

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta

Ing. Petra RYDVALOVÁ, Ph.D.

**OUTSOURCING JAKO ORGANIZAČNÍ INOVACE
V PODMÍNKÁCH
MALÉHO A STŘEDNÍHO PODNIKÁNÍ**

Teze habilitační práce

Liberec 2009

Obsah:

P• EDSTAVENÍ AUTORKY	4
1 ÚVOD	5
1.1 SOU• ASNÝ STAV • EŠENÉ PROBLEMATIKY	5
1.2 CÍLE PRÁCE	6
1.3 ZVOLENÉ METODY ZPRACOVÁNÍ	8
2 HLAVNÍ TEZE HABILITA• NÍ PRÁCE	9
3 ZÁV• R	12
VÝB• R POUŽITÉ LITERATURY	15
ABSTRACT	16

Použité zkratky:

AIP • R	Asociace inova• ního podnikání • eské republiky
CZ-NACE	Klasifikace ekonomických • inností po 2. revizi NACE (nahrazuje v • R OKE•)
GA • R	Grantová agentura • eské republiky
H1 až H3	Ozna• ení stanovené hypotézy
HF TUL	Hospodá• ská fakulta Technické univerzity v Liberci
EF TUL	Ekonomická fakulta Technické univerzity v Liberci (od 1. 9. 2009)
Make or buy	Strategie „vyrob nebo kup“
MMR	Ministerstvo pro místní rozvoj
MSP	Malý a st• ední podnik, malé a st• ední podnikání
MUNRO	Akronym projektu „Rozvoj komunika• ních dovedností ve v• d• s využitím modelového pilotního projektu NANO“
NACE	Akronym Nomenclature générale des Activités économiques dans les Communautés Européennes v p• ekladu statistická klasifikace ekonomických • inností používaná v rámci Evropského spole• enství (od r. 1970)
NDR	Nizká dynamika rozvoje
OKE•	Odv• tvová klasifikace ekonomických • inností (platná do r. 2008)
OPRLZ	Opera• ní program Rozvoj lidských zdroj•
OPVK	Opera• ní program Vzd• lávání pro konkurenceschopnost
TE-ERA	Akronym projektu „Technologické a ekonomické kompetence pro Evropský výzkumný prostor“
TRANSCEN	Akronym projektu „Regionální centrum vzd• lávání v oblasti znalostního a technologického transferu“
WA-011-05-Z14	Ozna• ení výzkumného projektu týmu Hospodá• ské fakulty TUL „Návrh opat• ení pro revitalizaci region• vyžadujících soust• ed• nou podporu státu“
WB-13-04	Ozna• ení výzkumného projektu týmu Hospodá• ské fakulty TUL „Regenerace nepr• myslových deprimujících zón jako sou• ást strategie regionálního rozvoje“
WD-30-07-1	Ozna• ení výzkumného projektu zam• • eného na regionální disparity, • ešeného týmem Hospodá• ské (Ekonomické) fakulty Technické univerzity v Liberci

Představení autorky

Ing. Petra Rydvalová, Ph.D. je absolventkou oboru Ekonomika a řízení spotřebního průmyslu Textilní fakulty Vysoké školy strojní a textilní v Liberci. Souběžně absolvovala studium pro Způsobilost k vyučování technických vyučovacích předmětů. Po absolvování inženýrského studia v roce 1991, pracovala nejprve jako asistentka v rámci absolventského místa na Katedře ekonomiky a řízení Strojní fakulty Vysoké školy strojní a textilní v Liberci. Od r. 1992 byla vedle pedagogickou pracovnící na Katedře podnikové ekonomiky Hospodářské fakulty TUL (dříve VŠST v Liberci), později jako odborná asistentka na Katedře podnikové ekonomiky Hospodářské fakulty Technické univerzity v Liberci. V roce 2005 obhájila na Hospodářské fakultě TUL doktorskou disertační práci v oboru Organizace a řízení podniků.

V rámci pedagogické činnosti vede odborné semináře z předmětu Management a přednáší předmět Malé a střední podnikání pro prezenční i kombinovanou formu studia. V pedagogické oblasti byla spoluřešitelkou projektu celoškolského grantu č. 2002/1993 „Manažerská informatika“ (1992 – 1993), koordinátorkou projektu OP RLZ reg. č. CZ.04.1.03/3.2.15.2/0210 „Regionální centrum vzdělávání v oblasti znalostního technologického transferu“ (2006 – 2008). V současnosti je koordinátorkou dvou projektů OP VK (2009 – 2012), a to reg. č. CZ.1.07/2.2.00/07.0306 „Technologické a ekonomické kompetence pro Evropský výzkumný prostor (TE – ERA)“ a reg. č. CZ.1.07/2.3.00/09.0109 „Rozvoj komunikačních dovedností ve vědě s využitím modelového pilotního projektu NANO (MUNRO)“.

V letech 1998 až 2005 aktivně spolupracovala na řešení výzkumného záměru Hospodářské fakulty TUL č. MSM 243100001 „Ekonomické problémy transformace hospodářství české republiky s přihlédnutím ke specifickým Euroregionu Nisa“. V oblasti vědy a výzkumu byla dále za TUL garantem aktivit výzkumného projektu 6. Rámcového programu Evropské unie č. sml. NMP2-CT-2004-510335 „Inovace prostředí textilního odvětví v přistupujících kandidátských zemích“ (koordinátorem tohoto projektu byl VÚTS, a.s. Liberec; 2004 – 2006). Dále byla spoluřešitelkou výzkumného projektu GA ČR č. 402/04/2009 „Specifikace zdravého malého a středního podnikání a jeho příspěvek ke zvyšování evropské konkurenceschopnosti“ (2004 – 2006) a dvou projektů Ministerstva pro místní rozvoj – č. WB-13-04 „Regenerace neprůmyslových deprimujících zón jako součást strategie regionálního rozvoje“ (2004 – 2006) a č. WA-011-05-Z14 „Návrh opatření pro revitalizaci regionů vyžadujících soustředěnou podporu státu“ (2005 – 2006). V současnosti je spoluřešitelkou výzkumného projektu Ministerstva pro místní rozvoj č. WD-30-07-1 „Inovace přístup k řešení disparit na úrovni regionů“ (2007 – 2011). Je autorkou 105 publikací a zakládající členkou redakce vědeckého časopisu E+M Ekonomie a Management (rok 1998).

1 Úvod

V odborné zahraniční literatuře se často setkáváme s novými metodami, postupy pro jejichž český název se jen těžko hledá výstižný ekvivalent. Jedním z takových je výraz „outsourcing“. Anglický název je akronymem slov „outside“, „resources“ a „using“, nebo-li využívání vnějších zdrojů. Jedná se o proces vytváření činností z podnikatelského procesu firmy v rámci strategie „vyrob nebo kup“. Otázkou je, zda daný specifický proces či aktivitu, například zavádění nového výrobku, uskutečnit v rámci vlastního výrobního procesu či zakoupit od dodavatele. Má-li být podnikání v daném oboru (obzvláště v rozsahu malé a středního podnikání) na stále se rozšiřujícím trhu úspěšné, konkurenceschopné, je potřeba aby ve svém konání bylo jedinečné. Mělo by být zaměřeno na své hlavní činnosti tzv. „core business“, to znamená na činnosti s nejvyšší přidanou hodnotou.

Při realizaci může mít strategie „vyrob nebo kup“ mnoho podob od tradičního nákupu, přes preferované dodavatele, **outsourcing**, kooperaci (např. klastry), až po vertikální integraci. Využívání principů outsourcingu je spojováno právě s koncentrací firmy na své hlavní činnosti. V případě, že se jedná o první nahrazení původně vlastní činnosti či řešení nově vyvstalých potřeb firmy, hovoříme o tzv. organizační inovaci. Pro úspěšnou spolupráci zadavatele a poskytovatele služeb je důležité zajištění kvalitního řízení této změny na základě provedené analýzy procesu firmy, znalosti potřeb, požadavků a vypracování oboustranně výhodné outsourcingové smlouvy. Cílem takové změny by měla být snaha o odstranění neproduktivních aktivit, či jejich redukce.

1.1 Současný stav řešení problematiky

Základní přelom ve vývoji outsourcingu z pohledu ekonomických teorií způsobily práce R. H. Coase (1937) a O. E. Williamsona (1961). Práce R. H. Coase dala základy smluvním přístupům v outsourcingu a zdůraznila vliv nákladů transakce. O. E. Williamson, který významně navázal na R. H. Coase, ve své práci vysvětluje, že by manažeri měli při rozhodování o projektech pomýšlet výrobní a transakční náklady (náklady spojené s prováděním dané aktivity zahrnující náklady na monitoring, kontrolu a řízení transakcí).

Z hlediska strategického managementu lze k „outsourcingu“ přistoupit z hlediska zdrojů. Problematikou se zabývala například E. T. Penrosová v díle „Teorie růstu firmy založeného na zdrojích“. Jak uvádí A. Lockett, firma je v jejím díle definována jako soubor různých produktivních zdrojů, které vznikly historicky. Tento přístup doporučuje podnikům soustředit se na hlavní podnikatelskou činnost, tedy na činnosti, které zajišťují konkurenční výhodu a musejí být chráněny. Všechny ostatní aktivity by měly být podle tohoto tvrzení analyzovány jako adepty pro „outsourcing“.¹

S hledáním správné cesty vedoucí ke zvyšování výkonu firem, zavádění změny jako trvale existujícího rysu průmyslového života, je úzce spojena strategie „vyrob nebo kup“. Přesto, že se jedná o strategii zahrnující různé formy podnikání (vertikální integraci²; joint venture³,

¹ LOCKETT, A. *Edith Penros Legacy to the Resource-Based View*. 2005.

² **Vertikální integrace** je jednou ze strategií „vyrob“. Snahou je splynutí či sloučení s jinou organizací a vytvoření nové organizace (fúze) nebo získání jiné organizace odkoupením (akvizice). Vytvoření nebo koupě organizace v oblasti distribuce výrobků je vertikální integrací představenou. V případě zásobování se jedná o zpětnou vertikální integraci.

³ Strategii **joint venture** volí většinou organizace se záměrem podílet se o riziko s rozvojem výrobku, technologie, nebo se tak snaží bojovat proti konkurenčnímu tlaku nadnárodních organizací, apod.

kooperaci⁴, outsourcing, preferované dodavatele, tradiční nákup od dodavatelů bez vize vývoje budoucí spolupráce), jak bylo uvedeno výše, byla především v období šedesátých let dvacátého století ztotožňována právě s aplikací outsourcingových principů. Důvody pro využívání outsourcingu v podnikání byly v počátcích (60. až 70. léta 20. stol.) spojeny především s vidinou úspory nákladů. Zhruba v osmdesátých letech dvacátého století se začínají v rámci strategie „vyrob nebo kup“ objevovat první myšlenky o strategickém partnerství. Zavádění strategie „vyrob nebo kup“ v rámci řízení podniku je spojováno především s cyklem vývoje hospodářství. Využívání principů outsourcingu je typické pro úspěšné podnikání v období expanze. V období recese bývá naopak aplikován tzv. insourcing, tedy snaha zaštitit podnikatelským záměrem celý výrobní řetězec od získání surovin až po obchodní aktivity. Rozhodnutí o aplikaci insourcingu může mít rovněž charakter strategického rozhodnutí v období expanze, například ve snaze dostat novou technologii tzv. „pod pokličku“.

Rozhodování o strategii „vyrob nebo kup“ je ovlivňováno provázáním mnoha oborů v rámci daného procesu výroby. Mezi faktory, které toto rozhodnutí ovlivňují, patří:

- pozice firmy na trhu a trendy jejího vývoje;
- produkt firmy a provozní schopnosti;
- zákazníci, konkurenti a dodavatelé – jejich charakteristika, požadavky, schopnosti a kapacity;
- analýza nákladů a srovnání s okolním světem;
- projekce – plánování finančních dopadů (výsledků) a citlivostní analýzy.

Lze konstatovat, že nejčastěji dochází ke hledání odpovědí na otázku „vyrobit nebo koupit“ („make or buy“) v podnikatelském prostředí buď při zakládání podniku, změně podnikatelského procesu, při tvorbě nového výrobku nebo zavádění nové technologie. Strategie „vyrob nebo kup“ je často s outsourcingem zaměřována. **Outsourcing sám o sobě však není strategií.** Součástí strategie firmy může být rozhodnutí o tom, že danou aktivitu bude firma realizovat pomocí principů outsourcingu, outsourcing může být tedy jedním z postupů pro dosažení strategického cíle.

1.2 Cíle práce

Cílem habilitační práce je ověřit stav uplatňování outsourcingových principů v českých malých a středních firmách a zasadit tuto organizační inovaci do rámce podnikatelské strategie. Za účelem splnění cílů práce byly v rámci příprav stanoveny hypotézy, pro jejichž verifikaci byl proveden v období dvou let (2007 až 2008) „individuální“ výzkum včetně realizace dotazníkového průzkumu, který je blíže popsán v sedmé kapitole habilitační práce.

Úkolem první hypotézy (H1) bylo zjistit významnost role „outsourcingu“ ve vazbě na velikost podniku. Byla formulována následující hypotéza: **Realizaci činností podnikatelského procesu formou outsourcingu lze předpokládat u všech podniků bez rozdílu v jejich velikosti, tedy jak u drobných, malých tak i středních. Přičemž u drobných a malých podniků se bude jednat převážně o outsourcing v podpůrných činnostech (u kterých se nepředpokládá přímý vliv na zvyšování přidané hodnoty, například účetně, činnosti**

⁴ Kooperace je v podstatě funkční sdružování organizací, například formou klastrů.

z oblasti facility managementu), u středních se již jedná o externí využívání služeb doplňující primární činnosti z pohledu Porterova generického hodnotového řetězce (výroba, marketing).

Dále si autorka práce klade za cíl potvrdit či vyvrátit hypotézu (H2), že míra využívání principů outsourcingu je odvislá od ekonomické aktivity obce, v níž má firma sídlo nebo provozovnu.

Cílem verifikace třetí hypotézy (H3) bylo zjistit, zda jsou principy a podstata outsourcingu totožné jak u firem výrobního tak i terciárního sektoru: **Principy a podstata outsourcingu jsou totožné jak u firem výrobního, tak i terciárního sektoru.**

Dílním cílem výzkumu bylo zjistit míru využívání projektového řízení pro zavádění outsourcingu do podnikatelského procesu.

V průběhu přípravných aktivit k uvedenému průzkumu bylo zjištěno, že na trhu s českou odbornou literaturou chybí publikace, která by problematiku outsourcingu vysvětlovala z obecného hlediska, tedy bez zaměření pouze na konkrétní činnosti podniku. To se stalo impulsem k přípravě publikace zaměřené na problematiku outsourcingu ve firmě v podmínkách českého prostředí. Pro její následné vydání v renomovaném nakladatelství bylo nezbytné propojení teoretických a výzkumných činností s podnikatelskou praxí. Výsledkem bylo zpracování vlastní publikace⁵ „Outsourcing ve firmě“. Na základě diskuzí s odborníky a zkušeností získaných z průzkumů v podnicích využívajících principy outsourcingu, doplněných studiem odborné literatury, bylo konstatováno, že generalizovat postup pro aplikaci outsourcingu v podnicích je obtížné. Nicméně existují některé všeobecně platné zásady, které lze doporučit pro organizační inovaci formou outsourcingu. Kniha rovněž shrnuje zkušenosti z individuálních případů uplatnění outsourcingu. Základním poznatkem je, že jeho realizace znamená dynamický proces a nejedná se tudíž o jednorázovou záležitost odtrženou od ostatního „světa“ v organizaci. Proto jeho implementace, a to již od prvních vizí, vyžaduje projektový přístup. Uvedená publikace měla za cíl poukázat na možnosti uplatnění outsourcingových projektů s pomocí strategie „vyrob nebo kup“. Vedle teoretického zasazení do problematiky podnikového řízení „strategie vyrob nebo kup“ bylo záměrem knihy rovněž prezentovat praktické zkušenosti získané z vedení outsourcingových projektů.

Habilitační práce mapuje výsledky výzkumu této problematiky a vychází z autoriných poznatků, které již byly publikovány, a to nejen ve výše uvedené publikaci „Outsourcing ve firmě“. Z tohoto důvodu jsou v rámci kapitol uváděny odkazy na případné autoriny publikace k danému tématu. Kromě toho se habilitační práce více zaměřuje na zasazení problematiky do teoretického rámce a provazuje problematiku outsourcingu s výzkumem zaměřeným na využívání jeho principů v českých malých a středních podnicích uskutečněným na přelomu let 2007 a 2008.

⁵ RYDVALOVÁ, P., RYDVAL, J. *Outsourcing ve firmě*. I. vyd. Brno: Computer Press. 2007. ISBN 978-80-251-1807-8.

1.3 Zvolené metody zpracování

První tři kapitoly habilitační práce se opírají o rešerši poznatků z odborné literatury. Nejprve byly definovány základní pojmy jako „malé a střední podnikání“, „outsourcing“, „insourcing“, „outplacement“, aj. Dále byly analyzovány klíčové koncepce práce a specifikovaná klíčová koncepce strategie „vyrob nebo kup“. Implementace strategie „vyrob nebo kup“ s důvody a důsledky včetně nejzávažnějších chyb při realizaci outsourcingu jsou obsahem navazující kapitoly čtvrté. Na základě konstatování potřeby projektového řízení při implementaci outsourcingových principů je v kapitole páté popsán životní cyklus projektu organizace řešený formou outsourcingu. Šestá kapitola práce poskytuje přehled oblastí, které jsou v rámci reorganizací nejzávažněji řešeny formou outsourcingu. Uvedených šest kapitol habilitační práce bylo výchozím základem pro formulaci výzkumného projektu autorky. Jeho cíle, hypotézy, metodologie, harmonogram i vlastní průzkum s výstupy jsou specifikovány v kapitole sedmé. V osmé kapitole je popsána implementace outsourcingu formou projektového řízení.

Výzkumné aktivity v oblasti uplatnění principů outsourcingu v českých malých a středních podnicích byly zahájeny v přímé návaznosti na ukončený (31. 12. 2006) výzkumný projekt GA ČR Katedry podnikové ekonomiky Hospodářské (od 1. 9. 2009 Ekonomické) fakulty Technické univerzity v Liberci s reg. č. 402/04/2009. **Hlavním cílem výzkumu** bylo na základě realizace primárního průzkumu zjistit celkové zkušenosti s využíváním principů outsourcingu v malých a středních podnicích v ČR a důvody jejich využívání či nevyužívání. Záměrem bylo především verifikovat stanovené hypotézy. V rámci výzkumu byly prováděny následující aktivity:

- A1 Monitoring odborné literatury, znalostí v oblasti řešení problematiky outsourcingu v rámci tvorby podnikatelských strategií a uplatnění principů projektového řízení.
- A2 Příprava znalostní základny k tématu, tvorba odborné publikace pro nakladatelství Computer Press, s.r.o, publikace znalostí a prvotních výstupů.
- A3 Příprava a realizace dotazníkového průzkumu.
- A4 Zpracování analýzy, verifikace hypotéz a syntéza výstupů.
- A5 Interpretace výstupů výzkumu včetně publikace a zpracování habilitační práce.

Na základě definovaného cíle výzkumu byla při přípravě průzkumu věnována zvláštní pozornost struktuře a konstrukci dotazníku, volbě a formulování otázek a v neposlední řadě rovněž vhodnému škálování, usnadňujícímu vyplnění dotazníku. Dotazník byl koncipován jako anonymní, přesto cca dvě třetiny respondentů uvedly svou identifikaci. Postup průzkumu se skládal z následujících etap: stanovení cíle průzkumu; sestavení harmonogramu, zajištění finančního rozpočtu; výběr zkoumaného vzorku; konstrukce dotazníku; realizace (tisk dotazníků, obálek, rozeslání); vypracování databáze odpovědí respondentů v programovém prostředí Microsoft Excel; zpracování analýzy výstupů z DB odpovědí; interpretace výsledků průzkumu.

Základní soubor vycházel z databáze AIP „Technologický profil České republiky“⁶ (údaje získány v listopadu roku 2007) a obsahoval hodnocení velikosti firem dle počtu zaměstnanců do 250, celkem 2003 prvků. Výzkumný vzorek respondentů pro průzkum byl proveden výběrem každého druhého prvku. Výběrový soubor tak obsahoval 1002 prvků. Dotazník byl respondentům rozeslán prostřednictvím pošty, u těch, které se vrátily z důvodu „nedoručitelnosti“, pak bylo v případě existence firmy využito elektronické pošty. Zdrojem získaných dat byl výzkum provedený na území celé České republiky, přičemž zkoumaný vzorek byl omezen charakteristikou, že se jedná o firmu s **inovačním profilem** zařazenou do databáze AIP ČR v projektu „Techprofil – 2007“. Uvedené „omezení“ vycházelo z předpokladu, že tyto organizace budou mít zájem o spolupráci s vysokou školou a zapojí se do výzkumu.

Pro deskriptivní analýzu využívání principů outsourcingu v malých a středních podnicích ČR byly využity metodické postupy: empirický výzkum způsobů uplatnění principů outsourcingu (kapitola 7 habilitační práce); srovnání průzkumů na principech benchmarkingu (kapitola 7 habilitační práce); analýza vybraného inovačního malého a středního podniku na principu best practices (příloha F habilitační práce). Shrnutí podstatných poznatků celého výzkumu je uvedeno v závěru habilitační práce a doplněno přílohami, které text práce rozšiřují o průběžné statistické pohledy.

2 Hlavní teze habilitační práce

Na základě provedené analýzy odborné literatury a příkladů z praxe lze konstatovat, že je outsourcing často chyběně chápán jako *strategie*, která firmě pomůže redukovat náklady. V habilitační práci je uvedený pojem charakterizován jako nástroj *vytvoření vlastníosti z podnikatelského procesu firmy v rámci strategie „vyrob nebo kup“*. V důsledku se jedná o „nakupování“ služeb od externích dodavatelů, které nahradí původní vlastníosti vlastního podnikatelského procesu organizace. Nejedná se však o převod vlastnictví části podniku, ale o spolupráci na smluvní bázi. Cílem takové organizační změny může být redukce neproduktivních vlastníostí organizace; potřeba vyššího standardu služby (oproti vlastním schopnostem); uvolnění investičních zdrojů pro jiné aktivity; zjednodušení manažerské práce a zploštění organizační struktury podniku; zdokonalení rozvoje a zlepšení operativní výkonnosti v oblasti hlavní vlastníosti; částečné přenesení rizik na poskytovatele outsourcingových služeb; strategické získání inovačních technologií, „know-how“, apod.

V návaznosti na klíčové koncepce problematiky se další část práce zabývala možnostmi využití principů outsourcingu v jednotlivých oblastech firmy. Jakou roli má „outsourcing“ v podnikatelských procesech? Jedná se o metodu využívanou převážně ve velkých podnicích? Jaké jsou zkušenosti manažerů a vlastníků malých a středních podniků se zaváděním této metody do svých procesů? Je využívání outsourcingu specifické pro vybrané oblasti podnikatelských procesů? Jaké jsou faktory úspěšnosti realizace vybraných vlastníostí podniku formou outsourcingu? Pro zodpovězení těchto a dalších otázek byl v rámci habilitační práce realizován dotazníkový průzkum zkušeností s uvedeným fenoménem ve výrobních inovačních firmách České republiky, a to v rozsahu cca 1000 respondentů malých a středních podniků. **Návratnost dotazníků činila 17 %** z počtu oslovených firem. Z toho 70 %

⁶ Technologický profil ČR představuje databázi kontaktů pro spolupráci v inovačním podnikání. Tento projekt vznikl jako aktivita česko-německé v dětechotechnické spolupráce s oficiální podporou německého spolkového ministerstva pro vzdělávání a výzkum v roce 1998. Projekt je podporován Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy ČR v rámci programu Kontakt (projekt ME 718).

respondent• potvrdilo, že jejich organizace outsourcing „n•kdy“ využila •i v sou•asn• dob• využívá. 7 % plánuje jeho za•azení v rámci svého podnikatelského procesu do budoucna a 23 % respondent• princip• outsourcingu nikdy nevyužilo a ani o této možnosti neuvažuje. Na základ• analýzy odpov•dí respondent• pr•zkumu lze konstatovat, že nejv•tší návratnost dotazník• byla od skupiny ekonomických subjekt• s po•ty zam•stnanc• v rozmezí 50 – 249, p•i•emž deset organizací uvedlo, že po•et jejich zam•stnanc• osciluje kolem po•tu 250 a bylo by možné je na p•elomu let 2007/2008 za•adit mezi velké podniky. P•evážná •ást analyzovaných organizací byla založena v 90. letech 20. století, konkrétn• v rozmezí let 1991 – 1994. Nej•etn•ji zastoupená právní forma podnikání byla „spole•nost s ru•ením omezeným (s.r.o.)“. P•i vyhodnocení hlavní provozované •innosti dle klasifikace ekonomických •inností OKE• (platné do konce roku 2008) se jako nej•etn•jší p•i t•id•ní na jednomístný alfabetský kód ukázala OKE• D – zpracovatelský pr•mysl, dále pak OKE• K – ostatní podnikatelské •innosti (zahrnující právní a ú•etní •innosti, architektonické a inženýrské •innosti, technické zkoušky a analýzy, výzkum a vývoj, apod. služby).⁷

Z rozboru dotazník• vyplynulo, že t•i nej•etn•jší oblasti ve využívání outsourcingu jsou podle respondent• následující: **facility management, informa•ní systémy a výroba**. Pr•m•rná organizace rozsahu malého a st•edního podnikání v •R využije kapacitn• outsourcing (externích služeb) pro svou podnikatelskou •innost nejvíce v **oblasti ú•etnictví**, a to až z cca 84 %. Dále byly zjiš•ovány d•vody, které ekonomické subjekty vedou k realizaci outsourcingu. Lze konstatovat, že na prvních t•ech místech se objevilo **snížení náklad•, soust•ed•ní se na „core business“ a zjednodušení manažerské práce**. P•i rozd•lení d•vod• na finan•ní, organiza•ní, v•cn• a konkuren•ní lze vysledovat p•evahu d•vod• **v•cných** v záv•su organiza•ních, nejm•n• uvád•li respondenti d•vody konkuren•ního postavení organizace. K otázce zkoumající d•vody nerealizace outsourcingu se vyjad•ovali pouze ti, kte•i outsourcing nevyužívají a do budoucna jej užívat ani necht•jí. V tomto p•ípad• byly nej•ast•jší dv• odpov•dí – obava **ze zvýšení náklad•** (obava z vyšší ceny externích služeb) a **obava z úniku interních informací**. Pozornost byla rovn•ž v•nována volb• personální strategie v p•ípad• p•enesení ur•ité •innosti na poskytovatele outsourcingových služeb. Ze získaných hodnot pr•zkumu bylo patrn•, že nej•ast•ji se respondenti snaží, pokud v jejich organizaci dochází k vyt•s•ování ur•ité •innosti, nabídnout vlastnímu zam•stnanci jinou práci. Pouze 7 % respondent• uvedlo, že se otázkou tzv. **ouplacmentu** p•i vyt•s•ování •innosti z organizace v•bec nezabývají. Na dotaz, jaké jsou zkušenosti respondent• s poskytovateli outsourcingových služeb, zodpovídala p•evážná •ást respondent• s hodnocením **spíše pozitivním** (cca 87 % respondent•). Pouze 8 % respondent• m•lo výhradn• pozitivní a 5 % spíše negativní zkušenosti. Výhradn• negativní zkušenosti nem•la žádaná z odpovídajících firem.

Sou•ástí pr•zkumu bylo dále vyhodnocení nejd•ležit•jších požadavk• kladených na poskytovatele, pro které bylo použito metodiky Paretova pravidla. Na základ• vyhodnocení pr•zkumu lze konstatovat, že pro zajiš•ení alespo• 80% úsp•chu (dle zkušeností malých a st•edních inova•ních podnik• •R) p•i realizaci outsourcingu respondenti kladou na dodavatele požadavky v následujícím pořadí dle d•ležitosti: **d•v•ra – reference (o kvalit• služeb), cena poskytované služby a zkušenosti poskytovatele**. Záv•r dotazníku byl v•nován otázce využívání **projektového •ízení** v pr•b•hu p•ípravy outsourcingového vztahu

⁷ V další fázi analýzy byl proveden p•evod klasifikace ekonomických •inností OKE• dle kód• nové klasifikace CZ-NACE. Platnost p•vodní klasifikace OKE• skon•ila 31. 12. 2008, do tohoto data byly • SÚ podávány údaje soub•žn• i v nov•m t•íd•ní CZ-NACE. Od 1. 1. 2009 jsou ve•ejnosti podávány informace pouze pro kódy dle nové klasifikace CZ-NACE.

s poskytovatelem služby. Bylo zkoumáno, zda respondenti při přípravě outsourcingu činností využívají principy projektového řízení. Zároveň byli respondenti požádáni, aby ohodnotili, do jaké míry se jednotlivými fázemi outsourcingového projektu při jeho realizaci zabývali. U velké části respondentů převládá hodnocení spíše záporného charakteru (ze 61 %) tedy, že buď principy projektového řízení při přípravě outsourcingu činností „nevyužili“ vůbec nebo se jimi tak málo „spíše neřídili“.

Uvedený průzkum rovněž poskytl základní data pro splnění dalšího cíle habilitační práce, potvrzení nebo vyvrácení hypotéz. První stanovenou hypotézou (H1) bylo, že realizaci činností podnikatelského procesu formou outsourcingu lze předpokládat u všech podniků bez rozdílu jejich velikosti, tedy jak u drobných, malých tak i středních. U drobných a malých podniků se jedná převážně o outsourcing v podpůrných činnostech (u kterých se nepředpokládá přímý vliv na zvyšování předané hodnoty, např. účetnictví, činnosti z oblasti facility managementu), u středních se již jedná o externí využívání služeb doplňující primární činnosti z pohledu Porterova generického hodnotového řetězce (např. výroba, marketing). Na základě provedeného průzkumu lze konstatovat, že principy outsourcingu využívá či se chystá využít 62 % respondentů charakterizovaných dle počtu zaměstnanců jako „drobné podniky“ (od 0 do 9 zaměstnanců). V kategorii „malé podniky“ (10 až 49 zaměstnanců) principy outsourcingu využívá či se chystá využít 71 % respondentů. Respondenti za „střední podniky“ (50 až 250 zaměstnanců) využívají či se chystají využít principy outsourcingu v 81 % případech. Následujícím krokem bylo provedení analýzy míry využívání outsourcingu v dotazovaných oblastech činností drobných, malých a středních podniků. **Lze konstatovat, že první hypotézu (H1) se podařilo potvrdit jen v první její části.** Principy outsourcingu jsou využívány ve všech třech zkoumaných kategoriích podniků dle počtu zaměstnanců tedy v drobných, malých i středních podnicích. Výrazný výkyv ve využívání principů outsourcingu v podpůrných činnostech u drobného podnikání oproti malému a střednímu byl zjištěn jen v oblasti vedení účetnictví. U ostatních činností však k potvrzení druhé části hypotézy (H1) nedošlo.

Druhou zkoumanou hypotézou (H2) bylo, že míra využívání principů outsourcingu je odvislá od ekonomické aktivity obce, v níž má firma sídlo nebo provozovnu. Hypotéza (H2) byla specifikována v souvislosti s výstupy výzkumného projektu pod označením WD-30-07-1 (zadavatelem MMR). V rámci uvedeného výzkumu byla vypracována metodika identifikující dynamiku hospodářského rozvoje obce pomocí osmi faktorů⁸, viz příloha D habilitační práce. Na základě provedené analýzy dotazníkového průzkumu a přičtení síly i slabosti dynamiky rozvoje faktoru „Ekonomická aktivita“ obce sídla či provozovny firmy lze konstatovat, že nízká dynamika rozvoje faktoru ekonomické aktivity byla zjištěna pouze v šesti případech ze zkoumaných 146 firem. Z toho se ve čtyřech případech jednalo o firmy, které principy outsourcingu využívají (ze 102 firem tedy cca 4 %), dále o dvě firmy, které principy outsourcingu nevyužívají (ze 34 firem tedy cca 6 %). Z firem, které o využívání outsourcingu teprve uvažují, neměla žádná sídlo v obci s nízkou hodnotou faktoru ekonomické struktury. **Hypotézu H2 se nepodařilo pozitivně prokázat.**

Poslední verifikovanou hypotézou (H3) bylo, že: Principy a podstata outsourcingu jsou totožné jak u firem výrobního tak terciárního sektoru. Pro verifikaci hypotézy H3 bylo využito metody benchmarkingu. Byly porovnávány výsledky empirického průzkumu inovací firem (provedený autorkou habilitační práce) a empirického průzkumu, který byl

⁸ RYDVALOVÁ, P., ŽIŽKA, M. Konkurenceschopnost a jedinečnost obce. 1. vyd. Liberec: TUL, 2008. ISBN 978-80-7372-423-8.

vypracován v rámci disertační práce E. Vavrekové ze Slezské univerzity v Opavě, jehož výsledky jsou dostupné na internetových stránkách.⁹ Lze zkonstatovat vysokou shodu na požadavcích, které na subdodavatele služeb kladou výrobní firmy a organizace terciárního sektoru, konkrétně v oblasti hotelových a ubytovacích (v rámci zdravotnictví – lázeňství) služeb. **Hypotézu H3**, že principy a podstata outsourcingu jsou totožné jak u firem výrobního tak i terciárního sektoru, lze na základě předloženého srovnání průzkumů uplatnění principů outsourcingu, **pozitivně potvrdit**.

V neposlední řadě je v habilitační práci uvedena ukázka postupu jak zavést outsourcing v podmínkách českého podnikatelského prostředí, který lze vysledovat z osmé kapitoly „Projektové řízení outsourcingu“. Fáze outsourcingového projektu jsou zde popsány dle normy ISO 10006 pro projektové řízení. Dle tohoto postupu byl vypracován a popsán průběh skutečného outsourcingového projektu, a to vždy s krátkým úvodem, vysvětlením či lépe zasazením do teorie. Pro názornost jsou zde uvedeny myšlenkové mapy, které shrnují základní problematiku dané fáze.

Na podkladě uvedeného a v návaznosti na výstupy disertační práce¹⁰ autorky lze uinit souhrnný závěr, že přestože je trend outsourcingu rostoucí, nemělo by být zajišťování vybraných činností externí firmou chápáno jako strategický cíl, ale jako jeden z možných prostředků organizační změny firmy. Dále lze konstatovat, že na začátku 21. století hraje outsourcing významnou roli nejen jako nástroj snižování nákladů, ale také již z hlediska dostupnosti požadované kvality služeb, možnosti transferu technologií a lze předpokládat jeho rostoucí význam i v oblasti transferu výsledků vědy a výzkumu. Autorka se však domnívá, že pro ucelený proces vývojových a výzkumných aktivit je vhodnější zapojení firmy například do klastru (či jiné strategické aliance), než tuto činnost zcela outsourcovat. Jak prokázala zkušenost společnosti Elmarco, s.r.o., vytvořením této aktivity přišla firma o rozvoj tacitních znalostí ve firmě. Externalizaci činností v oblasti vývoje a výzkumu lze firmám doporučit pouze ve vybraných segmentech procesu například na základě kooperace s vysokou školou zaměřené na laboratorní zkoušky, partnerství v rámci výzkumných či inovačních projektů apod. Z pohledu samotné metody „outsourcingu“ je důležité správně stanovit vize, cíle rozvoje firmy a na základě toho strategii firmy. V rámci strategie „vyrob nebo kup“ pak vybrat vhodný postup internalizace či externalizace dle potřeby a potenciálu firmy.

3 Závěr

Cílem habilitační práce bylo ověřit stav uplatnění outsourcingových principů v českých malých a středních podnicích. Pro takto specifikovaný výzkum byl vypracován projektový plán včetně časového harmonogramu a možností jeho financování. Jak je podrobně uvedeno v sedmé kapitole habilitační práce, výzkum probíhal dva roky a v jeho průběhu byly uskutečnány následující aktivity: Monitoring odborné literatury, znalostí v oblasti řešení problematiky outsourcingu v rámci tvorby podnikatelských strategií a uplatnění principů projektového řízení; příprava znalostní základny k tématu, tvorba odborné publikace pro nakladatelství Computer Press, s.r.o., publikace znalostí a prvotních výstupů; příprava a realizace dotazníkového průzkumu; analýza výsledků a syntéza výstupů dotazníkového průzkumu; interpretace výstupů výzkumu včetně publikace a zpracování habilitační práce.

⁹ VAVREKOVÁ, E. Možnosti pro rozšiřování outsourcingu. [online] 2006 [cit. 2007-01-03]. Dostupné z <<http://www.cestovni-ruch.cz/hotelieri/outsourcing.php>>.

¹⁰ RYDVALOVÁ, P. Vliv odvětvových seskupení (klastrů) na rozvoj malého a středního podnikání v České republice. [Disertační práce]. Liberec: TUL. 2005.

Dlouhodobé využívání externích služeb v podnikání se v praxi vyspělých ekonomik začalo rozšiřovat v 50. až 60. letech 20. století. Jak bylo uvedeno v první a druhé kapitole práce, má téma outsourcingu na začátku 21. století stoupající aktuálnost. Z počátku byl outsourcing chápán hlavně jako možnost snižování nákladů podniku. Jak vyplývá z textu práce, je outsourcingováni částí aktivit firmy jednou z možností (v postupu) uplatnění strategie „vyrob nebo kup“. Z pohledu této strategie by měl být kladen důraz při rozhodování o volbě outsourcingováni částí firemních aktivit na strategické cíle firmy, dále na kvalitu a odbornost poskytovaných služeb. Jednou z možností, jak stanovit „vhodný“ stupeň vertikální integrace, je výpočet přidané hodnoty jednotlivých činností procesů dané společnosti (podniku, organizace) pomocí procenta jejich podílu na celkových tržbách.

Při úvaze o realizaci outsourcingu v podnikání nehraje primární roli velikost firmy, ale stanovené strategické cíle podniku (viz druhá a třetí kapitoly). Při hledání strategické cesty zvýšení výkonnosti podniku se jeho management zabývá volbou mezi strategiemi „vyrob“ nebo „kup“, přičemž je ovlivněn vývojem hospodářství, zvyklostmi v odvětví, silou vyjednávání a stabilitou struktury odvětví, v neposlední řadě stanovenými strategickými cíli. Ve velkých podnicích typu nadnárodních korporací je využívání outsourcingu pro určité podnikové procesy standardní záležitostí a vytváří určitou firemní (korporátní) kulturu.

Firmy menšího rozsahu (možno charakterizovat například definicí „malého a středního podnikání“ dle EU), se pro outsourcing podřízených činností mimo hlavní předmět svého podnikání rozhodují převážně z důvodu ekonomicko-technického charakteru, z důvodu získání know-how, při náběhu nové technologie, při přijetí nového projektu z obavy o ztrátu zákazníka a souasně při absenci potřebné kapacity (prostor, zaměstnanci ...).

Důvodem rozhodnutí o nerealizaci outsourcingu z pohledu managementu malých a středních podniků jsou především obavy z vlastního „interního“ selhání v partnerském vztahu s poskytovatelem outsourcingových služeb. Tyto obavy by mohly být sníženy kvalitním řízením projektů vytváření činností z podnikatelského procesu firmy. **Transformaci struktury podniku** by měla doprovázet nejen kvalitní příprava projektového návrhu, vyhodnocení variant, příprava a realizace projektu, ale v případě outsourcingového projektu rovněž tzv. outplacement. Po začlenění outsourcingovaných služeb do podnikových procesů je nutné provádět jejich důsledný controlling. Všechny způsoby vertikální integrace jsou ovlivněny především mírou důvěry mezi zúčastněnými partnery. Okamžikem začlenění outsourcingovaných aktivit do podnikových procesů dojde ke stavu, kdy lze dané činnosti, které se tak staly součástí celého procesu, velice obtížně izolovat a následně hodnotit. Jedna z možností hodnocení úspěšnosti provedené změny stupně vertikální integrace vychází z předpokladu správně nastavených výchozích metrik, a to již při definování cíle outsourcingového projektu (z hlediska faktoru kvality, času a financí). Tedy hodnotit, zda se začleněním outsourcingovaných služeb došlo k požadovaným změnám procesů. Takové hodnocení má však patřičnou vypovídací schopnost jen z krátkodobého hlediska.

Management podniků a podnikatelé samotní spatřují ohnisko své práce ve snižování nákladů, a to „jen“ ve výrobních činnostech. V kontextu souasného zkracování životních cyklů výrobků a změn ve výrobních a logistických procesech se tento způsob snižování nákladů nezdá být tou správnou cestou. Rezervy bývají v tomto ohledu hlavně v nevýrobních či obslužných oblastech podnikových procesů. Podstata práce vrcholového manažera by neměla spočívat v řešení operativních problémů firmy, ale v hledání vize a strategie firmy, odpovědi na otázky nových příležitostí, směru strategických inovací a s tím spojených investic firmy,

hledání odlišné hodnoty pro zákazníka, rozvoje a podpory klíčových zaměstnanců i způsobu práce se znalostmi. Jednoduše řečeno hledání toho, v čem je jejich firma jedinečná.

Strategie snižování nákladů, navíc omezená jen na výrobní proces, má svá úskalí. Redukovat náklady nelze do nekonečna. Mnozí manažeři vidí cestu ve snižování nákladů v rámci uplatnění strategie „vyrob nebo kup“ formou outsourcingu. Mělo by se však jednat o outsourcing činností, které nejsou pro firmu z hlediska strategie klíčové. Jednou z výhod outsourcingu je, že v rámci řízení projektu vytváření činností z organizace firmy, je nutné provést podrobnou analýzu firemních procesů se záměrem optimalizovat náklady na outsourcovanou službu. Manažeři si v rámci provedené analýzy specifikují činnosti, které přinášejí firmě přidanou hodnotu, činnosti které ji nevytvářejí, ale jsou potřebné pro chod firmy a činnosti zbytečné, které lze eliminovat. Obzvláště malé a střední podniky ve fázi růstu se musí naučit rychle nahlížet na své interní procesy v kontextu příležitostí svého okolí. Šetření firemních zdrojů by mělo být samozřejmé, nepřinese to však firmě její růst. Potenciál růstu firmy je ve strategické inovaci, která umožňuje posílit vazby inovovaného produktu na trh, zákazníka a na podnikové procesy.

