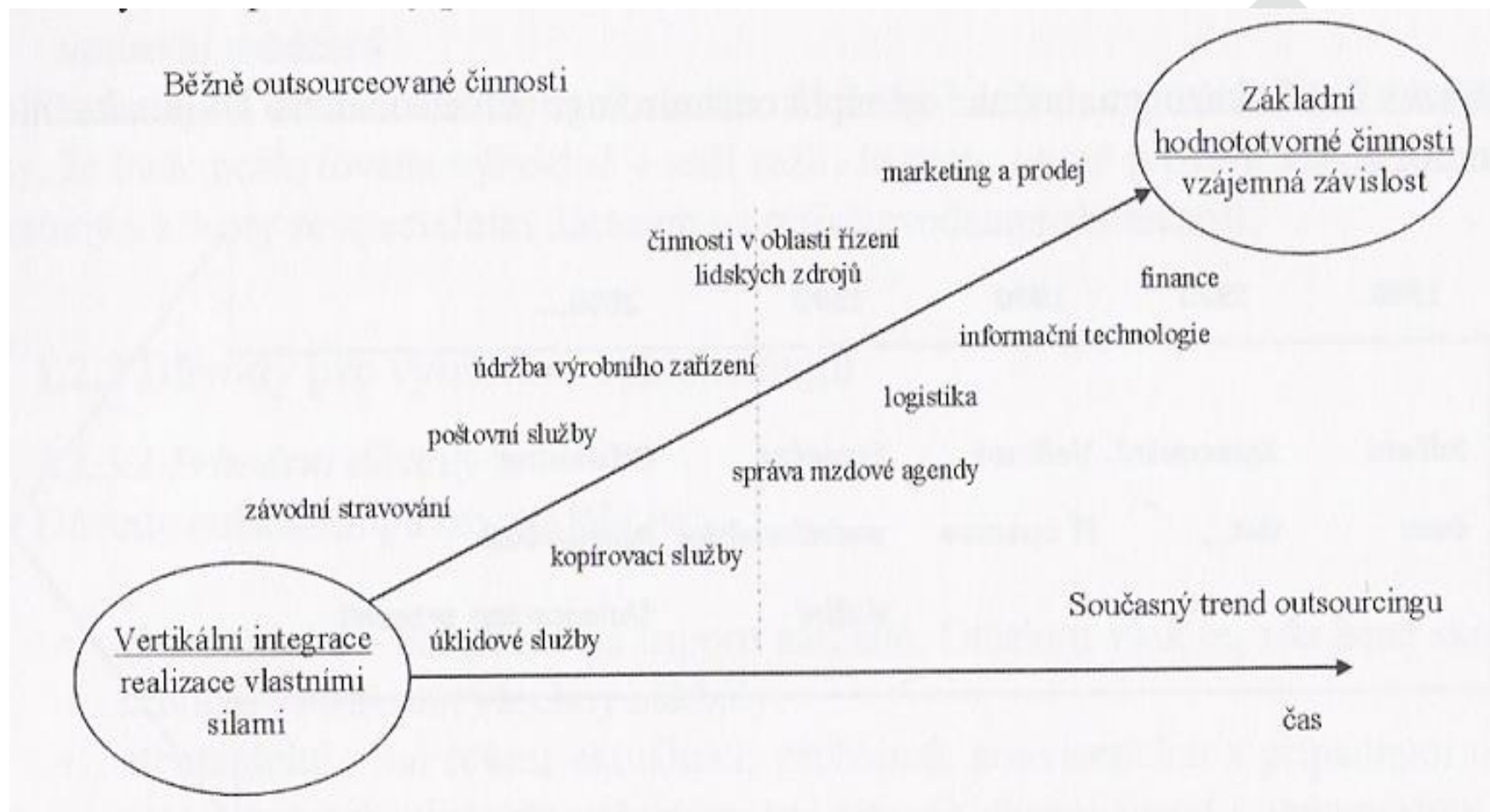
3. Poskytování podpůrných služeb. Outsourcing a offshoring

- 3.1. Externí formy FM. Vývoj outsourcingu
- 3.2. Vymezení pojmů
- 3.3. Outsourcing
- 3.4. Rozhodování typu „dělej nebo nakup“
- 3.5. Outsourcingové projekty
- 3.6. Vývoj outsourcingu a jeho důvody
- 3.7. Offshoring

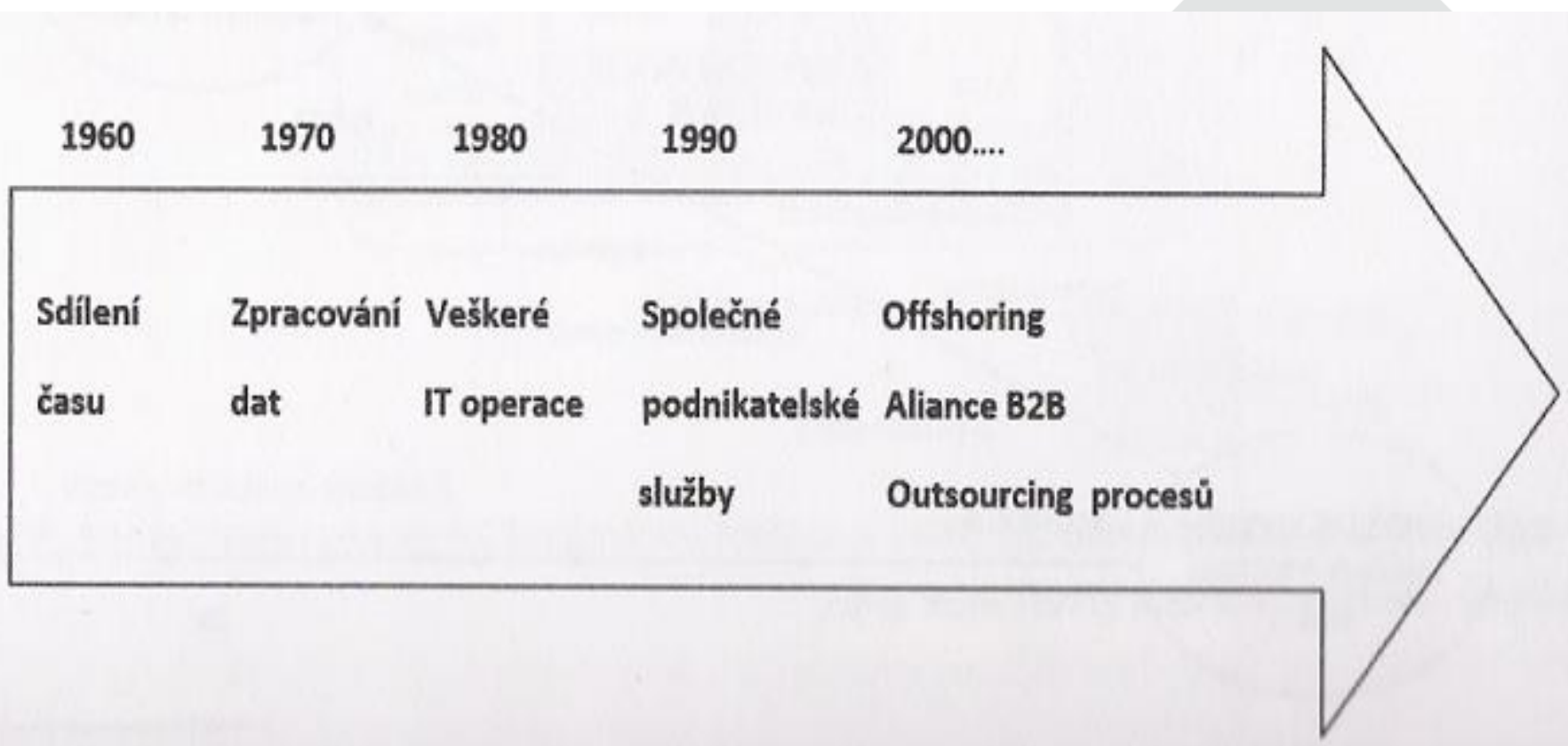
3.1. EXTERNÍ FORMA FM

- **Plný outsourcing** (nákup) – zajišťuje jedna FM společnost
- **Plný insourcing** (zajištění vlastními pracovníky) – u velkých společnostech 100% dceřiné společnosti, pověřené komplexní integrální dodávkou podpůrných činností
- **Kombinované zajištění** (častá forma) – část služeb je outsourcována a některé typické podpůrné činnosti jsou stále ponechány v rámci interní organizační struktury.
- ***(Jednotlivé typy řízení podpůrných činností nelze jednoznačně favorizovat ani ztratovat!)***

3.1. VÝVOJ POHLEDU NA OUTSOURCING SLUŽEB V ČASE



3.1.VÝVOJ OUTSOURCINGU ICT V UPLYNULÝCH DESETILETÍCH



3.2. VYMEZENÍ POJMŮ

- **Outsourcing** („Outside Resource Using“, nebo také převedení, vytěsnění)
- **Offshoring** – outsourcing na velké vzdálenosti
- **Onshoring** – outsourcing v rámci jedné země
- **Insourcing** („Inside Resource Using“)
- **Multisourcing** – zdokonalený outsourcing proaktivní outsourcing (opak ad hoc sourcingu), outsourcing založený na novém myšlení, zahrnuje komunikaci, interakci, monitorování funkcí uvnitř i vně organizací
- **Inshoring** (uvnitř podniků)
- **Nearshoring** – export práce do blízkých zemí

3.3. Outsourcing

3.3.1. Základní pojmy

3.3.2. Úrovně outsourcingu

3.3.3. Důvody outsourcingu

3.3.4. Uplatnění principů outsourcingu

3.3.5. Schéma outsourcingu a insourcingu

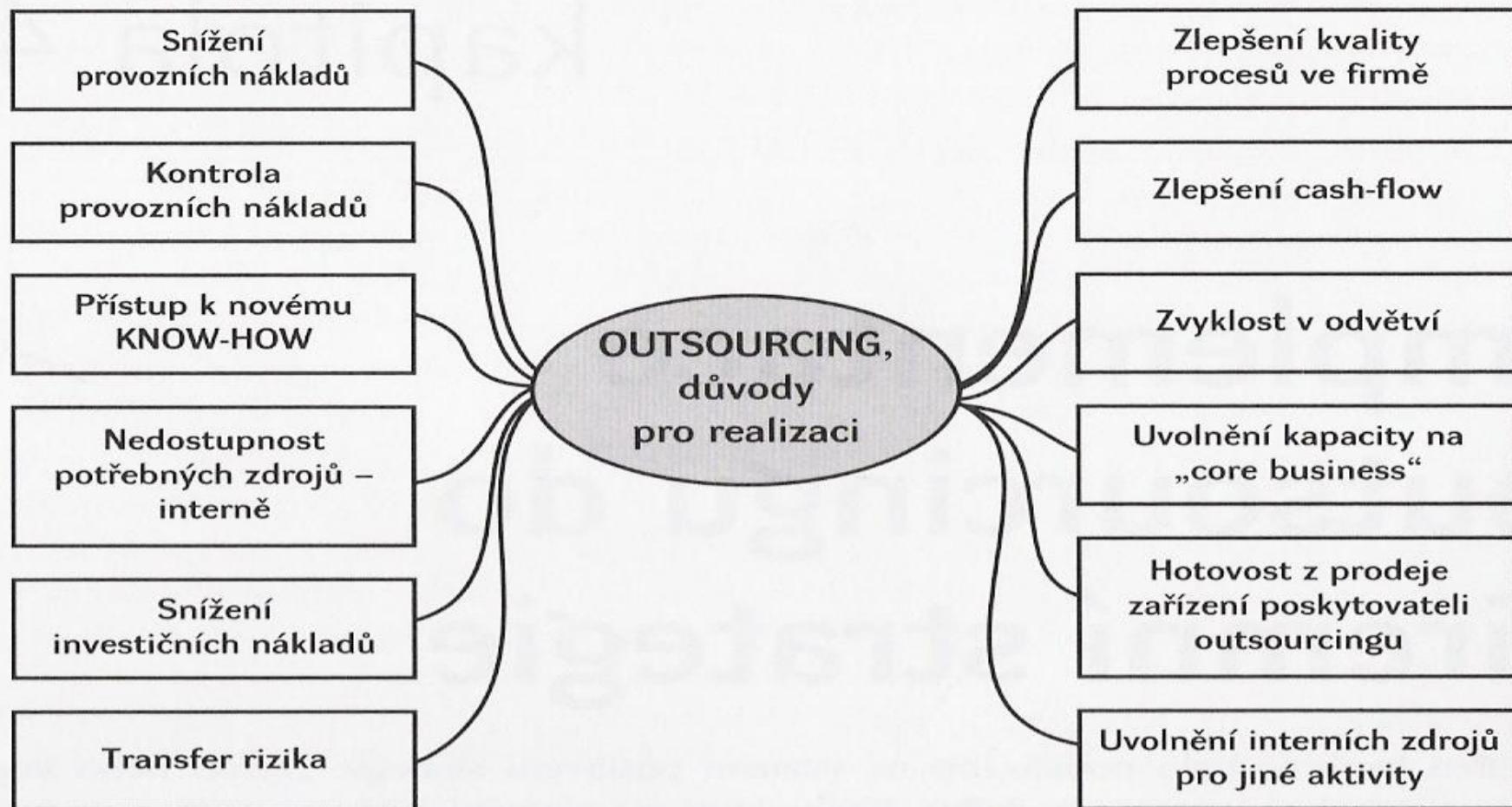
3.3.1. Základní pojmy

- **Zadavatel** (komitent) – jednotka, která vstupuje do smluvního vztahu s jinou jednotkou (dodavatel) a vyžaduje po ní vykonání konkrétní činnosti (výrobu, službu)
- **Dodavatel** (komisionář, též subdodavatel) – jednotka, která vykonává konkrétní činnost na základě smluvního vztahu se zadavatelem
- **Subdodavatelství** – smluvní závazek, podle kterého zadavatel požaduje po dodavateli vykonání konkrétní činnosti (výroby, služby)

3.3.2. ÚROVNĚ OUTSOURCINGU

- 1. Taktická** – organizace má určité problémy a v outsourcingu hledá jejich rychlé řešení (LZ, finance, kvalita, ...)
- 2. Strategická** – rozvíjí se v organizacích, které si uvědomily přidanou hodnotu outsourcingu (organizace neztrácí kontrolu nad určitou funkcí či procesy, vztah dodavatel-odběratel se mění v partnerství)
- 3. Transformační** – pomáhá budovat novou tvář a strukturu organizace (ústup ze zaběhnutých forem)

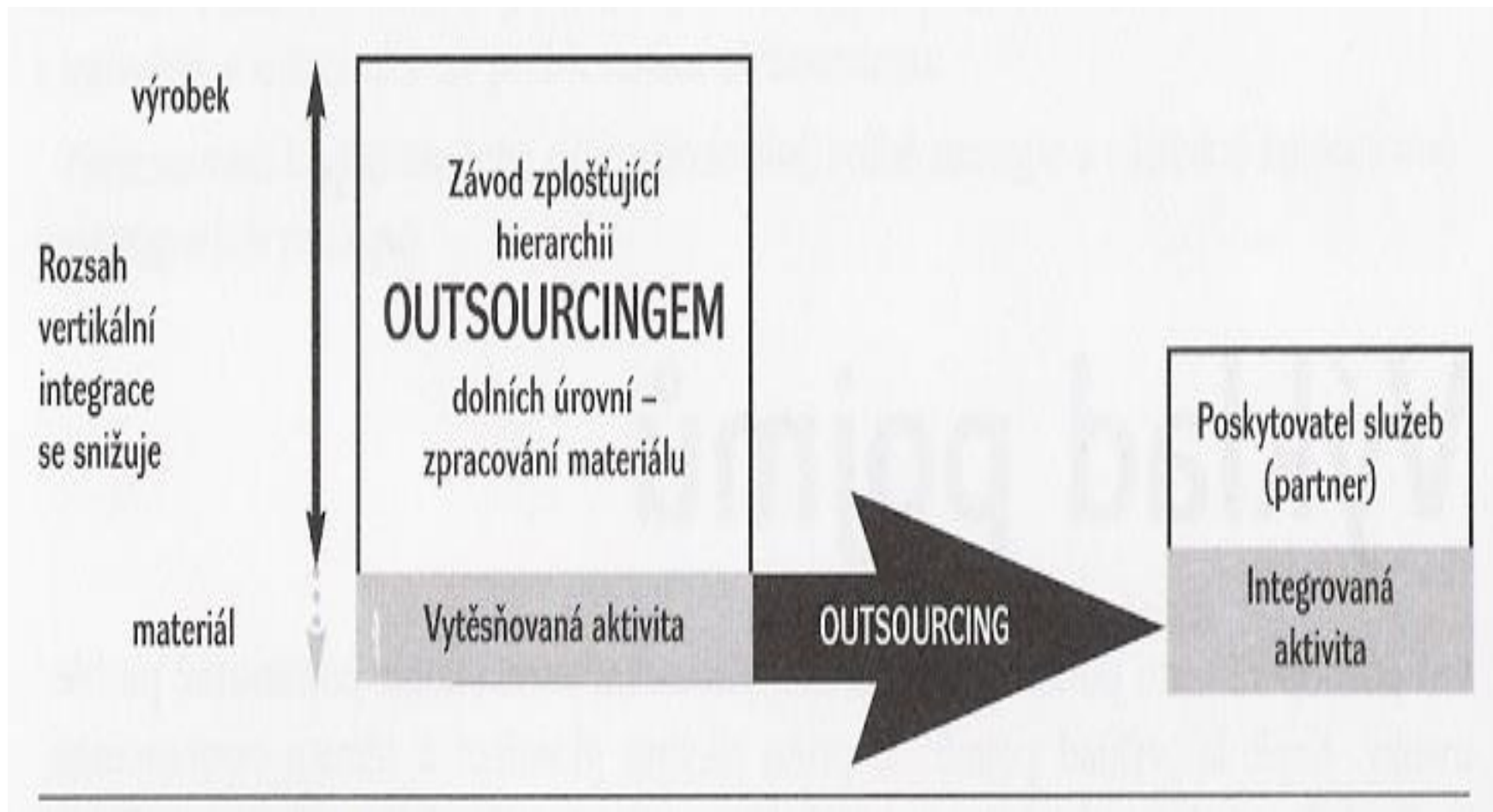
3.3.3. DŮVODY ORO ÚVAHU O REALIZACI OUTSOURCINGU VE FIRMĚ



3.3.4. UPLATNĚNÍ PRINCIPŮ OUTSOURCINGU

- Outsourcing Facility managementu
- Outsourcing vedení účetnictví
- Logistický outsourcing
- Outsourcing informačních systémů podniku (informační outsourcing)
- Outsourcing řízení lidských zdrojů
- Outsourcing v oblasti řízení životního prostředí (ekologický outsourcing)
- Outsourcing v oblasti vědy a výzkumu, transfer technologií