Výběr použité literatury

- [1] *A Definition for Small Business?* [online] 2007 [cit. 2006-06-29]. Dostupné z <http://www.businessandlaw.vu.edu.au/s>
- [2] CASSIMAN, B., VEUGELERS, R. *Complementarity between Technology Make and Buy in Innovation Strategies: Evidence from Belgian Manufacturing Firms. Economics Working Papers No 279, Department of Economics and Business, Universitat Pompeu Fabra*. 1998. [online] 2007 [cit. 2007-05-20]. Dostupné z <http://www.recercat.net/bitstream/2072/425/1/279.pdf>
- [3] • *SN ISO 10006. Směrnice pro management jakosti projektů*. QES s.r.o., Technická normalizační komise.
- [4] DRDLA, M., RAIS, K. *Reengineering - řízení změn ve firmě*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-411-7
- [5] JÁČEK, I., RYDVALOVÁ, P., ŽIŽKA, M. *Inovace v malém a středním podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0853-8
- [6] KISLINGEROVÁ, E. a j. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7179-882-8
- [7] KOŠTURIÁK, J., CHAL, J. *Inovace – vaše konkurenční výhoda!* 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1929-7
- [8] LOCKETT, A. Edith Penro's Legacy to the Resource-Based View. *Managerial and Decision Economics*. 2005. Volume 26, Issue 2, pg 83 – 98. ISSN 1099-1488
- [9] LOWMAN, M., HOECHT, A., PROTT, P. Catching a Cold: An Exploratory Study Into the Innovation Risks of Outsourcing in Pharmaceutical New Product Development. *In Proceedings of the 3rd European Conference on Entrepreneurship and Innovation*. Winchester: APLR, 2008. Pg 161 – 168. ISBN 978-1-906638-15-3
- [10] MOMME, J. *Outsourcing Manufacturing to Suppliers*. 1st ed. Aalborg: Aalborg University, 2001. ISBN 87-89867-99-8
- [11] PORTER, M. E. *The Competitive Advantage of Nations. With a new Introduction*. 11th ed. New York: Free Press, 1998. ISBN 0-684-84147-9
- [12] PROBERT, D. *Developing a make or buy strategy for manufacturing business*. 1st ed. London: The Institution of Electrical Engineers, 1997. ISBN 0-85296-863-9
- [13] RYDVALOVÁ, P., RYDVAL, J. *Outsourcing ve firmě*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1807-8
- [14] RYDVALOVÁ, P., ŽIŽKA, M. *Konkurenceschopnost a jedinečnost obce*. 1. vyd. Liberec: TUL, 2008. ISBN 978-80-7372-423-8
- [15] SKOKAN, K. *Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2004. ISBN 80-7329-059-6
- [16] SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0198-7

- [17] STÝBLO, J. *Outsourcing a outplacement*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2005. ISBN 80-7347-094-7
- [18] STÝBLO, J. *Outsourcing a outplacement*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2005. ISBN 80-7347-094-7
- [19] THIEL, Ch., CAWELIUS, O. *Outsourcing - Historie und Begriffserklärung*. [online]. [cit. 2007-12-27]. Dostupné z <http://www.info-institut.de/aktuelles/INFO_Beitrug_Outsourcing.pdf>
- [20] *Technologický profil • R p•edstavuje databázi kontakt• pro spolupráci v inová•ním podnikání - projekt ME 718*. [online] 2007 [cit. 2007-07-27]. Dostupné z <<http://www.techprofil.cz/find.asp?action=StaffList&SearchForm=MapDefQueries>>
- [21] TIDD, J., BESSANT, J., PAVITT, K. • *izeni inovací – zavád•ní technologických, tržních a organiza•ních zm•n*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1466-7
- [22] *Uplat•ování nové definice malého a st•edního podnikání*. [online] 2005 [cit. 2007-05-03]. Dostupné z <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/male-a-stredni-podnikani/uplatnovani-nove-definice-maleho-a/1000503/21196/>>
- [23] VAVRE• KOVÁ, E. *Možnosti pro rozši•ování outsourcingu*. [online] 2006 [cit. 2007-01-03]. Dostupné z <<http://www.cestovnuruch.cz/hotelier/outsourcing.php>>
- [24] VODÁ• EK, L., VODÁ• KOVÁ, O. *Malé a st•ední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-099-6

Abstract

Inaugural dissertation deals with the application of outsourcing principles in Czech small and medium-sized enterprises as the instrument of the organization structure innovation. In the first part of the dissertation (from first up to second chapter) the basic terms, theoretical frameworks, development trends and the key concepts of the outsourcing as the organization structure innovation are defined. Fundamental conception of the dissertation, “Make or buy strategy”, its description, implementation procedure together with reasons and possible results are described in the second part of the publication. It consists of third as far as fourth chapter.

Third part of the dissertation is focused on the problematic of the project management of the changes in small and medium enterprises. The fifth chapter parses the implementation procedure of the outsourcing principles from the organizational innovation project's life cycle point of view. Fourth and fundamental part of the dissertation (chapters sixth and seven) presents by itself the research of the given problem from the basic framework, goal, established hypothesis, used methodology, procedure of the own research up to its evaluation. Fifth part of the dissertation gives the illustration of the implementation of the outsourcing principles by means of project management, summarizing the essential characteristics of the whole research deepening the knowledge of the given area (Eighth and ninth chapter).

Sixth and last part of the dissertation are the attachments completing the theme by historical knowledge, additional calculations, preview of the questionnaire from the executed research and case study (example of the good practices) of the development of the firm in size of small and medium enterprising under the influence of the technological transfer from the Technical university of Liberec.

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta

HABILITAČNÍ PRÁCE

Ing. Petra RYDVALOVÁ, Ph.D.

LIBEREC 2009

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta

**OUTSOURCING JAKO ORGANIZA• NÍ INOVACE
V PODMÍNKÁCH
MALÉHO A ST• EDNÍHO PODNIKÁNÍ**

Ing. Petra Rydvalová, Ph.D.

LIBEREC 2009

Resumé

Habilitační práce se zabývá výzkumem uplatnění outsourcingových principů v českých malých a středních podnicích jako možnosti inovace organizační struktury. Práce je zpracována v devíti kapitolách, které lze rozdělit do pěti ucelených částí. Šestou část pak tvoří přílohy, které jsou nedílnou součástí práce.

V první části práce (první a druhá kapitoly) jsou definovány základní pojmy, specifikovány teoretické rámce, vývojové tendence a charakterizovány klíčové koncepce problematiky outsourcingu jako možnosti organizační inovace.

Stěžejní koncepce práce strategie „vyrob nebo kup“ („make or buy“), její charakteristika, postup implementace s důvody a možnými důsledky jsou popsány ve druhé části práce. Tu tvoří třetí a čtvrtá kapitola.

Třetí část práce je zaměřena na problematiku potřeby projektového řízení změn v malých a středních podnicích. V páté kapitole je tak rozebrán postup implementace outsourcingových principů z pohledu životního cyklu projektu této organizační inovace.

Čtvrtá a stěžejní část práce (kapitoly šest a sedm) představuje samotný výzkum daného problému, od základního rámce, cíle, stanovených hypotéz, použité metodiky, postupu, vlastního průzkumu až po jeho vyhodnocení.

Pátá část poskytuje ukázkou implementace principů outsourcingu formou projektového řízení a shrnutí podstatných znaků celého výzkumu prohlubující tak poznatky dané oblasti (osmá a devátá kapitola).

Šestou a poslední částí práce jsou přílohy, které doplňují téma o historické poznatky, pomocné výpočty, ukázkou dotazníku provedeného průzkumu a případovou studii (příklad dobré praxe) rozvoje firmy v rozsahu malého a středního podnikání vyvolaného transferem nové technologie vyvinuté na Technické univerzitě v Liberci.

Summary

Inaugural dissertation deals with the application of outsourcing principles in Czech small and medium-sized enterprises as the instrument of the organization structure innovation. Publication is elaborated in nine chapters divided among five compact sections. Sixth part consists of attachments being the integral part of the publication.

In the first part of the dissertation (from first up to second chapter) the basic terms, theoretical frameworks, development trends and the key concepts of the outsourcing as the organization structure innovation are defined.

Fundamental conception of the dissertation, “Make or buy strategy”, its description, implementation procedure together with reasons and possible results are described in the second part of the publication. It consists of third as far as fourth chapter.

Third part of the dissertation is focused on the problematic of the project management of the changes in small and medium enterprises. The fifth chapter parses the implementation procedure of the outsourcing principles from the organizational innovation project's life cycle point of view.

Fourth and fundamental part of the dissertation (chapters sixth and seven) presents by itself the research of the given problem from the basic framework, goal, established hypothesis, used methodology, procedure of the own research up to its evaluation.

Fifth part of the dissertation gives the illustration of the implementation of the outsourcing principles by means of project management, summarizing the essential characteristics of the whole research deepening the knowledge of the given area. (Eighth and ninth chapter).

Sixth and last part of the dissertation are the attachments completing the theme by historical knowledge, additional calculations, preview of the questionnaire from the executed research and case study (example of the good practices) of the development of the firm in size of small and medium enterprising under the influence of the technological transfer from the Technical university of Liberec.

Klíčová slova/Key words

drobný podnik	micro-enterprise
ekonomická výkonnost	economic performance
finanční analýza	financial analysis
inovace	innovation
insourcing	insourcing
klastr	industry cluster
klastrová iniciativa	cluster initiative
konkurenceschopnost	competitiveness
kvalitativní metody	qualitative methods
kvantitativní metody	quantitative methods
malé a střední podniky	small and medium-sized enterprises
organizace	organization
outplacement	outplacement
outsourcing	outsourcing
projekt	project
projektové řízení	project management
strategie	strategy
životní cyklus projektu	project life cycle

Obsah

RESUMÉ	3
SUMMARY	4
KLÍČOVÁ SLOVA/KEY WORDS	5
SEZNAM TABULEK	9
SEZNAM OBRÁZKŮ	10
SEZNAM ZKRATEK A SYMBOLŮ	11
ÚVOD	13
1. VÝKLAD POJMŮ	16
1.1. MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKÁNÍ	16
1.2. OUTSOURCING	18
1.3. INSOURCING	22
1.4. VNÍMÁNÍ OUTSOURCINGU V ČESKÝCH MĚDÍCH	22
1.5. STRATEGIE	25
1.6. KONCEPT INOVACÍ	27
1.7. GLOBÁLNÍ PARADIGMA • ÍZENÍ ORGANIZACÍ	27
2. VÝVOJ SOUČASNÉHO STAVU • EŠENÉ PROBLEMATIKY	29
2.1. KLÍČOVÉ KONCEPCE	29
2.2. KONKURENCESCHOPNÁ STRATEGIE A KONKURENČNÍ VÝHODA	33
2.3. REENGINEERING – • ÍZENÍ ZMĚN VE FIRMĚ	38
2.3.1. <i>Pojetí • ízení změn</i>	41
2.3.2. <i>Vztah mezi strategií, organizační strukturou a firemní kulturou</i>	42
2.4. ORGANIZACE, JEJÍ STRUKTURA A DYNAMIKA	43
2.5. SHRNUTÍ	45
3. STRATEGIE „VYROB NEBO KUP“ (STRATEGY „MAKE OR BUY“)	47
3.1. PODSTATA STRATEGIE „VYROB NEBO KUP“	47
3.2. DŮVODY VOLBY STRATEGIE „VYROB NEBO KUP“	48
3.3. STRATEGIE „VYROB NEBO KUP“ V KONTEXTU PODNIKÁNÍ	51
3.3.1. <i>Výrobní a obchodní strategie</i>	51
3.3.2. <i>Faktory pro zhodnocení úvahy o strategii „Výrob nebo kup“</i>	53
3.3.3. <i>Způsoby uplatnění strategie „Výrob nebo kup“</i>	56
3.3.4. <i>Stupeň vertikální integrace a konkurenceschopná strategie podnikání</i>	59
3.3.5. <i>Strategie „výrob nebo kup“ v inovační strategii</i>	60
3.4. SHRNUTÍ	61
4. PODSTATA IMPLEMENTACE OUTSOURCINGU DO FIREMNÍ STRATEGIE	62
4.1. PRINCIPY OUTSOURCINGU	62
4.2. DŮVODY A DŮSLEDKY REALIZACE OUTSOURCINGU	64
4.2.1. <i>Ishikawův v diagram – identifikace skutečných příčin outsourcingového projektu</i>	65
4.3. CHYBY PŘI UPLATŇOVÁNÍ OUTSOURCINGU A NÁSTROJE ELIMINACE	69
4.4. PROJEKTOVÉ • ÍZENÍ OUTSOURCINGU	70
4.5. SHRNUTÍ	71
5. ŽIVOTNÍ CYKLUS OUTSOURCINGOVÉHO PROJEKTU	73
5.1. ETAPY ŽIVOTNÍHO CYKLU OUTSOURCINGOVÉHO PROJEKTU	75
5.1.1. <i>Fáze – Rozhodnutí, vize a kritické faktory úspěchu</i>	75
5.1.2. <i>Analýza oblasti určené pro outsourcing (interní audit)</i>	76
5.1.3. <i>Volba dodavatele</i>	77
5.1.4. <i>Analýza ze strany dodavatele outsourcingových služeb (prověrka Due diligence)</i>	77
5.1.5. <i>Outsourcingová smlouva</i>	78
5.1.6. <i>• ízení přechodové fáze</i>	78
5.1.7. <i>• ízení partnerského vztahu</i>	78
5.2. OUTSOURCING A ČESKÁ LEGISLATIVA	79

5.2.1.	Forma outsourcingové smlouvy.....	79
5.2.2.	Obsah outsourcingové smlouvy	80
5.3.	SHRNUTÍ	83
6.	UPLATNĚNÍ PRINCIPŮ OUTSOURCINGU	84
6.1.	OUTSOURCING „FACILITY“ MANAGEMENTU	86
6.1.1.	Popis zaměření.....	86
6.1.2.	Oblast použití.....	86
6.1.3.	Specifika uplatnění na příkladu firmy potravinářského průmyslu Hamé, a.s.	87
6.2.	OUTSOURCING VEDENÍ ÚČETNICTVÍ.....	88
6.2.1.	Popis.....	88
6.2.2.	Oblasti použití.....	88
6.2.3.	Specifika uplatnění outsourcingu	89
6.3.	OUTSOURCING LOGISTIKY	90
6.3.1.	Popis.....	90
6.3.2.	Oblasti použití.....	90
6.3.3.	Specifika uplatnění outsourcingu v logistice na příkladu automobilového průmyslu	93
6.4.	OUTSOURCING INFORMAČNÍCH SYSTÉMŮ PODNIKU (INFORMAČNÍ OUTSOURCING).....	94
6.4.1.	Popis.....	94
6.4.2.	Oblasti použití.....	95
6.4.3.	Specifika uplatnění outsourcingu	95
6.5.	OUTSOURCING ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	96
6.5.1.	Popis.....	96
6.5.2.	Oblasti použití.....	96
6.5.3.	Specifika uplatnění outsourcingu	96
6.6.	OUTSOURCING V OBLASTI ŘÍZENÍ ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ (EKOLOGICKÝ OUTSOURCING)	97
6.6.1.	Popis.....	97
6.6.2.	Oblasti použití.....	97
6.6.3.	Specifika uplatnění outsourcingu	97
6.7.	OUTSOURCING V OBLASTI VÝVOJE, VÝZKUMU A TRANSFERU TECHNOLOGIÍ	98
6.7.1.	Popis.....	98
6.7.2.	Oblasti použití.....	98
6.7.3.	Specifika uplatnění outsourcingu	99
6.8.	SHRNUTÍ	100
7.	VÝZKUM OUTSOURCINGU V ČESKÝCH MSP	102
7.1.	ÚČEL, CÍL A FILOSOFIE VÝZKUMU.....	102
7.1.1.	Aktivity výzkumu	103
7.1.2.	Postup výzkumu.....	104
7.2.	METODOLOGIE PRŮVĚZKUMU	105
7.3.	ČASOVÝ HARMONOGRAM PRŮVĚZKUMU	107
7.4.	ANALÝZA DAT Z DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	109
7.4.1.	Prvoplánový popis získaných dat	110
7.4.2.	Novelizovaný systém klasifikací ekonomických činností	122
7.5.	DALŠÍ VÝSTUPY Z PRŮVĚZKUMU – VERIFIKACE HYPOTÉZ	127
7.5.1.	Verifikace hypotézy H1	127
7.5.2.	Verifikace hypotézy H2	132
7.5.3.	Verifikace hypotézy H3	138
8.	PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ OUTSOURCINGU.....	142
8.1.	OUTSOURCING V PODNIKATELSKÉ PRAXI	142
8.1.1.	Fáze 1: INICIALIZACE	143
8.1.2.	Fáze 2: STRATEGIE	144
8.1.3.	Fáze 3: PLÁNOVÁNÍ.....	145
8.1.4.	Fáze 4: UPŘESNĚNÍ SPECIFIKACE A REALIZACE PROJEKTU.....	146
8.1.5.	Fáze 5: PŘEDÁNÍ A PŘEVZETÍ PROJEKTU	148
8.1.6.	Fáze 6 - 7: VYHODNOCENÍ A ARCHIVACE	148
9.	ZÁVĚR.....	149
	CITACE.....	154

BIBLIOGRAFIE.....	160
--------------------------	------------

SEZNAM PŘÍLOH.....	163
---------------------------	------------

PŘÍLOHA A	VÝPOČET POTŘEBY POŽÁRNÍ ZÁMSTNANČI	
A1 - 4		
PŘÍLOHA B	VZOR DOTAZNÍKU PRO ZKUMU VYUŽÍVÁNÍ PRINCIPŮ OUTSOURCINGU V ČESKÝCH MSP	B1 - 3
PŘÍLOHA C	NOVELIZOVANÝ SYSTÉM KLASIFIKACE EKONOMICKÝCH ČINNOSTÍ V KONTEXTU ÚSKUTEČNÉHO PRO ZKUMU	
	C1 - 8	
PŘÍLOHA D	IDENTIFIKACE DYNAMIKY HOSPODÁŘSKÉHO ROZVOJE OBCÍ - R - PROJEKT WD-30-07-1	D1 - 6
PŘÍLOHA E	INOVATIONÁLNÍ AKTIVITY PODNIKŮ V ČR V LETECH 2004 – 2006, DLE ŠETŘENÍ SÚ ...	
E1 PŘÍLOHA F	Případová studie inovací firmy ELMARCO, S.R.O	
F1 - 29		

Seznam tabulek

TAB. 1 NEJ• AST• JŠÍ CHARAKTERISTIKA VELIKOSTI PODNIKU DLE PO• TU ZAM• STNANC•	17
TAB. 2 VARIANTNOST VYUŽÍVÁNÍ PRINCIP• OUTSOURCINGU.....	20
TAB. 3 CHARAKTERISTIKA MODELOVÝCH TYP• ORGANIZACÍ VE VZTAHU KE STRATEGII FIRMY	44
TAB. 4 HARMONOGRAM VÝZKUMNÝCH PRACÍ	103
TAB. 5 P• VODNÍ SOUBOR Z DATABÁZE AIP • R.....	106
TAB. 6 HARMONOGRAM DOTAZNÍKOVÉHO PR• ZKUMU	108
TAB. 7 „ODHAD“ RESPONDENT• , DO JAKÉ MÍRY SE DANOU FÁZÍ PROJEKTOVÉHO • ÍZENÍ JEJICH ORGANIZACE V PR• M• RU ZABÝVALY (V PROCENTNÍM VYJÁD• ENÍ).....	121
TAB. 8 UKÁZKA - VÝSEK Z P• EVODNÍKU OKE• NA CZ-NACE	123
TAB. 9 ZA• AZENÍ HLAVNÍCH • INNOSTÍ JEDNOTEK (RESPONDENT•) DLE STARÉ (OKE•) A NOVÉ CZ NACE KLASIFIKACE	123
TAB. 10 ROZPAD ZKOUMANÝCH JEDNOTEK KLASIFIKACE • INNOSTI „K“ DLE P• VODNÍ OKE• V NOVÉM T• ÍD• NÍ DLE CZ-NACE A POROVNÁNÍ SE SEKCI „C“	125
TAB. 11 MÍRA VYUŽÍVÁNÍ PRINCIP• OUTSOURCINGU V OBLASTECH • INNOSTÍ DROBNÉ FIRMY	128
TAB. 12 MÍRA VYUŽÍVÁNÍ PRINCIP• OUTSOURCINGU V OBLASTECH • INNOSTÍ MALÉ FIRMY	129
TAB. 13 MÍRA VYUŽÍVÁNÍ PRINCIP• OUTSOURCINGU V OBLASTECH • INNOSTÍ ST• EDNÍ FIRMY	130
TAB. 14 SYNTÉZA ÚDAJ• PR• ZKUMU OUTSOURCINGU MSP A DATABÁZE WD-30-07-1	132
TAB. 15 CHARAKTERISTIKA ZKOUMANÉHO VZORKU PRO KOMPARACI VÝSTUP•	138
TAB. 16 ARGUMENTY PRO AKCEPTACI OUTSOURCINGU	139
TAB. 17 ARGUMENTY PRO NEGACI ROZHODNUTÍ O VYUŽÍVÁNÍ OUTSOURCINGU.....	140
TAB. 18 ŠROVNÁNÍ ZKUŠENOSTÍ S OUTSOURCOVÁNÍM • INNOSTÍ.....	140

Seznam obrázků

OBR. 1 SCHÉMA OUTSOURCINGU	20
OBR. 2 SCHÉMA INSOURCINGU	22
OBR. 3 VNÍMÁNÍ VLIVU OUTSOURCINGU NA PODNIKÁNÍ V TIŠTĚNÝCH MÉDIÍCH V PRVNÍ POL. R. 2006	23
OBR. 4 OUTSOURCING VE VYBRANÝCH MÉDIÍCH V PRVNÍ POL. ROKU 2006 DLE HODNOCENÍ DOPADU V PROCENTNÍM VYJÁDŘENÍ	24
OBR. 5 GENERICKÝ HODNOTOVÝ ET ZEC	37
OBR. 6 MODEL KONCEPCE „7S“	39
OBR. 7 MODEL KRITICKÝCH FAKTORŮ ÚSPĚCHU MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ	40
OBR. 8 LETECKÝ POHLED NA „ROUGE PLANT“ V ROCE 1930	50
OBR. 9 STRATEGIE „VYROB NEBO KUP“ JE V CENTRU VÝROBNÍ STRATEGIE	53
OBR. 10 ROZHODOVACÍ STROM STRATEGIE „VYROB NEBO KUP“	54
OBR. 11 VOLBA STRATEGIE „VYROB“	57
OBR. 12 VOLBA STRATEGIE „KUP“	57
OBR. 13 SKOKOVÉ SCHÉMA TYPOLOGIE EXTERNÍCH A INTERNÍCH SMLUVNÍCH VZTAHŮ	58
OBR. 14 MYŠLENKOVÁ MAPA: DŮVODY PRO ÚVAHU O REALIZACI OUTSOURCINGU VE FIRMĚ	63
OBR. 15 UKÁZKA TVORBY DIAGRAMU PŘÍJMU A DĚLEK	67
OBR. 16 DIGRAM PŘÍJMU A DĚLEK PRO REALIZACI OUTSOURCINGOVÉHO PROJEKTU	68
OBR. 17 MYŠLENKOVÁ MAPA: FAKTORY ÚSPĚŠNÉ REALIZACE OUTSOURCINGU	69
OBR. 18 MYŠLENKOVÁ MAPA CHARAKTERIZUJÍCÍ PROJEKT	71
OBR. 19 ŽIVOTNÍ CYKLUS OUTSOURCINGOVÉHO PROJEKTU	74
OBR. 20 MYŠLENKOVÁ MAPA: CO LZE V PODNIKU OUTSOURCOVAT?	84
OBR. 21 TEMATICKÉ ZAMĚŘENÍ PŘÍJMU O OUTSOURCINGU DLE PRŮZKUMU SPOLEČNOSTI NEWTON I. T.	85
OBR. 22 VYUŽÍVÁNÍ OUTSOURCINGU V ČR	109
OBR. 23 SESKUPENÍ ODESLANÝCH DOTAZNÍKŮ DO ORGANIZACÍ DLE POTŘEBY ZAMĚSTNANCŮ	110
OBR. 24 RELATIVNÍ ETNOSTI VRÁCENÝCH DOTAZNÍKŮ DLE VELIKOSTI ORGANIZACE RESPONDENTŮ	111
OBR. 25 ZASTOUPENÍ ORGANIZACÍ V PRŮZKUMU DLE PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ	111
OBR. 26 ROZLOŽENÍ RESPONDENTŮ DLE KRAJE PŮSOBNOSTI ORGANIZACE	112
OBR. 27 SETŮ IDŮ ORGANIZACÍ DLE OKE	113
OBR. 28 OBLASTI VYUŽÍVÁNÍ OUTSOURCINGU (ABSOLUTNÍ ETNOST)	114
OBR. 29 PROCENTNÍ VYUŽITÍ OUTSOURCINGU V INOVATIONÁLNÍCH FIREM (%)	114
OBR. 30 DŮVODY PRO VYUŽITÍ PRINCIPŮ OUTSOURCINGU U ORGANIZACÍ, KTERÉ JE JŽ VYUŽILY	115
OBR. 31 DŮVODY PRO VYUŽITÍ OUTSOURCINGU U ORGANIZACÍ, KTERÉ JEJ JEŠTĚ NEVYUŽILY, ALE CHYSTAJÍ SE K TOMU	116
OBR. 32 ETNOST VÝSKYTU DŮVODŮ NEREALIZACE OUTSOURCINGU	117
OBR. 33 OBAVY Z INTERNÍHO SELHÁNÍ	118
OBR. 34 PERSONÁLNÍ STRATEGIE PRO PŘÍPAD PŘENESENÍ ÚKOLŮ INOVACI NA POSKYTOVATELE	119
OBR. 35 VLASTNÍ ZKUŠENOSTI S POSKYTOVATELI OUTSOURCINGOVÝCH SLUŽEB	119
OBR. 36 HLAVNÍ POŽADAVKY NA DODAVATELE OUTSOURCINGU – PARETOVA ANALÝZA	120
OBR. 37 MÍRA VYUŽÍVÁNÍ PRINCIPŮ PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ	121
OBR. 38 VYUŽÍVÁNÍ PRINCIPŮ OUTSOURCINGU V PŘEDCHOZÍCH INOVATIONÁLNÍCH PODNICÍCH DLE POTŘEBY ZAMĚSTNANCŮ	127
OBR. 39 POROVNÁNÍ PODÍLU OUTSOURCOVANÝCH INOVACÍ Z HLEDISKA VELIKOSTI PODNIKU DLE ZÁKONA O PODPOŘENÍ PODNIKÁNÍ	131
OBR. 40 FÁZE PROCESU REALIZACE OUTSOURCINGOVÉHO PROJEKTU	142
OBR. 41 MYŠLENKOVÁ MAPA: FÁZE INICIALIZACE PROJEKTU	143
OBR. 42 MYŠLENKOVÁ MAPA: FÁZE STRATEGIE PROJEKTU	144
OBR. 43 MYŠLENKOVÁ MAPA: FÁZE PLÁNOVÁNÍ PROJEKTU	145
OBR. 44 MYŠLENKOVÁ MAPA: FÁZE REALIZACE PROJEKTU	146

Seznam zkratk a symbol•

AIP • R	Asociace inova•ního podnikání • eské republiky
ARES	Administrativní registr ekonomických subjekt•
BPO	Business Process Outsourcing
CDS (sk•í•)	Chemical Distribution System
CSF	Critical Success Factors – kritické faktory úsp•chu
CZ-NACE	Klasifikace ekonomických •inností po 2. revizi NACE (nahrazuje v • R OKE•)
• SH	•istá sou•asná hodnota
• SÚ	•eský statistický ú•ad
Digram PD	Diagram p•i•in a d•sledk•
DPS	Desky plošných spoj•
ECEI	European Conference on Entrepreneurship and Innovation - Evropská konference Podnikání a inovace
FD	•asový fond d•lníka
H1 až H3	Ozna•ení stanovené hypotézy
HDP	hrubý domácí produkt
HF TUL	Hospodá•ská fakulta Technické univerzity v Liberci
EF TUL	Ekonomická fakulta Technické univerzity v Liberci (od 1. 9. 2009)
HR	Human resources – lidské zdroje
IS/IT	Informa•ní systém/informa•ní technologie
ISIC	Mezinárodní standardní klasifikace ekonomických •inností
JIT	Just In Time
L	Celkový po•et zam•stnanc•
LAB	Laboratorní za•izení
LD	Celkový po•et d•lník•
LDV	Po•et výrobních d•lník•
LPM	Po•et manažer• provozu
LSM	Po•et manažer• st•edního •izení
LVM	Po•et manažer• vrcholového •izení
Make or buy	Strategie „vyrob nebo kup“
MMF	Mezinárodní m•nový fond
MMR	Ministerstvo pro místní rozvoj
MSP	Malý a st•ední podnik, malé a st•ední podnikání
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a t•lovýchovy
NACE	Akronym Nomenclature générale des Activités économiques dans les Communautés Européennes v p•ekladu statistická klasifikace ekonomických •inností používaná v rámci Evropského spole•enství (od r. 1970)
Nano-	Ozna•ení procesu výroby NANOSPIDER
NCE	Samostatná klasifikace obchodních •inností (r. 1965)
NDR	Nízká dynamika rozvoje
NICE	Klasifikace odv•tví v Evropských spole•enstvích (r. 1961)
NOPLAT	Net Operating Profit Less Adjusted Taxes – provozní zisk snížený o da•ové úpravy
OKE•	Odv•tová klasifikace ekonomických •inností (platná do r. 2008)

OPPI	Operační program Průmysl a inovace
OPPP	Operační program Průmysl a podnikání
OPRLZ	Operační program Rozvoj lidských zdrojů
OSN	Organizace spojených národů
Q_N	Plánovaný objem práce na 1 výrobek
ROIC	Return On Invested Capital – ukazatel návratnosti investovaného kapitálu
RTD	Oddělení výzkumu a vývoje
Sedm (7) S	Sedm kritérií tvorby strategie
Semi-	Označení procesu výroby polovodičů
TRANSCEN	Akronym projektu „Regionální centrum vzdělávání v oblasti znalostního a technologického transferu“
WD-30-07-1	Označení výzkumného projektu zaměřeného na regionální disparity, řešeného týmem Hospodářské fakulty Technické univerzity v Liberci

Úvod

Habilitační práce vychází z výzkumných aktivit autorky, které navazují na výsledky výzkumného projektu¹ GA • R zpracovávaného na Katedře podnikové ekonomiky Hospodářské fakulty Technické univerzity v Liberci v letech 2004 až 2006. Navazuje rovněž na autorčinu disertační práci „Vliv odvětvových seskupení (klastřů) na rozvoj malého a středního podnikání v České republice“ obhájenou v roce 2005. Jedním z výstupů výzkumného projektu GA • R bylo zjištění, že malým a středním firmám v České republice lze doporučit v rámci řešení problémů spojených s nízkým inovačním potenciálem užší profilaci například využití **outsourcingu**. Toto zjištění vychází ze skutečnosti, že má-li být podnikatelská strategie jedinečná, měla by být zaměřena na tzv. „core business“, to znamená na činnosti s nejvyšší přidanou hodnotou.

Jak je uvedeno ve „Sdělení komise Evropských společenství“ ze dne 31. 10. 2007, dlouhodobý pohled poukazuje na to, že i když Evropa patří z hlediska HDP na jednoho obyvatele stále mezi nejbohatší oblasti světa, z pohledu celkového ekonomického světového významu je předví nově se rozvíjející ekonomiky. Ve Sdělení je konstatováno, že do roku 2050 bude s největší pravděpodobností nejdůležitějším trhem a oblastí růstu Asie². I nadále je předpokládána důležitá role průmyslové výroby v hospodářství EU, která bude vytvářet stále větší poptávku po výzkumu a vysoce kvalifikovaných službách z ostatních oblastí hospodářství. Znamená to, že průmyslová výroba bude definována v užším smyslu, bude zaměstnávat méně lidí a tvořit menší podíl na celkové tvorbě HDP než je tomu dnes. Tyto vývojové tendence jsou však způsobeny i vlivem statistického vnímání a hodnocení, kdy v rámci rozkladu hodnotového řetězce dochází k přesouvání některých ekonomických činností z oblasti výroby do oblastí služeb.

Na základě zjištění se ve Sdělení konstatuje, že: *Analýza naznačuje, že nejúspěšnější z průmyslových podniků budou jakožto vedoucí subjekty ve světových hodnotových sítích poskytovat služby v oblastech plánování, marketingu a výzkumu a vývoje a integrovat složky*

¹ Projekt Grantové agentury • R „Specifikace zdravého malého a středního podnikání a jeho příspěvek ke zvyšování evropské konkurenceschopnosti“ – GA • R • 402/04/2009.

² Sdělení komise: Zvyšování růstu produktivity: hlavní poselství zprávy o konkurenceschopnosti Evropy v roce 2007, s. 8.

*z vnějších zdrojů. Služby nabízené v rámci výroby a zahrnuté jako součást konečného produktu se proto pravděpodobně budou dále rozvíjet. Tím se vytvářejí nové možnosti zisku a cenné dlouhodobé vztahy se zákazníky; rovněž se tím však zvyšují možnosti pro outsourcing.*³

Dalším důležitým poznatkem Sdělení je konstatování, že v současné době nelze říci, zda nové technologie (elektromechanické mikrosystémy, pokročilé materiály, biotechnologie a nanotechnologie) naplní očekávané představy praxe. Jsou však potenciálem růstu produktivity a inovace v průběhu dalších desetiletí. Vysoce důležitou se stává otázka řízení znalostí, významu intelektuálního kapitálu, nehmotného kapitálu. Klíčovými se stávají dovednosti netechnického rázu tzv. „soft skills“, jako např. práce v týmu, osvojování si nových poznatků, sdílení a komunikace, poskytování nejen zboží, ale i služeb, a to v meziborovém kontextu, což platí obzvláště pro malé a střední podniky.

Cílem habilitační práce je ověřit stav uplatnění outsourcingových principů v českých malých a středních firmách a zasadit tuto organizační inovaci do rámce podnikatelské strategie. Za účelem splnění cílů práce byly v rámci příprav stanoveny hypotézy, pro jejichž verifikaci byl proveden v období dvou let (2007 až 2008) „individuální“ výzkum včetně realizace dotazníkového průzkumu, který je blíže popsán v sedmé kapitole této habilitační práce.

V průběhu přípravných aktivit k uvedenému průzkumu bylo zjištěno, že na trhu českou odbornou literaturou chybí publikace, která by problematiku outsourcingu vysvětlovala z obecného hlediska, tedy bez zaměření pouze na konkrétní činnosti podniku. To se stalo impulsem k přípravě publikace zaměřené na problematiku outsourcingu ve firmě v podmínkách českého prostředí. Pro její následné vydání v renomovaném nakladatelství bylo nezbytné propojení teoretických a výzkumných činností s podnikatelskou praxí. Výsledkem bylo zpracování vlastní publikace⁴ „Outsourcing ve firmě“. Na základě diskuzí s odborníky a zkušeností získaných z průzkumů v podnicích využívajících principů outsourcingu, doplněných studiem odborné literatury, bylo konstatováno, že generalizovat postup pro

³ Sdělení komise; Zvyšování růstu produktivity: hlavní poselství zprávy o konkurenceschopnosti Evropy v roce 2007, s. 8 - 9. Citace.

⁴ RYDVALOVÁ, P., RYDVAL, J. *Outsourcing ve firmě*. I. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2007. ISBN 978-80-251-1807-8.

aplikaci outsourcingu v podnicích je obtížné. Nicméně existují některé všeobecně platné zásady, které lze doporučit pro organizační inovaci formou outsourcingu. Kniha rovněž shrnuje zkušenosti z individuálních případů uplatnění outsourcingu. Základním poznatkem je, že jeho realizace znamená dynamický proces a nejedná se tudíž o jednorázovou záležitost odtrženou od ostatního „světa“ v organizaci. Proto jeho implementace, a to již od prvních vizí, vyžaduje projektový přístup. Uvedená publikace měla za cíl poukázat na možnosti uplatnění outsourcingových projektů s pomocí strategie „vyrob nebo kup“. Vedle teoretického zasazení do problematiky podnikového řízení „strategie vyrob nebo kup“ bylo záměrem knihy rovněž prezentovat praktické zkušenosti získané z vedení outsourcingových projektů.

Habilitační práce mapuje výsledky výzkumu této problematiky a vychází z autoriných poznatků, které již byly publikovány, a to nejen ve výše uvedené publikaci „Outsourcing ve firmě“. Z tohoto důvodu jsou v rámci kapitol uváděny odkazy na případné autoriny publikace k danému tématu. Kromě toho se habilitační práce více zaměřuje na zasazení problematiky do teoretického rámce a provazuje problematiku outsourcingu s výzkumem zaměřeným na využívání jeho principů v českých malých a středních podnicích uskutečněným na přelomu let 2007 a 2008.

V první kapitole jsou definovány pojmy podstatné pro následné zpracování textu. Jedná se především o specifikaci malého a středního podnikání, outsourcingu, insourcingu, outplacementu, strategie a inovace. Specifikace jednotlivých pojmů je ve druhé kapitole zasazená do teoretického rámce, a to včetně klíčové koncepce problematiky rozebírané organizační inovace. Otázka stěžejní koncepce práce strategie „vyrob nebo kup“ je rozebrána v kapitole třetí. Její implementace s důvody a důsledky včetně nejčastějších chyb jsou obsahem navazující kapitoly čtvrté. Na základě konstatování potřeby projektového řízení při implementaci outsourcingových principů je v kapitole páté popsán životní cyklus projektu organizační inovace řešený formou outsourcingu. Šestá kapitola poskytuje přehled oblastí, které jsou v rámci reorganizací nejčastěji řešeny formou outsourcingu. Uvedených šest kapitol bylo výchozím základem pro formulaci výzkumného projektu autorky. Jeho cíle, hypotézy, metodologie, harmonogram i vlastní průzkum s výstupy jsou specifikovány v kapitole sedmé. V osmé kapitole je popsána implementace outsourcingu formou projektového řízení. Shrnutí podstatných poznatků celého výzkumu je uvedeno v závěru a doplněno přílohami, které text práce rozšiřují o potřebné statistické přehledy.

1. Výklad pojmů

Kapitola „výklad pojmů“ je jakýmsi glosářem k tématu využívání outsourcingu v českých malých a středních podnicích. Jejím cílem je popsat **rámcové souvislosti** habilitační práce. Vedle definování pojmů jako malé a střední podnikání, outsourcing, insourcing je jejím dalším záměrem přiblížit vnímání outsourcingu v českých médiích.

1.1. Malé a střední podnikání

Definování velikosti podniku je v jednotlivých státech rozmanité. V rámci vyžádané odborné korektury prekladu publikace *• ízení inovací*⁵ uvádí autorka této habilitační práce následující:

Jedná se o nekonečné téma, které je dáno především národním pohledem na podnikatelskou •innost. Nejčastěji bývají podniky rozdělovány dle kvantitativních hledisek např. dle počtu zaměstnanců, výše obrátu, aktiv (rozvaha). Je potřeba si však uvědomit, že odlišnost chápání malého a středního podniku je dána rovněž předmetem podnikání (odv•tvím), velikostí státu sídla podniku, stylem •ízení podniku, apod. V tomto případě mluvíme již o kvalitativním hledisku charakterizujícím velikost podniku. Některý pohled na charakteristiku podniku je uvedeno v publikaci JÁ•, I., RYDVALOVÁ, P., ŽÍŽKA, M. Inovace v malém a středním podnikání. 1. vyd. monografie. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0853-8. Na Melbourne Victoria University byl v rámci aktivit Odborného výzkumného klastru – malé podnikání a IT ve spolupráci s mezinárodní organizací Information Resources Management Association (IRMA) proveden v roce 2003 speciální průzkum názorů na charakteristiku malých a středních podniků. Charakteristika dle vybraného kvantitativního hlediska počtu zaměstnanců je uvedena v tab. 1.⁶

⁵ TIDD, J., PAVITT, K., BESSANT, J. *• ízení inovací*. 2007, 542 s.

⁶ RYDVALOVÁ, P. In TIDD, J., PAVITT, K., BESSANT, J. *• ízení inovací*. Brno, 2006, s. 3-4. Citace.

Tab. 1 Nej•ast•jší charakteristika velikosti podniku dle po•tu zam•stnanc•

	Drobný (mikro) Podnik	Malý podnik	St•ední podnik
Austrálie/Nový Zéland (ABS)	Mén• než 5 Zam•stnanc•	Mén• než 20 zam•stnanc•	20 až 200 zam•stnanc•
Kanada/USA	Mén• než 5 Zam•stnanc•	Mén• jak 100 zam•stnanc•	100 až 500 zam•stnanc•
Evropa (EU) ⁷	Mén• než 10 zam•stnanc• + obrat (definice EU)	10 až 50 zam•stnanc• + obrat, aktiva (definice EU)	51 až 250 zam•stnanc• + obrat, aktiva (definice EU)
Ostatní (Brazílie, Jižní Korea, Spojené Arabské emiráty)	Mén• než 10 zam•stnanc•	Mén• než 100 zam•stnanc•	100 až 500 zam•stnanc•

Zdroj: A Definition for Small Business? [online] 2007 [Cit. 2006-06-29]. Dostupné z

<<http://www.businessandlaw.vu.edu.au/s>>

Pozn. 1: ABS = Australian Bureau Statistics (ABS); EU = Evropská unie

Jako kvantitativn•-kvalitativní hledisko p•i definování velikosti podniku lze použít kombinaci definice dle EU (uvedena v tab. 1) a hodnocení úrovn• řízení v organizaci podniku (dle publikace J. Vysušila „Pé•e o zdraví organismus firmy“). Lze konstatovat, že **drobné firmy** jsou práv• ty, kde staí jeden manažer zajistit kvalitní chod celé firmy. P•evedeno do kvantitativního hodnocení do cca 9 zam•stnanc•, a to za p•edpokladu pomoci rodinných p•íslušník• i zajišt•ním dopl•kových •inností firmy (outsourcing) externími organizacemi (nap•. •innosti spojené s vedením da•ové evidence i ú•etnictví, apod.). **Malý podnik** v•tšinou vyžaduje jednoho manažera (•asto podnikatele jako majitele) ve vrcholovém řízení a dále na úrovni provozního řízení pozice technických a administrativních (ú•etní apod.) pracovník•. Záleží na náro•nosti výrobního procesu, dovednostech a znalostech majitele. Rozsah managementu pro zvládnutí řízení malého podniku v podmínkách podnikatelského prost•edí • R (EU) lze kvantitativn• vyjád•it jako: jeden vrcholový manažer (majitel) a cca šest až dev•t provozních vedoucích pro velikost podniku cca do 50 zam•stnanc•. Což op•t koresponduje s hranicí uvád•nou v definici malého podnikání dle EU. **St•ední podnik** již klade na manažerské pozice v•tší nároky. Firmy v tomto stádiu •asto expandují do vzdálen•jších lokalit a podnikatel-manažer v•tšinou sám podnik nezvládá z hlediska organiza•ního ani kapitálového. Nároky jsou dány obtížností výrobního procesu, osobností

⁷ Uplat•ování nové definice malého a st•edního podnikání (MSP). [online] 2005 [cit. 2007-05-03]. Dostupné z <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/male-a-stredni-podnikani/uplatnovani-nove-definice-maleho-a/1000503/21196/>>

podnikatele, ale i zvyklostmi v odvětví, náročností podnikání na investice atd. V organizační struktuře středních podniků se setkáváme vedle úrovně vrcholového rovněž se středním a provozním managementem. Při úvaze maximální hranice počtu zaměstnanců ve výši 250 to často vyžaduje v pozicích vrcholové a střední úrovně managementu cca 16 - 20 manažerů a na pozici provozních manažerů cca 30 pracovníků (mistrů, techniků, apod.). Bližší výpočty jsou uvedeny v příloze A.