3.3.5. SCHÉMA OUTSOURCINGU



3.3.5. SCHÉMA INSOURCINGU



3.4. Rozhodování typu dělej nebo nakup

3.4.1. Činnosti- procesy

3.4.2. Rozhodování typu dělej nebo nakup

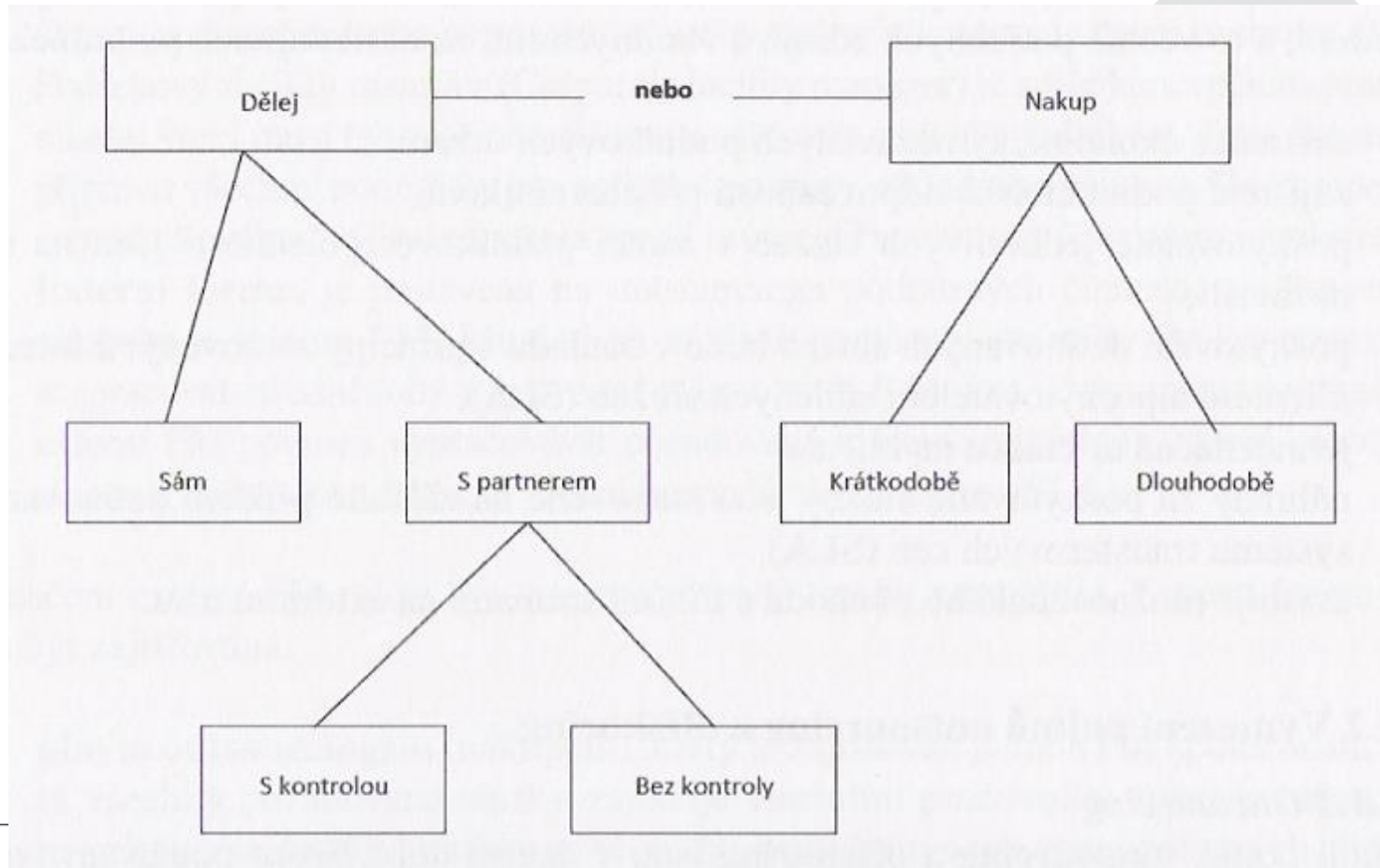
3.4.1. ČINNOSTI - PROCESY

- Každá organizace je souhrnem činností či procesů
- Některé z nich jsou společné pro všechny organizace, jiné jsou specifické
- Služby(procesy) – podoby zajištění:
 - **Dělej** (použití vlastního personálu, infrastruktury a investic)
 - **Nakup** (využití vnějších zdrojů, tradiční outsourcing)
 - **Spolupracuj, kooperuj** (společné podniky, konsorcia – i více účastníků)
 - **Konkuruj, soutěž** – vyčlenění činnosti jako samostatné jednotky na trh (nabízí služby na základě poplatků či tarifů)

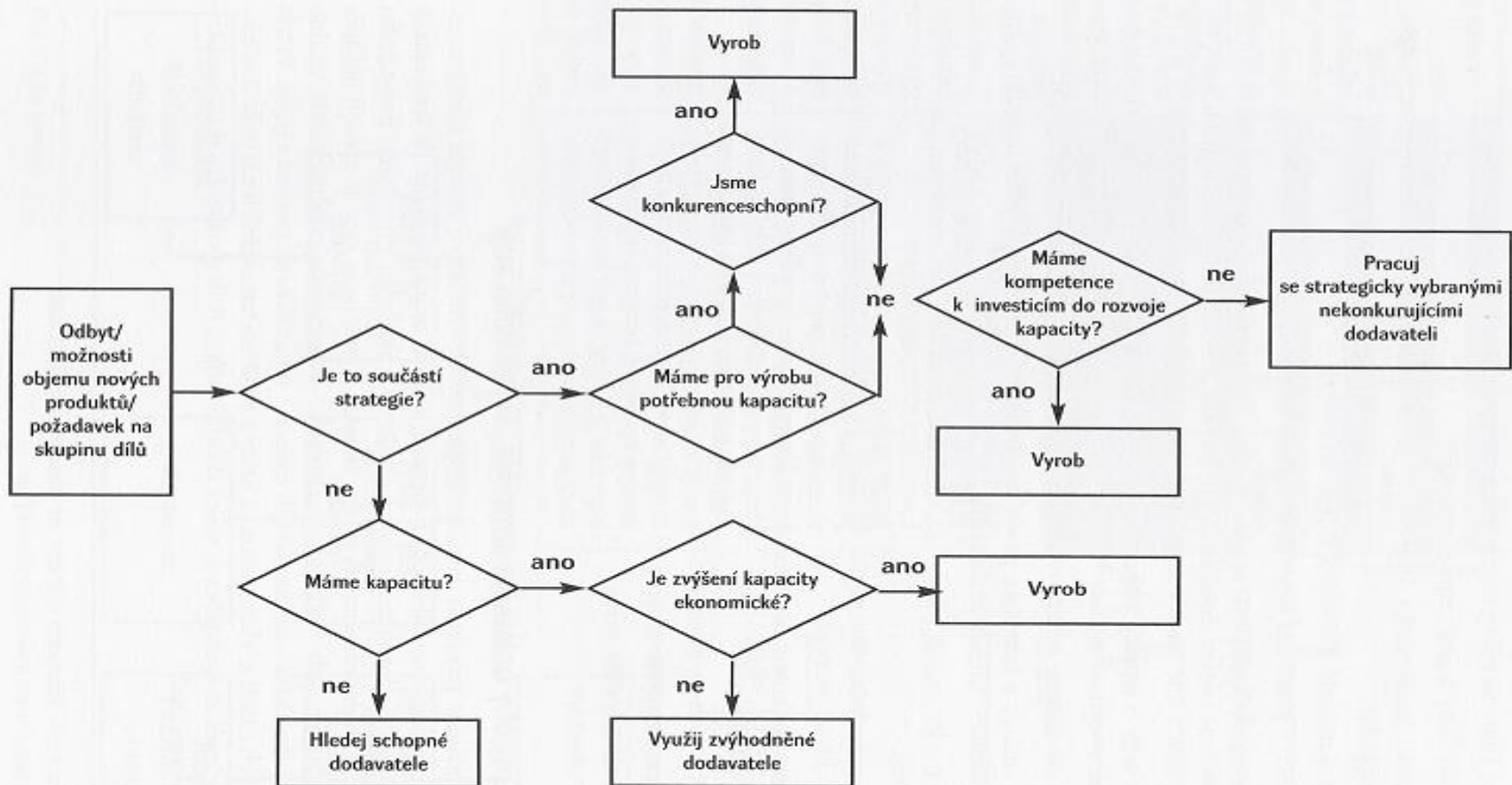
3.4.2. STRATEGIE ROZHODOVÁNÍ

- Outsourcing („Outside Resource Using“ – používání vnějších zdrojů) představuje rozhodování mezi 2 strategiemi „dělej nebo nakup“ („Make or Buy“)

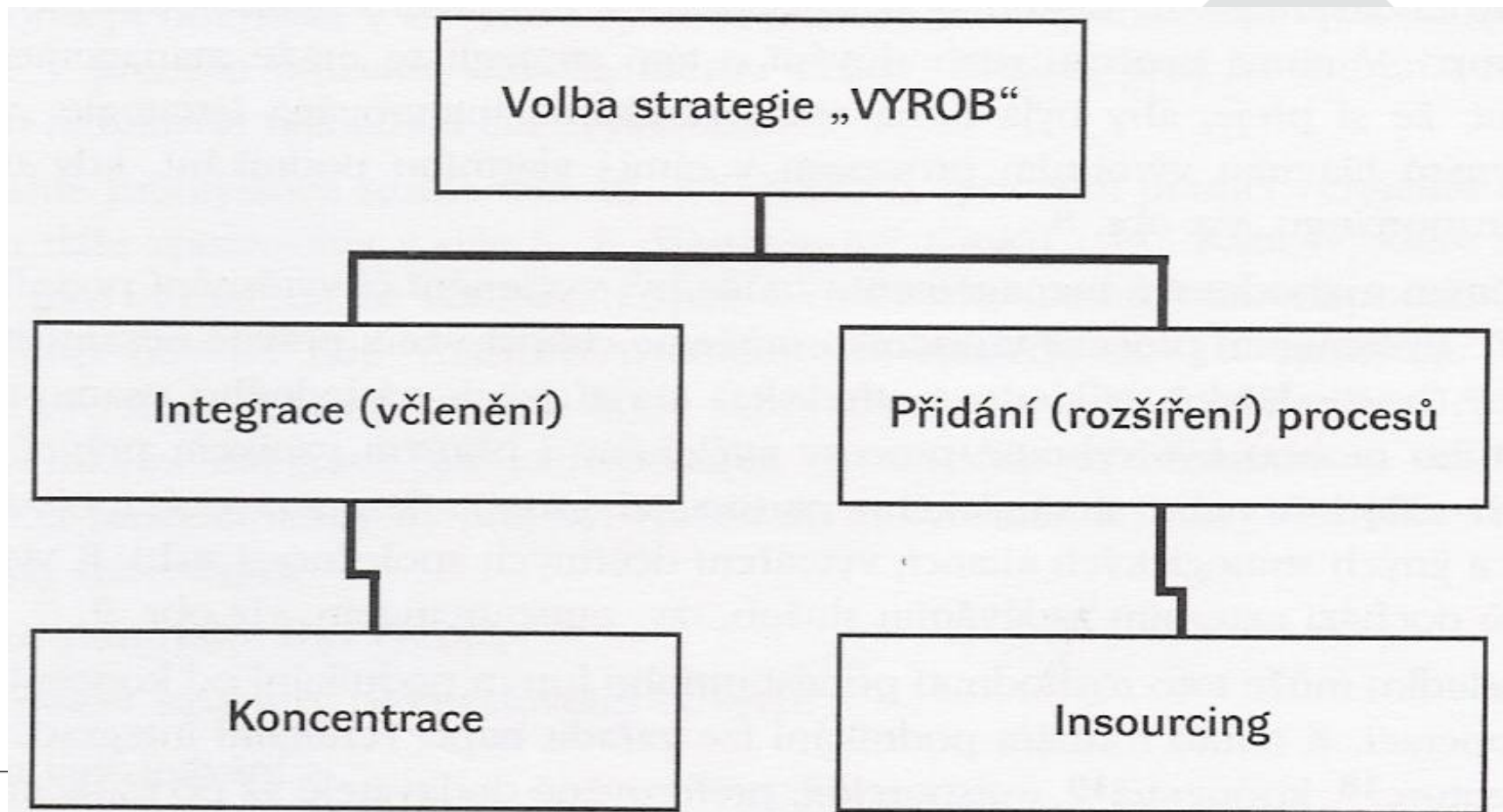
3.4.2. ROZHODOVÁNÍ TYPU „DĚLEJ NEBO NAKUP“



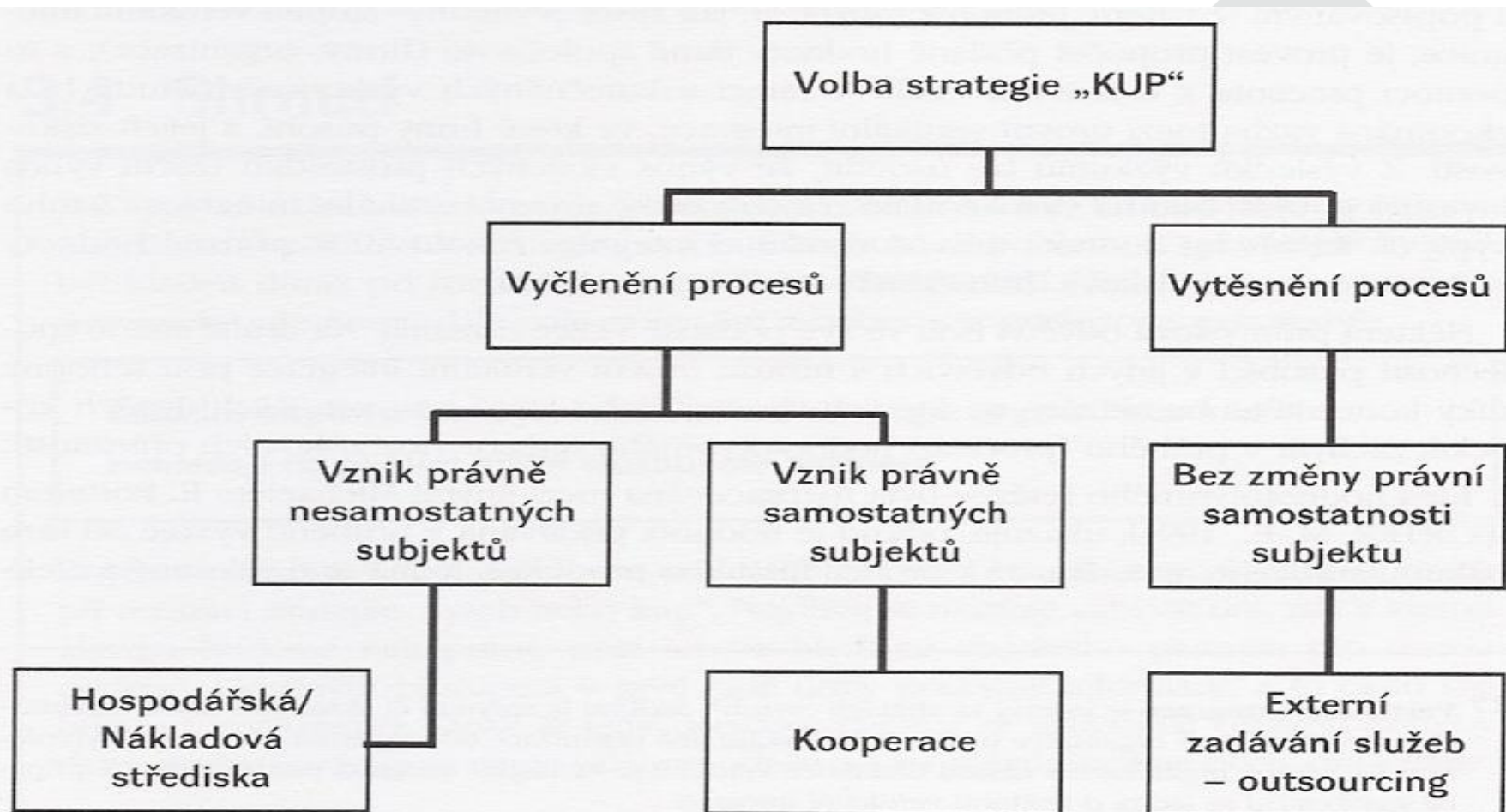
3.4. ROZHODOVÁNÍ TYPU „DĚLEJ NEBO NAKUP“: ROZHODOVACÍ STROM STRATEGIE „VYROB NEBO KUP“



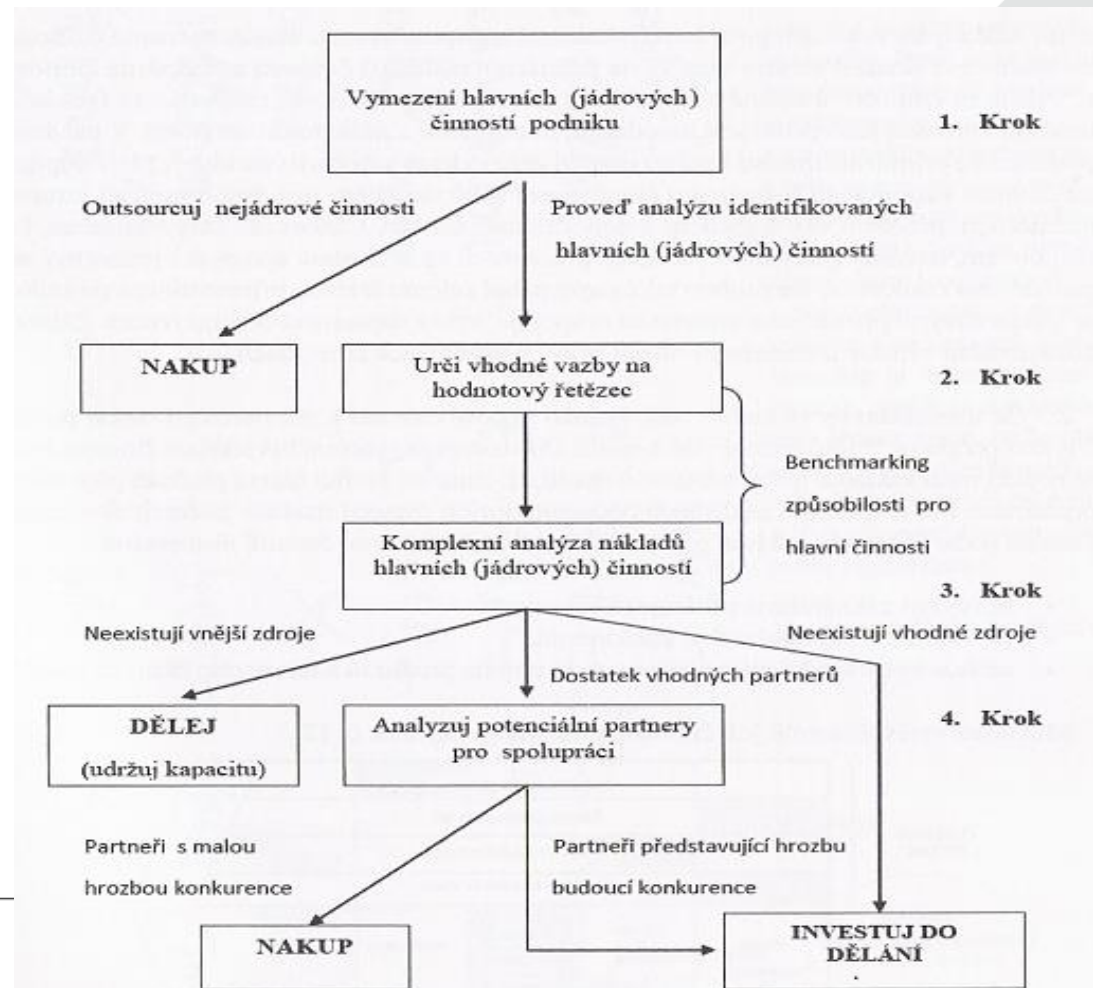
3.4. ROZHODOVÁNÍ TYPU „DĚLEJ NEBO NAKUP“: VOLBA STRATEGIE „VYROB“