1.2. Outsourcing

V české odborné literatuře je pojem „outsourcing“ vysvětlován např. v publikaci T. Brucknera a J. Voříška. Autoři v ní uvádějí, že se jedná o pojem z americké obchodní angličtiny, ke kterému neexistuje český ekvivalent. V textu pak používají převodní slovo „outsourcing“ a jeho opis „využívání externích služeb“. Pro vyjádření uskutečnění daného procesu „to outsource“ používají blízký výraz „vytvořit“ a „odsunout“.⁸ Jako další příklad T. Bruckner a J. Voříšek uvádějí vymezení pojmu „outsourcing“ konzultanty z firmy Gartner Group, kteří *outsourcing vymezují jeho úelem, a to jako smluvní vztah s externí firmou za úelem přenesení odpovědnosti z určitou část funkční oblasti*.⁹ Autorka práce se však domnívá, že základním problémem takto chápané definice outsourcingu je otázka „přenesení odpovědnosti“. Jestliže management podniku „vsune“ mezi své vstupy (zdroje) a své výstupy další ekonomický subjekt, rozloží sice své podnikatelské riziko, ale zůstává mu odpovědnost za konečný výstup jeho podnikatelské činnosti. Zásadním problémem „outsourcingu“ je rozhodování managementu, zda činnost uskutečnit v rámci svého působení nebo nechat vykonat ním jiným, „koupit a vyrobit“?

J. Stýblo uvádí své pojetí pojmu „outsourcing“ již v podtitulu knihy *Outsourcing a outplacement (vyleovení činností a uvolování zaměstnanců)*¹⁰. Tato charakteristika „outsourcing = vyleovení činností“ může být zavádějící. Synonymem pojmu „vylenit“ je dát stranou. Obsahem „outsourcingu“ však není jen vylenění činnosti (např. vznikem nákladových středisek), ale přímo její vypuštění, odstranění, vytvoření z podnikatelského procesu. Kdy místo zpracovávání zdrojů v rámci vlastního podnikatelského procesu, danou

⁸ BRUCKNER, T., VOŘÍŠEK, J. *Outsourcing informačních systémů*. 1998, s. 9.

⁹ BRUCKNER, T., VOŘÍŠEK, J. *Outsourcing informačních systémů*. 1998, s. 10. Citace.

¹⁰ STÝBLO, J. *Outsourcing a outplacement*. 2005. titulní strana. Citace.

•innost dlouhodob• nakupujeme na základ• smluvního ujednání, jako hotovou službu, od externího dodavatele.

Významný pohled na charakteristiku „outsourcingu“ poskytuje Metodika • SÚ pro zat•í•ování ekonomických •inností do klasifikace CZ-NACE (p•vodní OKE•). „Outsourcing“ je specifikován jako subdodavatelská •innost, konkrétn• jako *smluvní závazek, podle kterého zadavatel požaduje po dodavateli vykonání konkrétní výrobní •innosti (služby)*.¹¹ Zadavatel i dodavatel bývá dle uvedené metodiky klasifikován jako jednotka vyráb•jící stejné zboží •i službu, a to na vlastní ú•et. Výjimku v za•len•ní •innosti tvoří obchod a stavebnictví (zadavatel je za•azen pod developerskou •innost a dodavatel pod stavebnictví). Na základ• pravidel za•le•ování •inností ekonomických subjekt• v rámci klasifikace CZ-NACE na hlavní, vedlejší a dopl•kové lze konstatovat následující význam pojmu outsourcingu: **Poskytování outsourcingu (subdodavatelství) je smluvním závazkem, v rámci kterého lze zprost•edkovat •ást výrobního procesu, celý výrobní proces (v p•ípad• když zadavatel vlastní surový materiál používaný jako vstup p•i výrob• a vlastní proto i kone•ný výrobek), stavební •innosti a služby dopl•kových •inností jednotky, (více viz p•íloha •. 3)**¹².

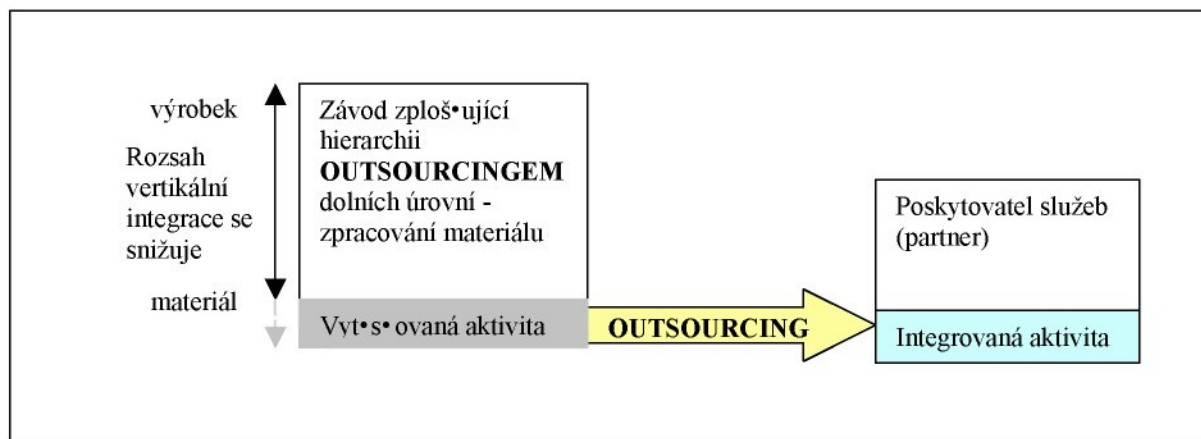
V publikaci „Outsourcing ve firm•“ je p•edložena následující definice: *Outsourcing je dlouhodobý smluvní vztah s „n•kým“ vn• vlastní organizace na poskytování služeb v jedné nebo více oblastech její •innosti*.¹³ Zjednodušen• lze za outsourcing ozna•it ty p•ípady smluvních vztah•, kdy dochází k dlouhodobému poskytování souboru souvisejících služeb a sou•asn• poskytovatelé t•chto služeb se specializují na jejich ucelené bloky. Tato specializace spolu s rozši•ováním portfolia služeb vedla v minulosti nap•. ke vzniku logistických podnik•, systémových integrátor• apod. P•i realizaci outsourcingu jsou odstra•ovány organiza•ní mezistupn•, •ímž dochází ke zploš•ní struktury firmy o vyt•sn•né aktivity a sou•asn• ke zjednodušení proces• o služby zajiš•ované poskytovatelem, viz obr. 1. Na obrázku je znázorn•na situace vyt•sn•ní •ásti aktivit na dolní úrovni organiza•ní struktury výrobního podniku (nap•. zpracování materiálu). Vyt•snit lze tímto zp•sobem ovšem i jiné aktivity na dalších úrovních •i jiných oblastech firmy.

¹¹ Metodika • SÚ, 2007. Online. 2008, s. 16. Citace.

¹² Metodika • SÚ, 2007. Online. 2008, s. 16.

¹³ RYDVALOVÁ, P., RYDVAL, J. *Outsourcing ve firm•*. 2007, s. 3. Citace.

V textu práce je dále používán termín v původním anglickém znění „outsourcing“ a pro proces zprostředkování služby původně realizované v rámci ekonomického subjektu výraz „vytvořit“, „odsunout“ či „outsourcovat“.



Obr. 1 Schéma outsourcingu

Zdroj: vlastní zpracování

Chápání obsahu outsourcingu má v praxi mnoho variant. Druhy outsourcingu, tak je charakterizovali Ch. Thiel a O. Cawelius¹⁴, jsou uvedeny v tab. 2.

Tab. 2 Variantnost využívání principů outsourcingu

Dimenze	Popis
Dílejší (parciální) outsourcing	V některé literatuře popisovaný jako „outtasking“. Stav spolupráce s poskytovatelem služby pouze v dílčích segmentech procesu, kdy nejsou outsourcovány celé procesy.
Celkový (totální) outsourcing	Vytvoření celých funkcí z podniku (např. stravování)
BPO – Obchodní procesní outsourcing	Vytvoření celého procesního řetězce. Dochází k tomu většinou v případech, kdy nelze jednotlivé funkce vyčlenit izolovaně.
Backsourcing (zpětný outsourcing)	Stav, kdy původně vytvořený výkon je zpětně přenesen do podniku.
Insourcing (viz kap. 1.3)	Nový výkon, který v podniku doposud nebyl prováděn, je uskutečňován v rámci procesu podniku vlastními silami.

¹⁴ THIEL, Ch., CAWELIUS, O. *Outsourcing - Historie und Begriffserklärung*. [online]. [Cit. 2007-12-27].

Dostupné z <http://www.info-institut.de/aktuelles/INFO_Beitrags_Outsourcing.pdf>.

Single-sourcing	Vyt•sn•ný výkon p•ebírá jediný poskytovatel služby.
Multi-sourcing	Vyt•sn•ný výkon p•ebírá více poskytovatel• služby.
Nearshoring-outsourcing	Vyt•sn•ní celého pracovišt• do místa, které se nachází v blízkosti podniku.
Offshoring-outsourcing	Vyt•sn•ní celého pracovišt• do místa, které je vzdáleno od p•vodního podniku (dislokován• pracovišt• nap•. v zemi s nižšími náklady, nebo s investiční pobídkou apod.).
Interní outsourcing	Aktivace poskytování služby nákladovým střediskem podniku.
Externí outsourcing	Vyt•sn•ní výkonu mimo koncernem vázané podniky.

Zdroj: THIEL, Ch., CAWELIUS, O. Outsourcing - Historie und Begriffserklärung. 2007, s. 2.

V případě vyt•sn•ní •inností, které byly p•vodn• zajiš•ovány zam•stnanci firmy, m•že docházet k hromadnému propoušt•ní zam•stnanc•. Pro podporu firemní kultury a stabilizaci zam•stnanc• ve firm• je v takovém případě velice d•ležit• snížit sociální dopady takového hromadného propoušt•ní, tedy zavést do firmy tzv. **outplacement**.

Co znamená outplacement zam•stnanc• popisuje ve své monografii J. Stýblo. Outplacement charakterizuje jako: *velmi osobní servis, služba zam•stnanc•m jak hledat nové zam•stnání, d•vorná a •ešící konkrétní pomoc (v•etn• motivování a povzbuzování)*.¹⁵

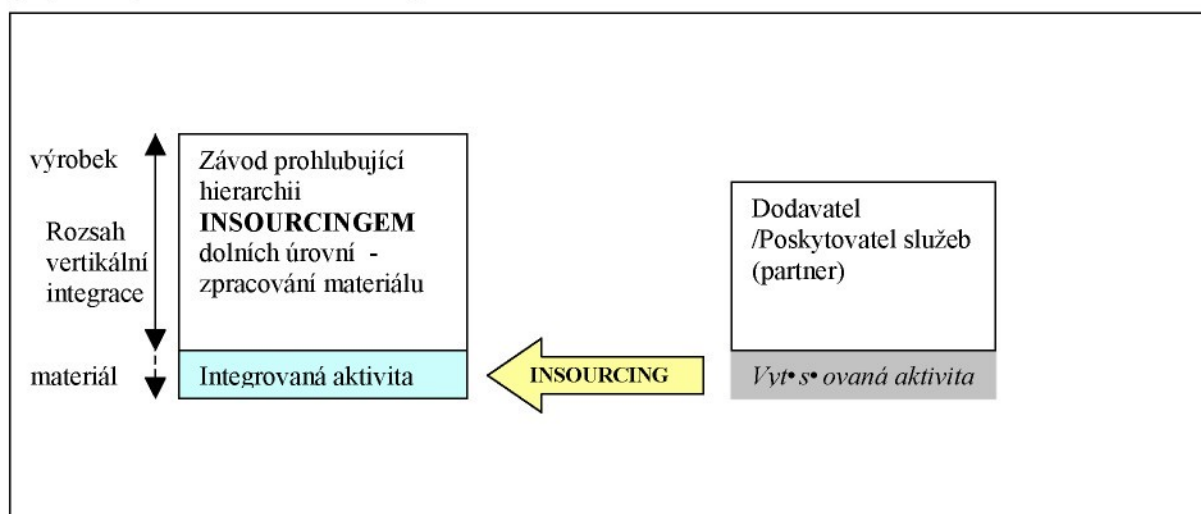
Jako u každého procesu v podniku musí management firmy i při „outplacementu“ zvážít jeho ekonomické výhody a nevýhody. Vedle nevýhod jakými jsou zvýšené náklady (odstupné nad rámec stanovený zákonem, rekvalifikační kurzy, konzultace s právníky, psychology apod.) však „outplacement“ přináší i výhody, a to hlavn• v dlouhodobém horizontu. V dlouhodobém měřítku dochází k úsporám mzdových náklad• při stabilizaci a udržení kvalitních (a loajálních) zam•stnanc•. Přispívá tak i přes snižování počtu zam•stnanc• ke zvýšení firemní kultury. V praxi nastává i opačný jev vyt•sn•ní, tedy převzetí a zařlen•ní p•vodn• extern• zajiš•ované •innosti do podnikatelského procesu, tzv. „insourcing“.

¹⁵ STÝBLO, J. *Outsourcing a outplacement*. 2005, s. 53. Citace.

1.3. Insourcing

Insourcing je proces převzetí a začlenění služby nebo výroby produktu poskytované prostřednictvím smluvně dodavatelsky do podnikatelských činností organizace¹⁶. Insourcingem jsou chápány případy, kdy dochází k opačné situaci než při outsourcingu. Jedná se o prohlubování hierarchické struktury firmy integrací doposud nakupovaných služeb (v podniku neuskutečňovaných), viz schéma na obr. 2.

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



Obr. 2 Schéma insourcingu

Zdroj: vlastní zpracování

1.4. Vnímání outsourcingu v českých médiích

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

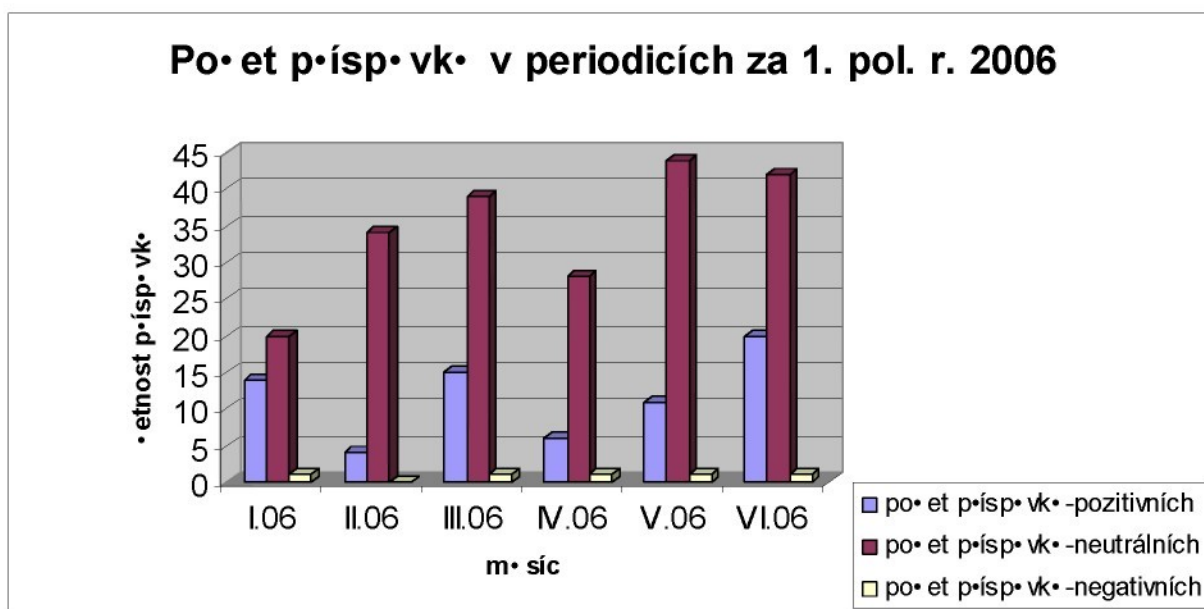
Jak uvedla společnost Newton I. T.¹⁷, která sledovala téma outsourcingu v celostátních denících, časopisech a odborných publikacích ČR od roku 2004 do první poloviny roku 2006,

¹⁶ RYDVALOVÁ, P., RYDVAL, J. *Outsourcing ve firmě*. 2007, s. 5. Citace.

¹⁷ Více viz http://www.newtonit.cz/soubory/Outsourcing_web.pdf.

má vývoj medializace této problematiky stoupající tendenci (v roce 2004 se jednalo o 1272 příspěvků, v roce 2005 již o 1615 a za první polovinu roku 2006 jich bylo publikováno již 975).

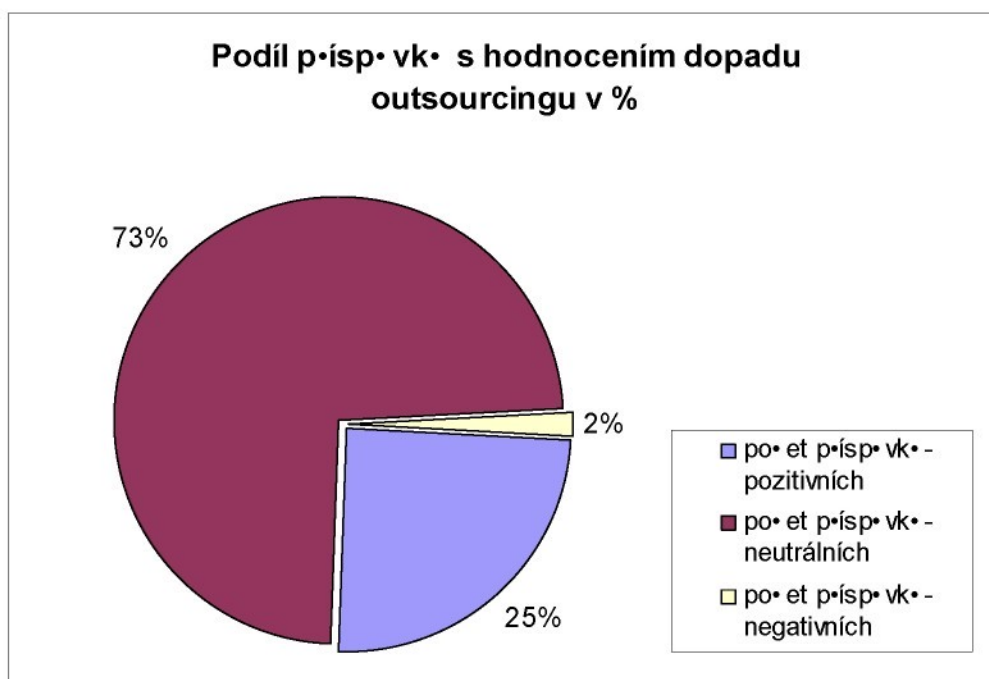
Společnost Newton I. T. se dále zaměřila na ta média, která dle jejich průzkumu významnou měrou ovlivňují veřejnost, tedy na celostátní deníky, ekonomické a politické časopisy. Lze konstatovat, že autoři příspěvků v těchto médiích vnímají dopady outsourcingu na podnikání spíše pozitivně nebo svá hodnocení do příspěvku nevkládají, ale informují o kladech a záporech dané problematiky vyváženě, viz obr. 3 a obr. 4.



Obr. 3 Vnímání vlivu outsourcingu na podnikání v tištěných médiích v první pol. r. 2006

Zdroj: <http://www.mediainfo.cz>

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



Obr. 4 Outsourcing ve vybraných médiích v první pol. roku 2006 dle hodnocení dopadů v procentním vyjádření

Zdroj: <http://www.mediainfo.cz>

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

1.5.Strategie

*Strategie je plánovaná činnost směřující k dosažení stanoveného cíle.*¹⁸ Citovaná definice z Ottovy všeobecné encyklopedie je sice stručná, ale vystihující podstatu. Do oblasti ekonomiky byla terminologie strategie přenesena, tak jako mnoho dalších metod, technik, postupů procesů používaných v řízení firem, z vojenského prostředí. Pro její specifikaci a kategorizaci lze použít mnoho zahraničních a českých literárních zdrojů od autorů jako například C. Christensen, M. Dedouchová, M. Drdla, M. Kečkovský, P. Košťan, Ph. Kotler, T. J. Peters, M. E. Porter, K. Rais, H. Sedláčková, K. Skokan, J. Srpová, M. Synek, O. Šuleř, J. Veber, L. Vodáček, O. Vodáčková, O. Vykypěl, R. H. Waterman a mnoho dalších.

Otázkou tvorby podnikatelské strategie a definováním strategického řízení podniku se autorka zabývala kromě své disertační práce dále také v odborných publikacích, například.¹⁹

Strategické řízení přísluší vrcholovému managementu organizace, jedná se o soubor aktivit, které jsou zaměřené na časově dlouhodobý soulad mezi posláním, dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji organizace. Na strategické řízení vrcholového managementu navazuje řízení taktické a operativní, která na sebe hierarchicky navazují, a to z pohledu míry kompetencí, odpovědností při stanovování cílů, úkolů, realizace a kontroly. Posloupně se opakující fáze procesu strategického řízení jsou na základě vymezení poslání, cílů a analýzy prostředí firmy následující:

- strategická analýza,
- generování možných řešení,
- optimalizace řešení a výběr strategie,
- implementace strategie,
- hodnocení realizace strategie.

Podstatou tvorby podnikové strategie je získání a následné udržení konkurenční výhody. Za významnou konkurenční výhodu lze chápat schopnost inovovat. Dle charakteru dalšího vývoje podniku lze rozlišit čtyři základní druhy strategických alternativ.²⁰

¹⁸ KOL. AUTORŮ. *Ottova všeobecná encyklopedie ve dvou svazcích*, svazek 2, písmeno M-Ž. 2003, s. 444.

Citace.

¹⁹ RYDVALOVÁ, P. a kol. *Inovační stopy skládkového pramyslu*. 2008; RYDVALOVÁ, P. *Inovace v organizaci*. 2008.

1. Strategie expanze: je vhodná v situaci před stádiem zralosti podniku nebo na začátku životního cyklu, je dán předpoklad vyšší potřeby investic s vyšší rizikovostí jejich financování.
2. Strategie útlumu, omezení: bývá používána, když se podnik nachází v klesajícím stádiu životního cyklu, při klesající poptávce po jeho produktech. I tato strategie může zlepšit efektivitu podniku, a to v případě, že se finanční prostředky získané zrušením určité výroby použijí ke zlepšení jiných činností podniku.
3. Strategie stability: je typická pro podniky ve stádiu zralosti svého vývoje. Je efektivní v situaci kdy okolí podniku není příliš mobilné a zainteresovaní účastníci daného podnikání (tzv. stakeholders) neusilují o zásadní strategickou změnu.
4. Kombinovaná strategie: týká se spíše velkých podniků, kdy podnik např. využívá různé strategie pro jednotlivé strategické jednotky; jedná se o tzv. souběžné kombinování strategií. Nebo se může jednat o sekvenční kombinování strategií, kdy jsou v určitých obdobích používány různé strategie.

M. E. Porter na Summitu v Praze roku 2007 uvedl, že kvalitně připravená a konkurenceschopná strategie:

1. nabízí jedinečnou hodnotu ve srovnání s jinými organizacemi;
2. je zasazena do odlišného, na míru upraveného hodnototvorného rámce dané organizace;
3. poskytuje kompromisní řešení s výběrem co nebude uskutečnováno (počítá se s nezbytností „dát kompromisy“). Organizace nemůže být jedinečná ve všech aspektech podnikání;
4. do strategie jsou integrovány všechny aktivity (součásti hodnototvorného rámce);
5. strategický „rukopis“ je neměnný, management musí být své strategii věrný, protože byla zpracována na základě kvalitní analýzy.

(Více viz kapitola 2.1. Klíčové koncepce.)

²⁰ KE KOVSKÝ, M., VYKYP L. O. *Strategické řízení, teorie pro praxi*. 2002. s. 109.

1.6. Koncept inovací

Dle Oslo manuálu OECD (3. revize), připraveného experty v oblasti měření a hodnocení inovačních aktivit v rámci členských států OECD, jsou inovace²¹ členěny na základní typy, technické (či technologické) a netechnické. Mezi technické patří inovace produktové a procesní. Mezi netechnické se řadí marketingové a organizační inovace.

Inovace produktu charakterizuje zavedení zboží nebo služeb nových nebo významně zlepšených s ohledem na jejich užití. To znamená zlepšení v technických specifikacích, komponentech, materiálech, softwaru, uživatelské vstupnosti, atd.

Procesní inovace zahrnuje zavedení nové či významně zlepšené produkce nebo dodavatelských metod.

Marketingové inovace obsahují významné změny v designu výrobku, jeho balení, umístění či podpoře a ocenění produktu.

Organizační inovace zavádí nové organizační metody v podnikání, v organizaci místa či externích vztazích (např. první subkontraktování procesů, funkcí podniku – tzv. outsourcing) kromě splnutí či získání jiných podniků, které není považováno za organizační inovaci. **Základním rozdílem mezi organizační inovací a jinými organizačními změnami v podniku (ekonomickém subjektu) je implementace organizační metody, která předtím v daném podniku nebyla ještě použita a je výsledkem strategického rozhodnutí managementu.**²²

1.7. Globální paradigma řízení organizací

Globální paradigma řízení organizací charakterizuje např. J. Truneček v kapitole „Management“ odborné publikace²³ jako posun (porušení tradice starého způsobu myšlení) od

²¹ Problematice inovací se autorka habilitační práce více věnuje např. v publikacích: RYDVALOVÁ, P. a kol. *Inovační stopy skládkového průmyslu*. 2008 a RYDVALOVÁ, P. *Inovace v organizaci*. 2008.

²² *Oslo Manual- Guidelines for Collecting and Interpreting Data*. 3rd ed. 2005. [online] 2008 [Cit. 2008-11-30]. Dostupné z <<http://www.oecd.org>>.

²³ Paradigma (vzor, model) v teorii a praxi lidské činnosti je souborem relativně stálých a dlouho působících principů, kterými se lidé vědomě či nevědomě řídí pro dosahování cílů nebo ve vzájemném styku. Více viz TRUNEČEK, J. *Management*. In KISLINGEROVÁ, E. aj. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*, s. 151 – 161.

„starého“ hierarchicky uspořádaného podnikového světa (industriálního) ke znalostní společnosti. Jak uvádí J. Truneček: *Ve znalostní společnosti, do které vstupujeme, dochází k posuvu od tradiční hegemonie výrobce k trvalé nadvládě zákazníka a spotřebitele. Znalosti se v tomto prostředí stávají nejdůležitější formou podniku. Jeho ostatní formy – peníze, práce, technologie – jsou na něm kriticky závislé a budou čím dál více znalostnímu kapitálu podřízeny.*²⁴

Na základě empirického průzkumu byly definovány základní charakteristiky globálního paradigmatu systému řízení organizací pro znalostní společnost²⁵:

- samo-reprodukce (produkce je základním cílem podniku, samo-reprodukcí je chápána schopnost regenerace podnikatelského procesu, dovedností a znalostí v reálném světě);
- podnik jako živý organismus (schopný se učit a rychle reagovat na změny, a to na základě „vnitropodnikatelství“);
- systém řízení (nezávislé vnitropodnikové útvary jsou maximálně samostatné a mohou si navzájem konkurovat);
- měření výkonu a hodnocení podle přidané hodnoty (v takto organizovaných firmách je prosazováno hodnocení výkonu podle přidané hodnoty, které umožňuje srovnávání jednotek nezávisle na jejich velikosti);
- systematické vytváření znalostní podnikové kultury (silná podniková kultura podporuje podnikatelskou aktivitu);
- cílevědomé a systematické řízení znalosti (znalosti jsou základem modelu řízení jako živého organismu).

Lze konstatovat, že znalostní koncept systému řízení organizací však navazuje na historické koncepty řízení a musí s nimi být kompatibilní. V managementu se tak spojují principy procesního řízení, štihlé výroby, práce autonomních týmů, podnikání v podniku, znalostní technologie, atd.

²⁴ TRUNEČEK, J. Management. In KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*, s. 151. Citace.

²⁵ TRUNEČEK, J. Management. In KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*, s. 159.

2. Vývoj současného stavu řešení problematiky

Záměrem kapitoly je poskytnout historický exkurz do problematiky outsourcingu. Je velice nebezpečné chápat outsourcing jako univerzální řešení pro snižování mzdových nákladů a hledat v něm nejlevnější variantu poskytování služeb. **Na outsourcing je nutné nahlížet jako na projekt v rámci strategického řízení firmy.** Proč? Odpověď na tuto otázku umožní pohled do vývoje outsourcingu.

2.1. Klíčové koncepty

Základní průlom ve vývoji outsourcingu z pohledu ekonomických teorií způsobily práce R. H. Coase (1937) a O. E. Williamsona (1961). Práce R. H. Coase dala základy smluvním přístupům v outsourcingu a zdůraznila vliv nákladů transakce. O. E. Williamson, který významně navázal na R. H. Coase, ve své práci vysvětluje, že by manažeři měli při rozhodování o projektech pomýšlet výrobní a transakční náklady (náklady spojené s prováděním dané aktivity zahrnující náklady na monitoring, kontrolu a řízení transakcí).

Mezi základní teze Williamsonova přístupu patří problematika neúplných kontraktů z pohledu budoucího vývoje stavu (nejistoty), specifických aktiv a oportunistického (neetného) chování účastníků daného kontraktu.

Chicagský ekonom R. H. Coase ve své práci poukázal na to, že v rámci výměny zboží je nutné se zabývat komunikací, hledáním informací, vyjednáváním o cenách, právními náležitostmi apod. Všechny tyto činnosti jsou časově náročné. Vznikají tak náklady, které jsou s organizací produkce spjaty prostřednictvím cenového mechanismu. R. H. Coase je rozdělil na náklady spojené se zjišťováním relevantních tržních cen a na náklady spojené s uzavíráním kontraktů. Obecně tyto náklady pojmenoval jako **transakční náklady**.

R. H. Coase prokázal, že k efektivní alokaci zdrojů v ekonomice lze dospět pouze tehdy, když jsou vlastnická práva dobře definována, účinně vymahatelná a s velmi nízkými náklady na vyjednávání.²⁶

²⁶ SOUKUPOVÁ, J. a kol. *Mikroekonomie*. 2002, s. 507 – 512.

Problematiku transakčních nákladů rozšířil O. E. Williamson zejména o případ neúplných kontraktů ve spojitosti s tzv. specifickými aktivy.

Základní východiska Williamsonova přístupu jsou spojena s níže uvedenými faktory:

1. **Neúplnost kontraktů** : Kontrakty bývají neúplné z toho pohledu, že nelze zcela předpokládat všechny budoucí aspekty vývoje světa. Ty však mohou dodatečně ovlivnit i konkrétní kontrakt. V některých případech by zjišťování těchto aspektů bylo neúměrně nákladné v porovnání k výhodám plynoucím z daného kontraktu.
2. **Specifické investice** (aktiva): Tento problém nastává především u investic dlouhodobého charakteru. Tedy v situaci, kdy úspěch a výhody kontraktu jsou spojeny s dlouhodobějším užíváním daných aktiv, která nemají alternativní využití.
3. **Oportunistické chování**: Aspekt oportunistického chování je úzce spojen se zcela realistickým konstatováním, že každý účastník kontraktu se bude snažit získat pro sebe (svou firmu) co nejvíce výhody. Nejzávažnějším způsobem je utajování informací, popřípadě jejich zkreslování.

Na základě uvedené problematiky transakčních nákladů vypracoval O. E. Williamson teorii vertikální integrace (provázání jednotlivých stupňů výrobního procesu v rámci jedné firmy). V té rozlišuje dva směry vedoucí k **vertikální integraci** ve firmě do dvou základních skupin: na přímě vzniklé ve firmě a na přímě spojené se selháním trhu. Manažeři by podle tohoto přístupu měli v rámci rozhodovacího procesu o vytváření činností (outsourcingu) porovnávat výrobní a transakční náklady. V případě smluv s nízkou specifikací aktiv dochází k výhodám úspor z rozsahu. Opakováním transakcí mohou vzniknout výhody ve snížení nákladů spojených s jejich řízením, a to v případě využití kvalitního systému řízení. Otázka oportunistického chování je spjata s nejistotou, která ovlivňuje výši nákladů spojených s uzavřením smlouvy. Čím vyšší je nejistota o vývoji smluvního vztahu, možných závazcích atd., tím obtížněji lze daný smluvní vztah ošetřit. Rozhodovací proces postavený pouze na analýze výrobních a transakčních nákladů však nebere v úvahu další faktory, kterými jsou například cíle a strategie firmy, vliv vnějšího prostředí, zvyklostí v odvětví apod.

Z hlediska strategického managementu lze k „outsourcingu“ přistoupit z hlediska zdrojů. Problematikou se zabývala např. E. T. Penrosová v díle „Teorie růstu firmy založené na zdrojích“. Jak uvádí A. Lockett, firma je v jejím díle definována jako soubor různých produktivních zdrojů, které vznikly historicky. Tento přístup doporučuje podnikům soustředit se na hlavní podnikatelskou činnost, tedy na činnosti, které zajišťují konkurenční výhodu a musejí být chráněny. Všechny ostatní aktivity by měly být podle tohoto tvrzení analyzovány jako adeпти pro „outsourcing“.²⁷

Přístup ke strategii firmy založené na zdrojích je v oblasti výzkumu strategií široce diskutovaný mnoha odborníky, viz např. A. Lockett (2005), Y. Kor a J. T. Mahoney (2004), M. Pitt a K. Clarke (1999). Rozdílné chápání strategie firmy založené na zdrojích lze rozdělit na dvě základní skupiny. První skupina přístup akcentuje dosažení udržitelné konkurenční výhody, přičemž těžiště je postaveno na dostupnosti zdrojů dané firmy. Výhoda firmy je pak ustálená v případech, kdy jsou zdroje schopné zhodnocení, jsou vzácné, jedinečné, nenapodobitelné a nezastupitelné.

Jiný přístup k této teorii je založený na znalostech. Vychází z názoru, že firmu zaštiťují „její“ znalosti a schopnost organizovat, že klíčovým zdrojem firmy jsou znalosti, které dominují nad jejími ostatními zdroji. Ve své práci z roku 1959 E. T. Penrose rozlišuje tzv. endogenní (vnitřní) znalosti (schopnost kreativity, inovace a růstu firmy) a tzv. exogenní (vnější) prostředí. Endogenní znalosti jsou definovány jako tělo (jádro) znalostí uvnitř organizace a v exogenním prostředí jsou chápány jako image organizace nebo manažerské myšlení. Jejich vzájemná dynamická interakce vytváří výkonové příležitosti pro organizaci. Z tohoto důvodu manažerské schopnosti, sestávající z vnitřních znalostí uvnitř organizace a kumulující potřebné (nezbytné) zdroje, jsou klíčovým zdrojem produktivního procesu organizace, která těží z produktivních příležitostí a dosahuje konkurenčních výhod. Právě tento dvojznačný přístup k možnosti výkladu je teorií firmy E. T. Penrosové založené na zdrojích vytýkán. Přesto Y.Y. Kor a J.T. Mahoney hodnotí její knihu „Teorie růstu firmy“ z roku 1959 jako: *...jednu z nejvlivnějších od druhé poloviny 20. století přeměňující strategický management a ekonomiku organizace.*²⁸

²⁷ LOCKETT, A. *Edith Penros Legacy to the Ressource-Based View*. 2005.

²⁸ KOR, Y.Y., MAHONEY, J.T. *Edith Penros's (1959) Contributions to the Resoource-based View of Strategic Management*. 2004, s. 183. Citace.

Další přístup k problematice outsourcingu lze chápat jako tzv. **sociální**. Podstatou tohoto přístupu jsou dodavatelsko – odběratelské vztahy. Základem je otázka důvodu vzniku užších vztahů mezi firmou a poskytovateli outsourcingových služeb. Tento přístup zkoumá podmínky vztahů, za kterých si v rámci jednoho dynamického procesu sdílejí dva jeho účastníci (dvě firmy) své zdroje. Kvalita tohoto vztahu, schopnost řízení a komunikace v rámci daného vztahu jsou kritickými faktory ovlivňujícími úspěšnost procesu outsourcingu.

Vztah mezi outsourcingem a firemní strategií je blíže popsán ve 3. kapitole. Z obsahového hlediska je formulace strategie firmy, která je vždy v kompetenci top-manageřů, založena na zodpovězení tří základních otázek: **KDO? CO? JAK?** Odpovědi na tyto otázky jsou úzce spojeny s okolnostmi (důvody) tvorby strategie, závisí zejména na názorech a způsobech řízení managementu, na velikosti organizace, firemní kultuře, komunikaci v rámci organizace, zkušenostech a předemné činnosti firmy.²⁹

²⁹ KEŠ KOVSKÝ, M., DRDLA, M. *Funkční přístup k formulaci IS/IT strategie*. 2003, s. 18.

2.2. Konkurenceschopná strategie a konkurenční výhoda

„Strategie je vždy o konkurenční výhodě firmy, o pozici firmy. Je to cesta k jedinečnosti.“

M.E.Porter. Summit Praha 2007

Odborné diskuze v oblasti podnikových strategií se objevují zhruba od šedesátých let 20. století. K nejvlivnějším směrami „školám“, které mezi sebou tzv. soupeří, patří racionalistická a inkrementální škola. Za vůdčí osobnost racionalistického pojetí a základní orientace strategie na cíl lze považovat I. Ansoffa. Za protagonistu inkrementálního tedy procesního přístupu ke strategickému rozvoji podniku lze považovat H. Mintzberga a jeho pojetí vzájemné závislosti strategického programu a organizačního uspořádání (tzv. Mintzberg v pentagon³⁰). Racionální přístup vychází z vojenského přístupu ke strategii „zhodno-rozhodni-prove“. Podnikání má však jiné cíle než vedení armády proti nepříteli. Pro podnikání je jedním ze zásadních cílů uspokojení zákazníka. Podniková strategie musí zvažovat i interní prostředí, kde zaměstnanci nejsou vojáci. S ohledem na tuto skutečnost inkrementální škola upozorňuje na fakt, že podnik má pouze neúplné znalosti o svém prostředí a musí se umět přizpůsobovat.

Významný pohled na strategii změny (inovaci) v podniku byl prezentován v 80. letech dvacátého století M. E. Porterem. Jeho přístup vysvětluje technologické aktivity firmy v kontextu odvětvové konkurence pomocí tzv. analýzy pěti sil. Tímto přístupem vysvětluje jak silné tak slabé stránky racionalistického pojetí. Přesto je i Porterovo pojetí podrobováno kritice, viz kap. 2.3. M. E. Porter vychází při definování tří obecných strategií z principu zdolávání pěti konkurenčních sil, jimiž jsou:

- konkurenti v odvětví,
- dodavatelé,
- substituty,
- odběratelé a
- potenciální nové vstupující firmy.

³⁰ Mintzberg v pentagon se skládá z podnikatelské vize, efektivnosti, produktové koncentrace, know-how a inovace.

Obecné strategie jsou dle Portera následující³¹:

1. **Prvenství v celkových nákladech** (tato strategie byla běžnou v sedmdesátých letech 20. stol.). Podstata strategie tkví v úsilí dosáhnout prvenství v co nejnižších celkových nákladech v odvětví, a to pomocí zavádění výkonných výrobních zařízení, zkušeností, přísné kontroly přímých a režijních nákladů, ale i minimalizací nákladů ve výzkumu, vývoji, ve službách i prodeji, reklamě apod. Pozice celkových nízkých nákladů často vyžaduje získat vysoký relativní podíl na trhu, nebo výhodný přístup k surovinám. Většinou však tato strategie vyžaduje vysoké počáteční výdaje do technologických zařízení.
2. **Diferenciace** je strategií, která je zaměřena na odlišení produktu (výrobek, službu) v rámci celého odvětví tak, aby byl jedinečný. Diferenciace může být např. v oblasti designerské, image značky, technologie, užitných vlastností i prodejní sítě. Otázka nákladů není hlavním strategickým cílem. Tato strategie může bránit získávání velkého podílu na trhu.
3. **Soustředění pozornosti** je strategií, kdy se firma zaměří na konkrétní skupinu odběratelů, segment výrobní řady i na geografický trh. Strategie s sebou nese vždy omezení týkající se dosažení celkového podílu na trhu. Důsledkem bývá kompromis mezi ziskovostí a objemem výroby.