3.4.2. ROZHODOVÁNÍ TYPU „DĚLEJ NEBO NAKUP“: VOLBA STRATEGIE „KUP“



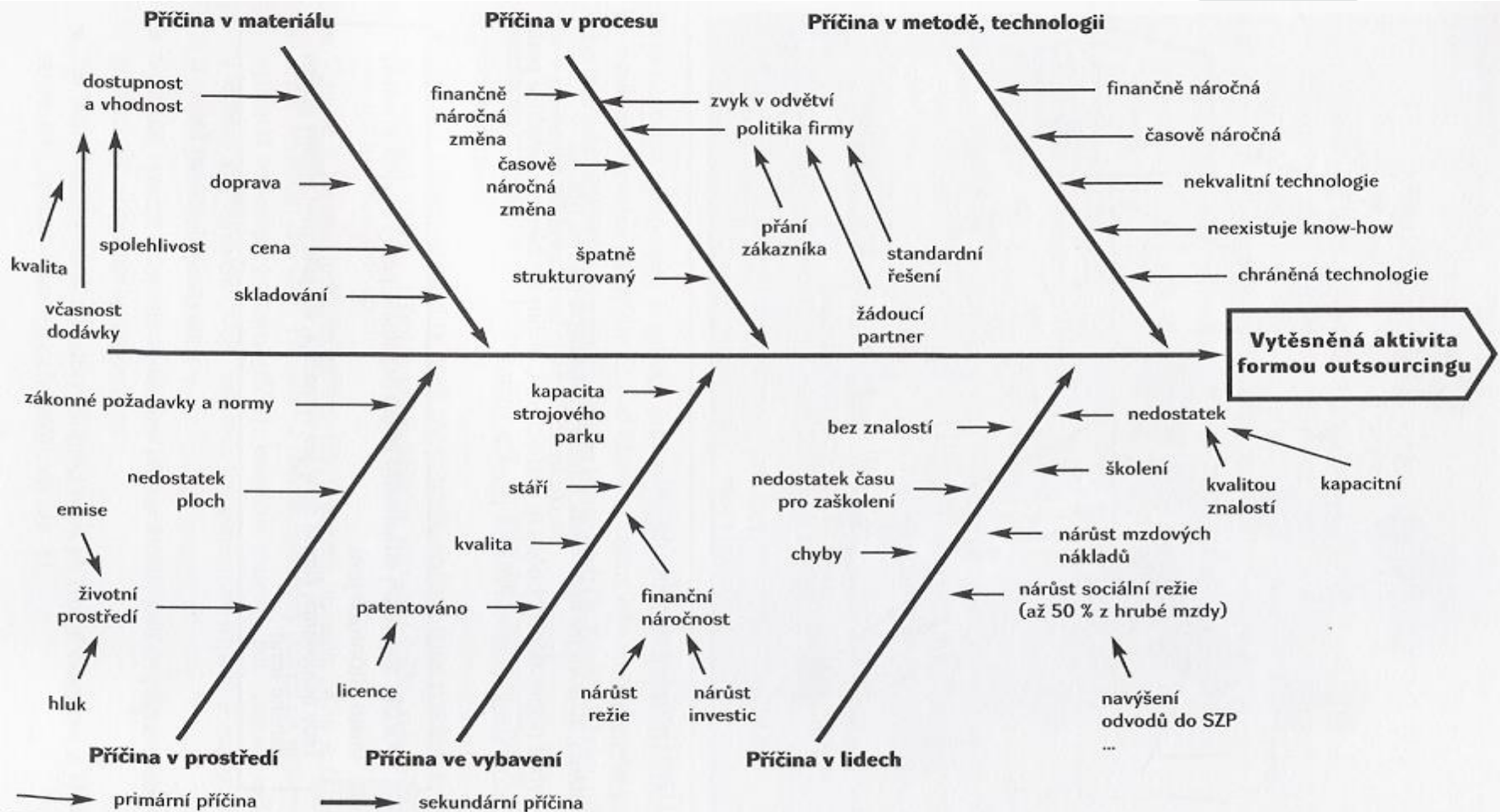
3.4.2. KROKY V ROZHODOVÁNÍ „NAKUP – DĚLEJ“



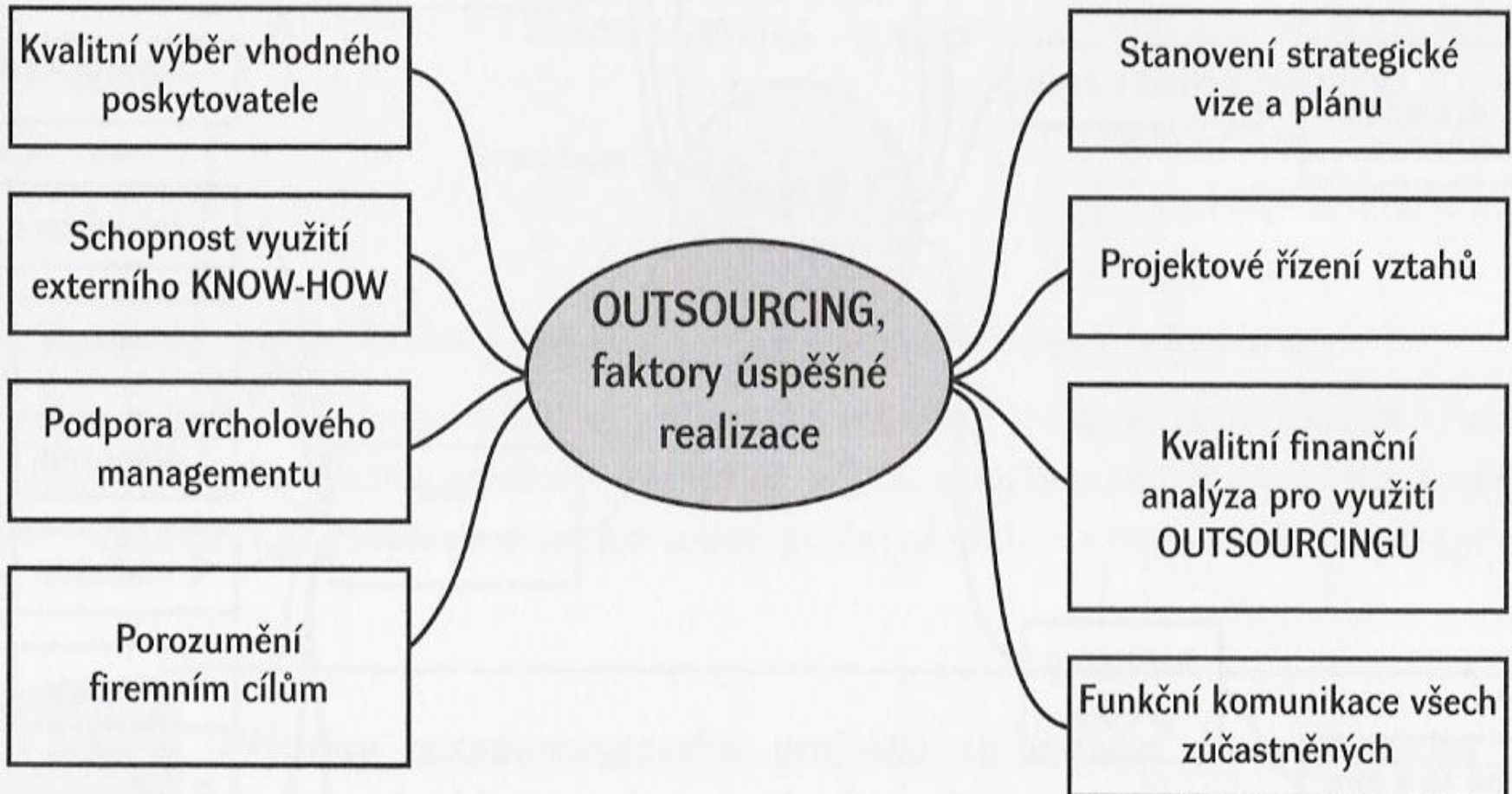
3.5. Outsourcingové projekty

- 3.5.1. Diagram příčin a důsledků pro realizaci outsourcingového projektu
- 3.5.2. Faktory úspěšné realizace
- 3.5.3. Chyby při realizaci
- 3.5.4. Charakteristiky projektu
- 3.5.5. Fáze realizace projektu

3.5.1. DIAGRAM PŘÍČIN A DŮSLEDKŮ PRO REALIZACI OUTSOURCINGOVÉHO PROJEKTU



3.5.2. FAKTORY ÚSPĚŠNÉ REALIZACE OUTSOURCINGU



3.5.3. CHYBY PŘI REALIZACI OUTSOURCINGOVÝCH PROJEKTŮ (1)

- Očekávání nereálných výsledků projektů
- Zadavatel projektu má chybné představy o množství práce, kterou má subdodavatel vykonat
- Mylné očekávání výše úspory nákladů způsobených nákupem dané služby
- Podcenění přípravné fáze outsourcingového projektu v oblasti stanovení cílů
- Špatně definovaný rozsah outsourcovaných služeb, dané aktivity by měly být oddělitelné od ostatního provozu

3.5.3. CHYBY PŘI REALIZACI OUTSOURCINGOVÝCH PROJEKTŮ (2)


- Nejsou stanoveny kritické faktory úspěchu (vlastnosti, které by měl mít poskytovatel outsourcingu – znalost procesní metodologie, dostatek zdrojů, zkušenosti, znalost a schopnosti projektového řízení, včetně řízení jeho rizik,...)
- Špatné řízení (včetně špatné motivace) týmu outsourcingových projektů
- Špatně uzavřená nebo chybějící smlouva

3.5.5.FÁZE PROCESU REALIZACE OUTSOURCINGOVÉHO PROJEKTU

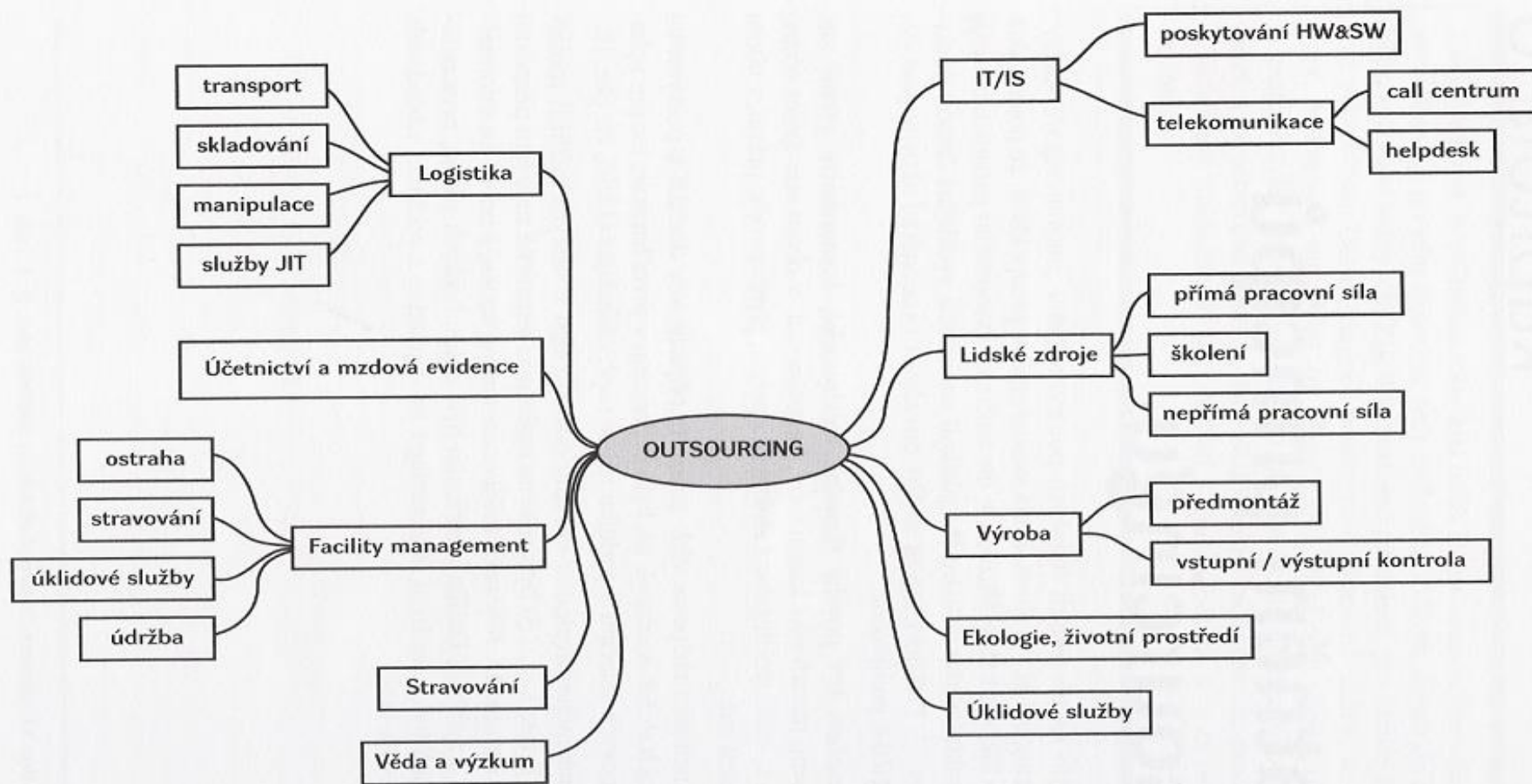
Fáze projektu dle ISO 10006

1-INICIALIZACE	(proč realizovat)
2-STRATEGIE	(hranice a okolí projektu)
3-PLÁNOVÁNÍ	(plány Co, Jak, Kdy, s Kým, Za kolik)
4-REALIZACE	(vytvořit produkt)
5-PŘEDÁNÍ	(předat produkt zákazníkovi)
6-VYHODNOCENÍ	(co vylepšit)
7-UZAVŘENÍ	(archivace a ukončení)

Postup a smysl realizace



CO LZE V PODNIKU OUTSOURCOVAT?



3.6. Vývoj outsourcingu jeho důvody.

Aktuální trendy

3.6.1. Měnicí se kritéria outsourcingu

3.6.2. Současné trendy

3.6.3. Varianty outsourcingu v ICT

3.6.4. Rekapitulace důvodů outsourcingu

3.6.5. Výhody nevýhody outsourcingu

3.6.1. MĚNÍCÍ SE KRITÉRIA OUTSOURCINGU

Rozhodovací kritéria	Pro tradiční outsourcing	Pro globálně integrovaný podnik
Primární impuls	Snížení nákladů na základě ekonomie rozměru	Snížení nákladů na základě vytváření hodnoty
Měření úspěchu	Výsledky výkonnosti, očekávatelnosti, SLA	podnikatelská transformace, inovace
Vztah klient dodavatel	Vztahy založené na technologii	Strategické partnerství
Model rizika/odměny	Riziko je dominantně svázáno s klientem, odměny jsou sdíleny klientem i dodavatelem	Riziko a odměny sdíleny klientem i dodavatelem
Model dodávek	Místní zdroje a partneři	Globálně diverzifikované zdroje a partneři
Outsourcované procesy	Nejádrové, back office a podpora zákaznických funkcí	Jádrové a nejádrové funkce
Přístup ke kvalifikované pracovní síle	Přístup k širší kvalifikovaných pracovních sil a služeb od jednoho nebo více dodavatelů	Přístup ke specializovaným kvalifikovaných pracovním silám a službám od řady dodavatelů
Smlouva	Dlouhodobé trvání, přísné podmínky	Krátkodobé trvání, pružné podmínky s možností úprav
Cenová tvorba	Pevná nákladová struktura spojená s IT výkonností	Variabilní nákladová struktura přiřazená výstupům

3.6.2. SOUČASNÉ TRENDY MODERNÍHO MANAGEMENTU

- Využívání metod řízení, které se orientují na minimalizaci plýtvání časem a (vzácnými) zdroji – „**lean management**“, „štíhlá organizace“, „zeštíhlování“
- Společnost se zbavuje těch aktivit, které firmu neúměrně zatěžují a nepřidávají výraznější přidanou hodnotu konečným produktům (tedy ani zákazníkům)
- **Outsourcing** má nezastupitelnou roli a je součástí moderního stylu řízení (jako východisko pro snižování nákladů a hledání úspor)

3.6.2. SOUČASNOST

Management společnosti je postaven před úkol určení činností a procesů v rámci organizace, o nichž se domnívá, že jejich zajišťování vlastními silami je neefektivní, protože externí specializované firmy jsou schopny poskytovat tyto činnosti levněji a často i kvalitněji, právě s ohledem na jejich specializaci na velmi úzký předmět činnosti.