Otázkou je, jak definovat cíl strategie? **Smyslem podnikání není být nejlepší.** To, co je nejlepší pro jednoho, nemusí být nejlepší pro druhého... Nejlepší podnik neexistuje. Jestliže nelze specifikovat nejlepší podnik, nelze ani stanovit způsob, jak něho tak imaginárního dosáhnout. **Strategie spoívá v „konkurenční výhodě“**, jak se prostřednictvím své jedinečnosti odlišit od konkurence.

Častou chybou manažerů je, když východiskem tvorby strategie podniku je snaha „o něco“, o popis postupu, i stav, kdy dochází ke směřování strategie s vizí! Příklady defektních konceptů strategií jsou následující³²:

1) Aspirace (usilování o) ...

- a. „Naší strategií je být první, druhý...“;

³¹ PORTER, M.E. *Konkurenční strategie*. 1994. s. 34 – 47.

³² Vlastní poznámky z prezentace prof. M. E. Portera na Summitu IIR „Michael Porter on Competitive Strategy – live in Prague“ v Praze dne 23. 10. 2007.

- b. „Naší strategií je náš růst...“;
- c. „Naší strategií je stát se světovým lídrem...“.

2) Popis postupu, např.:

- a. „Naší strategií je fúze, spojení se nějakým významným v odvětví...“;
- b. „-/- je zmezinárodnění...“;
- c. „-/- je spojení, sloučení, konsolidace...“;
- d. „-/- je využívání principu outsourcingu...“.

3) Vize, představa

- a. „Naší strategií je vyjít vstříc potřebám zákazníků...“;
- b. „-/- je nabízet nejlepší výrobky...“;
- c. „-/- je vnovat se technologiím pro pokrok lidstva...“.

Na základě uvedeného lze stanovení správných cílů specifikovat následovně:

Strategie je jedinečný proces sestávající z řady koordinovaných a řízených činností k dosažení stanoveného cíle. Z tohoto pohledu je i příprava strategie tzv. projektem. Cíl musí být měřitelný! Cíl musí vyhovovat specifickým požadavkům existence dané organizace a je omezen časem, náklady a zdroji. **Jak měřit ziskovost strategie?**

Existují různé koncepce stanovení cílů firmy odrážející cenu akcií (v případě akciových společností) nebo ekonomickou výkonnost. Cílem firmy by měl být dobrý výkon nikoliv hodnota akcií. Hodnota akcií není měřítkem úspěšnosti firmy. Cestou k úspěchu a konkurenceschopnosti tedy podle M.E. Portera není ovlivňovat hodnotu akcií, ale výkonnost firmy. V případě hodnocení ekonomického výkonu musí však být brán ohled na zkreslování dat účetními pravidly, odpisy, marží apod. M.E. Porter proto doporučuje měřit skutečný zisk na skutečných investicích prostřednictvím ukazatelů:

- ROIC (Return On Invested Capital - jedná se o ukazatel návratnosti investovaného kapitálu) lze charakterizovat jako stimulátor tvorby hodnoty a umožňuje hodnotit dlouhodobý vývoj, viz (1) a
- udržitelného růstu tržeb firmy.

Ziskovost firmy je ovlivňována daným odvětvím a pozicí firmy na trhu. Strategie proto musí zahrnovat oba faktory, jak pravidla konkurence v odvětví tak i zdroje konkurenční výhody (relativní pozici na trhu daného odvětví). Při benchmarkingu (srovnávání výkonnosti firem)

v rámci **analýzy** při přípravě strategie nelze porovnávat v sobě firmy z různých odvětví, ale výkonnost firmy (např. pomocí ROIC) jako relativní pozici na trhu daného odvětví.³³

$$\text{ROIC} = \frac{\text{NOPLAT}}{\text{provozní kapitál}} * 100 [\%] \quad (1),$$

kde

NOPLAT (Net Operating Profit Less Adjusted Taxes) je provozní zisk zmenšený o daňové úpravy;

Provozní kapitál jsou relevantní provozní aktiva.

Pro tvorbu strategie je analýza klíčovou otázkou. Nástrojem pro její zpracování je již zmíněná analýza „příteli sil“. Tato analýza není „pouhou“ akademickou záležitostí, ale poskytuje „vhléd“ do budoucna! Pomáhá manažerům stanovit, co bude zdrojem konkurenční výhody.

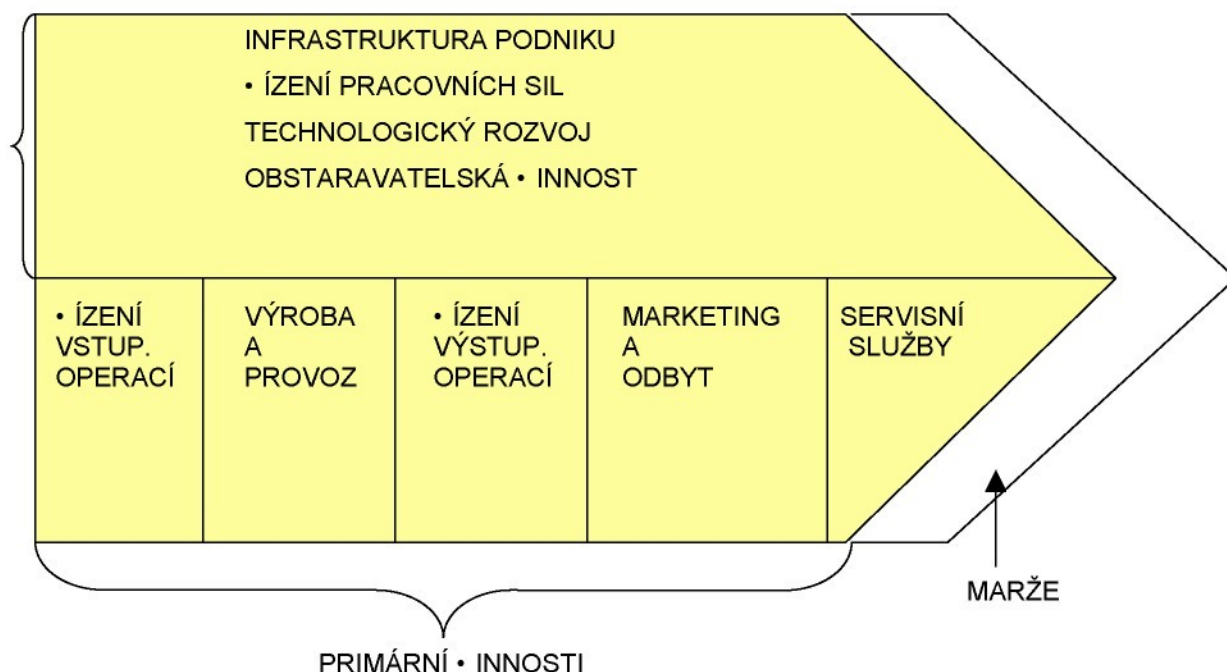
Rámec podnikání podává tzv. „hodnototvorný řetězec“. Je nutné si uvědomit, že každá firma provádí jiné aktivity a má tento hodnototvorný řetězec jiný. Lze tak konstatovat, že hodnototvorný řetězec firmy je originální. Pro zjištění možných zdrojů konkurenční výhody podniku je třeba prozkoumat všechny podnikové činnosti včetně jejich vazeb a vzájemných souvislostí.

Hodnototvorný řetězec ukazuje na celkovou hodnotu, která sestává z hodnototvorných činností a marže (tj. rozdíl mezi celkovou hodnotou výrobku a souhrnnými náklady vynaloženými na hodnototvorné činnosti).³⁴ Z hlediska konkurence je hodnota tou částkou, kterou jsou kupující ochotni zaplatit za to, co jim daný podnik poskytuje. Hodnototvorné činnosti lze rozdělit na dva typy, tzv. primární (základní) a podpůrné, viz. obr. 5.

³³ JÁŘ, I., RYDVALOVÁ, P., ŽIŽKA, M. *Inovace v malém a středním podnikání*. 2005, s. 77 -86.

³⁴ PORTER, M.E. *Konkurenční výhoda*. 1992, s. 60.

PODPORNÉ • INNOVACE



Obr. 5 Generický hodnotový řetězec

Zdroj: PORTER, M.E. *Konkurenční výhoda*. 1992, s. 59.

V praxi to vypadá tak, že manažer 80 až 90 % svých aktivit věnuje operativě. Z těchto činností však neplyne konkurenční výhoda (tyto aktivity jsou u většiny firem podobné...). Záhlednost manažera operativou může být např. důvodem pro **outsourcování daných aktivit**. Konkurenční výhodu přinášejí aktivity soustředěné na tvorbu jedinečnosti a udržitelné konkurenceschopné pozice na trhu; v této souvislosti se hovoří o klíkových kompetencích.

Jak však uvádí C. Christensen *...klíkové kompetence (schopnosti, dovednosti...), tak jak je mnozí manažeři chápou, jsou nebezpečné svou „dovnitř hledící“ představou. ... Problém s kategorizací toho co je a co není klíkovou kompetencí, spočívá v tom, že to, co se může zdát jako neklíková aktivita dnes, se v budoucnu může stát nezbytnou kompetencí, a naopak...*³⁵

³⁵ TIDD, J. aj. *• ízení inovací*, Brno 2007, s. 114- 118. Citace.

H. Sedláková uvádí³⁶ doporučení autora D'Aveni z publikace „Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering“. Ten z hlediska zkracujícího se života konkurenčních výhod a hyperkonkurence doporučuje následující čtyři strategie:

- „náklady a kvalita“, založená na schopnostech organizace pracovat s výjimkami nízkými náklady při zajištění vysoké kvality produkce;
- „rychlého know-how“, jejíž podstatou je schopnost organizace vstoupit do konkurenčního boje s výjimečnými aktivy v přesný čas;
- „vybudování vstupních bariér“, které organizaci přináší prostor pro stabilitu;
- „kapitálové síly“, která umožňuje rychle využít silnou kapitálovou pozici organizace.

Nutnou podmínkou je neustálá aktualizace těchto strategií na základě změn tržní rivality. Podle J. Tidda by základním rysem podnikové strategie měla být inovační strategie.

2.3. Reengineering – řízení změn ve firmě

Jak uvádí M. Drdla a K. Rais ve své publikaci³⁷, podstatné pro úspěch podnikání je, že dochází k přechodu od dřívějšího chápání pojetí strategie jako jednou daných plánů k tvrdšímu názoru vrcholového vedení firmy na rozhodující otázky budoucího podnikatelského procesu v podmínkách stálých změn. Schopnost realizovat změny (inovace) se tak stává hlavní konkurenční výhodou. Přitom se nejedná o pouhé zaměření se na inovace výrobků a služeb, ale především o inovace procesní, systému řízení, organizace profesního a kvalifikačního potenciálu pracovníků. To neznamená chaoticky neustále měnit vše, ale najít podstatu svého podnikatelského „umění“. Klíčovým faktorem vytváření konkurenční výhody a souasně nejvýznamnějším strategickým zdrojem se stává „znalost“.³⁸ Do nových činností je nutné vstupovat postupně dle principů projektového řízení. Vypracované postupy strategického řízení by měly být dále podle cílů uplatňovány taktickými a operativními plány s využitím metod řízení.

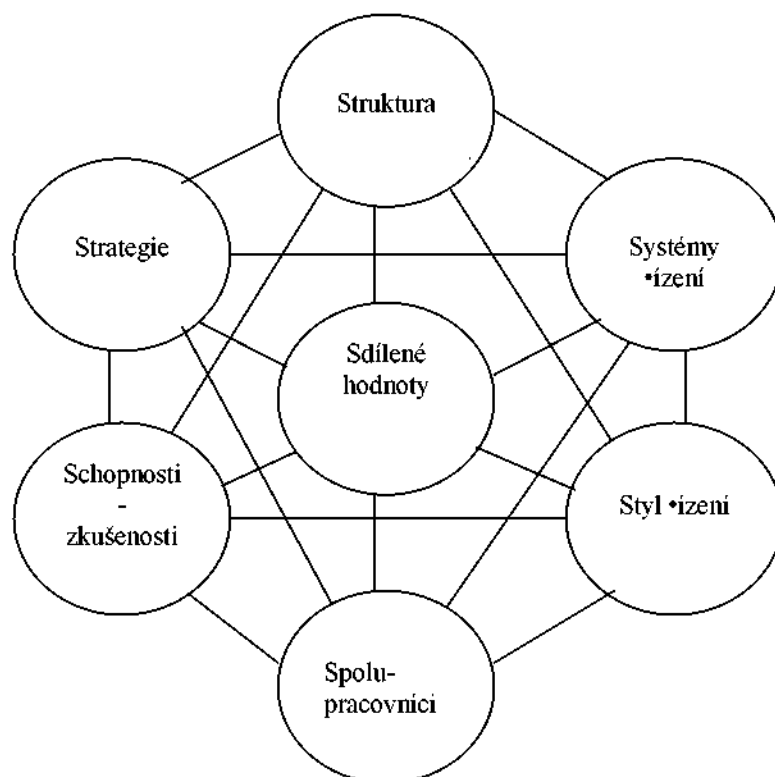
Hlavní faktory úspěchu firmy vycházejí z koncepce konzultací firmy Mc Kinsey. Jsou označovány jako „7S“. V této koncepci jsou hlavními faktory **struktura** firmy, její **strategie**,

³⁶ SEDLÁKOVÁ, H. In KISLINGEROVÁ E. aj. *Inovace nástroj ekonomiky a managementu organizací*. 2008, s. 47.

³⁷ DRDLA, M., RAIS, K. *Reengineering, řízení změn ve firmě*. 2001, s. 33.

³⁸ HRON, J. *Znalostní a strategický management*. 2005, s. 22.

spolupracovníci ve firmě, jejich **schopnosti** a dovednosti, **styl řízení** firmy, **systémy** (větné postupy) ve firmě a **sdílené hodnoty**, čili kultura firmy.



Obr. 6 Model koncepce „7S“

Zdroj: DEDOUCHOVÁ, M. Strategie podniku. 2001.

Tato koncepce je v rámci odborné veřejnosti často diskutována³⁹. Faktorem „Struktura“ je v modelu koncepce „7S“ definována organizační struktura podniku, jeho obsahová a funkční náplň ve smyslu nadřízenosti a podřízenosti, spolupráce, kontrolní a informační vazby. „Systém řízení“ je faktorem, který vymezuje procedury organizace, její systémy (informační, logistické, atd.) potřebné pro řízení. Faktor „Styl řízení“ vyjadřuje přístup managementu k řízení a řešení problémových situací. Faktor specifikovaný jako „Spolupracovníci“ zahrnuje zaměstnance firmy s jejich kompetencemi, vzájemnými vztahy, funkcemi, aspirací, motivací, loajalitou vůči firmě. Faktor „Schopnosti a zkušenosti“ specifikuje profesionální zdatnost pracovního kolektivu firmy jako celku – týmu. „Sdílené hodnoty“ představují faktor, který specifikuje základní ideje a principy firmy, jež spolupracovníci respektují.

³⁹ Viz disertační práce autorky, 2005, s. 63 – 66.

úspěchu podnikání. Při sestavování strategie, procesu řízení změn je však možné vycházet ze zjednodušených modelů kritických faktorů, které byly výše uvedeny.

2.3.1. Pojetí řízení změn

Lze řídit něco, co je náhodné? Je změna v podnikání náhodná? To jsou základní otázky při úvaze, zda lze řídit změnu. Odpovědi poskytují např. M. Drdla a K. Rais. Ve své publikaci uvádějí, že *změna se může přihodit, případně může být plánována a řízena*.⁴¹ Základním cílem plánované změny je udržet organizaci, při realizaci změny k „lepšímu“, životaschopnou, konkurenceschopnou a efektivní. Výsledek závisí na životním cyklu organizace, interních a externích faktorech, které na firmu působí.

Přístup autorů M. Drdly a K. Raise se shoduje s přístupem presentovaným v knize „Řízení inovací“ J. Tidda, J. Bessanta a K. Pavitta, kteří v rámci tématu zhodnocení racionalistického a inkrementálního přístupu ke strategiím se zaměřením na změnu (inovaci) hodnotí i přístup M. E. Portera. Upozorují na skutečnost, že jeho pohled na analýzu firmy při tvorbě strategie změny s dále na hodnocení analýzy její sil, vychází ze zaměření Portera na odvětvovou ekonomiku. Autoři J. Tidd a kol. docházejí k závěru, že konkurenční rivalita poskytuje pro inovaci základní motivaci. V důsledku však Porterův přístup podceňuje význam tzv. technologických cest a interních specifických schopností. Jako podstatné uvádějí **omezující prvky, které působí na změnu strategie v organizaci**. Jedná se o velikost firmy, zavedenou produktovou základnu firmy a povahu produktů a zákazníků firmy.⁴²

Nemalý vliv na zpracování a realizaci strategií změn mají **v organizacích bariéry ke změnám**. Změny jsou často uvnitř organizace vnímány jako hrozba, která je tím větší, čím větší „investice“ musí jedinec (či skupina) na stávající stav vynaložit. V případě, že ve firmě existují tacitní znalosti řízení změn a jsou vytvořené tzv. rutinní metodiky, lze přebít náhodně vzniklé změny řídit, a to včetně zvládnutí vnitřních bariér.

Mezi nejčastější příčiny změn patří **změna účelu či poslání organizace**, čímž často dochází ke změně její struktury.⁴³ **Pořízení nového technologicky vyššího stupně vybavení**

⁴¹ DRDLA, M., RAIS, K. *Řízení změn ve firmě, reengineering*. 2001, s. 28. Citace.

⁴² TIDD, J., BESSANT, J. PAVITT, K. *Řízení inovací*. 2007, s. 106 – 122.

⁴³ DRDLA, M., RAIS, K. *Řízení změn ve firmě, reengineering*. 2001, s. 35 – 46.

způsobuje vyšší kapitálovou náročnost firmy. Další příčinou může být **nedostatek pracovní síly**, kdy dochází často ke strukturálním změnám. V takové situaci bývá využíváno principu outsourcingu. Může však, např. při nedostatku klíčových specialistů, dojít i k tzv. upsizingu⁴⁴. Další příčinou změny je potřeba **zavádění komplexních informačních systémů**. Důvodem ke strukturálním změnám mohou být nové státní vyhlášky, vznik odborů, spolků na ochranu spotřebitele, životního prostředí apod. Znamé strukturální změny vyžadují **fúze a akvizice**. Strukturální opatření lze očekávat v situacích výrazných změn dostupnosti zdrojů, chování konkurentů, ale i **nárůstu fluktuace** a s tím vším spojeného poklesu zisků. Z toho lze vyvodit, že zdroji příčin změny jsou globalizace a změny pracovního prostředí, morální zastarávání produktů, rozvoj nových technologií, urychlování socio-ekonomických procesů a rostoucí síla zákazníka.

2.3.2. Vztah mezi strategií, organizační strukturou a firemní kulturou

Ze schématu kritických faktorů úspěchu podniku (viz obr. 6), znázorňujících vztahy mezi strukturou, strategií a kulturou firmy je zřejmé, že pro úspěšné zavedení nové strategie musí dojít i ke změně organizační struktury a kultury ve firmě. Příklad změny organizační struktury ve vztahu s vývojem nové podnikatelské strategie a tím i kultury ve firmě je uveden v příloze F: Případová studie firmy Elmarco s.r.o. Při zakládání firmy se často jedná o funkcionální, popř. jednoduchou liniiovou organizační strukturu vzniklou „chaotickým“ řízením. Podnikatel řídí firmu intuitivně a kultura firmy vzniká tak číselně „za pochodu“.

Vztah strategie a firemní kultury je oboustranný⁴⁵. Kultura firmy ovlivňuje jak tvorbu strategie tak i její implementaci. Velký vliv na organizační strukturu má nejenom vnitřní, ale i vnější prostředí firmy.

⁴⁴ Upsizing: význam tohoto termínu se objevil v souvislosti se zvětšováním velikosti organizace (najímaní zaměstnanců). Autority managementu argumentují, že „upsizing“ je přirozený důsledek jejich snižování („downsizing“): společnosti, které se zbavovaly přebytku zaměstnanců a soustředily se jen na jádro své způsobilosti, nyní začínají „verbovat“ zaměstnance lépe vyhovující jejich novým potřebám. Více viz: <http://www.worldwidewords.org/turnsofphrase/tp-ups1.htm>.

⁴⁵ DRDLA, M., RAIS, K. *Řízení změny ve firmě, reengineering*. Brno, 2001, s. 111.

2.4. Organizace, její struktura a dynamika

Organizační struktura je v odborné literatuře diskutována ze dvou hlavních pohledů. Podstatné je, do jaké míry je organizační struktura ovlivněna povahou činností, které jsou v dané organizaci (podniku) prováděny. T. Burns a G. Stalker popsali v padesátých letech 20. století tzv. organickou a mechanistickou organizaci. **Organický typ struktury** se hodí pro prostředí rychlých změn. Jedná se o typ struktury, která je schopná reagovat na změny v prostředí. Tato struktura je charakteristická zadáváním úkolů celým skupinám zaměstnanců, úkoly jsou upraveny postupně dle změn v prostředí. Komunikace ve firmě je spíše horizontální s decentralizovaným rozhodováním. Pro **mechanistickou strukturu** jsou typické předem definované vztahy ve firmě, pevně určené kompetence, vysoký stupeň formalizace, centralizované rozhodování, řízení a formalizované informační kanály. Tento typ je vhodnější spíše pro stabilizovanější prostředí. Na základě odborné literatury lze oba typy struktury chápat jako krajní protipóly.

Další kritéria typového členění je možné charakterizovat dle hlediska právního, které je definováno zákonem, dle odvětvového (podnikatelské a nepodnikatelského, dále dle odvětví), či systémového (společnosti například vytváří struktury satelitní, síťové, holdingové, divizní, podniky pak vytváří vnitropodnikové struktury funkční, projektové, územní, atd.).⁴⁶ Náhled na klasifikace struktur je široký, patří sem rovněž hledisko časové (dočasné a trvalé struktury); hledisko rozhodovací pravomoci a zodpovědnosti (liniové, štábní, kombinované); hledisko členitosti (ploché s decentralizovaným řízením, špičaté s centralizovaným řízením).

Další pohled na organizaci podniku poskytují tzv. **modely chování firmy**, které vycházejí z chování manažerů firmy v konkurenčním prostředí. Modely byly rozpracovány R. E. Milesem a Ch. C. Snowem⁴⁷. V rámci popisu modelových situací jsou charakterizovány čtyři základní formy přizpůsobení se firmy svému okolí: obránce, výzkumník, analyzátor, zpátečník. Charakteristika jednotlivých modelových typů je uvedena v tab. 3.

Organizační struktura je ovlivněna řadou faktorů. Mezi nejdůležitější faktory, které limitují organizační strukturu, patří prostředí ve kterém firma existuje. Dalšími faktory jsou firemní strategie, počet organizačních úrovní, tedy efektivní rozpětí organizace.

⁴⁶ D. DINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. Praha. 2005, s. 28 – 29.

⁴⁷ DRDLA, M., RAIS, K. *Řízení změn ve firmě, reengineering*. Brno. 2001, s. 114 – 115.

Tab. 3 Charakteristika modelových typů organizací ve vztahu ke strategii firmy

charakteristika	typ firmy OBRÁNCE	VÝZKUMNÍK	ANALYZÁTOR	ZPÁTEČNÍK
Základní vlastnost	stabilita	flexibilita	diferenciace	dezintegrace
Řízení	direktivní	decentralizované	centralizované i decentralizované	neurčitě
Rozhodování ve firmě	hierarchické	Přímé	hierarchické i přímé	neurčitě
Koordinace	centrální	týmově orientované	centrální i decentralizované	neurčitě
Tržní strategie	proniknutí na trh	diverzifikace, rozvoj trhu a výrobku	cílený rozvoj trhu a výrobku	reakční
Formalizace	vysoká	nízká	vysoká ve standardních oblastech; nízká v nových obl.	neurčitě
Optimální organizační str.	funkcionální	divizionální; samostatná střed.	maticová	vazba mezi strategií a strukturou není zřejmá

Zdroj: DRDLA, M., RAIS, K. Řízení změn ve firmě. 2001, s. 117 - upraveno

Tvorbou organizační struktury z metodického hlediska se zabývá např. J. Vysušíl.⁴⁸ Jak ve své publikaci Péče o zdravý organismus firmy uvádí, struktura podniku (uspořádání orgánů, pracovních pozic s přiřazením pozic k pracovnímu místu v podniku) se nejlépe znázorňuje pomocí organizačního schématu. Z hlediska rozhodovací pravomoci a zodpovědnosti je schéma uspořádáno dle stupně (úrovně) řízení:

- a) **Vrcholové** řízení vykonává ředitel podniku a jeho náměstci úseků. U výrobních podniků nad 100 zaměstnanců se často jedná o úsek ekonomický, technický, výrobní, obchodní, řízení jakosti a personální. U menších podniků to mohou být např. jen úseky ekonomický, technicko-výrobní a hospodářský. Případně i méně, např. jen dva úseky bez ekonomického, jestliže oddělení plánování, financí a údržba budou podřízené přímo řediteli.
- b) **Střední** stupeň řízení zastupují vedoucí příslušných útvarů.
- c) **Provozní - výkonné** (dílnské) řízení, tj. vedoucí oddělení a dílovedoucí, kteří stojí v čele dílen či provozů.

Vedle klasického pojetí útvarové organizační struktury se stále častěji setkáváme se strukturou procesní. **Proces** je definován jako *soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně*

⁴⁸ VYSUŠIL, J. *Péče o zdravý organismus firmy*. Praha, 1997.

*procesů, které přeměňují vstupy na výstupy. Přeměňovací procesy jsou obvykle výstupy jiných procesů. Aby procesy přidávaly hodnotu, jsou v organizaci obecně plánovány a prováděny za kontrolovaných podmínek.*⁴⁹

Podstatou procesní organizace je přizpůsobit organizační strukturu požadavkům na hladký průběh procesů přinášejících přidanou hodnotu. Ke každé činnosti procesu, jako elementárnímu prvku podnikatelského procesu, pak lze přidat náklady, které danou realizací vznikly. Například činnost příjmu materiálu z procesního pohledu zahrnuje nejen fyzické převzetí, jeho převoz a složení na určené místo, ale i vyplnění příjemky, kontrolu dodacího listu, apod.⁵⁰

Z hlediska vývojových trendů lze jako moderní vývojové organizační struktury označit např. tzv. **duché (využívající princip outsourcingu)**, síťové (např. klastry), virtuální podniky (pružná varianta síťového uspořádání), ale i vnitropodnikání (podnik v podnikání), formy různých kooperačních seskupení (technologické platformy, pól excelence jako spolupráce výzkumných a vzdělávacích institucí).

Vzhledem k tomu, že rozhodování o realizaci outsourcingu bývají často živelná, případně i subjektivní na základě zkušeností manažera, je vhodné pro daný proces využít některé prvky ze strategie „**make or buy**“.

2.5. Shrnutí

První úvahy o přesunu některých činností (procesů) na třetí stranu lze datovat zhruba rokem 1950. Principy outsourcingu ve smyslu dlouhodobého smluvního využívání externích služeb v podnikání jsou známy z ekonomických teorií transakčních nákladů R. H. Coase a O. E. Williamsona a praktické aplikace především na území USA ze 60. let 20. století, viz kapitola 2. 1.

Na přelomu 20. a 21. století vznikl silný názorový proud v oblasti strategického řízení organizace. Ten za klíčový faktor tvorby konkurenční výhody ve firmě považuje „**znalost**“.

⁴⁹ Systémy managementu jakosti – Směrnice pro management jakosti projektu . . . SN ISO 10006. 2004, s. 8. odst. 3.3. Citace.

⁵⁰ ŽIŽKA, M., MARŠÍKOVÁ, K. *Ekonomika a management podniku*. 2008, s. 35 – 36.

Znalostní pojetí organizace navazuje na zdrojový přístup k podniku, který představila v šedesátých letech 20. století ve své knize E. Penrosová.⁵¹ Její zdrojový přístup umožňuje podnikům odhalit klíčové faktory své hlavní podnikatelské činnosti a zaměřit se na činnosti, jež zajišťují konkurenční výhodu. Ostatní činnosti v organizaci je možné doporučit k analýze pro následné „outsourcing“. Při rozhodování o přesunu konkrétních činností na třetí stranu není nejdůležitější jen otázka nákladů spojených s touto transakcí, ale rovněž hledisko zdroje znalosti.

⁵¹ HRON, J. *Znalostní a strategický management*. 2005, s. 22.

3. Strategie „vyrob nebo kup“ (Strategy „make or buy“)

S hledáním správné cesty vedoucí ke zvyšování výkonu firem, zavádění změn jako trvale existujícího rysu průmyslového života, je úzce spojena strategie „vyrob nebo kup“. Ta byla v období šedesátých let 20. století ztotožňována s aplikací outsourcingových principů. Důvody pro využívání outsourcingu v podnikání byly v počátcích (60. až 70. léta 20. stol.) spojeny především s vidinou úspory nákladů. Zhruba v 80. letech 20. stol. se začínají v rámci strategie „vyrob nebo kup“ objevovat první myšlenky o strategickém partnerství.

Zavádění strategie „vyrob nebo kup“ v rámci řízení podniku je spojováno především s cyklem vývoje hospodářství. Využívání principů outsourcingu je typické pro úspěšné podnikání v období expanze. V období recese bývá naopak aplikován tzv. insourcing, tedy snaha zaštitit podnikatelským zájmem celý výrobní řetězec od získání surovin až po obchodní aktivity. Rozhodnutí o aplikaci insourcingu může mít rovněž charakter strategického rozhodnutí v období expanze, např. ve snaze dostat novou technologii tzv. „pod pokličku“.

Poznatky uvedené v této kapitole byly publikovány v monografii „Outsourcing ve firmě“.⁵² Kapitola vychází z výsledků výzkumu prováděného na základě požadavků firmy Lukas Industrie, která stála před problémem volby „kam koncentrovat své výrobní kapacity“. Vývoj a řešení daného problému byly uskutečnily ve spolupráci s firmou Lukas Engineering Systémy (toho času poradenskou firmou Lukas Industrie). Obsahem výzkumu procesu volby strategií „vyrob nebo kup“ se pak zabývala skupina Cambridge Manufacturing Group.⁵³

Základní myšlenkou strategie „vyrob nebo kup“ je umožnit managementu průvodně převážně výrobních podniků rozvíjet strategii šitou na míru dle požadavků jejich vlastních organizací.

3.1. Podstata strategie „Vyroba nebo kup“

Podstata strategie „vyrob nebo kup“ je založena na výběru dvou základních variant. Otázkou je, zda daný specifický proces či aktivitu, např. při zavádění nového výrobku, uskutečnit v rámci vlastního výrobního procesu či zakoupit od dodavatele.

⁵² RYDVALOVÁ, P., RYDVAL, J. *Outsourcing ve firmě*. 2007.

⁵³ PROBERT, D. *Developing a make or buy strategy for manufacturing business*. 1998, pg. 1.

Ve skutečnosti může mít daná úvaha o volbě strategie mnoho podob:

- Volba výroby malých komponent komplexnějšího, rozsáhlejšího produktu (např. otázka, zda při výrobě generátorové turbíny vyrábět i potřebná kulová ložiska).
- Volba systému a subsystému výroby (např. otázky, zda při výrobě automobilů současně vyrábět i motory).
- Výběr specializovaných výrobních procesů v případě vzniku potřeby realizovat specializovanou výrobu v rámci již existujícího výrobního procesu. (Otázkou tedy je, zda koupit nové specializované zařízení, nebo použít specializovaného subkontraktora).

Uváděné příklady úvah pocházejí převážně z výrobních podniků, lze je však využít i pro jiné subjekty poskytující např. služby.

3.2.Důvody volby strategie „Výrob nebo kup“

• asto se v rámci strategie „výrob nebo kup“ setkáváme s rozhodováním manažerů bez existence originálního záměru a provedení kvalitní analýzy. Důvodem může být i módnost této strategie, zvyklost v oboru, existence známých partnerů, kteří by „rádi“ danou službu dodávali a navázali daný vztah spolupráce apod.

V rámci této strategie je velice důležité vynaložit nemalé úsilí na:

- definování jádra kompetencí v organizaci,
- selekci počtu a kvality dodavatelů,
- diskuzi o tom, na kterou aktivitu má podnik soustředit své zdroje.

To vše vede k potřebě ohodnocení, které aktivity by měly být vykonány uvnitř podniku a které vně.

Současně je třeba vzít v úvahu, že úspěšné a ziskové firmy mohou mít velice rozdílné přístupy k široké paletě aktivit, které lze uskutečnit „doma“ ve firmě nebo formou dílčí spolupráce, a to v závislosti na odvětví působnosti firmy a na tom, co se aktuálně objevuje jako úspěšná forma podnikání. Z historického hlediska se tyto formy vyvíjejí celá desetiletí. Tento vývoj je

závislý na rozsahu schopností dostupných potenciálních dodavatelů a celkovém stavu ekonomiky⁵⁴.

Zkušenosti poukazují na závislost mezi fází hospodářského cyklu národního hospodářství a rozhodováním firem volících expanzi nebo dílčí spolupráci. Během **recese** vyvstává potřeba redukovat základnu fixních nákladů podniku, zjednodušit náklady všeobecně. Právě toto období je vhodné pro uskutečnění vertikální integrace (strategie „vyrob“). Firma je **vertikálně integrovaná**, jestliže její aktivity zasahují do více než jednoho navazujícího stupně výrobního procesu, transformujícího suroviny na finální statky.⁵⁵ Rozlišovat lze dvě formy vertikální integrace - zpětnou integraci, tedy rozšíření činností do předchozího stupně výrobního procesu, a dopřednou integraci, kdy firma vstupuje do navazující fáze výrobního procesu.⁵⁶ Tyto kroky je třeba udělat, aby byla garantována dlouhodobá životaschopnost podniku na trhu a jeho základní schopnost vyrábět.

Na druhé straně, když se ekonomika nachází ve fázi **expanze**, měly by podniky hledat způsob jak rychle zvýšit kapacitu (objem produkce), aniž by vyčerpaly veškerý kapitál na financování maximální kapacity produkce. Pro podniky je nežádoucí riskovat dlouhodobé závazky do specializovaných činností, naopak se snaží využívat výhod dílčí spolupráce. V každém případě je zřejmá nutnost přesného ohodnocení všech aspektů daného rozhodnutí.

Při rozhodování o volbě strategie jsou manažeři ovlivňováni také uspořádáním procesů výrazně úspěšných firem tzv. hrajících na stejném hřišti. Dobrým příkladem výše uvedeného konstatování je automobilový průmysl, kde byl model úspěšného podnikání léta vyvíjen a množen. Např. v počátcích společnosti FORD byly zcela všechny fáze výrobního procesu uskutečňovány uvnitř organizace podniku.⁵⁷ Lze konstatovat, že ziskový business byl postaven právě na vysoké úrovni vertikální integrace, což mu umožňovalo úspěšné zvládnutí období velké hospodářské krize.

⁵⁴ PROBERT, D. *Developing a make or buy strategy for manufacturing business*. 1998, pg. 3 – 4.

⁵⁵ Viz Williamsonův přístup k problematice transakčních nákladů a teorii vertikální integrace. Základními východisky jsou problémy s neúplnými kontrakty, specifickými aktivy a oportunistickým chováním účastníků kontraktu (kdy se jednotliví účastníci snaží o největší zisky, např. pomocí utajování informací).

⁵⁶ PEARCE, D.W. *Maccmillanův slovník moderní ekonomie*. 1995, s. 456.

⁵⁷ Henry Ford založil svou továrnu v roce 1903. V roce 1913 přešel s pásovou výrobou, která umožnila vyrábět auta v masovém množství.

Od září roku 1927 byly vykonávány všechny kroky výrobního procesu od zpracovávání surového materiálu z rafinérií až po finální montáž automobilu na jednom místě rozlehlého areálu Rouge Plant charakterizující ideu masové produkce Henryho Forda.⁵⁸ a obr. 8.

Firma Ford Motor Company dokonce vlastnila uhelné a vápencové doly, takže jsme viděli celý proces výroby aut od začátku až do konce, počínaje těžbou materiálu z podzemí přes výrobu oceli a přeměnou této oceli v auta konče. (rok 1946).⁵⁹



Obr. 8 Letecký pohled na „Rouge Plant“ v roce 1930⁶⁰

Zdroj: Dearborn, MI. Foto č.: P.833.55282.A; více viz <<http://www.hfmgv.org> >

S rozvojem celé společnosti však bylo potřeba transformovat vertikálně integrovanou strukturu na více flexibilní. Tu objevila v oblasti automobilového průmyslu společnost GENERAL MOTORS⁶¹. Princip spočíval v zeštíhlení organizační struktury pomocí outsourcingu. Tato struktura dala svobodu a prostor k inovacím i dodavatelům externích služeb a umožnila přístup k jedinečným technologiím.

V současnosti již automobilové společnosti používají vertikální integraci relativně málo, přičemž si drží kontrolu převážně nad designem a integračními systémy finálního produktu

⁵⁸ The Life of Henry Ford. [online]. [Cit. 30. 3. 2006]. Citace.

⁵⁹ IACOCCA, L., NOVAK, W. *IACOCCA - Vlastní životopis*. 1992, s. 35. Citace.

⁶⁰ Pozn.: počet zaměstnanců na výplatní listině v roce 1930 = 81 000. Výrobní plocha 6,952,484 čtverečných stop. Celkové náklady: \$ 268, 991, 592.07.

⁶¹ Společnost General Motors byla založena v roce 1908 a lídrem světového trhu se stala v roce 1931.

společnosti s kompletací a testováním. Dilema nastává ve chvíli, kdy velké množství firem následuje způsob organizace objevujícího se úspěšného konkurenta, a podniky se nechají vést, aby neztratily objevenou výhodu. Společnost, která stanovuje novou inovační formu organizace nebo nový způsob práce se pak stává tržním vůdcem. Každá inteligentní a ctízádobivá společnost proto bude neustále přezkoumávat volby úrovně vertikální organizace, tj. rozptí aktivit, které by měly být uskutečňovány uvnitř vlastní společnosti. Důvody pro systematický způsob rozvoje a hodnocení typu organizace jsou zřetelně viditelné, dávají výhodu strukturovaného přístupu, který může být dále reprodukován a revidován jako nová měnící se podmínka.

3.3.Strategie „vyrob nebo kup“ v kontextu podnikání

Nejvýznamnější z otázek, na kterou si přejí být manažeři schopni odpovědět při výběru možností, zda danou aktivitu provádět v rámci vlastního výrobního procesu nebo koupit jako službu, je: „Jaké jsou klíčové stránky naší společnosti a jak je můžeme využít a ochránit?“

3.3.1. Výrobní a obchodní strategie

Pozice problematiky „výroby či koupě“ ve výrobní strategii firmy je rozhodně centrální. Tebaže myšlenky obchodní strategie jsou rozvíjeny, diskutovány a aplikovány akademiky, odborníky a praktiky mnoho let, koncepce výrobní strategie jsou poměrně nové. Ukažme si vztah mezi výrobní a obchodní strategií.

Při vzniku obchodních strategií firem je na nejvyšší úrovni stanovení cíle podnikání. Ten je obvykle prezentován ve formě jako poslání, které je následováno specifickými cíli. Poslání obsahuje definici služeb, které bude firma poskytovat zákazníkům, tržní pozici firmy nebo přání pozice, kterou by chtěla firma dosáhnout a základní představu o hodnotách nebo firemní kultuře. Přestože je většina těchto sdělení velmi často při prvním představení vnímána skepticky, a to dokonce vlastními zaměstnanci firmy, jsou důležitou součástí zamýšleného směru podnikání. V opačném případě, kdy vrcholový management firmy nedokáže poslání vhodně strukturovat nebo najít současné a budoucí role firmy, je velice těžké vyrovnat se s následující aktivitou a podpořit v zaměstnancích zájem a zanícení pro rozvoj společnosti.

Na konci 20. století již mnoho malých podniků i velkých společností deklaruje zcela samozřejmě svá programová prohlášení, poslání a definuje s ním spojený cíl. Samo o sobě to jistě nestačí k zajištění kvalitního podnikání, ale je to základním stavebním kamenem pro následující rozvoj strategie firmy.

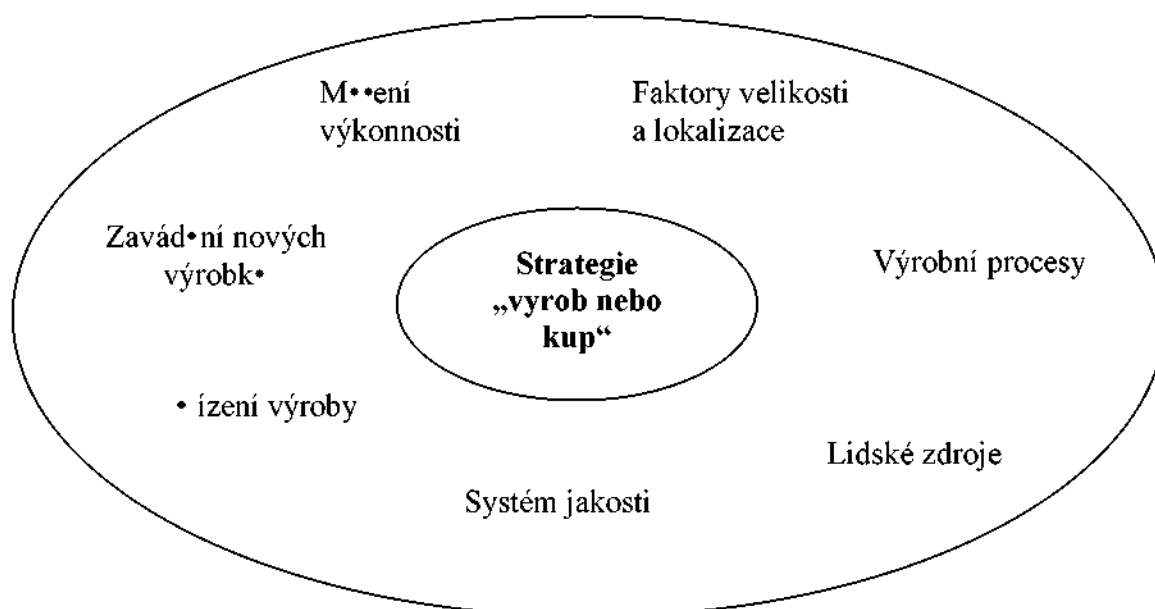
Jednoznačná (explicitní) potřeba definice v oblasti výrobní strategie je rozvíjena teprve zhruba od poloviny roku 1970. Do té doby se vyskytovaly názory, že strategie je potřebná např. pro finance a marketing. Výroba však podle těchto názorů potřebuje jen „malé“ strategické myšlenky, pomocí kterých je schopna řídit cokoliv co potřebuje.