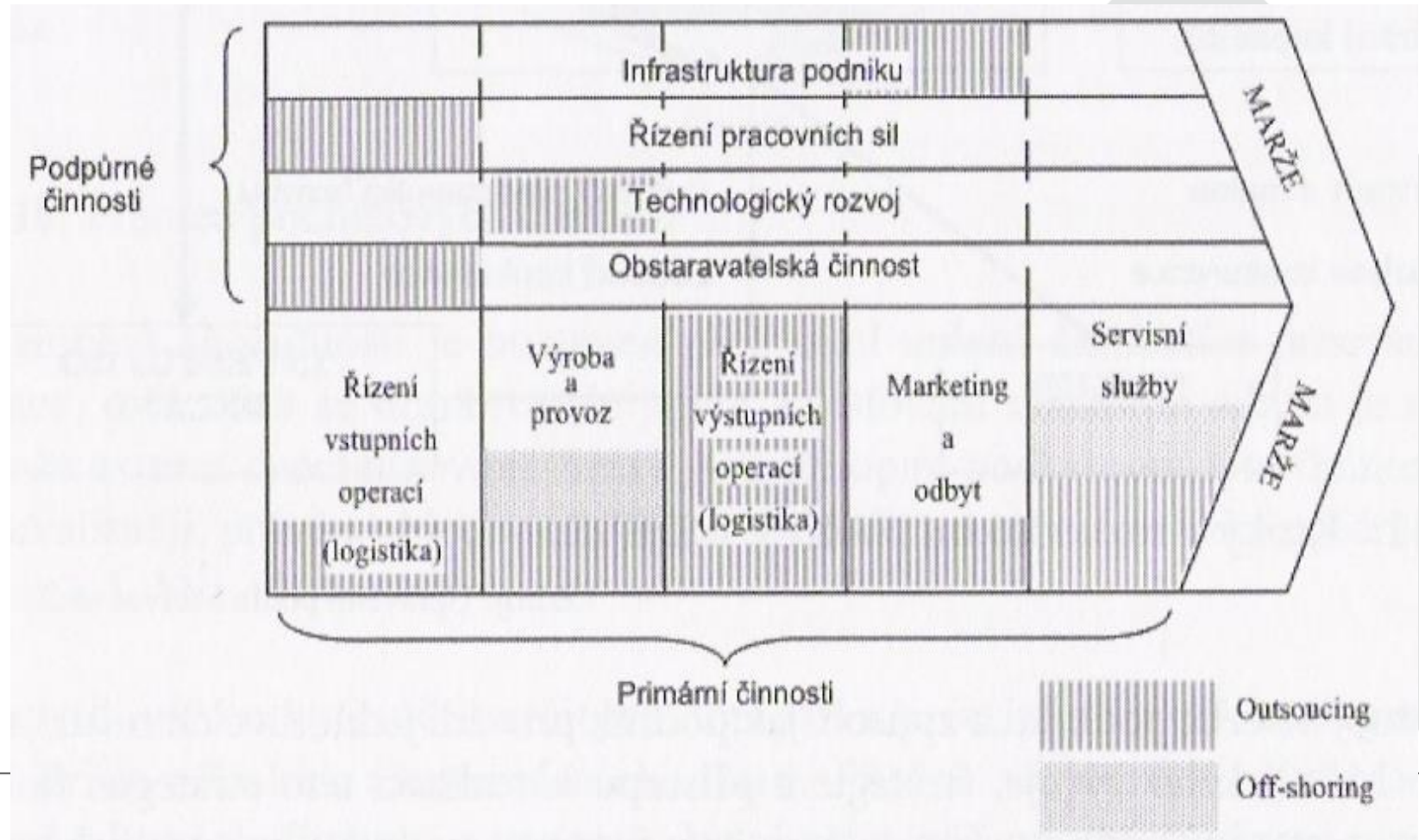
3.6.2. AKTUÁLNÍ OUTSOURCING

- Již zdaleka neplatí představa, že jako vhodné činnosti k outsourcingu budou pouze činnosti podpůrné!
- Outsourcovány mohou být jakékoliv činnosti, které nepatří mezi základní hodnototvorné činnosti (činnosti, tvořící hlavní předmět podnikání organizace)

3.6.2. KRITÉRIA ROZPOZNÁVÁNÍ ZÁKLADNÍCH HODNOTOTVORNÝCH ČINNOSTÍ

- Poskytují zákazníkovi přidanou hodnotu
- Jsou obtížně napodobitelné konkurencí
- Mohou být v široké míře přeneseny do mnoha produktů a na mnoho různých trhů
- Interní procesy vhodné pro outsourcing jsou často předmětem změny

3.6.2. MOŽNOSTI VYTĚSNĚNÍ URČITÝCH ČINNOSTÍ



3.6.3. VARIANTY OUTSOURCINGU V OBLASTI ICT

- **Poskytování služeb na vyžádání** (klient si objednává služby podle okamžité potřeby, **smlouva bez paušálu**)
- **Poskytování služeb v rámci předplatného** (klient si předplácí konkrétní balíček služeb, který v rámci dohodnutého času využívá, **smlouva s paušálem**)
- **Plný outsourcing** – klient nakupuje služby definované v katalogu SLA („Service Level Agreement“ – dohoda o úrovni poskytovaných služeb, **smlouva SLA s paušálem**)

3.6.3. ZÁKLADNÍ LIMITY, OMEZUJÍCÍ OUTSOURCING JAKÉKOLI ČINNOSTI

- **Náklady** – pokud je outsourcing nákladnější než vlastní vnitropodniková realizace procesu, je outsourcing nevhodný (není jednoduché odhalit!)
- **Ztráta kontroly** – každá organizace si přeje, aby její zaměstnanci nesledovali pouze cíle, stanovené pro daný proces, ale cíle společné pro celou organizaci (strategie). Totéž se očekává od poskytovatele outsourcingu.
- **Smluvní omezení** – není možné najmout službu, u níž jsme smluvně vázáni našimi zákazníky, že bude poskytována výhradně v naší režii.

3.6.4. DŮVODY PRO VYUŽÍVÁNÍ OUTSOURCINGU

- **Ekonomické** – zaměřené na úsporu nákladů (jsme skutečně schopni postihnout všechny náklady?)
- **Strategické** – ne řešení aktuálních problémů, souvisejících s odvrácením hrozící krize, ale určení směru rozvoje vlastní firmy a vykonávání jejich činností s menším objemem vlastních zdrojů.

3.6.4. Rekapitulace důvodů: organizační

- Zaměření organizace na hlavní činnost
- Zvýšení pružnosti
- Podpora změn, restrukturalizace a transformace organizace
- Zvýšení hodnoty produktů (výrobků a služeb), spokojenosti zákazníků, tržní hodnoty organizace

3.6.4. Rekapitulace důvodů: DŮVODY PROCESNÍ

- Zlepšení provozní výkonnosti
- Získání znalostí, dovedností a technologií, které by jinak organizace neměla k dispozici
- Zlepšení managementu a řízení
- Získání nových inovativních nápadů
- Zlepšení důvěryhodnosti a image, pokud se spolupracuje s předními společnostmi

3.6.4. Rekapitulace důvodů: DŮVODY FINANČNÍ

- Snížení investic do stálých aktiv, technologií a uvolnění těchto prostředků pro jiné účely
- Pozitivní vliv na finanční situaci – placení outsourcingu probíhá častěji v menších částkách, namísto jednorázové investice
- Získání hotovosti prodejem majetku dodavateli

3.6.4. Rekapitulace důvodů: DŮVODY VÝNOSOVÉ

- Získání přístupu k novému trhu a novým obchodním příležitostem prostřednictvím obchodní sítě dodavatele
- Zrychlení expanze využitím kapacity, procesu a systémů vyvinutých dodavatelem
- Zvýšení tržeb z produkční kapacity v době, kdy by tato expanze nemohla být financována
- Komerční využití již existujících schopností

3.6.4. Rekapitulace důvodů: DŮVODY NÁKLADOVÉ

- Lepší kontrola nad náklady
- Snížení nákladů v důsledku lepšího výkonu a lepší nákladové struktury partnera
- Snížení fixních nákladů jejich přesunem do nákladů variabilních

3.6.4. Rekapitulace důvodů: DŮVODY ZAMĚSTNANECKÉ

- Poskytnutí větší možnosti kariérního růstu zaměstnancům
- Zvýšení nasazení a energie v oblasti vedlejších činností
- Snížení počtu zaměstnanců
- Poskytovatel garantuje personální kontinuitu (výměnu zaměstnanců v případě odchodu, nemoci, ...)

3.6.5. OUTSOURCING

- Požadavek na činnosti, které hodlá organizace outsourcovat, vyžaduje:
 - Jejich správné vymezení
 - Stanovení požadavků na jejich kvalitu, cenu, náklady, výkonnost
 - Posouzení toho, jak outsourcované činnosti ovlivní finanční hospodaření organizace
- Outsourcing je vhodný pro opakované, rutinní činnosti, u nichž lze používat jasné a měřitelné klíčové parametry

3.6.5. VÝHODY A NEVÝHODY OUTSOURCINGU

	Outsourcing	Vlastní zdroje
Výhody	<ul style="list-style-type: none"> ▪ důkladnější zaměření na hlavní činnost ▪ přístup ke světové úrovni služeb ▪ nové technologie bez vedlejších nákladů ▪ rychlejší nástup nových technologií ▪ odpadá zodpovědnost za oblast a za její řízení ▪ rozložení nákladů (plateb za služby) ▪ redukce investic, podnikové investice se zaměřují na jádro podnikání ▪ sdílení rizika s poskytovatelem ▪ přísun peněz ▪ lépe se řídí okrajové aktivity ▪ možnost snadnější fúze podniků 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ vysoká operabilita ▪ menší riziko úniku interních informací
Nevýhody	<ul style="list-style-type: none"> ▪ nízká operabilita, nedostupnost v požadovaném čase ▪ ztráta kontroly nad procesem, závislost na dodavatelích ▪ nevratnost rozhodnutí bez vysokých nákladů ▪ vyšší náklady případné změny ▪ nutnost řízení vztahu ▪ rizika zadavatele ▪ rizika nízké úrovně služby ▪ rizika krachu poskytovatele ▪ rizika uvíznutí v zastaralé technologii ▪ nekontrolovatelné toky vnitřních informací mimo podnik ▪ ztráta interních talentů ▪ obtížně kvantifikovatelné přínosy ▪ možnost vzniku právních a sociálních problémů 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ obtížné udržení světové úrovně ▪ odpovědnost za oblast a její řízení ▪ nutnost investic do oblasti ▪ riziko stagnace oblasti

3.7. Offshoring

3.7.1. Definice a podstata

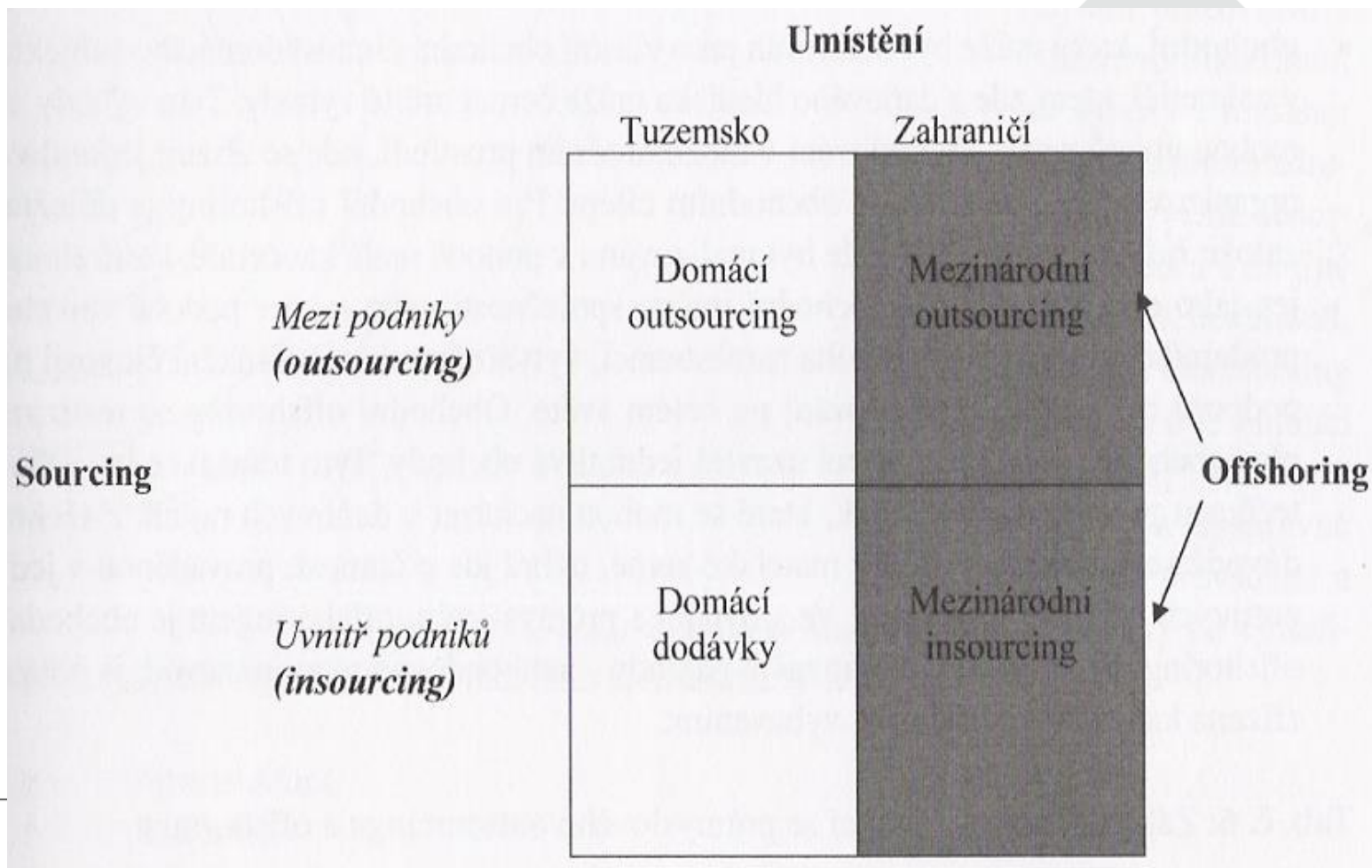
3.7.2. Dělení offshoringu

3.7.3. Offshoring vs. outsourcing

3.7.1.OFFSHORING

- „mimo pobřeží“
- Původně – daňové ráje
- Přesun některých nebo všech činností do nízkonákladových zemí (Wall Street Journal, 2002)
- Produkce nebo jiné takto přesunuté činnosti jsou delegovány na společnost v plném nebo částečném vlastnictví matky (**vnitropodnikový offshoring – přímá zahraniční investice**)
- Přenos produkce na jinou, zcela nezávislou společnost v hostitelské zemi (**outsourcovaný**, externí, **offshoring**)

3.7.1. PODSTATA OFFSHORINGU



3.7.2. DĚLENÍ OFFSHORINGU

- **Průmyslový** – představuje průmyslovou činnost domácího subjektu v zahraničí (přenos části výroby do nízkonákladové ekonomiky, využití investičních pobídek, daňových prázdnin)
- **Obchodní** – vlastní obchodní činnost domácího subjektu v zahraničí (daňové výhody); důležité je založení řídicího centra
- **Finanční** – představuje vlastní finanční činnost domácího subjektu v zahraničí (daňový ráj)

3.7.3. Průmyslový outsourcing a offshoring – základní pojmy

Outsourcing domácí	externalizace uvnitř země
Outsourcing zahraniční	externalizace v zahraničí
Offshoring	činnosti přeneseny do zahraničí
Offshoring v úzkém (pravém) slova smyslu	získávání zdrojů v rámci stejného podniku v tuzemsku nebo z vlastních zahraničních poboček, částečné nebo úplné zavření podniku v domácí zemi a přesun těžce produkce do vlastních poboček v zahraničí
Offshoring v širším slova smyslu	částečné nebo úplné uzavření výrobní jednotky v domácí zemi a přesun těžce produkce k zahraničnímu subdodavateli

LITERATURA A PRAMENY (1)

- DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P., LACKO, B. a kol. *Projektový management podle IPMA*, 1. vyd., Praha:
 - Grada Publishing, 2009, 507 s. ISBN 978-80-247-2848-3
- GEORGE, M. L., ROWLANDS, D., PRICE, M., MAXEY, J. *Lean Six Sigma – kapesní příručka*, 1. vyd., Brno: SCaC Partner, 2010, 280 s. ISBN 978-80-904099-2-7
- GRASSEOVÁ, M., a kol. *Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru*, 1. vyd., Brno: Computer Press, 2008, 266 s. ISBN 978-80-251-1978-7
- HALL, K. *Speed Lead – jak zrychlit a zjednodušit vedení lidí, projektů a týmů*, 1. Vyd., Praha: Management Press, 2008, 199 s. ISBN 978-80-7261-182-9
- HEŘMAN, J. *Řízení výroby*, 1. vyd., Slaný: Melandrium, 2001, 167 s. ISBN 80-86175-15-4
- JIRÁSEK, J. *Štíhlá výroba*, 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 1998, 199 s. ISBN 80-7169-394-4
- JOHNSON, G., SCHOLLES, K. *Cesty k úspěšnému podniku – stanovení cíle, techniky rozhodování*, 1. vyd., Praha: Computer Press, 2000, 803 s. ISBN 80-7226-220-3

LITERATURA A PRAMENY (2)

- RYDVALOVÁ, P., RYDVAL, J. *Outsourcing ve firmě. Průvodce pro manažera s tipy pro české prostředí*, 1. vyd., Brno: Computer Press, 2007, 102 s. ISBN 978-80-251-1807-8
- SIMON, H. *Skrytí šampióni 21. Století. Úspěšné strategie málo známých firem, které mají vedoucí postavení na světových trzích*, 1. vyd., Praha: Management Press, 2010, 383 s. ISBN 978-80-7261-225-3
- VLČEK, R. *Management hodnotových inovací*, Praha: Management Press, 2008, 239 s. ISBN 978-80-7261-164-5
- VYSKOČIL, V. K., ŠTRUP, O. *Podpůrné procesy a snižování režijních nákladů (Facility Management)*, 1. vyd., Praha: Professional Publishing, 2003, 288 s. ISBN 80-86419-45-2
- VYSKOČIL, V. K., ŠTRUP, O. *Facility Management – metoda řízení podpůrných činností*, 1. vyd., Ostrava: VŠB TU, 2007, 163 s. ISBN 978-80-248-1569-5

LITERATURA A PRAMENY (3)

- VYSKOČIL, V. K., ŠTRUP, O., PAVLÍK, M. *Facility Management a Public Private Partnership*, 1. vyd., Praha: Profesional Publishing, 2007, 262 s. ISBN 978-80-86946-34-4
- VYSKOČIL, V. K. *Facility Management – procesy a řízení podpůrných činností*, 1. vyd., Praha: Profesional Publishing, 2009, 176 s. ISBN 978-80-86946-97-9
- VYSKOČIL, V. K. a kol. *Management podpůrných procesů – Facility Management*, 1. vyd., Praha: Profesional Publishing, 2010, 415 s. ISBN 978-80-7431-022-5