Koncem šedesátých, resp. počátkem sedmdesátých let, některé výrobní společnosti začaly opouštět výše uvedené představy. Příkladníkem na tomto poli byl W. Skinner z Harvardské univerzity, který definoval pět základních oblastí – cílů výrobní strategie:

- rozsah výrobního procesu,
- práce a personální zajištění,
- plánování a řízení výroby,
- způsob organizace a řízení,
- návrh výrobku/techniky.

W. Skinner přišel, jako jeden z prvních s myšlenkou, že výrobní firma nemůže mít dobrý výkon ve všem co dělá. Na základě toho by měla vyhodnotit, které činnosti bude provádět sama, a které je výhodnější přenechat externím organizacím. Jeho myšlenky rozvinuli dále např. R. H. Hayes, S. C. Wheelwright.

Pro organizaci výroby je nezbytné, aby výrobní cíle byly součástí podnikatelských cílů. Stanovení výrobních cílů je obvykle otázkou rozhodování mezi kvalitou, náklady a přijatelnou pružností (flexibilitou) výroby (tzv. trojimperativ cíle). Důležitost výrobních cílů tkví v tom, že se jedná o hmatatelné ztělesnění strategického cíle. Existuje zde přímá vazba k dovedu, pro daný výrobek zákazník kupuje. Cíle se stávají se tak klíčovými faktory, lze říci kritickými faktory úspěchu firmy. Úvaha o volbě strategie vyrábět či nakupovat určité prvky ve výrobním procesu je potom klíčovou komponentou ve výrobní strategii podniku, viz obr. 9.



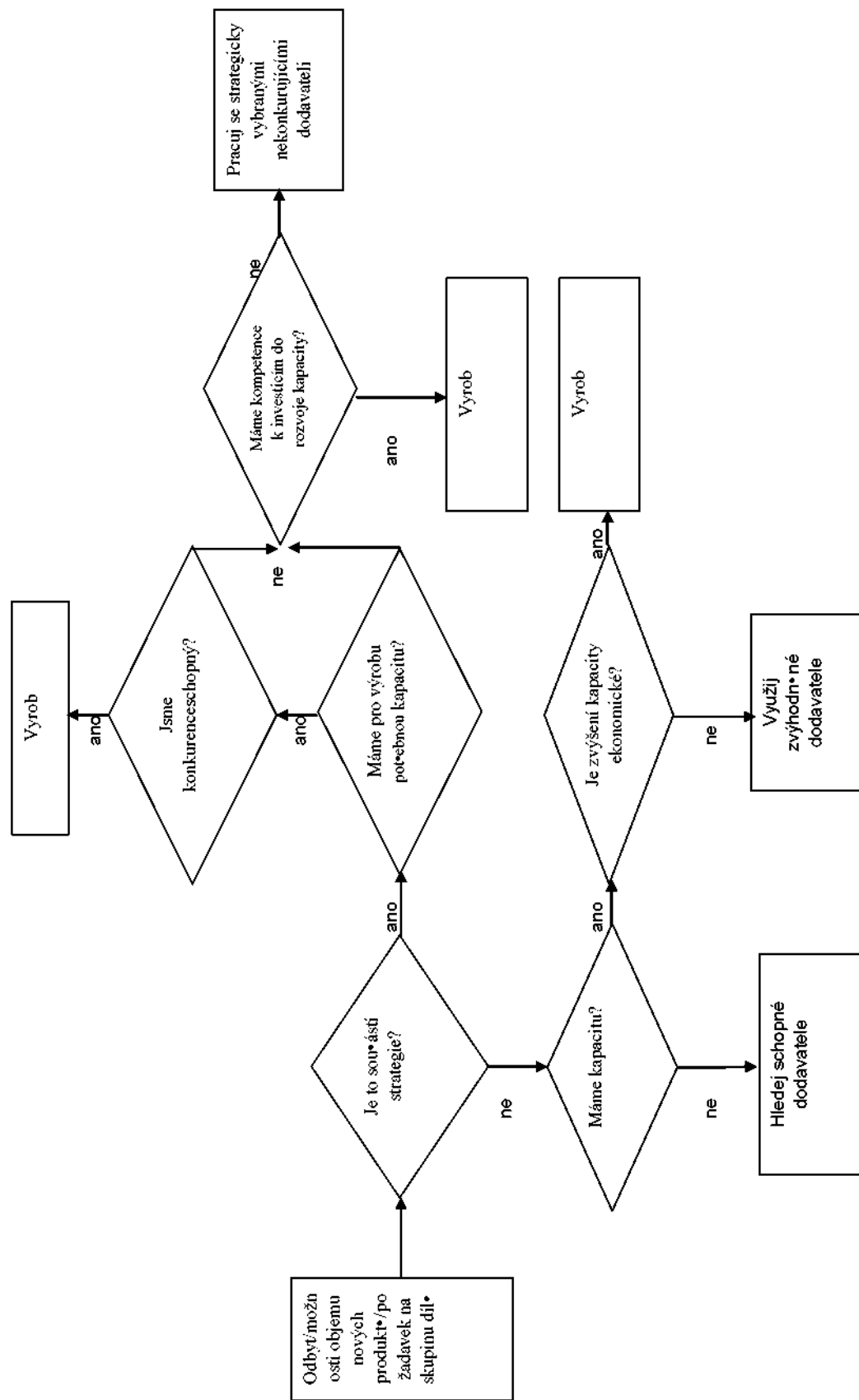
Obr. 9 Strategie „Vytvoř nebo kup“ je v centru výrobní strategie

Zdroj: PROBERT, D., pg. 12

3.3.2. Faktory pro zhodnocení úvahy o strategii „Vytvoř nebo kup“

Firmy, které to v rámci podnikatelských změn (zavádění inovací) myslí se strategií „vytvoř nebo kup“ vážně, by měly sestavit kvalitní projektový tým a vypracovat nejlépe formou rozhodovacího stromu „převodce“ procesem. Rozhodovací strom umožní managementu firem strukturovaně podchytit faktory, které ovlivní následné rozhodnutí o volbě strategie. Rozhodovací strom dává prostor pro stanovení kompromisu nebo výběru při posuzování zdrojů nových součástí nebo dílů.

Příklad rozhodování v rámci strategie „vytvoř nebo kup“ pomocí rozhodovacího stromu je uveden na obr. 10.



Obr. 10 Rozhodovací strom strategie „vyrábět nebo koupit“

Zdroj: PROBERT, 1997, pg. 14

Pozn.: Na začátku rozhodovacího stromu jsou zjištěné možnosti odbytu, které vyvolaly požadavek na určitou skupinu výrobků – děl. Následují analýzy a rozhodování, kterou cestou postupovat.

V praxi je však takto jednoduchý rozhodovací strom výjimečný. Projektový tým v průběhu své práce hledá a nachází nové a nové „vítě“ rozhodovacího stromu a bojuje se strategickými rozhodnutími po celý čas projektu. Stejně je tak tomu i v oblasti formulování strategie „vyrob nebo kup“.

Rozhodování o strategii „vyrob nebo kup“ je ovlivňováno provázáním mnoha oborů v rámci daného procesu výroby. Mezi faktory, které toto rozhodnutí ovlivňují, patří:

- Pozice firmy na trhu a trendy jejího vývoje.
- Produkt firmy a provozní schopnosti.
- Zákazníci, konkurenti a dodavatelé – jejich charakteristika, požadavky, schopnosti a kapacity.
- Analýza nákladů a srovnání s okolním světem.
- Projekce – plánování finančních dopadů (výsledků) a citlivostní analýzy.

K procesu hodnocení stavu je potřeba přistupovat celistvě, to znamená vzít na zřetel všechny uvedené faktory. Součástí tohoto procesu je volba projektového týmu, který by měl být vybrán z celé firmy a sestaven dle odpovídajících funkcí i týmových rolí⁶².

Jedná se tedy o typický **rozhodovací proces**. Pro realizaci jeho jednotlivých fází lze zvolit různé podpůrné metody⁶³:

- fáze identifikace rozhodovacího problému (např. Paretova analýza 80/20);
- fáze analýzy a formulace problému (např. Analýza silového pole, Diagram příčin a důsledků – Ishikawův diagram);
- fáze tvorby variant (např. metody tvůrčího myšlení jako Brainstorming, Delfská metoda);

⁶² Dr Meredith Belbin defined a Team Role. [online] 2007 [Cit. 2007-12-14]. Dostupné z <<http://www.belbin.com>>.

⁶³ Více viz <http://www.transcen.cz/slovník.php>.

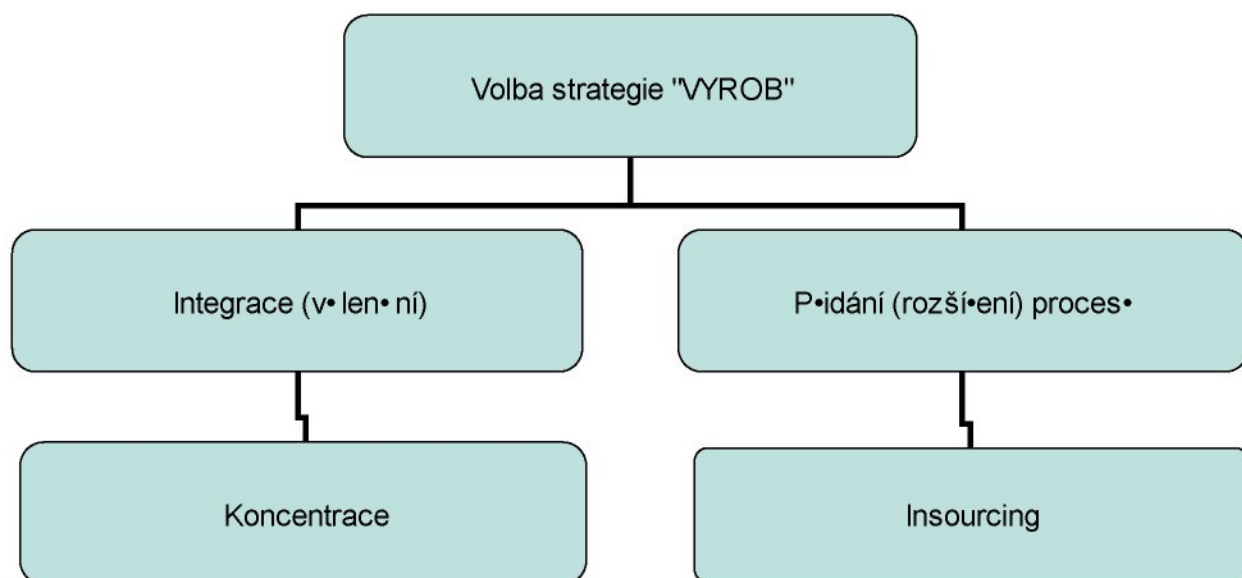
- fáze vyhodnocování variant (metody prostého a vícekritériálního vyhodnocení, rozhodovací stromy);
 - stanovení kritérií hodnocení,
 - určení důsledků,
 - volba varianty k realizaci;
- realizace zvolené varianty;
- kontrola a zpětná vazba.

3.3.3. Způsoby uplatnění strategie „Výrob nebo kup“

Na jedné straně je pro organizaci zavádění změn (nových výrobků) z důvodu konkurenceschopnosti jednou z nejdůležitějších činností, druhou stránkou věci je otázka velikosti, kapacity, lokalizace továrny a zařízení a důsledek případného investičního rozhodnutí. Zásadní otázkou při výběru strategií „výrob nebo kup“ je způsob uplatnění této strategie, tedy vyřešení problematiky dodavatelsko odběratelských vztahů při vytváření dodavatelsko – odběratelských sítí v rámci daného procesu výroby. Vytváření takových vazeb je vždy spojeno s riziky a vznikem transakčních nákladů. Z pohledu výběru úspěšné spolupráce je velice důležité sdílení rizik spojených s dodavatelsko – odběratelskými vztahy.

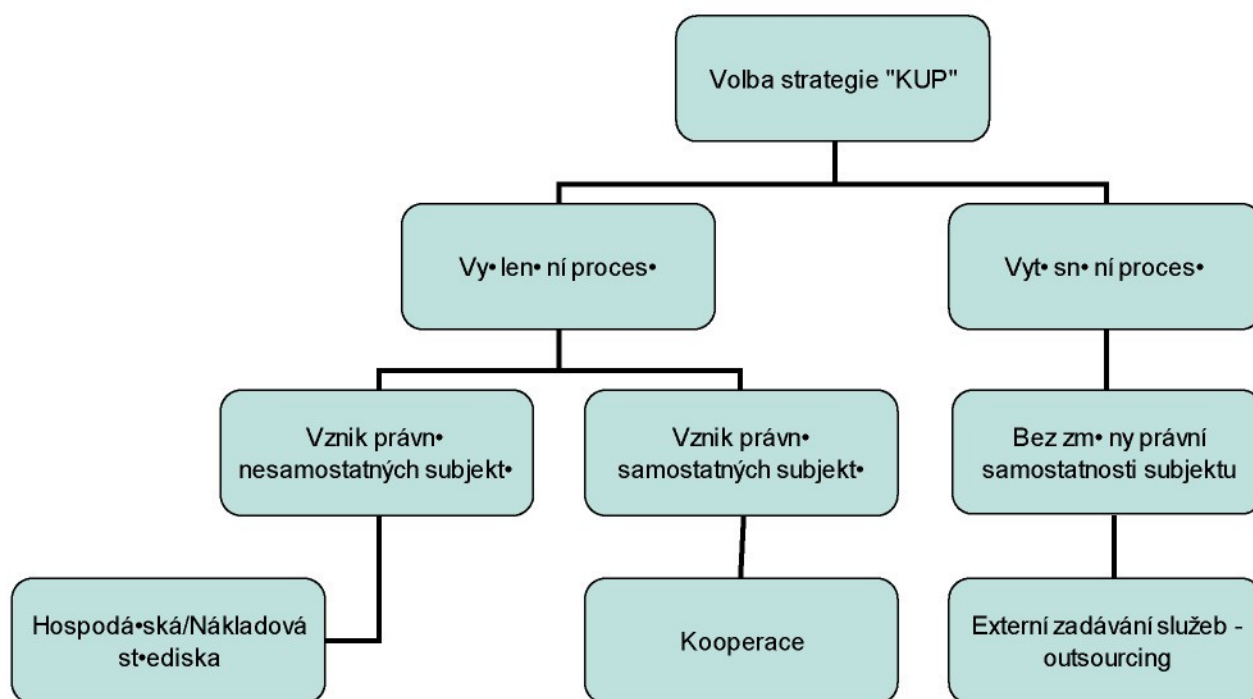
Formy dodavatelských vztahů jsou jen jednou z možností výstupu strategie „výrob nebo kup“. V rámci procesu rozhodování o této strategii se může management rozhodnout, že si přeje, aby byla firma spíše vertikálně integrována (strategie „výrob“) s uceleným hlavním výrobním procesem v rámci vlastního podnikání, kdy dochází k tzv. insourcingu, viz obr. 11.

Opačným rozhodnutím managementu může být vyčlenění či vytvoření podnikových procesů. Vyčlenění procesů v podniku můžeme chápat jako vznik právně nesamostatných subjektů (hospodářská, nákladová střediska) s vizí jejich následného osamostatnění. Vedle toho mohou být vybrané procesy vyčleněny i přímým vznikem právně samostatných subjektů, nebo strategického partnerství formou kooperace (zapojování do klastrů a jiných strategických aliancí, vytváření dceřiných společností atd.). K vytvoření procesů dochází externím zadáváním služeb, tzv. outsourcingem, viz obr. 12.



Obr. 11 Volba strategie „vyrob“

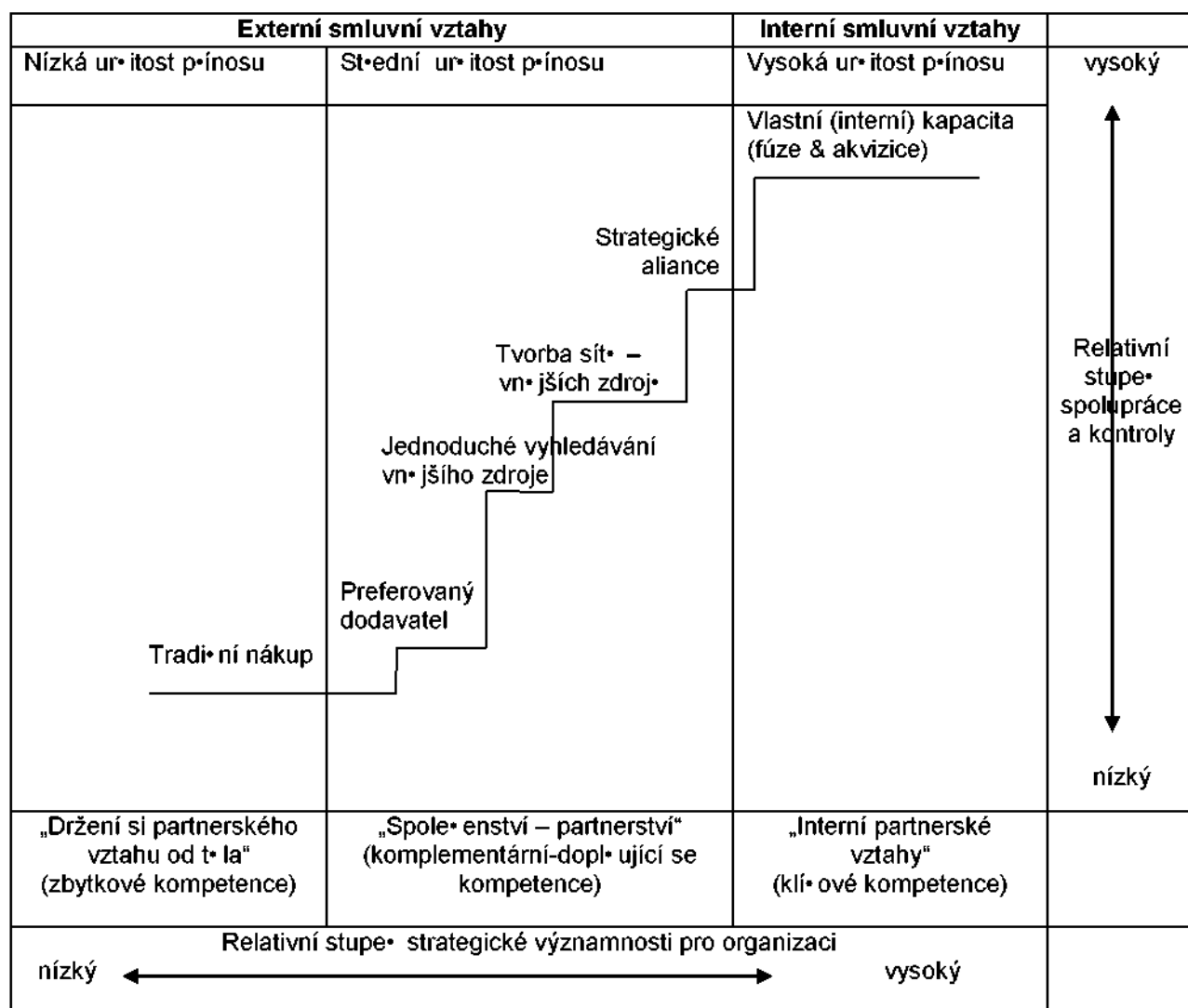
Zdroj: vlastní zpracování



Obr. 12 Volba strategie „kup“

Zdroj: vlastní zpracování

Stru•n• lze uvedené možnosti rozhodování se nad volbou •ešení „vyrob nebo kup“ pomocí externích •i interních smluvních vztah• shrnout v rámci následujícího schématu, viz obr. 13.



Obr. 13 Skokové schéma typologie externích a interních smluvních vztahů

Zdroj: MOMME, J. Outsourcing Manufacturing to Suppliers. 1st ed. Aalborg: Aalborg University, 2001. ISBN 87-89867-99-8 (pg. 162), upraveno

V důsledku může rozhodnutí o volbě strategie „vyrob nebo kup“ přinést řadu forem podnikání od koncentrace až po kooperaci. K těmto formám podnikání lze zařadit například od vertikální integrace⁶⁴ přes joint venture⁶⁵, kooperaci⁶⁶, **outsourcing**, preferované dodavatele, až po tradiční nákup od dodavatelů bez vize vývoje budoucí spolupráce.

⁶⁴ **Vertikální integrace** je jednou ze strategií „vyrob“. Snahou je splynutí či sloučení s jinou organizací a vytvoření nové organizace (fúze) nebo získání jiné organizace odkoupením (akvizice). Vytvoření nebo koupi organizace v oblasti distribuce výrobků je vertikální integrací představenou. V případě zásobování se jedná o zpětnou vertikální integraci.

⁶⁵ Strategii **joint venture** volí většinou organizace se záměrem podílet se o riziko s rozvojem výrobku, technologie, nebo se tak snaží bojovat proti konkurenčnímu tlaku nadnárodních organizací, apod.

3.3.4. Stupeň vertikální integrace a konkurenceschopná strategie podnikání

Úroveň vertikální integrace struktury podnikání je často diskutovaným, zkoumaným a popisovaným tématem. Jednou z možností, jak zjistit „výhodný“ stupeň vertikální integrace, je provést propočet přidané hodnoty dané společností (firmy, organizace), a to pomocí procenta z celkových tržeb. V rámci výzkumných studií publikovaných v odborní literatuře byla zkoumána vazba mezi úrovní vertikální integrace, ve které firmy působí, a jejich ziskovostí. Z výsledků výzkumu lze usoudit, že výnos vložených prostředků (roční výnos investic) je vyšší buď na vysoké nebo naopak nízké úrovni vertikální integrace. Z toho vyplývá, že střední hodnota úrovně vertikální integrace (okolo 50 % přidané hodnoty z obrátu) je méně zisková.⁶⁷

Některá průmyslová odvětví jsou ve své podstatě velice rozsáhlá. Na druhé straně společnosti působící v jiných odvětvích s nízkou úrovní vertikální integrace jsou schopny díky koncentraci na aktivity, ve kterých vynikají nebo které jsou pro jejich úspěch kritické, zachytit v průběhu (procesu) hodnototvorného etape více ziskových příležitostí.

Idea hodnototvorného etape rozpracována, mezi jinými, M. E. Porterem⁶⁸ ukazuje, odkud je hodnota přidávána v průběhu vývoje od fáze nákupu surového materiálu až k prodeji finálního produktu. Jedná se o výkonný a efektivní koncept obzvláště v kontextu výroby, protože po identifikování výše hodnoty přidávané v procesu můžeme odhalit, kterou oblast ochránit před konkurencí, nebo se pokusit redukovat náklady a tak zvýšit zisk.

Obsáhlé studie faktorů ovlivňujících optimální hranici vertikální integrace v průmyslu jsou dále zpracovány v díle K. R. Harriganové z roku 1980. Faktory, které identifikovala jako významné, se vztahovaly spíše k makroekonomické úrovni podmínek průmyslového odvětví než vnitřních charakteristik společností. To poskytuje celostní pohled pro management, který se bude zabývat otázkou výhodnosti snížení či zvýšení míry vertikální integrace, ale nenapomáhá specifickým rozhodnutím o individuální výrobě či procesu, který by měl být vtažen do či vyčleněn z firmy. Identifikované faktory byly následující:

- fáze průmyslového vývoje,

⁶⁶ Kooperace je v podstatě funkční sdružování organizací, např. formou klastrů.

⁶⁷ PROBERT, D. PROBERT, D. *Developing a make or buy strategy for manufacturing business*. 1997, pgs. 19 – 21.

⁶⁸ PORTER, M. E. *Konkurenční strategie*. 1994.

- nestálost struktury průmyslového odvětví,
- síla vyjednávání a
- strategické cíle.

Snad nejdůležitějším sdělením z výzkumu K. R. Harriganové je, že otrocky slepé napodobování konkurenční úrovně vertikální integrace nemusí produkovat srovnatelnou úroveň podnikatelského úspěchu. Významným faktorem jsou kvalitně zpracované strategické cíle, které jsou osobité pro každou jednotlivou firmu v kontextu podnikatelského prostředí.

Charakteristikou **podnikatelského prostředí**, rámcovými podmínkami podnikání, a to včetně klasifikace partnerských vztahů malého a středního podnikání se autorka této habilitační práce zabývala již ve své disertační práci. Podnikatelské prostředí a jeho stav v daném období lze chápat jako jeden z důvodů, proč stát například podporuje klastrové iniciativy a jiné aktivity podnikatelů. Podnikatelské prostředí a vývoj konkrétního odvětví je důvodem, proč mají podniky zájem zacílit své strategie na vstup a následný rozvoj strategických aliancí určitého typu.

3.3.5. Strategie „vyrob nebo kup“ v inovační strategii

Otázkou volby „vyrob nebo kup“ (make or buy) v inovační strategii se ve své publikaci⁶⁹ zabývají B. Cassiman a R. Veugelers. Ve své práci charakterizují inovační strategie pro výrobní podniky a zkoumají vztah mezi inovační strategií a významnými průmyslovými, firemními a inovačními specifickými vlastnostmi. Výsledky vycházejí ze šetření belgických společností a z údajů Eurostatu, v rámci zjišťování inovačních schopností ve Společenství. Kromě vysvětlení účinků inovace citovaní autoři zjistili, že vysoké vnímání rizika, nákladů a zákonné přijatelnosti inovace neodrazují společnosti od inovací, ale spíše pomáhají určit způsob volby inovační strategie. S ohledem na faktory ovlivňující rozhodnutí inovativního podniku o volbu tvorby technologie vlastními silami (strategie „make“) nebo získání technologie pomocí externího zdroje (strategie „buy“) zjistili, že malé firmy spíše volí omezení své inovační strategie, jejímž cílem je buď exkluzivní strategie výroby nebo koupě. Naopak velké firmy s vyšší pravděpodobností volí kombinaci jak vnitřních tak i vnějších znalostí ve své inovační strategii. Na základě identifikace faktoru velikosti firmy a

⁶⁹ CASSIMAN, B., VEUGELERS, R. *Complementarity between Technology Make and Buy in Innovation Strategies: Evidence from Belgian Manufacturing Firms*. 1998.

společnosti, pro které je interní informace nejdůležitějším zdrojem pro inovace, lze konstatovat, že takové firmy nejčastěji volí kombinaci interních a externích zdrojů technologie. Účinnost vybraných mechanismů ovlivňujících úspěšnost inovace je dále závislá na vnitřním přístupu a odporu dané organizace ke změnám.

3.4. Shrnutí

Nejčastěji dochází ke hledání odpovědí na otázku „vyrobit nebo koupit“ („make or buy“) v podnikatelském prostředí buď při zakládání podniku, změně podnikatelského procesu, při tvorbě nového výrobku nebo zavádění nové technologie. Strategie „vyrob nebo kup“ je často spojována s tzv. outsourcingem. **Outsourcing sám o sobě však není strategií.** Součástí strategie však může být rozhodnutí o tom, že danou aktivitu bude firma realizovat pomocí principů outsourcingu; outsourcing může být jedním z postupů pro dosažení strategického cíle.

Z pohledu strategie „vyrob nebo kup“ by měl být při rozhodování o volbě outsourcingování části firemních aktivit kladen důraz na strategické cíle firmy, dále pak na kvalitu a odbornost poskytovaných služeb.

Lze konstatovat, že zásadní chybou firem je, když v rámci strategie „vyrob nebo kup!“, nehledají na prvním místě službu, ale partnera. Chyba nespočívá v samotné úvaze nad výběrem partnera, ale v posloupnosti kroků při realizaci strategie „vyrob nebo kup“. Nejdříve se musíme zabývat, zda a kterou aktivitu budeme nakupovat, po té teprve hledáme vhodného partnera pro danou potřebu. Opačným přístupem v první řadě firmy poskytují citlivé informace, a to často své budoucí konkurenci. Opak je tedy pravdou, v první řadě se zabýváme otázkou potřeby dané služby (v rámci strategie celého podniku) a na ní pak stavíme obchodní vztahy.

4. Podstata implementace outsourcingu do firemní strategie

Ve třetí kapitole bylo poukázáno na význam postavení strategie „vyrob nebo kup“ v rámci výrobní strategie podniku. Rozhodnutí o uplatnění principu outsourcingu je proto také převážně strategického charakteru. Prvotní by nemělo být ekonomické hledisko, ale výkonnost firmy směrem k zákazníkovi. Záměrem této kapitoly je charakterizovat principy procesu outsourcingu, důvody a důsledky jeho realizace včetně chyb, kterých se organizace při jeho zavádění dopouští.

4.1. Principy outsourcingu

Jak bylo uvedeno v předchozích kapitolách, outsourcing je jednou z variant realizace strategie „vyrob nebo kup“. Podniky neprovádí tzv. nepřímé funkce vlastními silami, ale z vnějších (outside) zdrojů (resourcing). Znamená to, že se podnik soustředí na své základní aktivity a podle motta „Dělej, co umíš, co neumíš, nechej dělat druhé, kteří také neumí všechno“ si například výzkum, vývoj, konstrukci, právní záležitosti, reklamu, zpracování dat, provoz stravování, zabezpečení ochrany objektů, úklid, údržbu, ... nechávají provádět jiným podnikatelským subjektem.

Náročnost rozhodování o realizaci outsourcingových projektů vyvolává otázky týkající se objektivitu potřeby a racionality (správnosti) řešení problémů. Ty v podniku většinou vznikají z následujících důvodů⁷⁰ uvedených v obr. 14.

⁷⁰ BRUCKNER, J., VOŠÍŠEK, J. *Outsourcing informačních systémů*. 1998.



Obr. 14 Myšlenková mapa: Důvody pro úvahu o realizaci outsourcingu ve firmě

Zdroj: vlastní zpracování

Důvody pro úvahu o realizaci outsourcingových projektů ve firmě lze shrnout do následujících čtyř skupin:

1. Konkurenční:

- strategické získání inovačních technologií, „know-how“,
- získání konkurenční výhody.

2. Věcné:

- soustředění se na „core business“,
- zdokonalení rozvoje a zlepšení operativní výkonnosti v oblasti hlavní činnosti,
- snížení rizika úniku interních informací,
- přenesení rizik na poskytovatele outsourcingových služeb a s tím spojené
- garantování kvality daných služeb.

3. Finanční:

- vyřešení dilema o procesu outsourcingu z pohledu snížení nákladů a zvýšení výnosů,
- zprůhlednění nákladů,
- uvolnění investičních zdrojů, a to díky rozložení počáteční investice do pravidelných dílčích plateb (převedení fixních nákladů na variabilní).

4. Organizační:

- zjednodušení manažerské práce,

- zploštění organizační struktury podniku,
- zvýšení pružnosti a
- snížení počtu pracovníků, případně „nenavýšení“ z důvodu realizace nového projektu.

Outsourcing může hrát významnou roli rovněž v podmínkách malých a středních podniků, kdy podnikatelé nemohou zatěžovat své podniky vysokým nárstem inovací (přesto, že jsou často jejich iniciátory) a přílišným rozšiřováním organizační struktury. Právě pro ně je výhodné zajišťovat některé činnosti vnějšími zdroji. Například poskytovatel logistických služeb může na rozdíl od individuálního přístupu menšího podniku dosáhnout výhodnějších nákupních cen, nižších dopravních sazeb atd.

4.2. Důvody a sledky realizace outsourcingu

Důvody pro realizaci každého jednotlivého outsourcingového projektu mohou vycházet z kombinací všech výše uvedených důvodů (viz kap. 4.1). Výchozím bodem však je vždy důkladná analýza situace vedoucí k identifikaci klíčových příčin a jejich správné vyhodnocení.

V každém případě jsou některé formy outsourcingu realizovány již standardně jako výchozí stav. Jedná se o outsourcing dopravy (dopravci), lidské práce (personální agentury) a často i informačních technologií (systémoví integrátoři), jelikož jen málo firem, je schopno realizovat všechny tyto činnosti v rámci svého podnikání. Zejména v oblasti automobilového průmyslu vykazuje outsourcing dopravy, logistiky a lidských zdrojů dlouhodobě rostoucí trend.

Pro výchozí analýzu situace je možné použít například metodu „ISHIKAWOVA DIAGRAMU“ (neboli diagramu příčin a důsledků, či diagramu rybí kosti), pomocí kterého lze identifikovat skutečné důvody pro realizaci projektu.

Důvody pro outsourcing v případě menších firem pak bývají často již ekonomicko-technického charakteru spojené s pouze částečnou potřebou některých zdrojů a technologií mimo hlavní předmět podnikání. V takovém případě firma využívá synergií poskytovatelů služeb požadujících pouze krytí poměrně části fixních nákladů na provoz některých služeb. V některých případech může být s pomocí outsourcingu též dosaženo řešení některých nových

technologie, realizace inovace nebo získání určitého know-how v průběhu outsourcingového projektu. Další důvody mohou být ryze technického charakteru. Příkladem může být nedostatek ploch daný lokalizací firmy (v případě stavební úzavěry), které požadavky na ochranu životního prostředí (hluk, emise), logistický koncept zákazníka vyžadující uskladnění v definované vzdálenosti (dodávky JIT), nebo důvody též mohou vycházet z vlastnického uspořádání firmy, případně jiných vztahů, kdy existuje konkrétní „žádoucí“ partner pro realizaci určité služby.

V případě velkých nadnárodních korporací jsou pravidla služeb určována strategií mateřského podniku, který má v rámci svých poboček vypracováno standardní řešení pro některé oblasti, jako jsou informační systémy, doprava, stravování, finance, úklid a mnohé další. V rámci korporátní politiky zbývá často jen velmi málo prostoru pro odlišná řešení paradoxně bez ohledu na ekonomické dopady a místní podmínky jednotlivých dceřiných firem. Toto vede v některých případech až k uzavírání globálních smluv s firmami bez existence servisní sítě v požadované lokalitě apod.

4.2.1. Ishikawův diagram – identifikace skutečných příčin outsourcingového projektu

Při úvaze, proč nějaký systém, proces a s tím spojený problém vznikne a existuje, lze vycházet z přímého vztahu mezi příčinou a důsledkem. Při analýze procesu se často stává, že odhalíme důsledek procesu, ze kterého se snažíme usoudit, v čem je příčina daného jevu. Příčinně příčina je často několik (teoreticky až nekonečné množství).⁷¹

Právě na těchto okolnostech je založen princip diagramu příčin a důsledků. Diagram lze v odborné literatuře nalézt rovněž pod názvem diagram „rybí kosti“, dle jeho tvaru⁷². Nebo je také nazýván jako „Ishikawův diagram“, podle jeho tvůrce prof. Dr. Kaory Ishikawí, odborníka v procesech zdokonalování systémů řízení jakosti.

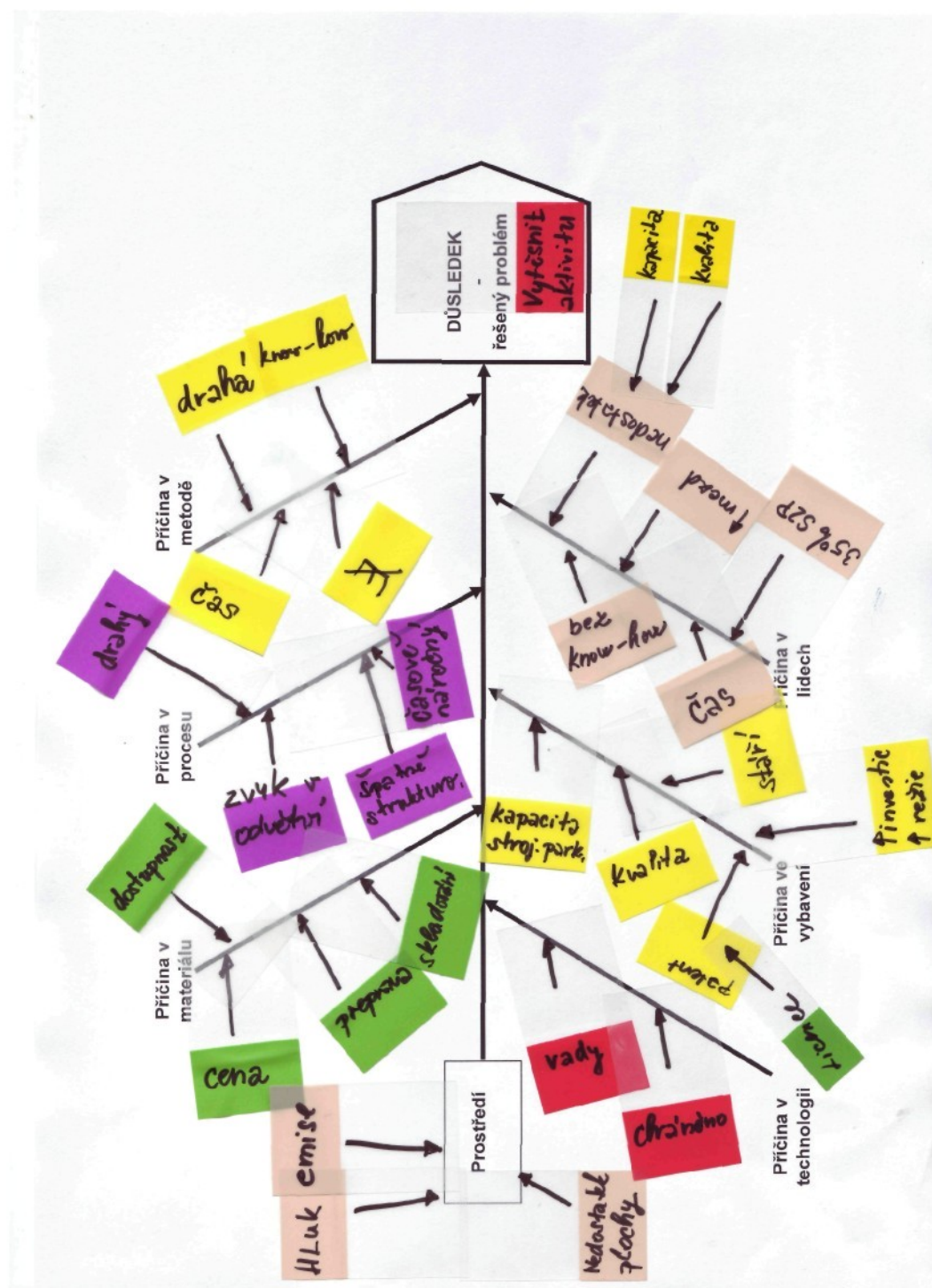
Diagram může sestavovat jak jedinec tak i tým. Nejjednodušší postup v případě týmové práce je následující:

⁷¹ Důsledky jsou jevy, které nastanou až po zahájení procesu. Příčiny jsou jevy, které určitý proces vyvolávají.

⁷² Více viz FOTR, J. a kol. Manažerské rozhodování – postupy, metody a nástroje. 2006, s. 108.

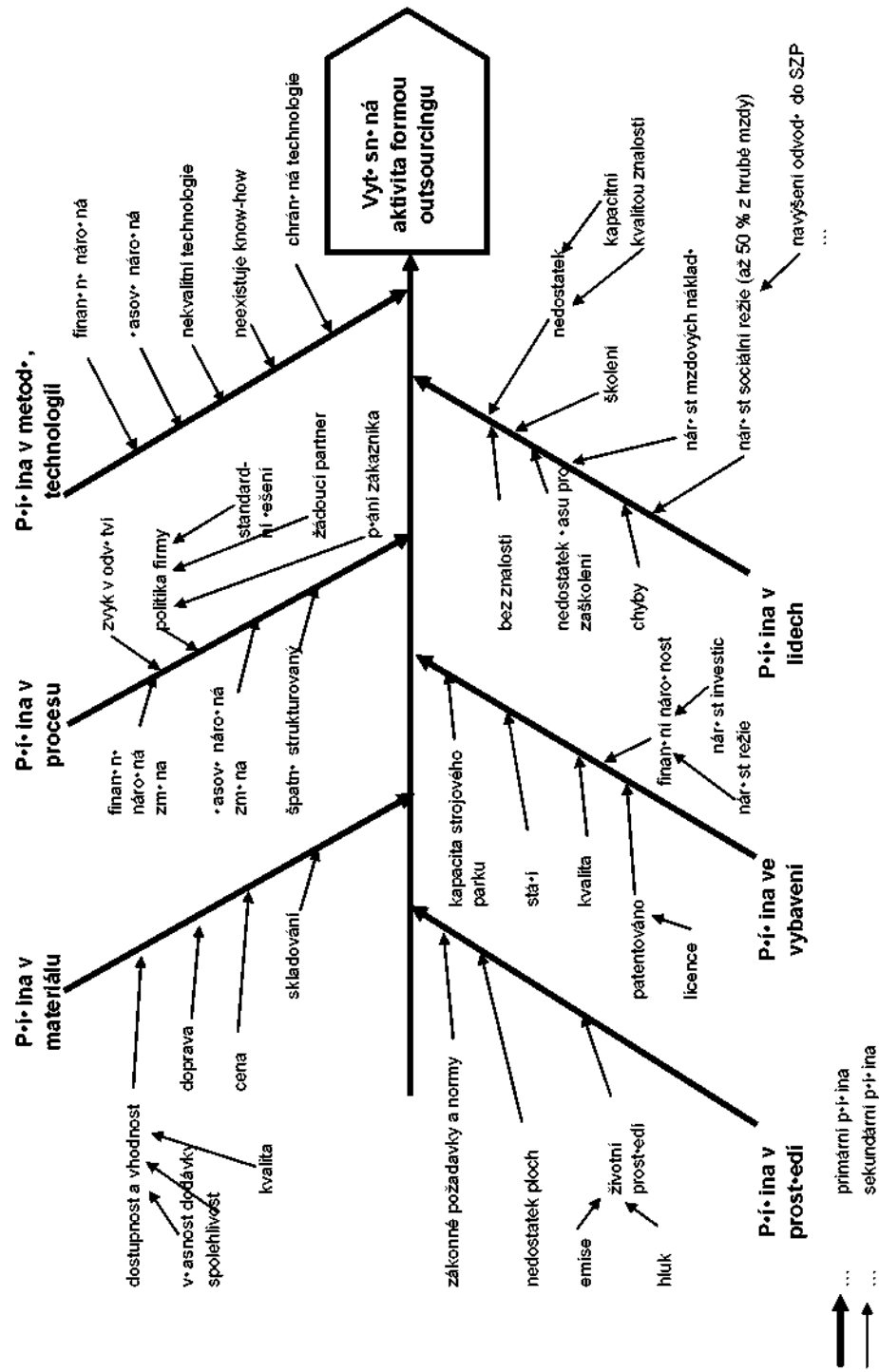
- nakreslit prázdný diagram (v hlavě „ryby“ umístí vedoucí týmu problém=důsledek=účinek=efekt...). Problémem je jakákoliv nekvalitní služba, nefunkční proces, požadavek změny, apod.;
- vymezit a zakreslit primární příčiny (na vymezení hlavních příčin=hlavních kostí se podílí se celý tým). Při snaze o obecný systémový pohled na procesy lze vytipovat následující primární příčiny: prostředí, materiál, lidi, činnosti, metody a technologie, vybavení (stroje, zařízení). Pro generování nápadů je nejjednodušší použít metodu „brainstormingu“;
- vyhledat, vymezit a zakreslit sekundární příčiny daného jevu do připraveného diagramu, opět s použitím brainstormingu;
- pro jednodušší, rychlejší a kreativnější práci týmu při tvorbě diagramu je vhodné použít tzv. „lípátek“ (samolepících štítků), viz obr. 15;
- hotový diagram po úpravě pak může vypadat např. jako na obr. 16;
- vybrat nejpravděpodobnější, tj. nejdůležitější příčiny problému a seřadit je podle priorit (např. pomocí „Paretova pravidla 80/20“).

V rámci sestavování diagramu, je potřeba dbát na to, aby se při odhalování příčin nejednalo pouze o jejich příznaky, místo příčinných jevů. Nehledáme čím se daný jev vyznačuje, ale jaké jsou příčiny vzniku daného jevu!



Obr. 15 Ukázka tvorby diagramu příčin a důsledků

Zdroj: vlastní zpracování



Obr. 16 Diagram příjina a důsledků pro realizaci outsourcingového projektu

Zdroj: vlastní zpracování

4.3. Chyby při uplatnění outsourcingu a nástroje eliminace

Při realizaci outsourcingových projektů se nejčastěji lze setkat s následujícími chybami:

- očekávají se nereálné výsledky outsourcingových projektů (outsourcing není všelék při východisko z krizové situace);
- 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 určení cílů;
- nejsou stanoveny kritické faktory úspěchu (vlastnosti, které by měl mít poskytovatel outsourcingu, jako např. znalost procesní metodologie, dostatek zdrojů, zkušenosti, znalost a schopnost projektového řízení včetně řízení jeho rizik, dostatečná sdílenost zdrojů);
- špatně definovaný rozsah outsourcovaných služeb, dané aktivity by měly být oddělitelné od ostatního provozu (nebezpečí vytvoření závislosti na dodavateli outsourcovaných služeb);
- špatné řízení (včetně špatné motivace) týmů outsourcingových projektů;
- podcenění rizik v případě porušení dodávek, nedodržení termínů, kvality;
- špatně uzavřená nebo chybějící smlouva, atd.

Základní faktory, které umožní úspěšně realizovat outsourcingové projekty ve firmě, jsou shrnuty v myšlenkové mapě na obr. 17.



Obr. 17 Myšlenková mapa: Faktory úspěšné realizace outsourcingu

Zdroj: vlastní zpracování

4.4. Projektové řízení outsourcingu

Již v úvodu habilitační práce byla zdůrazněna nutnost projektového přístupu při uplatnění principu outsourcingu, a to v souvislosti se strategií „vyrob nebo kup“. Proto je v myšlenkové mapě na obr. 17 zdůrazněna nutnost projektového řízení outsourcingu.

V této kapitole je nejprve definován pojem „projekt“ obecně, a to s využitím definice dle • SN ISO 10006: *Projekt je jedinečný proces sestávající se z řady koordinovaných a řízených činností s daty zahájení a ukončení, prováděný k dosažení cíle, který vyhovuje specifickým požadavkům v etně omezení daných časem, náklady a zdroji.*⁷³

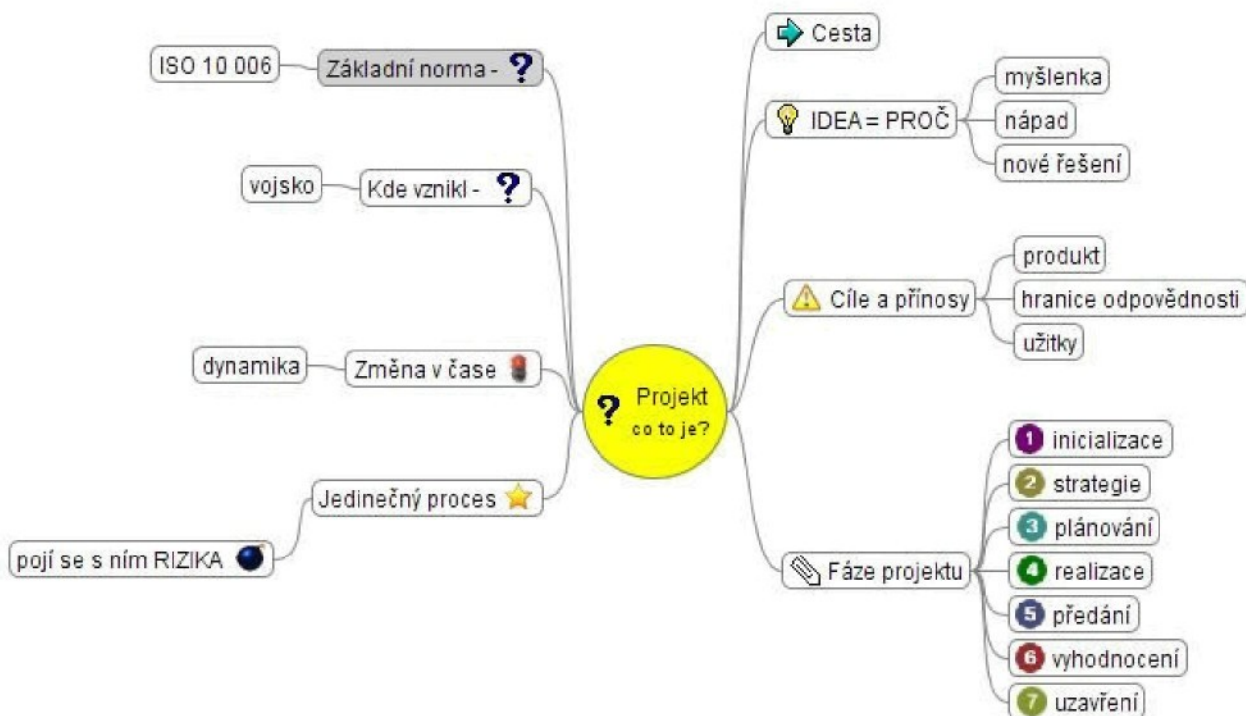
Uvedená norma definuje rovněž chápání „procesu“, a to jako soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících činností přeměňujících vstupy na výstupy, které se následně mohou stát vstupy dalších procesů.

Klíčové slovo projekt je charakterizováno pomocí myšlenkové mapy na obr. 18.

Z uvedených vlastností vyplývá, že projekty jsou různorodé a tedy nesrovnatelné z hlediska rozsahu (co do kvality), nákladů a času. Hovoříme o tzv. **trojimperativu cíle**, kdy je vždy nutné zvážit, které hledisko pro splnění daného cíle převažuje. V době hospodářského růstu bylo možné například v automobilovém průmyslu zaznamenat jako určující osu převážně čas při dodržení kvality. V období recese jsou zásadním hlediskem náklady.

Cíle outsourcingových projektů jsou vždy stanoveny na základě analýzy situace firmy se zohledněním aktuální nabídky dostupných služeb na trhu v geograficky blízké lokalitě. Z finančních a organizačních důvodů není vhodné vytvářet vlastní činnost externí službou dostupnou ve vzdálené lokalitě zejména z důvodu možného poklesu synergie v organizaci.

⁷³ Projekt. In Směrnice pro management jakosti projektů, • SN ISO 10006, kap. 3.5, s. 8. Citace.



Obr. 18 Myšlenková mapa charakterizující projekt

Zdroj: vlastní zpracování

4.5. Shrnutí

Nastavení cíl• outsourcingových projekt• by m•lo být v souladu se schopností plnit objednávku zákazníka vzešlou z porovnání aktuálního a požadovaného stavu. •asto se však stává, že outsourcingové projekty obsahují n•které další p•vodn• neobjednané p•idané hodnoty, dopln•né ve smlouv• na základ• unifikované nabídky nebo využití „standardního balí•ku služeb“ poskytovatele.

U každého projektu se sou•asn• s dosažením cíl• mohou dostavit i další p•ínosy, které z vlastní realizace vyplývají, a•koli nebyly sou•ástí jeho cíl•. Jedná se zpravidla o již zmín•né synergie a jiné pozitivní efekty v návazných •innostech. P•ínosy outsourcingového projektu se mohou dostavit pouze tehdy, pokud byla zvolena správná výrobní strategie odpovídající dlouhodobé strategii firmy i outsourcingového partnera (subdodavatele).

Z uvedeného d•vodu není za p•ínosy odpov•dný manažer projektu, ale výkonný manažer rozhodující o realizaci celého projektu v návaznosti na okolní procesy dané firmy.

•asto je třeba okamžit• po dokon•ení outsourcingového projektu zahájit jeho optimalizaci, která v nov• nastalých podmínkách m•že umožnit dosažení p•ínos•, které by byly p•i definování projektu jen obtížn• stanovitelné.

D•sledky zavedení outsourcingu mohou být rozd•leny na žádoucí a nežádoucí. Žádoucí d•sledky jsou takové, které p•ispívají k napln•ní cíl• outsourcingu stanovených na po•átku projektu.

Na druhé stran• jsou s outsourcingovými projekty spojená rovn•ž rizika⁷⁴, která jsou obdobná rizik•m spojeným s projekty obecn•; ta jsou pak nežádoucími d•sledky t•chto projekt•.

Outsourcing je p•itom sám o sob• chápán jako jedna z možností transferu podnikatelského rizika. Metody snižování podnikatelského rizika podrobn•ji rozepisují auto•i Smejkal a Rais ve své knize „•ízení rizik“⁷⁵. Jak už bylo uvedeno, riziko je sou•ástí outsourcingových projekt• a nelze je zcela odstranit.

Vyhýbat se rizik•m je z princip• podnikatelského prost•edí spíše negativní metodou, která omezuje rozvoj kreativních nápad•, vznik inovací, jež jsou podstatou konkuren•ní výhody a proto i podnikatelského zisku. S rizikem je pot•eba se nau•it pracovat.

Jaké okolnosti zvyšují pravd•podobnost vzniku rizika outsourcingových projekt•? V prvé •ad• je to samotná délka outsourcingového projektu. Rozhodující úlohu hraje p•ístup managementu objednatele k outsourcingovému projektu. Výsledek práce projektového týmu je ovlivn•n vlastním podnikatelským prost•edím, zvyklostmi daného oboru podnikání, charakteristikou vyt•s•ovaného procesu a jeho postavením v rámci celého výrobního procesu (•i služby), kvalitou výb•ru dodavatele, kvalitou p•ípravy outsourcingové smlouvy atd. Z toho vyplývá, že •ízení rizika se vztahuje na všechny fáze životního cyklu outsourcingového projektu, viz kap. 5.

⁷⁴ **Rizikem** nazýváme ty •initele, které mohou negativn• ovlivnit výsledek jednání •i konání naší aktivity tedy i podnikání. Je nej•ast•ji vnímáno jako pravd•podobnost •i možnost vzniku ztráty, •i obecn•ji nezdaru.

⁷⁵ SMEJKAL, V., RAIS, K. •ízení rizik. 2003, s. 104 – 136.

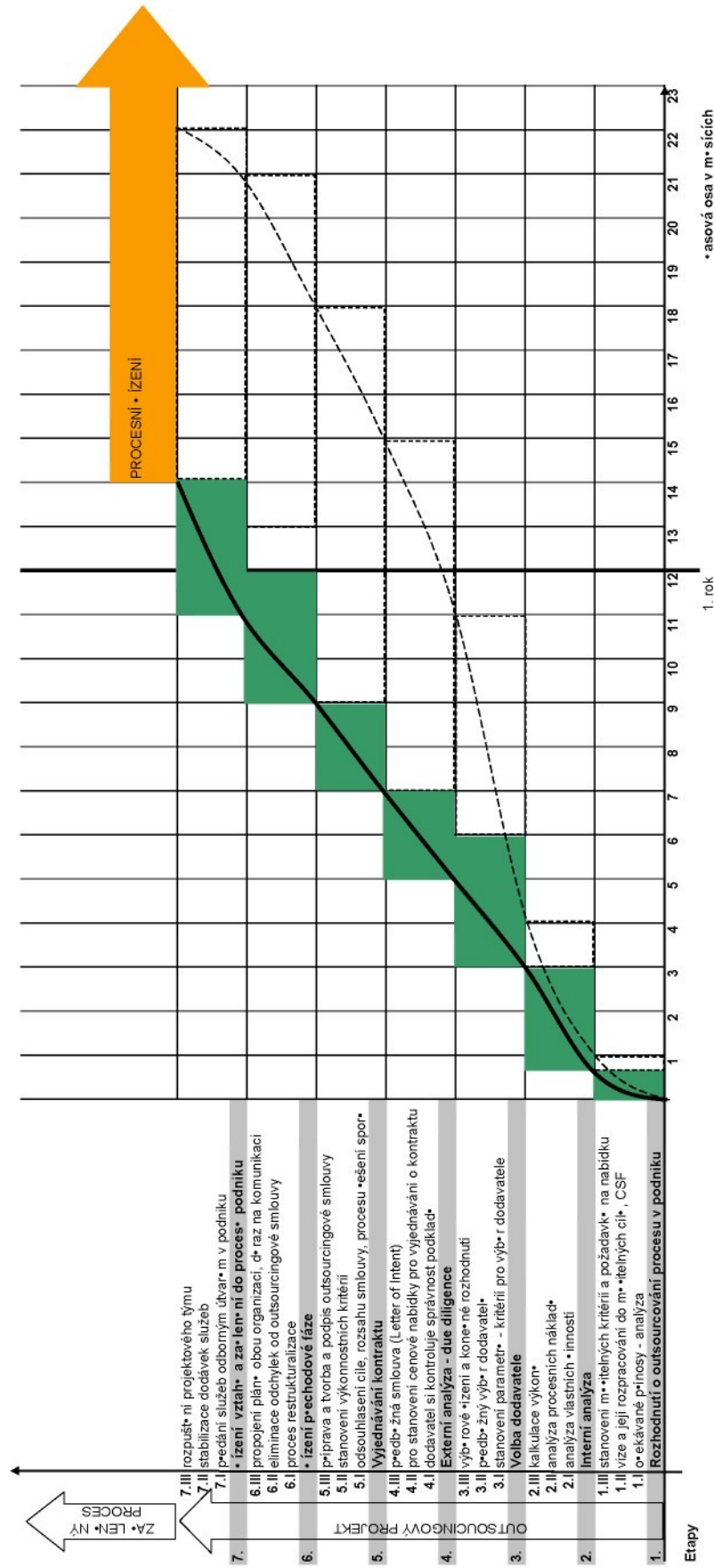
5. Životní cyklus outsourcingového projektu

Každý projekt je jedinečný a dočasný vzhledem k dynamickému vývoji života i podnikání a realizuje se pomocí zdrojů (lidských, materiálních, kapitálových), viz obr. 18. Je spojen s notnou dávkou nejistoty, kterou ještě zvyšuje přítomnost konkurence na daném trhu.

Jako jakýkoliv jiný projekt vyžaduje i řízení outsourcingového projektu manažerské činnosti, plánování, vedení a rozhodování. Jedná se o proces definování projektových cílů, naplánování specifik projektu, časového harmonogramu, finančního rozpočtu, provedení analýz, řízení lidských zdrojů, monitorování stavu a postupu projektových prací, provádění případných korekcí až po jeho ukončení.

Tyto etapy projektu rozdělují životní cyklus projektu do zvládnutelných částí, které lze zjednodušeně charakterizovat jako koncepcí, rozvoj, realizace a ukončení. Životní cyklus outsourcingového projektu je naznačen na obr. 19. Tvar křivky znázorňující životní cyklus je závislý na mnoha faktorech, od potřeb daných odvětvím až po zkušenosti projektového týmu.

V následujícím textu jsou jednotlivé etapy životního cyklu outsourcingového projektu popsány a zároveň jsou uvedena doporučení, kterému je třeba věnovat v průběhu realizace zvýšenou pozornost.



Obr. 19 Životní cyklus outsourcingového projektu

Zdroj: Vlastní zpracování

Pozn.: x-ová souřadnice ... znázorňuje průběh outsourcingového projektu v měsících;

y-ová souřadnice ... znázorňuje etapy řízení outsourcingového projektu až po jeho ukončení a zahájení procesního řízení dané innosti;



... vyjádření dané etapy outsourcingového projektu v ase;

... vyjádření procesního řízení outsourcingované innosti;

5.1. Etapy životního cyklu outsourcingového projektu

5.1.1. Fáze – Rozhodnutí, vize a kritické faktory úspěchu

Rozhodnutí o vhodnosti outsourcingu vybraných činností podnikatelské organizace (dále jen organizace) musí být v souladu se strategickými vizemi celé organizace. Z tohoto důvodu lze fázi „rozhodnutí“ považovat za první etapu outsourcingového projektu. Vedení organizace se musí rozhodnout, zda a které činnosti podniku zajišťovat poskytovateli služeb. Nejastěji se jedná o činnosti, které jsou pro organizace neefektivní a nejsou strategické s ohledem na hlavní předmět podnikání.

Pro kvalitní rozhodnutí management potřebuje dostatek relevantních informací. Velice důležitým krokem této etapy je provedení analýzy očekávaných přínosů v případě realizace principů outsourcingu.

Na základě analýzy očekávaných přínosů je stanovena vize, která specifikuje základní představy a očekávání organizace od daného projektu. Vizi je poté potřeba transformovat na měřitelné cíle typu snížení nákladů činností vyjádřené např. procenty z obrátu a časovým horizontem, zvýšení kvality dané činnosti apod.

Následně je nutné specifikovat kritické faktory úspěchu (tzv. CSF – Critical Success Factors), tedy charakterizovat měřitelné schopnosti, vlastnosti a dovednosti potenciálního poskytovatele outsourcingových služeb. Na základě těchto kroků je teprve organizace schopná vypracovat kvalitní požadavky na poskytovatele služeb a provést co možná nejvíce objektivní výběr dodavatele outsourcingové služby dle splnění předem definovaných parametrů.

Mezi nejastější očekávané přínosy outsourcingu činností patří:

- zvýšená efektivita hlavního předmětu podnikání, zvýšení pružnosti plnění práce zákazníka, rychlejší a kvalitnější transformace podniku, zjednodušení – zploštění organizační struktury a jiné organizační přínosy;

- získání know-how, expertních znalostí, zvýšení efektivity řízení, snížení rizika přesunem činnosti na subdodavatele – risk management, zvýšení image firmy při spolupráci se subdodavatelem dobrého jména a další kvalitativní přínosy;
- finanční úspory, jako např. úspora investic do aktiv podniku, zvýšení likvidity – okamžité platební schopnosti podniku při převodu aktiv na subdodavatele, uvolnění finančních zdrojů na hlavní předmět podnikání, převedení fixních nákladů na variabilní, snížení mzdových nákladů atd.;
- zvýšení prodejní síly výrobní kapacity, přístup k prodejně, dodavatelské síti poskytovatele outsourcingových služeb, rychlejší expanze apod.

5.1.2. Analýza oblastí určené pro outsourcing (interní audit)

Druhá etapa outsourcingového projektu vychází z parametrů stanovených v první etapě. Záměrem druhé etapy je analyzovat oblasti organizace určené k outsourcování a kalkulovat (vyčíslit) stávající vlastní náklady na dané činnosti s parametry nabízenými outsourcingovými firmami. Pro správné provedení analýzy je třeba jednoznačně oddělit činnosti určené k outsourcování od ostatních procesů firmy a identifikovat styčné body tak, aby nedocházelo k překrývání kompetencí uvnitř firemní struktury.

Tento „interní audit“ by měl poskytnout informace pro posouzení:

- stavu investičního majetku určeného k převodu (v rámci outsourcingového procesu),
- existující technické infrastruktury,
- výkonnostních parametrů současných činností,
- finančního stavu organizace na základě podrobné nákladové analýzy včetně nákladů administrace, logistiky, komunikace, fluktuace lidských zdrojů, pojištění, řízení, licencí, patentů, subkontraktorských smluv a jiných transakčních nákladů.

Interní audit poskytuje firmě pohled do zrcadla. Mělo by se proto jednat o maximálně objektivní pohled, který poskytuje důležité informace pro strategické rozhodnutí firmy na dlouhý časový horizont.

5.1.3. Volba dodavatele

Volba dodavatele je třetí etapou outsourcingového projektu, ke které může vedení organizace zodpovědně přistoupit až na základě výstupů druhé etapy, interního auditu. Získané informace jsou podkladem pro vypracování kritérií výběru dodavatele a následného vypsání výběrového řízení. Mezi základní parametry, kromě schopnosti poskytování kvalitních služeb, patří dále finanční stabilita dodavatele služeb, počet a odbornost zaměstnanců, reference, kultura firmy potenciálního dodavatele apod. V úvahu je třeba vzít i skutečnost, že dodavatel může přebírat i zaměstnance původní organizace.

Při hodnocení potenciálních partnerů – kandidátů outsourcingového projektu lze doporučit jako nejvhodnější a zároveň nejjednodušší systém založený například na bodování odpovědí na připravené otázky v rámci poptávkového řízení. Otázky se týkají oblasti komerční, technické a organizační. Důležitou součástí je také cenový model (například pevná cena za daný objem služeb, nebo cena stanovená na základě vyhodnocení celkových nákladů dodavatele služby s pevně stanoveným procentem obchodního rozpětí).

Pro hodnocení dodavatele lze doporučit co nejjednodušší systém ohodnocení daných oblastí outsourcingového procesu (komerční, technické, organizační oblasti atd.) na škále například od 1 do 10. Důležitá je jednoznačnost výkladu hodnotících kritérií!

5.1.4. Analýza ze strany dodavatele outsourcingových služeb (prověrka Due diligence)

Jedná se o etapu, která nastupuje po výběru dodavatele outsourcingové smlouvy. Dodavatel služby si provádí audit správnosti podkladů dle nichž předložil nabídku požadované služby. Tato prověrka může obsahovat i rozhovory se zaměstnanci objednavatele služby (tzv. otevřená prověrka, inspekce). V případě utajovaného procesu, kdy organizace svůj záměr o implementaci outsourcingu neoznámila, může probíhat tzv. uzavřená prověrka, či inspekce. Na základě toho získává dodavatel outsourcingové služby znalosti pro následující vyjednávání o outsourcingové smlouvě.

Utajený outsourcingový proces vyvolává velice negativní atmosféru s rizikem odchodu těch „nejschopnějších“ zaměstnanců tzv. klíových hráčů. Lze tedy doporučit spíše otevřené jednání s přípravou zaměstnanců na chystanou změnu.

5.1.5. Outsourcingová smlouva

Vyjednávání o outsourcingové smlouvě a její následné „uzavření“ je nedílnou součástí celého procesu. Je důležité si uvědomit, že jejím podepsáním dochází k uzavření smluvního partnerského vztahu na poměrně dlouhé období, většinou minimálně na 3 roky (není výjimkou 5 až 10 let). Podle textu uzavřené smlouvy se budou smluvní strany řídit řadu let. Aby byl tento partnerský – obchodní vztah úspěšný, musí být výhodný pro obě smluvní strany. V kap. 5.2. je nejprve zpracováno postavení outsourcingových vztahů v české legislativě, dále možnosti formy uzavírané smlouvy a její obsah.

5.1.6. Řízení přechodové fáze

Vzhledem k tomu, že klíčovým faktorem této fáze je „řídící“ (tedy zaměstnanec), jedná se o jeden z nejnáročnějších kroků celého outsourcingového projektu. V průběhu přechodové fáze dochází k restrukturalizaci procesů v podniku. Dochází ke změnám pracovních náplní zaměstnanců přecházejících k poskytovateli služeb, je nutné umět se vypořádat s rozdílnými kulturami podniků objednatele i poskytovatele. To vše může mít negativní vliv na kvalitu poskytovaných služeb.

Úspěšné dokončení outsourcingového projektu není jen výsledkem schopností dodavatele nebo-li poskytovatele outsourcingových služeb, ale je výsledkem spolupráce obou podniků. Odpovědnost za kvalitu služeb je na obou smluvních stranách.

5.1.7. Řízení partnerského vztahu

Základním prvkem poslední etapy outsourcingového projektu je začlenění outsourcovaných služeb do restrukturalizovaných procesů podniku. Pro kvalitní začlenění outsourcované aktivity do struktury podniku je nezbytné nastavení úrovně řízení outsourcingového partnerství, a to jak na úrovni otázek spadajících do kompetencí strategického managementu tak i operativy a administrace (většinou např. tzv. help-desku). Ke stabilizaci dodávky služeb může dojít jen při včasné a průběžné kontrole výkonnosti a procesním řešení odhalených dysfunkcí, přičemž délka této etapy je různá v závislosti na odvětví a zkušenostech projektového týmu. Např. v oblasti automobilového průmyslu trvá tato etapa zhruba tři měsíce. Po skončení etapy nebrání nic rozpuštění projektového týmu. Podstata úspěchu outsourcingového projektu tkví v úrovni a kultuře managementu obou partnerských stran.

5.2. Outsourcing a česká legislativa

Jak již bylo řečeno, přesto že může být outsourcing využíván jako jedna z metod snižování podnikatelského rizika, jsou s ním určitá rizika spojena. Mezi právní rizika v české republice patří ustanovení v zákoně o zaměstnanosti (§ 13 odst. 1), které ukládá zaměstnavateli, a už právnickým i fyzickým osobám, povinnost zajišťovat plnění běžných úkolů vyplývajících z předmětu jejich činnosti svými zaměstnanci, jež k tomuto účelu zaměstnává v pracovněprávních vztazích. Při striktním výkladu tohoto paragrafu by to znamenalo, že firmy nesmí uplatňovat principy outsourcingu.

Z nálezu Ústavního soudu (II.ÚS 69/03) ovšem vyplynulo, že jestliže se tzv. „outsourcingem“ rozumí vytváření činností, které přímo nesouvisí s hlavním předmětem činnosti zaměstnavatele, i když jsou pro jeho činnost potřebné, lze toto chápat jako snahu soustředit se na svou hlavní činnost podnikání. Dle uvedeného Nálezu Ústavního soudu pak využití „outsourcingu“ není v rozporu s ustanovením § 13 zákona o zaměstnanosti, protože se neváže na plnění běžných úkolů vyplývajících z předmětu hlavní činnosti zaměstnavatele.⁷⁶

Další pohled na otázku legislativního vymezení outsourcingu poskytuje ČSÚ ve své metodice převodu klasifikace ekonomických činností z OKE na CZ-NACE, viz kap. 1.2 a příloha C.

5.2.1. Forma outsourcingové smlouvy

Univerzální znění typové outsourcingové smlouvy neexistuje. Důvodem je to, že každý proces outsourcingu je případ od případu jiný. Při jejím plánování a přípravě se lze opírat o zkušenosti uvedené např. v tzv. checklistu smlouvy na outsourcing, který je jako veřejný materiál přístupný na internetu.⁷⁷ Český právní řád umožňuje využívání smluv tzv. pojmenovaných (typové smlouvy) a nepojmenovaných.

Mezi pojmenované (typové) smlouvy, které lze za určitých okolností použít pro uzavření spolupráce v oblasti outsourcingových služeb, patří:

⁷⁶ Kontrolní činnost Úřadu práce. *BusinessInfo.cz*. 13. ledna 2006. [online] 2006 [cit. 2007-05-20]. Dostupné z <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/inspekce-a-kontroly/kontrolni-cinnost-uradu-prace/1000547/38630/>.

⁷⁷ BRUCKNER, T. Poskytování služeb informatiky v podmínkách outsourcingu. *Disertační práce*. Praha, VŠE. [online] 2001 [cit. 2007-05-20]. Dostupné z <http://nb.vse.cz/~bruckner/tbdis.htm>.

- smlouva o dílo: problémem však je, že „dílo“ je •innost •asov• omezená a ukon•ená. Tak však nelze chápat outsourcing, který je, jak už bylo uvedeno, neustále se vyvíjejícím procesem. Smlouva o dílo je upravena jak ob•anským tak i obchodním zákoníkem. Dílem⁷⁸ se rozumí zhotovení ur•ité v•ci, pokud nespadá pod kupní smlouvu, montáž ur•ité v•ci, její údržba, provedení dohodnuté opravy nebo úpravy, •i jiný hmotn• zachycený výsledek jiné •innosti. Smlouva o dílo je vhodná nap•. pro jednorázový vývoj informa•ního systému s p•esn• definovaným výsledkem.
- Smlouva nájemní: nájem lze také (jako outsourcing) chápat jako zajiš•ování zdroje externím zp•sobem, dle § 663 Ob•anského zákoníku •. 40/1964 Sb. v novelizovaném zn•ní: Nájemní smlouvou pronajímatel p•enechává za úplatu nájemci v•c, aby ji do•asn• (ve sjednané dob•) užíval nebo z ní bral i užitky. Problémem je, že nájem lze aplikovat pouze na „v•c“, nikoliv na lidi, informa•ní systém, software apod. Její využití je vhodné nap•. pro nájem hardware.

Vhodn•jší pro právní ochranu partnerského vztahu outsourcingového procesu je smlouva nepojmenovaná (individuální pro daný p•ípad), která m•že tvo•it i rámec pro ostatní (typové) smlouvy.⁷⁹

5.2.2. Obsah outsourcingové smlouvy

Klí•ovými smluvními ustanoveními jsou specifikace p•edm•tu smlouvy (rozsah a kvalita pln•ní), cenová ustanovení (v•etn• infla•ní ochrany), problematika zm•n, soulad s interními a všeobecn• platnými právními p•edpisy, požadavky na audit, odpov•dnost, p•evzetí smlouvy, ukon•ení a p•edání.

Obsah outsourcingové smlouvy:

- **definice smluvních stran:** objednatel outsourcingové služby & její dodavatel;
- **p•edm•t smlouvy:** podstatou je ur•ení služeb, které mají být v rámci outsourcingového procesu poskytovány. Mezi nejd•ležit•jší ustanovení

⁷⁸ *Smlouva o dílo*. [online] 2002 [cit. 2007-05-20]. Dostupné z • <http://www.pravnik.cz/a/16/smlouva-o-dilo.html> • .

⁷⁹ *Smlouva nepojmenovaná*. [online] 2003 [cit. 2007-05-20]. Dostupné z • <http://si.vse.cz/archiv/clanky/2003/maisner.pdf> • .

outsourcingové smlouvy patří přesná specifikace předmětu smlouvy. Proces outsourcingu většinou obsahuje škálu činností, výrobků a služeb, z tohoto důvodu bývá často jejich popis doplněn v příloze smlouvy. Je třeba však dát pozor, aby obsah přílohy nebyl v rozporu či nepoměru se smlouvou. Vhodným postupem je popsat výstupy daného procesu, specifikovat požadavky na spolupráci a rámcové povinnosti poskytovatele služeb;

- **stanovení ceny poskytovaných služeb:** cena by měla být stanovena tak, aby i v případě dlouhodobého outsourcingu odpovídala popisu plnění. Je vhodné do smlouvy zařadit proti-inflační doložku. Je potřeba si uvědomit, že přestože může být dlouhodobě stejná cenová hladina pro objednatele zajímavá, může mít v konečném důsledku negativní dopady. Obzvláště když je objednatel na outsourcingových službách závislý, je pro něho situace, kdy dodavatel není schopen za daných finančních podmínek plnit kvalitně své závazky, velice závažná;
- **doložka o důvěrnosti poskytovaných informací:** v rámci outsourcingového procesu získává dodavatel od objednatele služeb často velice důvěrné informace. Z uvedeného důvodu by smlouva měla obsahovat postup pro zajištění ochrany poskytovaných informací;
- **ustanovení týkající se zařízení a technologií:** v případě, že se jedná o vytvoření již zavedeného procesu, je možné zahrnout do smlouvy rovněž ustanovení o převodu zařízení na poskytovatele outsourcingu, nutno však vyřešit rovněž daňové otázky (podle toho jak bylo dané zařízení pořízeno – zda z vlastních zdrojů, leasingem, atd.);
- **odpovědnost dodavatele, zákazníka a přechod odpovědnosti** (tzv. odpovědnostní doložka);
- **smluvní pokuty, odměny...**: Ve smlouvě by měl mít objednatel zahrnutu možnost kontroly. Jejím smyslem je nejen odhalení dysfunkcí, ale i prevence možných problémů, kvality plnění předmětu outsourcingové smlouvy s právem domoci se nápravy. Odpovědnost za škodu je dána zákonem (obchodní, občanský zákoník), lze se ale zamyslet nad případným „rozumným“ omezením výše náhrady případné škody. Ve smlouvě může být upraveno pojištění dodavatele outsourcingových služeb s vinkulací ve prospěch objednatele;
- **součinnost smluvních stran:** jak již bylo uvedeno, outsourcing se týká spolupráce obou smluvních stran. Smlouva nemůže obsahovat jen závazky dodavatele, ale musí zahrnovat i širší spolupráci ze strany objednavatele, kromě povinnosti platby za poskytované plnění;

- **doba trvání smlouvy:** outsourcingový proces je dlouhodobým vzájemným vztahem mezi objednatelem a dodavatelem služby, minimální hranicí bývají dva až tři roky;
- **způsob změny obsahu smlouvy:** pokud nejsou skutečnosti ve smlouvě popsány platí dle českého právního systému plnění za tzv. „obvyklých podmínek“. Tento stav je ale velice nejistý pro obě strany;
- **způsob ukončení partnerského vztahu:**
 - **předčasné ukončení vypovězením smlouvy** umožňuje adresátovi výpovědi najít (z časového hlediska) náhradní řešení dané situace. Ve smlouvě je nutno upravit, kdy mohou strany smlouvu před předem plánovaným termínem vypovědět a jak dlouhá musí být výpovědní lhůta;
 - **odstoupením;** smlouva by měla obsahovat údaje, kdy mohou strany v případě neplnění smlouvy s okamžitou platností od smlouvy odstoupit;
 - **zrušení dohodou,** kdy se obě smluvní strany dohodnou o ukončení smluvního vztahu k určitému datu;

Ve všech uvedených případech ukončení partnerského vztahu lze doporučit ošetřit již v outsourcingové smlouvě možnost předání veškeré dokumentace a podkladů na jiného poskytovatele outsourcingových služeb (samozřejmě v případě, že smlouvu neporuší objednatel služby). Dále může být řešena otázka způsobu komunikace smluvních stran, použití tzv. rozhodčí doložky (alternativa k dlouhým soudním řízením), atd. Základní pravidla pro uzavření úspěšného smluvního vztahu lze shrnout následovně:

- soulad účastníků kontraktu v cíli, účelu a rozsahu smlouvy;
- stanovení týmu s patřičnými kompetencemi, a to jak na straně objednatele (zákazníka) tak na straně poskytovatele (vykonavatele) outsourcingové služby. Po stránce způsobnosti týmu pro daný outsourcingový projekt by měla být podchycena otázka řízení (koordinátor a vedoucí týmu), odborného zaměření (odborný specialista), vedení – lidské zdroje, financí, práva, technického řešení;
- předem dohodnout postup při řešení sporných situací;
- v první řadě řešit tzv. kritické podmínky a následně až rozebírat detaily smlouvy (otázka rozsahu služeb, výkonnosti s návazností na metody používané v organizaci, zpracovávání hlášení – reportů, platební podmínky, podmínky odstoupení od smlouvy, její ukončení...), detaily je možno řešit v příloze smlouvy.

5.3. Shrnutí

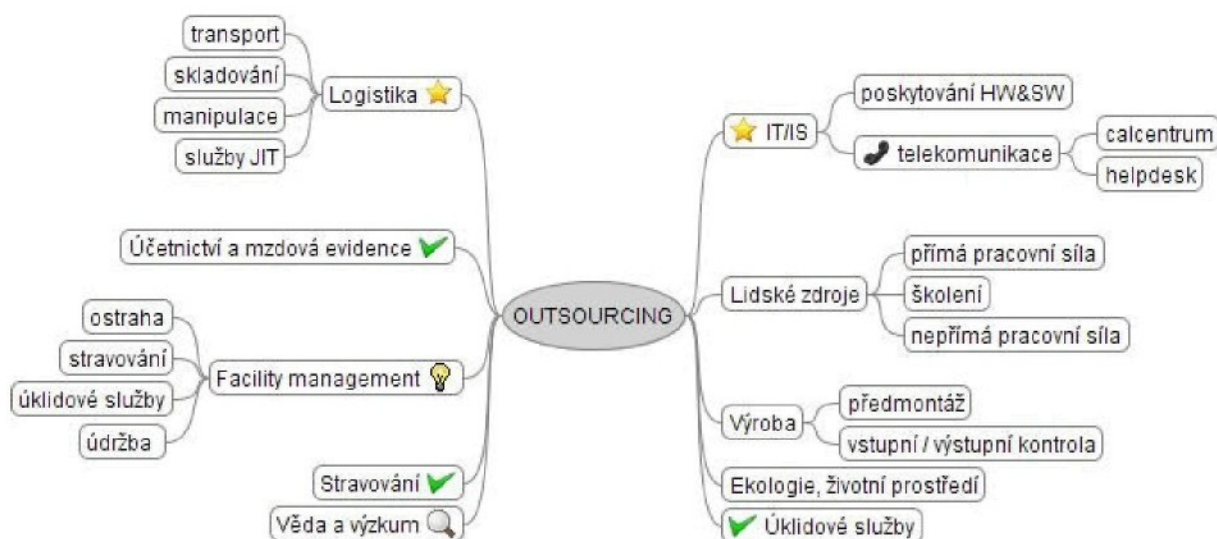
Lze konstatovat, že průměrná (obvyklá) délka života outsourcingového projektu od rozhodnutí až po jeho ukončení, tedy začlenění dodávek služeb do procesu podniku, je zhruba jeden rok. Záleží samozřejmě na oblasti, pro kterou je takový projekt připravován. Outsourcingový projekt pro typizované služby, ke kterým patří např. poskytování stravování, lze ukončit i do těch až šesti měsíců od rozhodnutí o outsourcingu daného procesu. Po ukončení outsourcingového projektu, rozpuštění projektového týmu je daná služba plně začleněna do procesu podniku a projektové řízení aktivity přechází v řízení procesní, a to za nových vzniklých podmínek.

6. Uplatnění principů outsourcingu

Vícekrát bylo na předchozích stránkách použito termínu „outsourcingové služby“. Zcela samozřejmě se předpokládá, že pojem „služba“ dokáže specifikovat každý. Službou je dle Smernice Evropského parlamentu a rady o službách na vnitřním trhu chápána *jakákoli samostatná výdělečná činnost poskytovaná za úplatu...*⁸⁰ Za služby lze považovat ekonomické aktivity poskytované za hospodářské protiplnění.

Služby pak mohou být povahy finanční, elektronické, komunikační včetně sítí, dopravní, poštovní, manažerské konzultání, bezpečnostní, v oboru stavebním včetně architektonických, zajišťující distribuci elektrické energie, plynu a vody, právní, v oboru zdravotních profesí, atd.

Jestliže jsou jako outsourcing chápány vždy pouze ty případy, kdy dochází k poskytování balíku souvisejících služeb souasně, jak bylo definováno v první kapitole, lze pro uplatnění outsourcingových principů v podniku nalézt například následující oblasti, viz obr. 20.



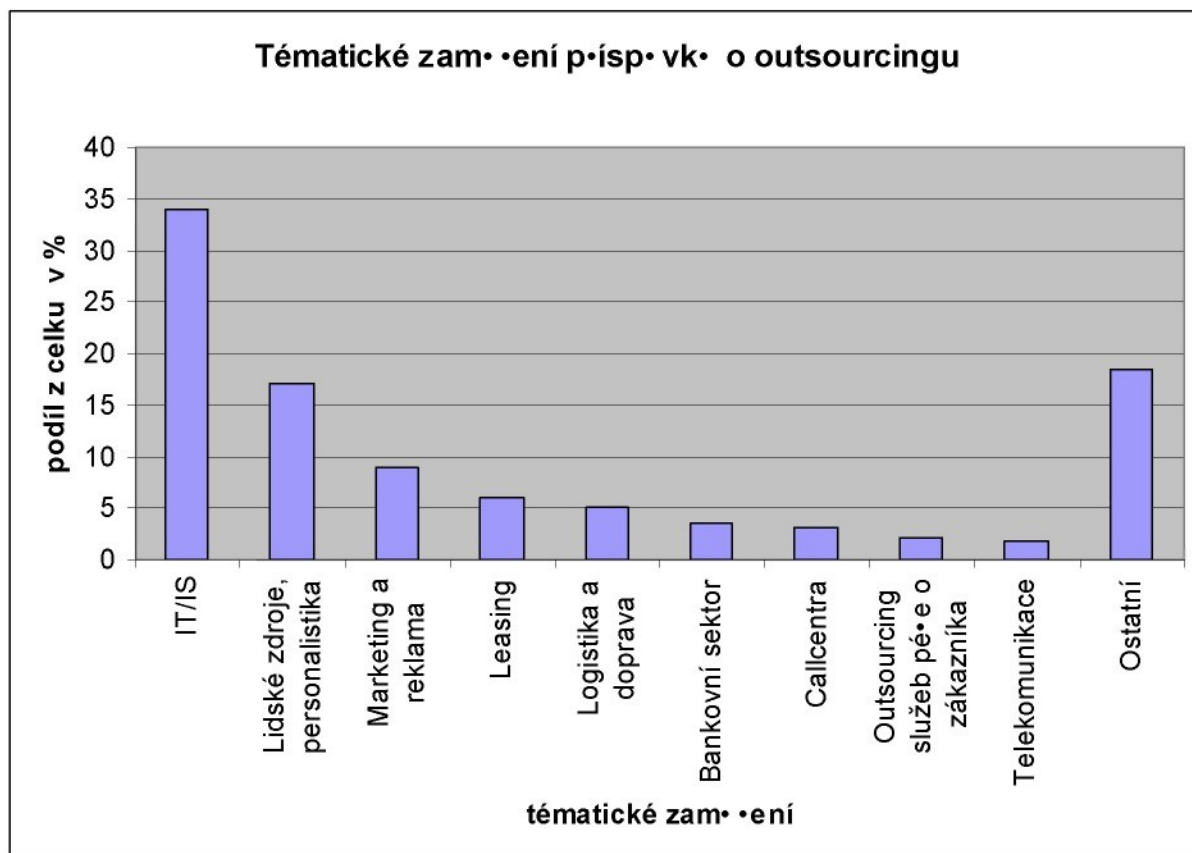
Obr. 20 Myšlenková mapa: co lze v podniku outsourcovat?

Zdroj: Výstupy z brainstormingu v rámci kurzu projektu TRANSCEN, vlastní zpracování

V rámci již zmíněného průzkumu „Vnímání outsourcingu v českých médiích“ společnosti Newton I. T. (viz kap. 1.4.), byla zjištěna následující tematická zaměření příspěvků o outsourcingu, viz obr. 21. Nejčastěji média outsourcing spojují s odvětvím informačních

⁸⁰ Služba. In Smernice 2006/123/ES ze dne 12. prosince 2006 o službách na vnitřním trhu, čl. 1. 4, odst. 1. Citace.

technologií a systémů. Dalším zaměřením byla oblast lidských zdrojů a personalistiky. Třetí v pořadí bylo zaměření outsourcingu na marketing a reklamu, následoval, leasing, logistika a bankovní sektor.



Obr. 21 Tematické zaměření příspěvků o outsourcingu dle průzkumu společnosti Newton I. T.
Zdroj: <http://www.mediainfo.cz>

Pozn.: Specifikace outsourcingu leasingu⁸¹

⁸¹ Outsourcingu leasingu nejčastěji „vozových parků“ je forma zajištění předmětu leasingu, kdy leasingová společnost poskytuje nájemci předmět leasingu (vozidlo) k užívání společně s většinou služeb, nutných pro provoz vozidla. Komplexní pokrytí požadavků nájemce je umožněno na základě analýzy jeho potřeb v oblasti dopravy a distribuce. Z pohledu tohoto přístupu se jedná nikoliv o nabídku leasingu vozidel, ale o nabídku komplexního řešení potřeby dopravy, mobility (na principu operativního leasingu). Veškerá péče o vozidlo je prováděna leasingovou společností a všechny náklady na tuto péči (servis, pneumatiky, pojištění a další služby) hradí leasingová společnost.

6.1. Outsourcing „facility“ managementu

6.1.1. Popis zaměření

Jak na svých internetových stránkách uvádí česká pobočka International Facility Management Association (IFMA), je podstatou „facility managementu“ sloučení široké škály **podpůrných procesů služeb, činností a zařízení** v organizaci, čímž dojde k úsporám nákladů vynalezených činností a k uvolnění kapacity organizace pro hlavní předmět podnikání.

Definice pojmu Facility management dle International Facility Management Association (IFMA): *Metoda, jak v organizacích sladit pracovní prostředí, pracovníky a pracovní činnosti. Zahrnuje v sobě principy obchodní administrativy, architektury, humanitních a technických v.d.*⁸²

Pojem facility managementu a související záležitosti jsou pak upraveny normou ČSN EN 15221 „Facility management“, která má dvě části: ČSN EN 15221-1 „Facility management – termíny a definice“ a ČSN EN 15221-2 „Facility management – Průvodce přípravou FM smluv“.

Definice pojmu Facility management dle normy EU: *Facility management představuje integraci činností v rámci organizace k zajištění a rozvoji sjednaných služeb, které podporují a zvyšují efektivitu vlastní základní činnosti.*⁸³

6.1.2. Oblast použití

Mezi podpůrné činnosti organizací lze zahrnout

- správu budovy od technické údržby po administrativní správu a ostrahu, ale i
- úklid,
- energetické služby (obsluha, údržba, servis energetických zařízení),

⁸² *Facility management*. [online]. 2005 [Cit. 2007-07-25]. Dostupné z <<http://www.ifma.cz/article.aspx?ArticleID=448&>>.

⁸³ *Facility management*. In ČSN EN 15221. Citace.

- provoz kantýny, zaměstnanecké jídelny,
- odpadové hospodářství,
- správu informačního systému
- péči o vnější prostranství (okolí) organizace,
- požární ochranu a bezpečnost zdraví při práci.

Uvedené oblasti lze rozšířit rovněž na vše, co se týká provozu nemovitostí a infrastruktury organizace, tedy rovněž na výstavbu, rekonstrukce, stěhování, financování stavebních prací, zařízení vybavení, vedení těchto projektů atd.

Lze konstatovat, že se jedná o outsourcing služeb zahrnující více oblastí podniku najednou. Může dojít k tomu, že podnik outsourcuje všechny podpůrné služby svých podnikatelských aktivit a zaměřuje se „jen“ na hlavní předmět podnikání. Specifický příklad uplatnění outsourcingu facility managementu v českém podnikatelském prostředí je uveden v následující podkapitole.

6.1.3. Specifika uplatnění na příkladu firmy potravinářského průmyslu Hamé, a.s.

Společnost Hamé zahájila v květnu roku 2005 spolupráci v oblasti facility managementu na bázi outsourcingových vztahů s OKIN FACILITY CZ s.r.o. (v červenci 2007 se změnil název i právní forma OKIN FACILITY na akciovou společnost OKIN GROUP). Kontrakt mezi společnostmi byl podepsán po osmnáctiměsíční přípravě.⁸⁴ Hlavními důvody outsourcingu facility managementu, jak uvedl Ing. Martin Štrupl (editel logistiky Hamé a.s. – rok 2006), bylo:

- snížení nákladů,
- zlepšení kvality vybraných činností a
- „zbavit se mnoha starostí“ spojených s facility managementem.

Mezi činnostmi, které tak byly v oblasti facility managementu ve firmě Hamé vyčleněny pro outsourcing, patří:

⁸⁴ HYKL, J. *OKIN pomáhá společnosti Hamé snižovat náklady na facility management v milionech korun ročně*. [online]. [Cit. 18. 10. 2006]. Dostupné z <http://www.okinfacility.cz/download/tz_okin%20facility_ham%C3%A9.doc>.

- technická správa areálů,
- ostraha,
- péče o zeleň,
- poštovní služby,
- odpadové hospodářství,
- činnost energetika a ekologa,
- úklidové služby,
- provoz zaměstnanecké odeony a kantýny,
- příjem a oprava přepravních palet.

Za 17 měsíců (červen 2006) od zahájení spolupráce v oblasti outsourcingu facility managementu se podařilo snížit náklady o více jak 10 %, což znamenalo miliony korun ročně, dodal M. Štrupl.

6.2. Outsourcing vedení úřetnictví

6.2.1. Popis

Učebnicovým příkladem činností vhodných pro outsourcing, a to pro organizace všech typů, jsou úřetnictví, mzdy a daně. Lze konstatovat, že využívání outsourcingových služeb v oblasti vedení úřetnictví, mzdové a daňové agendy je velice časté u malých a středních podniků.

6.2.2. Oblasti použití

Uplatnění outsourcingových principů je možné v celé šíři vedení úřetnictví, zpracovávání mzdové agendy včetně přehledů pro správu sociálního zabezpečení a zdravotní pojišťovny, daňového poradenství včetně přípravy a zpracování daňových podkladů, auditu atd. Jedná se totiž o typické činnosti vhodné pro outsourcing. Přestože uvedené činnosti nepřinášejí přidanou hodnotu, negenerují přímý zisk, jsou zcela nezbytné pro chod podniku (jedenak dle zákonných norem, jedenak poskytují důležité informace pro činnost podniku).

6.2.3. Specifika uplatnění outsourcingu

Důvody pro outsourcingování činností jsou především následující:

- snížení nákladů na činnosti mzdové účetně... (úspory na školení z důvodu nutné průběžné aktualizace norem, znalostí změnami v legislativě);
- úspory na pořízování speciálního hardwaru a softwaru;
- rozložení rizika při jeho transferu na outsourcingovou společnost, kdy za správnost výpočtů, vyplnění formulářů apod. ruší outsourcingová společnost;
- včasnost zajištění potřebných činností (bez ohledu na případnou nemocnost pracovníků účetně, kdy je nutné obzvláště v určitých termínech zajištění jejich zástupu);
- standard v kvalitě poskytovaných služeb;
- díky moderním komunikačním technologiím má klient přístup ke svým datům online;
- existuje možnost získání komplexních služeb včetně daňového poradenství a auditu;
- mezi další služby v této oblasti patří zastupování při kontrolách finančních údajů při zpracovávání výkazů, účetních zpráv dle potřeb objednatele (cizojazyčné mutace apod.).

Z důvodu vysoké citlivosti mzdových a účetních daňových údajů je klíčovou otázkou volba správného, spolehlivého a důvěryhodného outsourcingového partnera.

6.3. Outsourcing logistiky

6.3.1. Popis

Pojetí hospodářské logistiky podrobně rozebírá např. P. Pernica. Mezi jinými uvádí následující definici: *Evropská logistická asociace definuje logistiku jako: „organizaci, plánování, řízení a výkon toků zboží vývojem a nákupem potřebuje, výrobou a distribucí koneckonců tak, aby byly splněny všechny požadavky trhu při minimálních nákladech a minimálních kapitálových výdajích“.*⁸⁵

Poslání logistiky definuje britský Institut logistiky pomocí tzv. 7 „S“ – v angličtině 7 „Rs“). Logistika má uvádět do vztahů zboží, lidí, výrobní kapacity a informace tak, aby byly na správném místě; ve správném čase; ve správném množství; ve správné kvalitě; za správnou cenu, tedy dodat správný produkt správnému zákazníkovi.⁸⁶

6.3.2. Oblasti použití

Outsourcing logistiky může hrát významnou roli i v podmínkách malých a středních podniků, kdy podnikatelé nemohou zatížit své podniky vysokým nárůstem investic či přílišným rozšiřováním organizační struktury. Právě pro ně je výhodné zajišťovat některé činnosti vnějšími zdroji. Poskytovatel logistických služeb může na rozdíl od menšího podniku dosáhnout výhodnějších nákupních cen, nižších dopravních sazeb atd. V současné době existuje na trhu poměrně široká nabídka outsourcingových služeb v oblasti logistiky, kterou lze pro naše účely rozdělit následovně:

•• IT systémy v logistice

•ada poskytovatel nabízí IT služby úzce spojené s řízením výroby a dodávek s podporou specializovaných jednoúčelových zařízení a programových prostředků. Jedná se zejména o systémy pro identifikaci a sledování (čárové kódy), dále o systémy řízení JIT dodávek, případně o kompletní moduly pro podporu plánování a řízení výroby a mnohé jiné. Jinými

⁸⁵ PERNICA, P. *Logistika (Supply Chain Management) pro 21. století, 1. díl*. 2004, s. 35. Citace.

⁸⁶ ŽIŽKA, M. Postavení logistiky v malých a středních firmách, *E+M Ekonomie a Management*, 4/2001, s. 24 - 26.

slovy, tyto nástroje se přesunuly z kanceláře do výroby nebo skladu a jsou navíc doplněny dalšími technickými prostředky a znalostmi.

Typické projekty outsourcingu IT jsou proto mnohem komplexnější než dříve a umožňují i menším firmám disponovat v oblasti logistiky technologiemi, které by pro ně jinak nebyly z finančních důvodů dostupné nebo by s ohledem na krátkou dobu užívání ani nebylo účelné je pořízovat.

Dodavatelem služeb již často ani nebývá SW firma, ale logistický partner specializující se na určitou oblast a dodávající IT systém jen jako doplňkovou službu pro zajištění služby hlavní. Touto hlavní službou může být pronájem skladu, služba sekvenčních dodávek JIT, elektronický obchod se zásilkovou službou nebo též ucelené řešení vlastní logistiky. Dalšími aplikacemi v logistice pak mohou být distribuční centra, centra zákaznické podpory, EDI - Electronic Data Interchange (elektronická výměna dat), telekomunikační mobilní služby nahrazující pobočkové telefonní ústředny a mnohé další.

•• Lidské zdroje v logistice

Typickým využitím outsourcingu lidských zdrojů v logistice je pokrytí mimořádných směn a výkyvů v poptávce pronájmem pracovní síly. Zpravidla se jedná o dlouhodobější dohody o poskytování manipulantů, případně pracovníků skladu za dohodnutých podmínek. Spolu s růstem nabídky lidských zdrojů rostou i požadavky na kvalitu poskytovaných pracovníků a na záruky ze strany agentur.

Výhody takovýchto outsourcingových projektů jsou zřejmé. Z pohledu zákazníka lze snadno operativně zajistit zdroje na krátkodobé projekty, případné výkyvy poptávky spolu s jistotou dohodnutého standardu kvality dodávaných pracovníků, které lze „reklamovat“ a případně penalizovat. Nezbytným pro firmu při tomto typu outsourcingu se však jeví zajistit v minimální míře vlastní kmenové pracovníky a zjednodušené pracovní postupy zajišťující řízení pronajaté pracovní síly v takové míře, aby nedocházelo ke vzniku kritických procesů vlivem nedostatečné kvalifikace pronajaté síly.

Výběr dodavatele služeb musí reflektovat požadovanou kvalitu služby spolu se spolehlivostí agentury a charakterem outsourcovaných pracovníků.

Nelze například obsazovat manipulanty agenturou poskytující námezdní dělníky s minimálním vzděláním bez znalosti procesů v logistice a požadovat po kmenových zaměstnancích jejich neustálé doškolování. Často dochází v některých agenturách k nasazování dělníků na 12 i 16 hodinové směny bez vdomí zákazníka, což bez ohledu na nelegálnost takto poskytované služby může vést k závažným škodám na zdraví a na majetku. Ve smlouvě musí být jednoznačně uveden charakter práce, požadovaná kvalifikace, délka směny, garance fluktuace, záruky za způsobené škody a další atributy zajišťující kvalitu služby.

•• Doprava a manipulační technika

Dalším základním prvkem outsourcingových služeb logistiky je doprava. U většiny tuzemských firem již svým rozsahem pokrývá celou externí logistiku a vada případně i interní. Vzhledem k tomu, že na dopravce jsou v souvislosti s výběrem cca a dalšími zákonnými normami, jako je například ADR, kladeny stále vyšší požadavky, dochází též ke specializaci některých dopravních firem na určité destinace a typy nákladů.⁸⁷

Typické nasazení outsourcingu dopravy v logistice podniků bývá zpravidla na externí logistiku s částečným využitím dispečinku vozidel a přidělováním tzv. expedičních oken. Díky průběžnému monitorování vozidel a synergiím na jednosměrných trasách může správně vybraný dopravce zajistit optimalizaci a zvýšení kvality dopravy nejen s ohledem na termíny ale i náklady.

Pro úspěšnou realizaci výběrového řízení pro dopravce v rámci outsourcingu dopravy je nezbytné přesné technické zadání tak, aby zohledňovalo požadavky zákazníka pokud možno s několikaletým výhledem.

Je nezbytné, aby smluvní ujednání s dopravci pokrývalo nejen vlastní předmět dopravy, ale též havarijní koncept, požadavky životního prostředí a umožnilo též vyhodnocovat kvalitu služby.

⁸⁷ Dohoda ADR upravuje mezinárodní i vnitrostátní silniční přepravu nebezpečných věcí. Tato Evropská dohoda o mezinárodní silniční přepravě nebezpečných věcí byla od 1.7.2001 komplexně restrukturalizována a znění bylo v češtině a angličtině zveřejněno dne 14.2.2002 ve Sbírce mezinárodních smluv. Některé vybrané změny jsou novelizovány ve Sbírce MZV č. 65/2003.

•• Plochy

Existuje řada poskytovatelů nabízejících širokou paletu služeb od pouhého poskytování a pronájmu ploch až po kompletní servis spojený s manipulací, IT podporou a dalšími službami logistických center.

Typické nasazení poskytovatele v rámci outsourcingu logistických ploch se zaměřuje na jednotlivé projekty v souvislosti s odlišnými požadavky zákazníků. Zpravidla zde dochází k synergii typicky dle zákazníka a charakteru dodávek. Například dodávky dílů do stejného závodu zákazníka zastřeší pro jinak konkurující si dodavatele jeden poskytovatel a přinese tak identickou, v tomto případě neutrální konkurenční výhodu ve snížení nákladů z dodávek všem.

Příkladem takového běžného projektu může být sklad pro vychystávání a dodávky dílů dodávaných ze závodu do vzdáleného skladu formou dodávek se sekvencováním pro zákazníka. Outsourcing bude v tomto případě zpravidla pokrývat celý rozsah služby z výrobního závodu až k zákazníkovi včetně dopravy a veškeré manipulace a zjednoduší zásadní koncept řízení dodávek ve výrobním závodě.

Komplexní logistické služby jsou poskytovány formou outsourcingu logistickými podniky (viz 1. kapitola) a mohou být realizovány jak na straně zásobování, odbytu, tak i uvnitř výrobního procesu podniku. Jedná se nejčastěji o následující oblasti nasazení:

- Skladování materiálu mimo závod včetně manipulace, IT služeb, údržby a čištění kontejnerů.
- Skladování výrobků včetně manipulace, JIT sekvencování, sortace, oprav.
- Vnitropodniková logistika včetně manipulací, zařízení (manipulační techniky).
- Zajišťování dopravy výrobků k zákazníkovi včetně dispečinku.

6.3.3. Specifika uplatnění outsourcingu v logistice na příkladu automobilového průmyslu

V procesech logistického outsourcingu v prostředí automobilového průmyslu lze vysledovat následující typické charakteristiky:

- Silná vazba na zákazníka zejména s ohledem na specifické požadavky a normy každého koncernu.
- Doba trvání jednotlivých projektů a smluv uzavíraných na dobu 6-8 let se dále pro nové modelové řady vozů zkracuje.
- Rostoucí tlak na náklady logistického řetězce vede k synergiím mezi konkurenčními dodavateli.
- Neustálé zvyšování nároků na logistické služby vede k nasazování velmi nákladných „hotových“ technologií.
- Požadavky na velmi krátké reakční doby, vysokou spolehlivost a kvalitu služeb vyžadují rostoucí počet kvalifikovaných pracovníků.
- Rychlé změny projektů vedou k nutnosti nákupu - transferu technologií zejména vzhledem k jejich životnosti a nedostatku času na jejich vývoj.

6.4. Outsourcing informačních systémů podniku (informační outsourcing)

6.4.1. Popis

Prvními projekty, které byly realizované již před rokem 1989, byly projekty realizující outsourcing informačních systémů ve výrobních střediscích zpravidla pro mzdové a účetní agendy (důvodem byla většinou nedostupnost technologie).

Odvětví informačních systémů a technologií je specifické svým rychlým a provázaným vývojem v oblasti hardware i software. Udržet krok s vývojem IS/IT je pak pro výrobní podniky (s jiným než IS/IT zaměřením) technologicky náročné. Současně lze ale části informačních systémů používat jako typizované (účetnictví, mzdová agenda,...). V souvislosti s dalšími náklady, které jsou spojené se zajišťováním informačního systému (mzdy expertů, náklady na růst jejich kvalifikace, ...), můžeme konstatovat že specifika tohoto odvětví nejlépe podchytí specializované podniky.

6.4.2. Oblasti použití

Jak uvádí J. Voříšek, lze mezi uvažované možnosti při rozhodování o outsourcingu IS/IT zařadit následující:⁸⁸

- Vylenění celého podnikového procesu (BPO – Business Process Outsourcing) včetně informačních technologických a komunikačních zdrojů na jeho podporu.
- Outsourcing komplexního IS/IT s převedením všech informačních technologických a komunikačních služeb, procesů i zdrojů.
- Částečný outsourcing informačních technologií v různých variantách.
- Outsourcing vývoje aplikace.

6.4.3. Specifika uplatnění outsourcingu

Lze konstatovat, že outsourcing IS/IT je již tradičním typem outsourcingu, pro který existují standardní postupy a smluvní ujednání tzv. SLA (Service Level Agreement) upravující a přesně vymezující outsourcingové vztahy, viz např. publikace T. Brucknera a J. Voříška.⁸⁹ V současné době již existuje široká nabídka poskytovatelů IS/IT služeb, a to včetně firem, které zastávají ucelená řešení služeb v oblasti IS/IT v roli systémového integrátora.

⁸⁸ VOŘÍŠEK, J. Trendy IS/CT, na které musí uživatelé a dodavatelé reagovat. In *System Integration*, 2005, s. 494 – 505. [online]. [Cit. 2007-07-08]. Dostupné z <http://si.vse.cz/archiv/clanky/2005/05_vorisek.pdf>.

⁸⁹ BRUCKNER, T., VOŘÍŠEK, J. *Outsourcing informačních systémů*. 1998, s. 43 – 49.

6.5. Outsourcing •tzení lidských zdroj•

6.5.1. Popis

Jednou z dalších forem outsourcingu, kterou již na konci 90. let začala nabízet řada firem, jsou služby související s trhem práce. V některých regionech s vyšší poptávkou po těchto službách vznikly personální agentury postupně rozšiřující portfolio služeb a oblastí působnosti.

6.5.2. Oblasti použití

Zmíněné agentury zaměstnávají vlastní pracovníky za účelem „jejich poskytování“ na trhu práce. Pro které firmy se stávají nejen dodavatelem zdrojů například pro výrobu a logistiku, ale mohou substituovat též některé činnosti typicky zajišťované personálními úseky, jako je nábor pracovníků, jejich školení apod., čímž charakter služby již přestává být pouhým pronájmem pracovních sil. Outsourcovat lze v oblasti lidských zdrojů jak jednotlivce tak celé týmy.

6.5.3. Specifika uplatnění outsourcingu

V případě „pronájmu pracovníka“ nemá pronajatý pracovník uzavřenou pracovní smlouvu se zadavatelem požadavku na outsourcing dané služby, ale se společností, která jeho „práci“ zprostředkovává. Výhodou je, že si zadavatel pronajímá jen odpracovaný čas bez absencí, nemocí či dovolené. Na druhé straně zde existuje vždy riziko v oblasti práce s citlivými osobními daty, s vnitřním prostředím firmy a „zapadnutím“ zaměstnance do procesu firmy, zacvičením, odvedenou kvalitou práce a problematickým motivováním takových zaměstnanců. Pronajímat si pracovní sílu formou outsourcingu je výhodné například při rozjezdu krátkodobých projektů.

V případě, kdy dochází k outsourcingu uceleného balíku služeb v personální oblasti (nábor a výběr zaměstnanců, adaptace procesů, vzdělávání, ...) vyžadující reálné znalosti prostředí zadavatele, lze doporučit kvalitní přípravu formou outsourcingového projektu včetně dohody o úrovni služeb (princip SLA) v outsourcingové smlouvě.

Vývoj IS/ICT umožňující práci zaměstnanců na dálku dal základ vzniku virtuálních společností. Jedná se většinou o pracovníky, kteří si chtějí rozhodovat o svém čase a jsou vysoce produktivní. Novým trendem v této oblasti jsou pak „outsourcingová pracoviště“. Většinou se jedná o pracoviště s vysokým standardem vybavení a poskytovaných služeb, a to v lukrativních lokalitách.

6.6. Outsourcing v oblasti řízení životního prostředí (ekologický outsourcing)

6.6.1. Popis

Vedle již uvedených oblastí podniku využívajících outsourcingových služeb, jakými jsou informační technologie, facility management, účetnictví apod., je další možností outsourcing služeb v oblasti životního prostředí, environmentální či ekologický outsourcing.

6.6.2. Oblasti použití

Outsourcing v této oblasti není ještě v České republice zcela rozšířen. Přitom legislativní a normativní povinnosti v oblasti životního prostředí jsou velice obsáhlé a náročné na aktualizaci potřebných znalostí. V oblasti životního prostředí se jedná především o zajištění činností zahrnující provoz vodního a odpadového hospodářství podniků a energetických systémů.

6.6.3. Specifika uplatnění outsourcingu

Outsourcing služeb v oblasti ochrany životního prostředí je zajímavou příležitostí např. pro malé a střední podniky, pro které není efektivní zaměstnávat ekologa. Přitom i malé podniky musí provádět monitoring produkce a nakládání s odpady, následně musí zpracovávat různou dokumentaci jako „hlášení o produkci a nakládání s odpady“, plány odpadového hospodářství (dle § 15 zákona č. 185/2001 Sb., o odpadech), statistické přehledy pro český statistický úřad, ekologické audity apod. Další uplatnění pro outsourcing služeb lze rovněž nalézt v případech povinnosti zpracovat dokumentaci pro jednotlivé oblasti životního prostředí v rámci podávání žádostí – projektových návrhů – na podporu podnikání apod.

6.7. Outsourcing v oblasti v•dy, výzkumu a transferu technologií

6.7.1. Popis

Outsourcing oblasti v•dy, výzkumu a transferu technologie je pro podnik citlivou záležitostí. Ovšem v případě, že firmy nedisponují dostatečnými znalostmi, dovednostmi, prostory, přístroji, laboratorii apod., což bývá častý případ malých a středních podniků, zadávají činnost v oblasti v•dy a výzkumu externím dodavatelům těchto služeb. Ty mohou být například univerzity, vědecko-výzkumná (V a V) pracoviště apod. Zkušenost s outsourcingem výzkumu a vývoje v případě radikální inovace má z českých malých a středních firem například společnost Elmarco s.r.o. Podrobně jsou zkušenosti vývoje a rozvoje celé firmy po rozhodnutí o transferu zcela nové technologie popsány v příloze (v případové studii) F této práce.

6.7.2. Oblasti použití

Oblasti použití outsourcingu v•dy a výzkumu v podniku se odvíjejí od jeho předmětu podnikání. Při transferu technologií či spolupráci v samotném výzkumu je jednou z nejvýznamnějších bariér spolupráce univerzit a výzkumných organizací s podniky obava o únik informací. Například na Technické univerzitě v Liberci je proto ošetřeno poskytování informací třetí osobě následovně. S každou firmou, se kterou Technická univerzita navazuje spolupráci, je jako první krok podepsána tzv. „confidentiality agreement“, neboli smlouva o utajení skutečností před třetími stranami. Tímto způsobem se univerzita snaží poskytnout firmě jistotu, že jestliže si nějaký výzkum nebo vývoj zaplatí, tak výsledky budou poskytnuty pouze jí. Tomu je pak podřízena i „výzkumná komunikace“ a celé prostředí daného výzkumu a vývoje.

Na posílení oblasti výzkumu v rozsahu malých a středních podniků byl pro období 2007 – 2013 vyhlášen cílený program „Kapacity“ podporovaný prostřednictvím 7. rámcového programu Evropského společenství. K dispozici jsou dva základní režimy podpory malých a středních podniků.⁹⁰

⁹⁰ Rozhodnutí Rady ze dne 19. 12. 2006.

První se zaměřuje především na malé a střední podniky s malými či žádnými výzkumnými kapacitami, popřípadě na ty, které potřebují doplnit své vlastní výzkumné kapacity. Jedná se o tzv. „Výzkum pro malé a střední podniky“. Ten podporuje projekty zadávání výzkumu subjektům v oboru technického rozvoje, **outsourcingu výzkumné činnosti**.

Druhý režim „Výzkum pro sdružení malých a středních podniků“ se soustředí na podporu sdružení malých a středních podniků, které mají potřebu společného výzkumu, při vývoji technických řešení problémů. Jedná se tedy o podporu spolupráce (kooperace) formou **vytváření aliancí** za účelem společného výzkumu.⁹¹

6.7.3. Specifika uplatnění outsourcingu

Tak jako i v jiných oblastech činnosti podnikání přináší rovněž outsourcingu vývoje a výzkumu jsou například rozloženy ve studii M. Lowmana a kol. z University of Portsmouth Business School ve Velké Británii, která byla prezentována na Evropské konferenci ve Winchesteru v září 2008 na příkladu využívání outsourcingu výzkumu ve farmaceutických firmách (ECEI Winchester – 2008). Ve své výzkumné studii „Inovace rizika outsourcingu rozvoje nových farmaceutických výrobků“ uvádí, že původně byl výzkum a vývoj nových produktů výhradou a v podstatě jádrem firem farmaceutického průmyslu.⁹² V prvním desetiletí 21. století je však stále častější situace, kdy dochází k jeho outsourcingu, a to především v oblasti vývoje. Toto je příznačné pro transformaci vývoje výrobku v případě decentralizovaného výkonu založeného na síťovém či aliančním uspořádání. V širším hledisku může být uplatnění principu outsourcingu snahou o racionální reakci na stále rostoucí náklady, prodlužující se proces vývoje léků a stále se zdražující klinické zkoušky. V rámci zkoumání účinku této transformace, kdy dochází k fragmentaci celého inovačního procesu léků, došli autoři studie k závěru, že farmaceutické společnosti musely změnit své tradiční centrální postavení „pavouka v pavučině“ na postavení v rámci volně – vázaného síťového systému. V novém aliančním uspořádání, kdy dochází k outsourcingu vývoje u organizací klinického výzkumu, mají jednotliví členové aliance

⁹¹ Více viz <http://www.fp7.cz/vyzkum-pro-msp-sme/>.

⁹² LOWMAN, M., HOECHT, A., PROTT, P. Catching a Cold: An Exploratory Study Into the Innovation Risks of Outsourcing in Pharmaceutical New Product Development. In *Proceedings of the 3rd European Conference on Entrepreneurship and Innovation – CD*. 15-16 September 2008, pg. 161 – 168.

stále více si podobné role. Farmaceutické firmy se tak musely smířit se zcela novým postavením týmového hráče.

Po mnoho let byly klinické experimenty prováděny vlastními silami farmaceutických společností. Takto uzavřený inovační systém sice vyvolává na jedné straně vysoké náklady v oblasti výzkumu a vývoje, ale na druhé straně zajišťuje požadovanou kvalitu tacitních znalostí, kontrolu, uzavřený monitoring celého procesu a dává daným firmám výsadní postavení na trhu léčiv. Externí spolupráce byly v rámci uzavřeného inovačního systému úzce limitovány předpisy.

Vývojem technologií však došlo k situaci, kdy farmaceutické firmy již nezvládají zabezpečit vývoj plně vlastními silami. Pokrok v biotechnologiích umožňuje obrovské množství potenciálního využití účinné látky (léku). K tímto zjištěním směřuje provádění, selekce a rozvoj procesů způsobující úzká místa celého inovačního procesu. Tento stav umožnil následně vstup klinickým vývojovým organizacím (Clinical Research Organisation – CROs) do inovačního procesu léčiv, které mají kompetence pro průzkumy možností využití výsledků výzkumu a vývoje i v jiné oblasti, než bylo původně výzkumem zamýšleno. To snížilo vložené investice do výzkumu a vývoje a často může způsobit nárůst zisku v oblastech, kde původně ani neexistoval předpoklad využití jejich výsledků. Omezené vlastnictví výsledků výzkumu a vývoje a složitější způsob řízení celého inovačního procesu je kompenzován širší možností využití výsledků procesu a snížením rizika jeho neúspěchu z důvodu například nevyhovujících klinických testů pro původní využití léku.

6.8. Shrnutí

Mezi tradiční zaměření outsourcingu lze zařadit ochranu podnikových objektů, úklid budov, stravování – kantýny, správu informačních systémů, mzdové a účetní agendy nebo i čistí právní výkony. Nové zaměření outsourcingu na přelomu 20. a 21. století lze spatřit v oblastech montáže, služeb zákazníkům, logistiky, integrace činností jako facility management, komplexních služeb poskytovaných logistickými podniky a systémovými integrátory.

Novinkou je outsourcing pracovišť, kdy základní vizí je „spoléhat se spíše na talent zaměstnanců než na fixní majetek“. Jedná se o práci zaměstnanců na dálku v kombinaci s prací v „pronajaté“ kanceláři.

Následující kapitola se zabývá průzkumem situace využívání outsourcingových principů v českých malých a středních podnicích.

7. Výzkum outsourcingu v českých MSP

Kapitola popisuje výzkum založený na deskriptivní analýze, která je podložena empirickým výzkumem 146 českých podniků. Problematika je doplněna rozбором systému organizace a vývoje strategie vybraného českého podniku (v rozsahu malého a středního podnikání) podle metodiky „nejlepší praxe“ (tzv. best practices), viz příloha F.

7.1. Účel, cíl a filosofie výzkumu

Hlavním cílem výzkumu bylo na základě realizace primárního průzkumu zjistit celkové zkušenosti s využíváním principů outsourcingu v malých a středních podnicích v ČR a důvody jejich využívání či nevyužívání. Záměrem bylo především verifikovat stanovené hypotézy.

Hypotézy:

H1: Realizaci činností podnikatelského procesu formou outsourcingu lze předpokládat u všech podniků bez rozdílu v jejich velikosti, tedy jak u drobných, malých tak i středních. Přičemž u drobných a malých podniků se bude jednat převážně o outsourcing v podpůrných činnostech (u kterých se nepředpokládá přímý vliv na zvyšování přidané hodnoty, například údržbářství, činnosti z oblasti facility managementu), u středních se již jedná o externí využívání služeb doplňující primární činnosti z pohledu Porterova generického hodnotového řetězce (výroba, marketing).

H2: Míra využívání principů outsourcingu je odvislá od ekonomické aktivity obce, v níž má firma sídlo nebo provozovnu.

H3: Principy a podstata outsourcingu jsou totožné jak u firem výrobního, tak i terciárního sektoru.

Důležitým cílem výzkumu bylo zjistit míru využívání projektového řízení pro zavádění outsourcingu do podnikatelského procesu.

7.1.1. Aktivity výzkumu

Výzkumné aktivity v oblasti uplatnění principů outsourcingu v českých malých a středních podnicích byly zahájeny v přímé návaznosti na ukončený (31. 12. 2006) výzkumný projekt GA ČR s reg. č. 402/04/2009. V rámci výzkumu byly prováděny následující aktivity, jejich časové rozvržení je uvedeno v tab. 4:

- A1 Monitoring odborné literatury, znalostí v oblasti řešení problematiky outsourcingu v rámci tvorby podnikatelských strategií a uplatnění principů projektového řízení.
- A2 Příprava znalostní základny k tématu, tvorba odborné publikace pro nakladatelství Computer Press, s.r.o, publikace znalostí a prvotních výstupů.
- A3 Příprava a realizace dotazníkového průzkumu.
- A4 Zpracování analýzy a syntéza výstupů.
- A5 Interpretace výstupů výzkumu včetně publikace a zpracování habilitační práce.

Tab. 4 Harmonogram výzkumných prací

Popis aktivit	Rok 2007 (měsíce)												Rok 2008 (měsíce)											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
A1 monitoring odborné literatury a znalostí																								
A2 příprava znalostní základny výzkumu																								
A3 příprava a realizace dotazníkového průzkumu																								
A4 zpracování analýzy a syntéza výstupů																								
A5 interpretace a publikace výstupů výzkumu																								
Zpracovávání habilitační práce																								

Zdroj: vlastní zpracování

Pozn.k tab. 4:

světle zelená ... podpůrné činnosti

tmavě zelená ... hlavní činnosti

7.1.2. Postup výzkumu

Jednotlivé aktivity byly realizovány v rámci projektů v období let 2007 - 2008, kterých se autorka habilitační práce účastnila a stále účastní v jednom případě jako koordinátorka, ve druhém jako spoluúčastitelka (v pozici manažerky projektu). Jednalo se o:

- Vzdělávací projekt OP RLZ „Regionální centrum vzdělávání v oblasti znalostního a technologického transferu“ (akronym TRANSCEN) ... koordinátorka projektu;
- Výzkumný projekt MMR WD-30-07-1 „Inovační přístup k řešení disparit na úrovni regionu“ (akronym InoReDis) ... spoluúčastitelka (manažerka a administrátorka projektu);

Lze konstatovat vysoký synergický efekt daného výzkumu na základě provázání dvou projektů. Deskriptivní analýza využívání principů outsourcingu je podložena empirickým výzkumem a doplněna rozbohem vývoje inovačního malého a středního podniku dle metodiky „nejlepší praxe“ (tzv. best practices).

7.2. Metodologie pro zkumu

Na základě definovaného cíle (viz 7.1) byla při přípravě pro zkumu věnována stěžejní pozornost struktuře a konstrukci dotazníku, volbě a formulování otázek a v neposlední řadě rovněž vhodnému škálování, usnadňujícímu vyplňování dotazníku. Dotazník byl koncipován jako anonymní, přesto cca dvě třetiny respondentů uvedly svou identifikaci.

Postup:

- stanovení cíle pro zkumu;
- sestavení harmonogramu, zajištění finančního rozpočtu;
- výběr zkoumaného vzorku;
- konstrukce dotazníku;
- realizace (tisk dotazníků, obálek, rozeslání);
- vypracování databáze odpovědí respondentů v programovém prostředí Microsoft Excel;
- zpracování analýzy výstupů z DB odpovědí;
- interpretace výsledků pro zkumu.

Výběr zkoumaného vzorku

Základní soubor získaný z databáze AIP „Technologický profil České republiky“⁹³ (údaje získány v listopadu roku 2007), obsahoval hodnocení velikosti firem dle počtu zaměstnanců do 250 celkem 2003 prvků, viz tab. 5. V databázi AIP jsou zařazeny firmy, které ve sledovaném období zahájily, realizovaly či ukončovaly „nějakou“ inovační aktivitu.

⁹³ Technologický profil ČR představuje databázi kontaktů pro spolupráci v inovačním podnikání. Tento projekt vznikl jako aktivita česko-německé vědeckotechnické spolupráce s oficiální podporou německého spolkového ministerstva pro vzdělávání a výzkum v roce 1998. Projekt je podporován Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy ČR v rámci programu Kontakt (projekt ME 718).

Tab. 5 P•vodní soubor z databáze AIP • R

P•vodní ozna•ení	Rozd•lení organizací dle po•tu zam•stnanc•	Absolutní •etnost	Relativní •etnost v %
[11]	0	89	4,44
[12]	1-5	281	14,03
[13]	6-9	143	7,14
[21]	10-19	258	12,88
[22]	20-24	81	4,04
[23]	25-49	259	12,93
[24]	50-99	322	16,08
[31]	100-199	446	22,27
[32]	200-249	124	6,19
	Suma sledovaných prvk•	2003	100,00

Zdroj: <http://www.techprofil.cz/find.asp?action=StaffList&SearchForm=MapDefQueries>

Výzkumný vzorek respondent• pro pr•zkum byl proveden výb•rem **každého druhého prvku**. Výb•rový soubor tak obsahoval 1002 prvk•.

Struktura dotazníku

V úvodním dopise doprovázejícím dotazník byl stru•n• p•edstaven ú•el pr•zkumu s upozorn•ním, že údaje obsažené v dotaznících slouží pro ú•ely výzkumného projektu Ministerstva pro místní rozvoj • R reg. •. WD-30-07-1 „Inova•ní p•ístup k •ešení disparit na úrovni region•“ a k získání podklad• pro inovaci p•edm•t• na Hospodá•ské (od 1. 9. 2009 Ekonomické) fakult• Technické univerzity v Liberci (p•edm•ty z oblasti managementu a malého a st•edního podnikání).

Úvodní informace v dotazníku byly zam••eny na charakteristiku respondent•, obsahovaly identifikaci hlavní •innosti dle OKE• (s následnou úpravou dle CZ-NACE), sídlo, právní formu podnikání a datum založení ekonomického subjektu.

Vlastní dotazník zahrnoval celkem jedenáct otázek v následující struktu•e:

- podle možností variant odpov•dí 9 otázek uzav•ených a 2 otázky otev•ené,
- podle typu otázek:
 - 1 otázka dichotomická alternativní (odpov•• ANO/NE, z toho jedna má filtra•ní charakter a ur•uje další postup ve vypl•ování),
 - žádná otázka disjunktivní (volba jedné z více nabízených možností),

- 5 otázek konjunktivních (volba více nebo všech z nabízených možností), z toho jedna byla doplněna o hodnocení intenzity,
- 3 otázky na intenzitu (ordinární stupnice se škálou důležitosti),
- 2 otázky na specifikaci roku (viz otevřené otázky).

Dotazník byl respondentem rozeslán prostřednictvím pošty, u těch které se vrátily z důvodu „nedoručitelnosti“ pak bylo v případě existence firmy využito elektronické pošty. Pro výzkum byly distribuovány 1002 dotazníky. Zdrojem získaných dat byl výzkum provedený na území celé České republiky, přičemž zkoumaný vzorek byl omezen charakteristikou, že se jedná o firmu s **inovačním profilem** zařazenou do databáze AIP ČR v projektu „Techprofil – 2007“. Uvedené „omezení“ vycházelo z předpokladu, že tyto organizace budou mít zájem o spolupráci s vysokou školou a zapojí se do výzkumu.

V průzkumu je dále zkoumaný vzorek charakterizován jako „inovační podniky“. Podle metodiky Eurostatu je za inovační podnik považován ten, který v daném referenčním období uvedl zahájení, ukončení či existenci probíhající technické inovace (tedy inovaci produktu či procesu). Netechnické inovace, jako marketingové a organizační, nejsou zatím do měření inovačních aktivit zařazovány. Uvedená charakteristika firem v databázi AIP koresponduje s metodikou Eurostatu. V České republice byla Českým statistickým úřadem k 31. 12. 2008 realizována čtyřletá šetření o inovačních aktivitách podniků dle počtu zaměstnanců (viz příloha E). V uvedených šetřeních však nebyly zkoumány inovační aktivity drobných podniků do 10 zaměstnanců.

Průzkumem byly zjištěny primární informace, které byly kumulovány pro studii hodnotící využívání principů outsourcingu v malých a středních podnicích ČR. Vzor dotazníku je uveden v příloze B.

7.3. časový harmonogram průzkumu

Harmonogram činností dotazníkového průzkumu je uveden v tab. 6., kde jsou detailněji rozpracovány popis aktivity z kap. 7.1. Jedná se o aktivity výzkumu A3 - příprava a realizace dotazníkového průzkumu, A4 - zpracování analýzy a syntéza výstupů a A5 - interpretace výstupů výzkumu včetně publikace a zpracování habilitační práce. Náklady spojené s poštovním a potřebným materiálem pro realizaci průzkumu byly hrazeny z výzkumného projektu WD-30-07-1.

Tab. 6 Harmonogram dotazníkového průzkumu

úkol	Popis	Rok 2007				Rok 2008								
		9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	stanovení cíle průzkumu	X												
2.	sestavení harmonogramu, zajištění finančního rozpočtu	X												
3.	výběr zkoumaného vzorku a příprava DB adres	X	X											
4.	konstrukce dotazníku	X	X											
5.	realizace (tisk dotazníků, obálek, rozeslání)		X											
6.	Příprava a vypracování databáze odpovědí respondentů v programovém prostředí Micr. Exl.					X	X	X	X					
7.	zpracování analýzy výstupů z DB odpovědí								X	X	X	X		
8.	interpretace výsledků průzkumu												X	X

Pozn.:

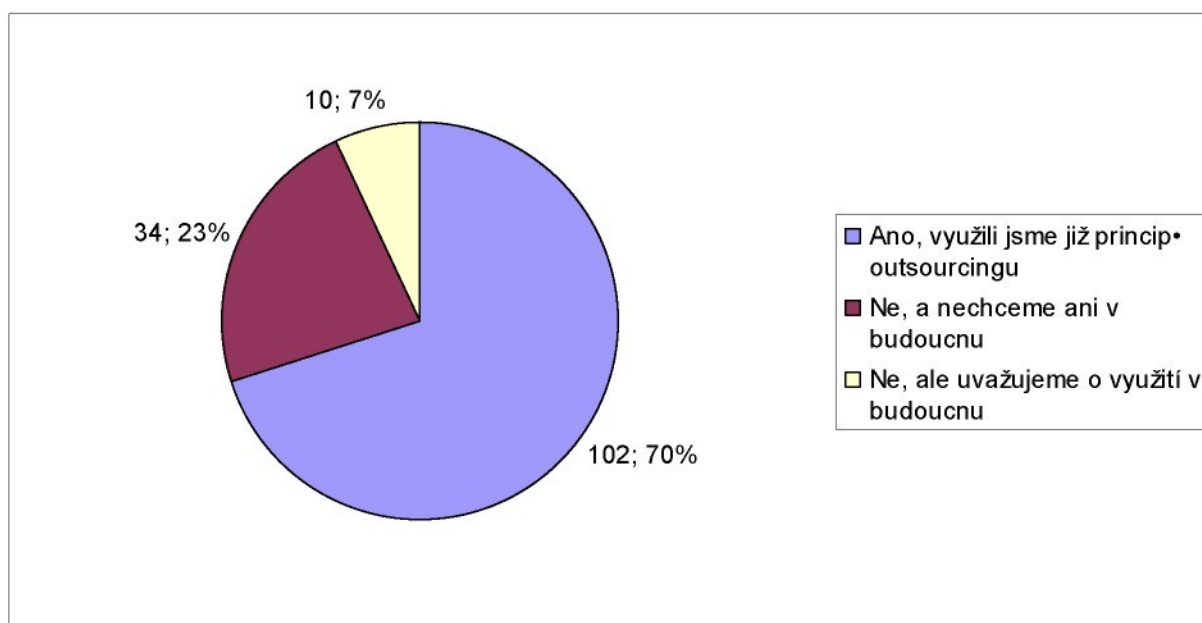
X ... průběh aktivity

Šedivé pole ... očekávání navrácených dotazníků

7.4. Analýza dat z dotazníkového šetření

Průzkum byl zacílen na organizace, u kterých se dal předpokládat proinovační zájem. Bylo nutné vytvořit seznam vhodných organizací, které budou v rámci průzkumu zaměřeného na využívání outsourcingu osloveny. Jednalo se o tzv. kvalitativní průzkum, založený na výpovědích respondentů (zástupců managementu podniků). Celkem bylo rozesláno 1002 dotazníků, ale 102 se jich vrátilo jako nedoručitelné. Navrátily se 153 dotazníky a návratnost tedy činila 17 % z počtu oslovených firem. Marketingová praxe uznává minimální návratnost dotazníků cca 10 %, kterou zmíněná hodnota 17 % překračuje. Z obdrženého počtu dotazníků jich bylo dále 7 vyloučeno, a to z důvodu buď neúplného nebo chybného vyplnění. Analýza využívání outsourcingu tak proběhla u 146 ekonomických subjektů. Lze konstatovat, že se jedná o výběrový soubor s počtem prvků splňujícím podmínky statistického zobecnění, tedy obsahující více jak 30 prvků v souboru.

Ze 146 respondentů jich 102 již outsourcing „někdy“ využilo či v současné době využívá, 10 respondentů outsourcing sice ještě nikdy nevyužilo, ale do budoucna plánuje jeho zařazení v rámci svého podnikatelského procesu. 34 respondentů pak princip outsourcingu nikdy nevyužilo a ani o této možnosti neuvažuje, viz obr. 22.



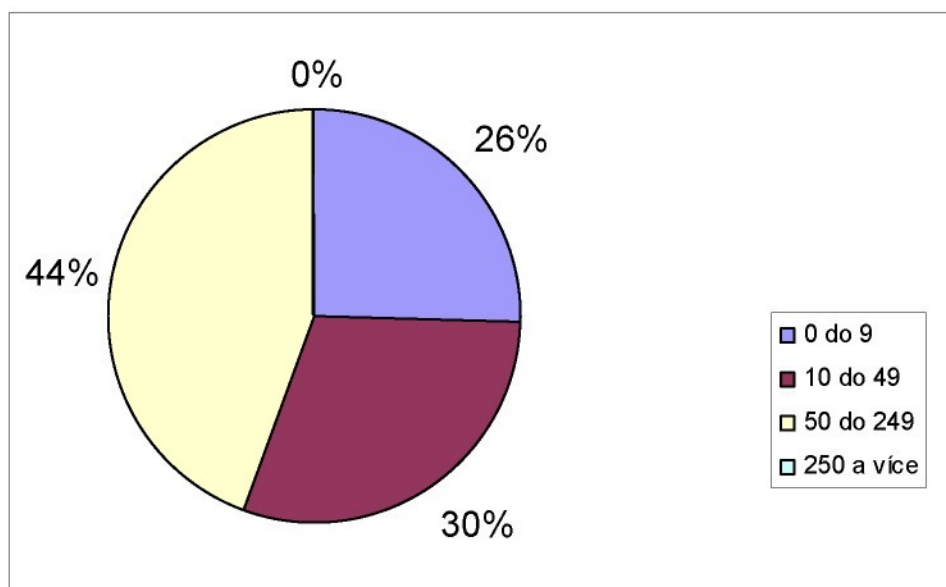
Obr. 22 Využívání outsourcingu v ČR

Zdroj: vlastní průzkum, přelom roku 2007/2008

7.4.1. Prvoplánový popis získaných dat

V první fázi analýzy byl proveden statistický rozbor odpovědí na jednotlivé otázky. Pro každou otázku byl zpracován výpočet absolutních a relativních četností jednotlivých odpovědí. Tyto statistické údaje byly následně komentovány. Četnosti a procentuální rozložení částí v celku (procentní rozčlenění jednotlivých odpovědí pro příslušné otázky) jsou prvoplánovým popisem získaných dat. Následně jsou zpracovány odpovědi respondentů s ohledem na sektor, ve kterém firma podniká. Jsou hledány odpovědi na otázky např. zda existují regionální rozdíly v odpovědích; jak ovlivňuje využívání outsourcingových principů velikost firmy (dle počtu zaměstnanců); ad.

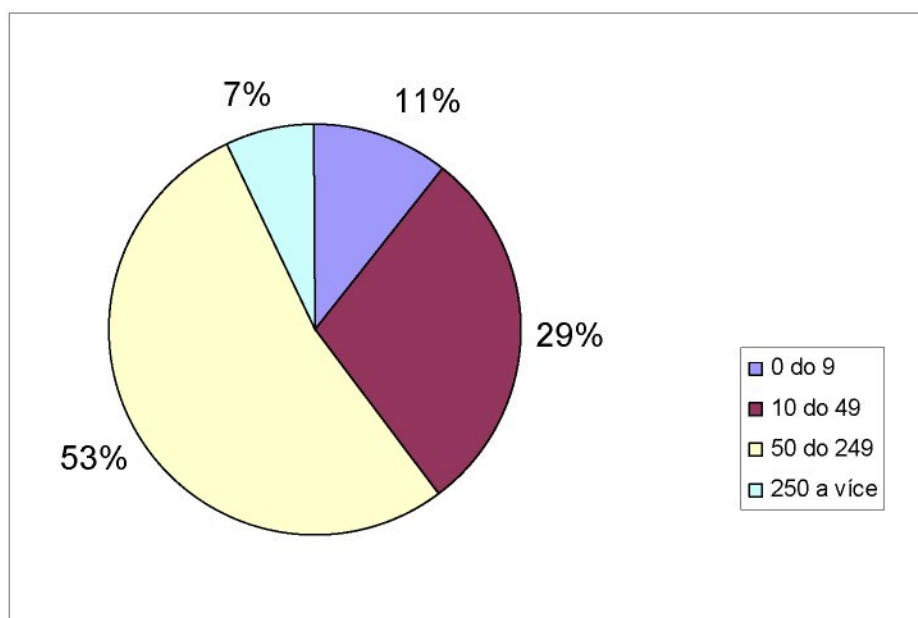
V původním rozeslaném vzorku 1002 dotazníků bylo následující rozložení organizací dle počtu zaměstnanců (pro charakteristiku bylo využito evropské definice MSP dle počtu zaměstnanců, tedy drobné do 10, malé do 50 a střední do 250 zaměstnanců), viz obr. 23.



Obr. 23 Seskupení odeslaných dotazníků do organizací dle počtu zaměstnanců

Zdroj: vlastní průzkum, přelom roku 2007/2008

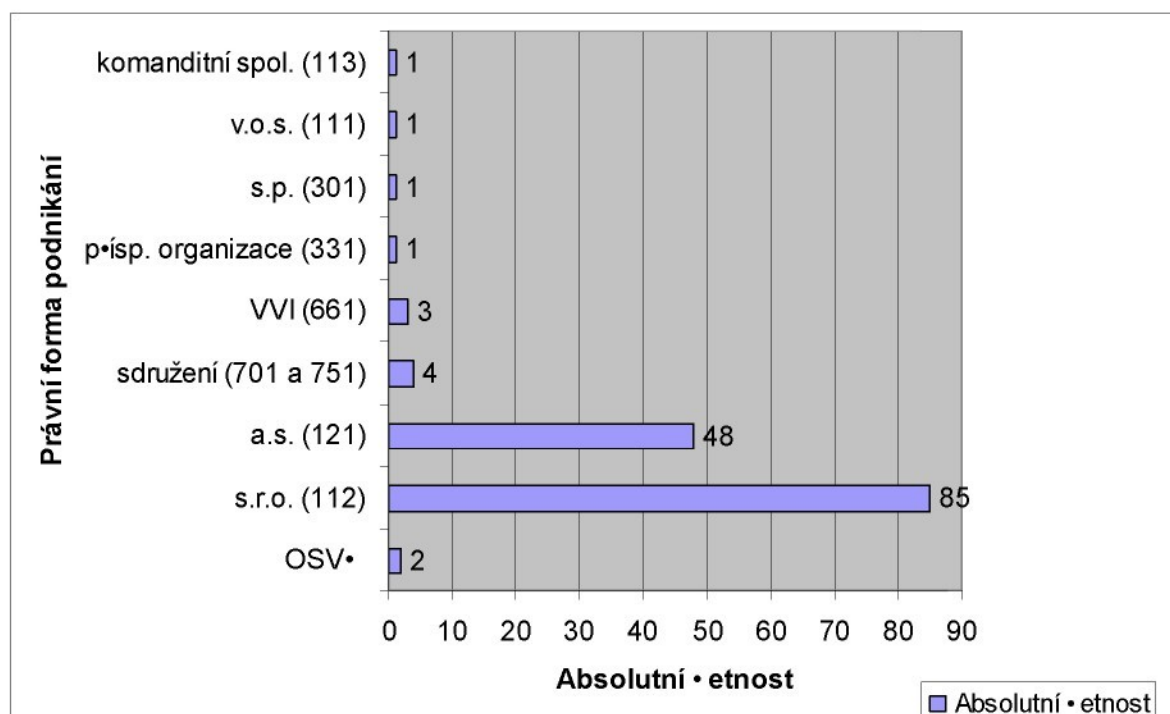
Na základě analýzy odpovědí respondentů průzkumu lze konstatovat, že nejvyšší návratnost dotazníků byla od skupiny ekonomických subjektů s počty zaměstnanců v rozmezí 50 – 249, přičemž deset organizací uvedlo, že počet jejich zaměstnanců osciluje kolem počtu 250 a bylo by možné je v současnosti (přelom let 2007/2008) zařadit mezi velké podniky, viz obr. 24.



Obr. 24 Relativní četnosti vrácených dotazníků dle velikosti organizace respondentů

Zdroj: vlastní průzkum, přelom roku 2007/2008

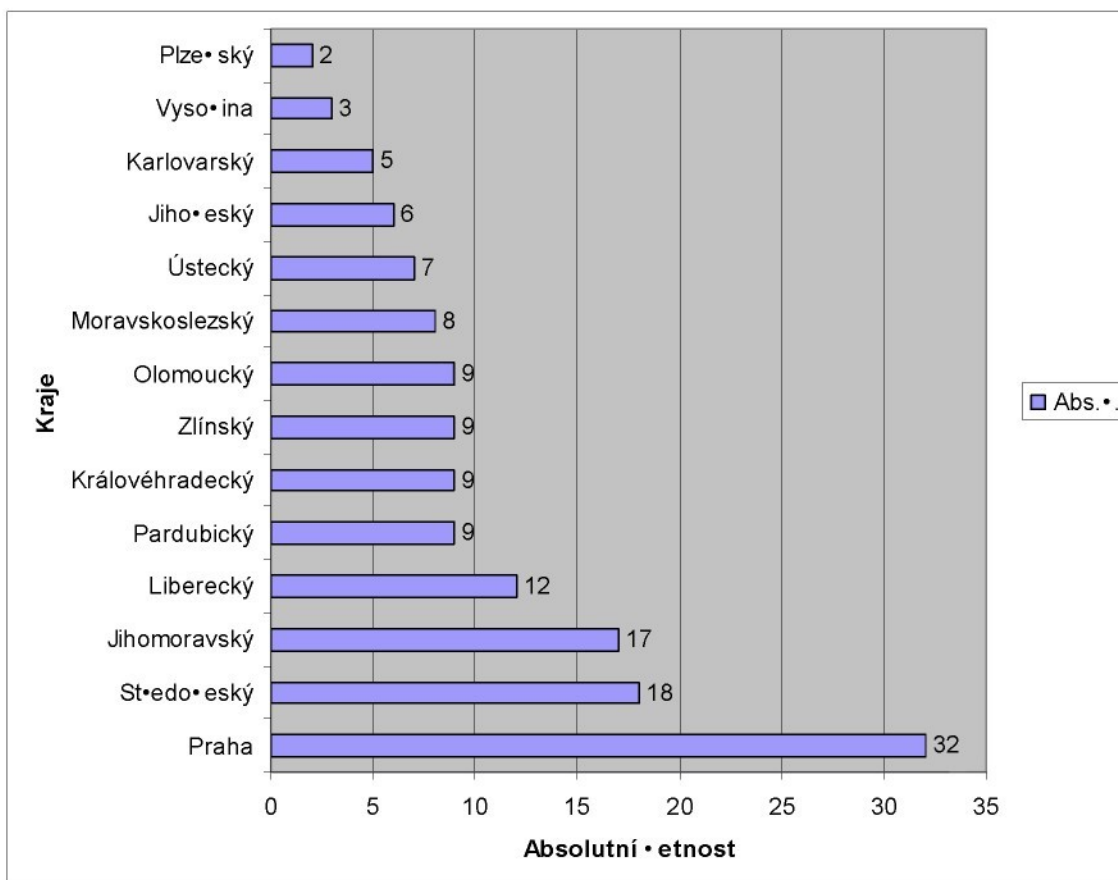
Převážná část analyzovaných organizací byla založena v 90. letech 20. století, konkrétně v rozmezí let 1991 – 1994. Nejčetněji zastoupená právní forma podnikání byla „společnost s ručením omezeným (s.r.o.)“, viz obr. 25.



Obr. 25 Zastoupení organizací v průzkumu dle právní formy podnikání

Zdroj: vlastní průzkum, přelom roku 2007/2008

Nejvyšší podíl respondentů byl z kraje hlavní město Praha. Viz obr. 26.

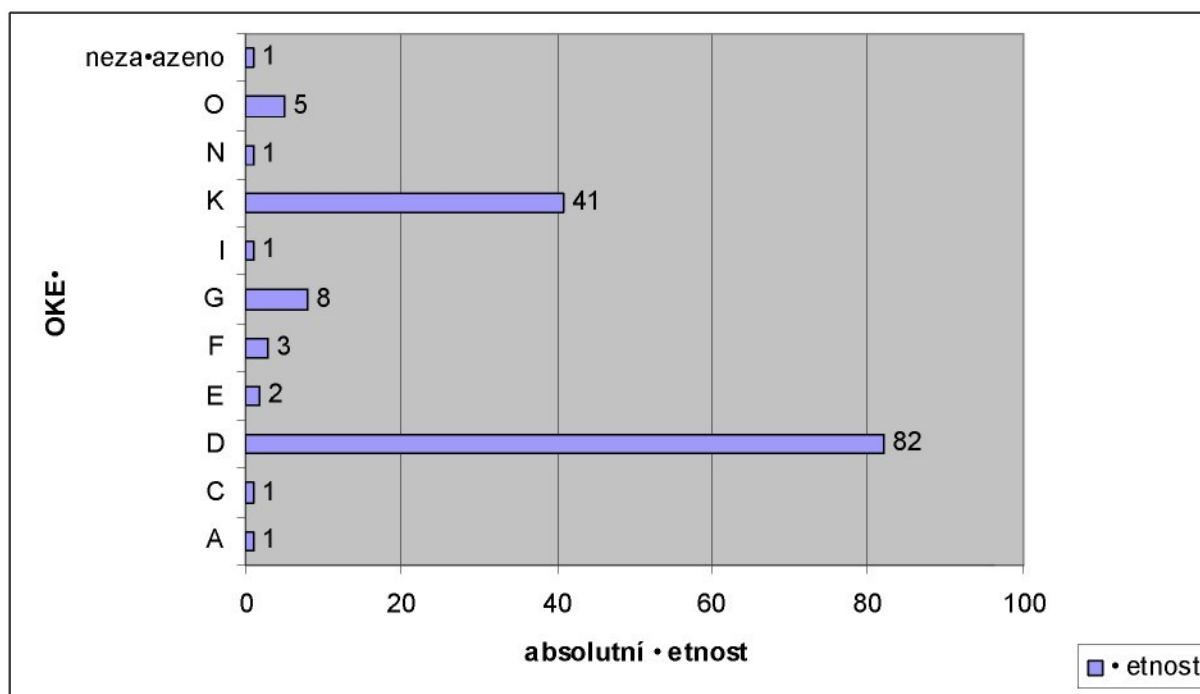


Obr. 26 Rozložení respondentů dle kraje působnosti organizace

Zdroj: vlastní průzkum, přelom roku 2007/2008

Při vyhodnocení hlavní provozované činnosti dle klasifikace ekonomických činností OKE (platné do konce roku 2008)⁹⁴ se jako nejčetnější při třídění na jednomístný alfabertický kód ukázala OKE D – zpracovatelský průmysl, dále pak OKE K – ostatní podnikatelské činnosti (zahrnující právní a účetní činnosti, architektonické a inženýrské činnosti, technické zkoušky a analýzy, výzkum a vývoj, apod. služby), viz obr. 27. Bylo zjištěno, že pro jednu ekonomickou činnost neexistuje statistické zařazení dle OKE. Aktualizovaný převod klasifikace ekonomických činností OKE zkoumaného vzorku na klasifikaci CZ-NACE je uveden v kap. 7.4.2.

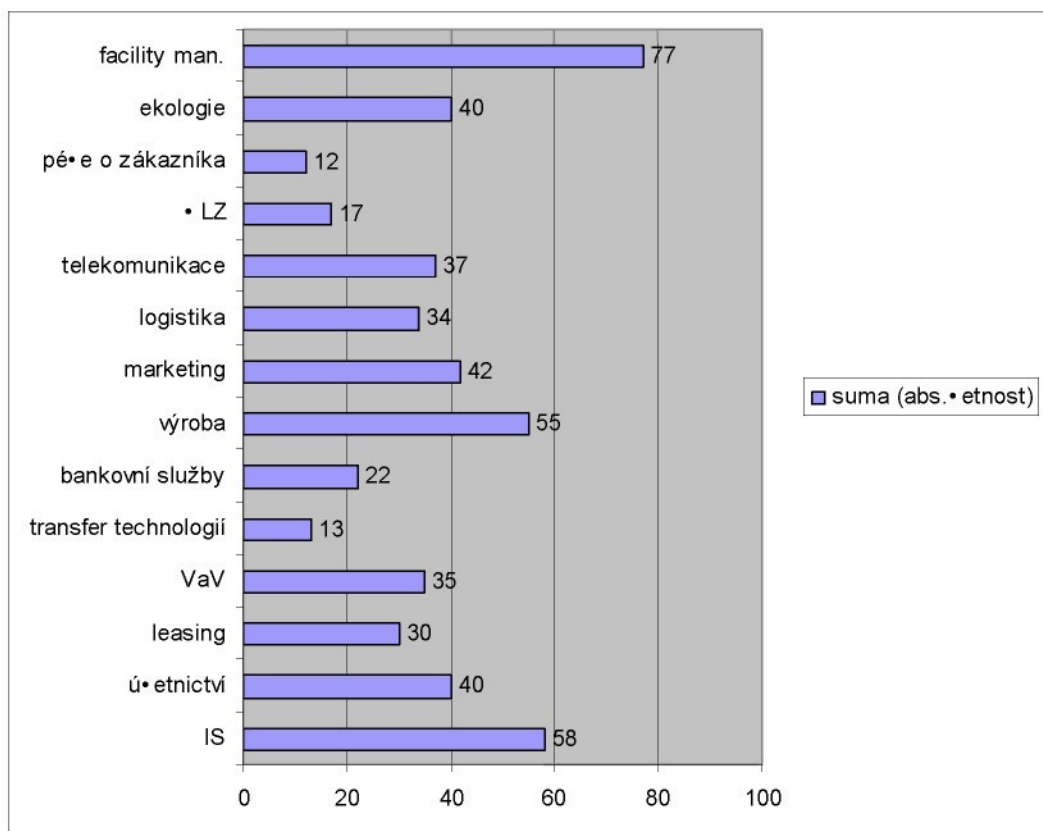
⁹⁴ V další fázi analýzy je proveden převod klasifikace ekonomických činností OKE dle kódů nové klasifikace CZ-NACE. Platnost původní klasifikace OKE skončila 31. 12. 2008, do tohoto data byly SÚ podávány údaje souběžně i v novém třídění CZ-NACE. Od 1. 1. 2009 jsou veřejnosti podávány informace pouze pro kódy dle nové klasifikace CZ-NACE.



Obr. 27 Setřídění organizací dle OKE

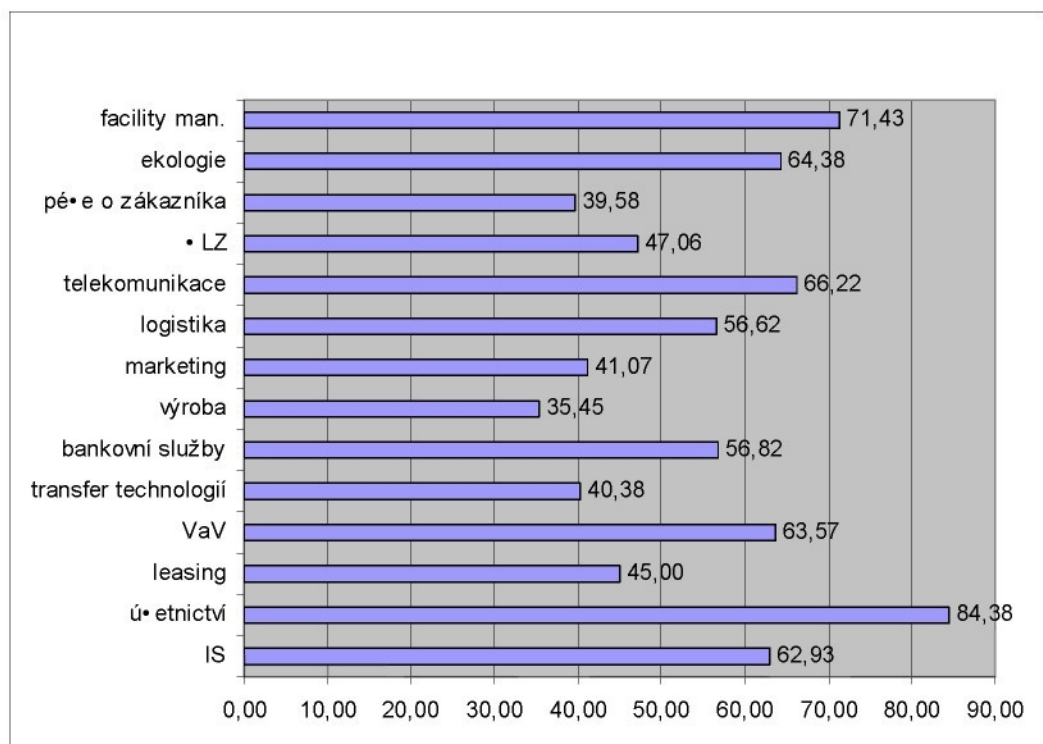
Zdroj: vlastní průzkum, přelom roku 2007/2008

Z rozboru dotazníků vyplynulo, že ti nejčetnější oblasti ve využívání outsourcingu jsou podle respondentů následující: **facility management, informační systémy a výroba**, viz obr. 28. Na tuto otázku odpovídali i ti, kteří teprve vytvářejí některé z komplementárních podnikových činností plánují. I u této skupiny respondentů skončila na prvním místě oblast facility managementu spolu s výrobou, v těsném závěsu za nimi byla oblast informačních systémů, marketing a reklama. Vedle oblasti využívání outsourcingových služeb byli respondenti dotazováni rovněž na podíl využití externích služeb v činnostech podniku (charakterizovaný jako poměr interních a externích zaměstnanců), viz obr. 29. Průměrná organizace rozsahu malého a středního podnikání v ČR využije kapacit outsourcing (externích služeb) pro svou podnikatelskou činnost nejvíce v oblasti účetnictví, a to až z 84,38 %. **Lze konstatovat, že většina účetních aktivit je v inovačních MSP v ČR zajišťována externě.**



Obr. 28 Oblasti využívání outsourcingu (absolut. •etnost)

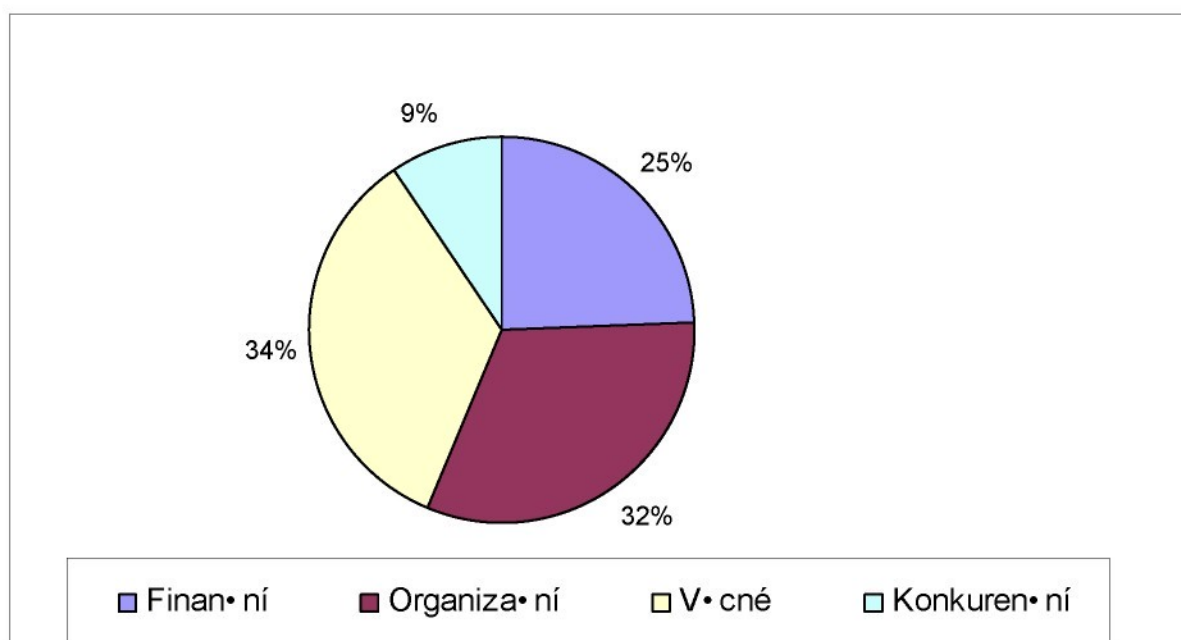
Zdroj: vlastní pr•zkum, p•elom roku 2007/2008



Obr. 29 Procentní využití outsourcingu v •innostech inova•ních firem (%)

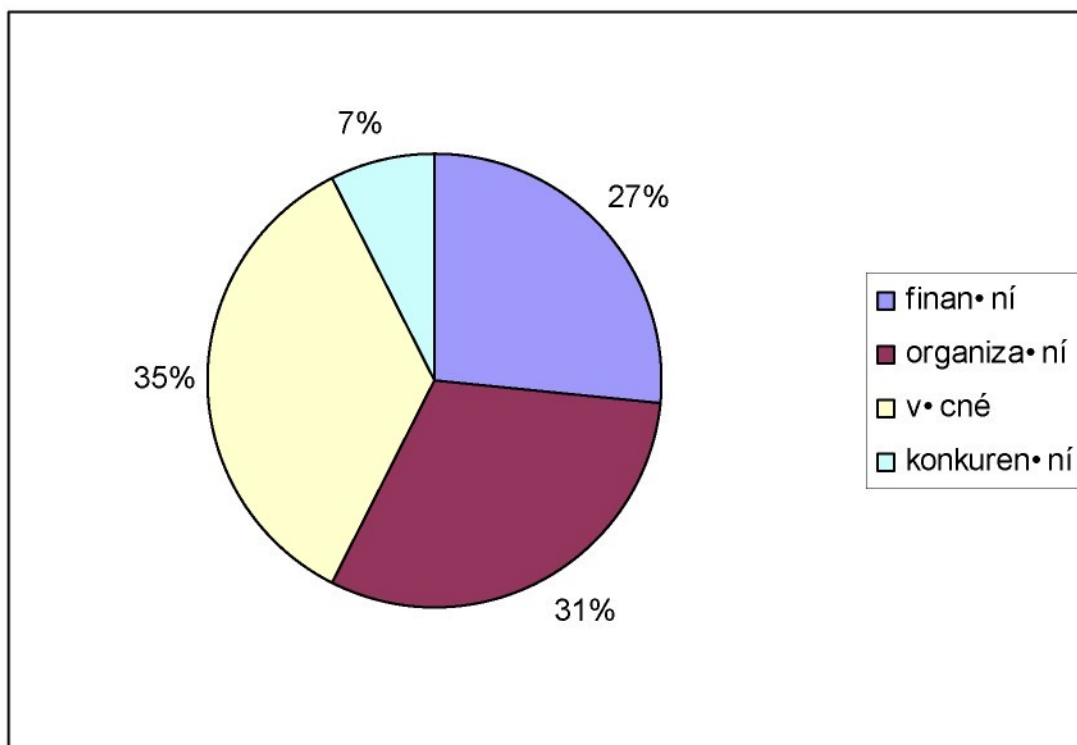
Zdroj: vlastní pr•zkum, p•elom roku 2007/2008

Dále byly zjišťovány důvody, které ekonomické subjekty vedou k realizaci outsourcingu. Na tuto otázku opět odpovídali jak ti, co mají s outsourcingem zkušenosti, tak ti, co o jeho využití teprve přemýšlejí. U obou skupin respondentů došlo v odpovědích znovu ke shodě, neboť na prvních třech místech se v obou případech objevilo **snížení nákladů, soustředění se na „core business“ a zjednodušení manažerské práce**. Při rozdělení důvodů na finanční, organizační, včcné a konkurenční lze vysledovat převahu důvodů včcných v závěsu organizačních, nejméně uváděli respondenti důvody konkurenčního postavení organizace, viz obr. 30, obdobné výsledky vyplývají i z dat uvedených organizacemi, které se k uplatňování principů outsourcingu teprve chystají, viz obr. 31.



Obr. 30 Důvody pro využití principů outsourcingu u organizací, které je již využily

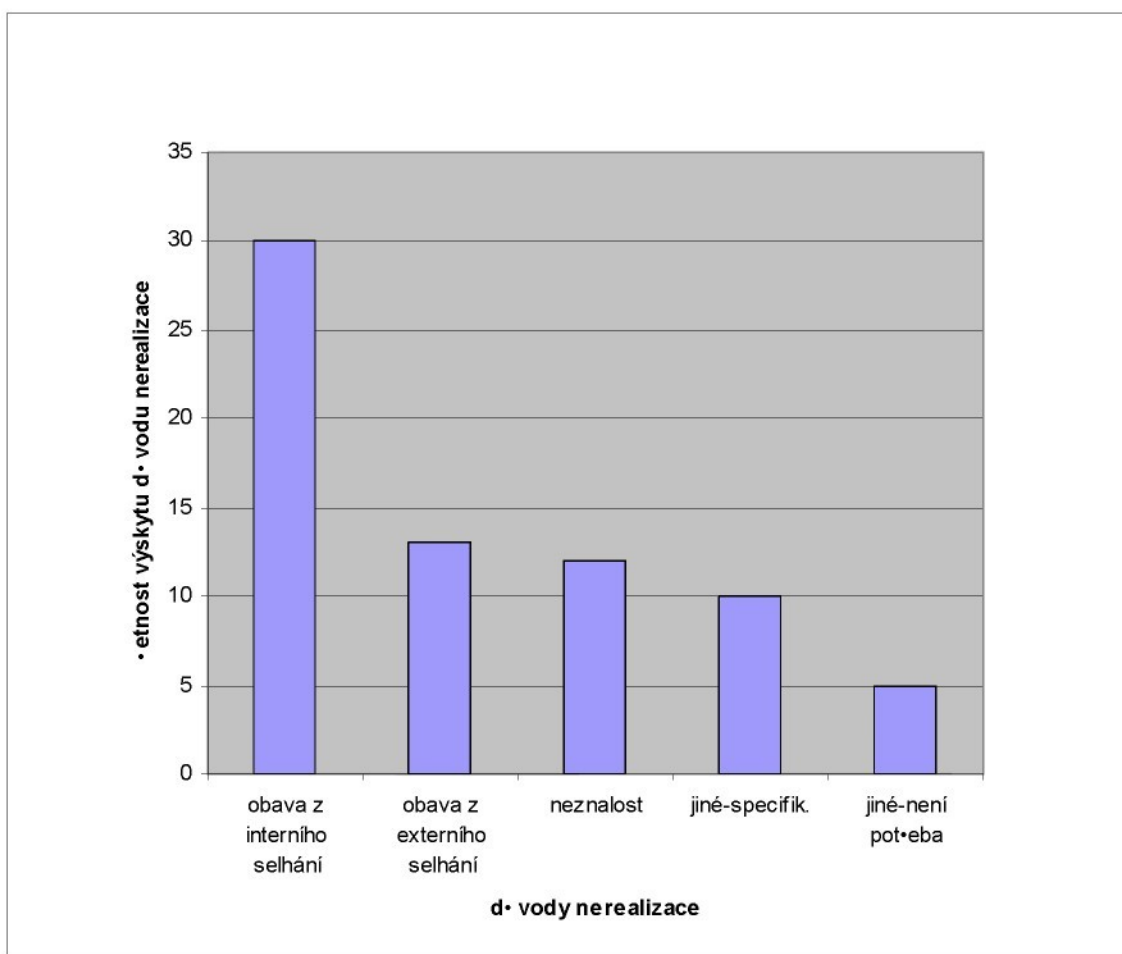
Zdroj: vlastní průzkum, přelom roku 2007/2008



Obr. 31 Důvody pro využití outsourcingu u organizací, které jej ještě nevyužily, ale chystají se k tomu

Zdroj: vlastní průzkum, přelom roku 2007/2008

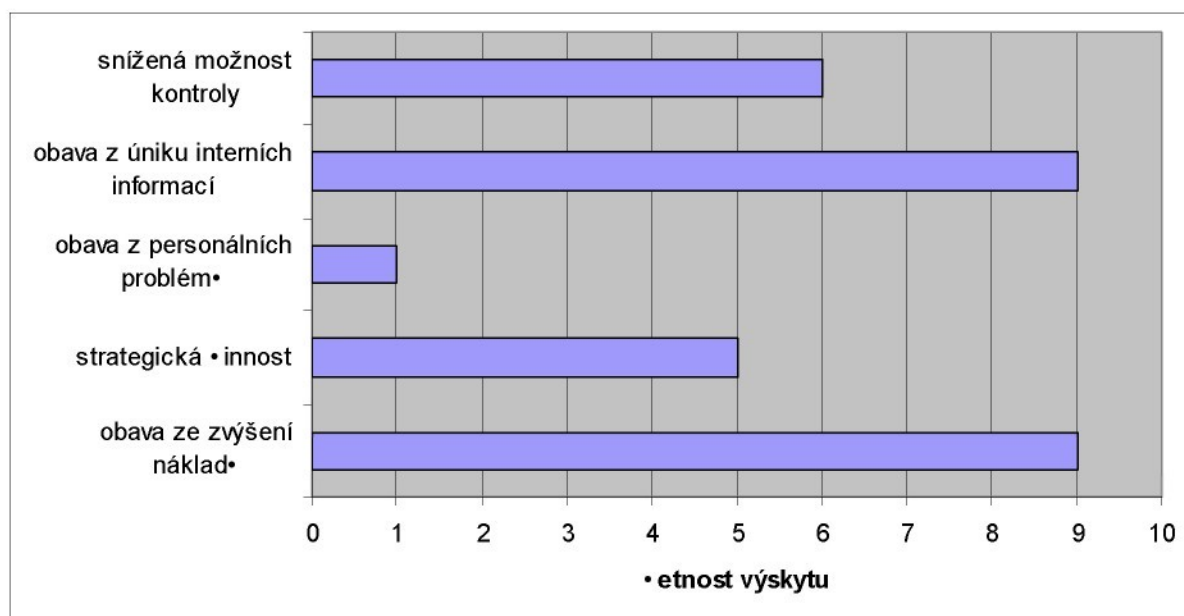
K otázce zkoumající důvody nerealizace outsourcingu se vyjadřovali pouze ti, kteří outsourcing nevyužívají a do budoucna jej užívat ani nechtějí. V tomto případě byly nejčastější dvě odpovědi - **obava ze zvýšení nákladů** (obava z vyšší ceny externích služeb) a **obava z úniku interních informací**. Uvedené důvody nerealizace (otázka 4) outsourcingu byly rozděleny na interní a externí selhání, neznalost outsourcingu, neexistence potřeby zavádět outsourcing a jiná specifika, viz obr. 32.



Obr. 32 •etnost výskytu d•vodu nerealizace outsourcingu

Zdroj: vlastní pr•zkum, p•elom roku 2007/2008

Výrazné postavení v uváděných důvodech nerealizace outsourcingu ve zkoumaných malých a středních organizacích •R mají obavy z interního selhání, které jsou dále specifikovány na obr. 33.



Obr. 33 Obavy z interního selhání

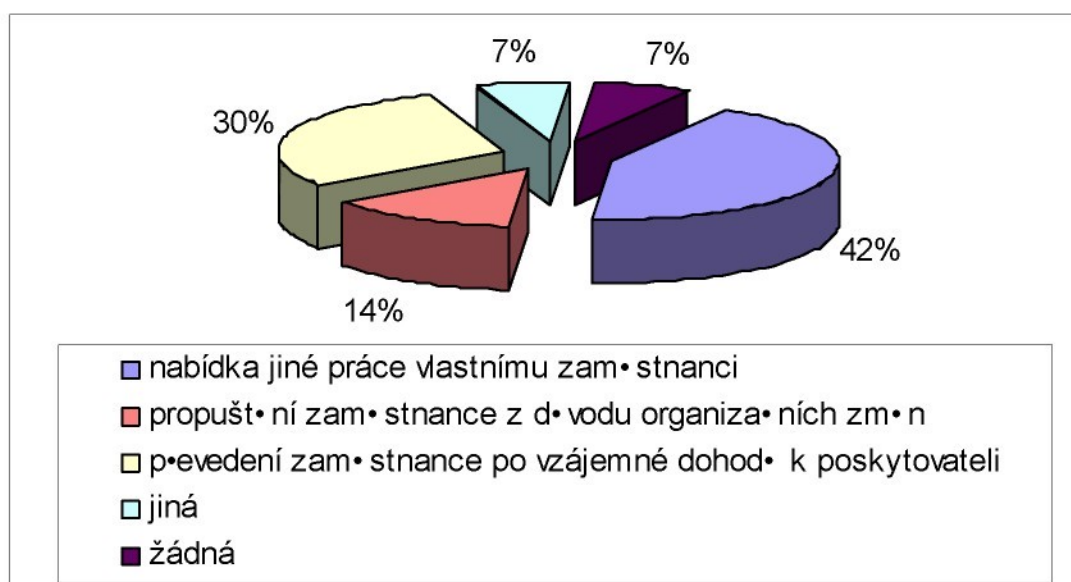
Zdroj: vlastní průzkum, přelom roku 2007/2008

Smyslem další otázky bylo zjistit rok zahájení (popř. předpokládaný rok zahájení) prvního outsourcingového projektu. Skupina respondentů, kteří již outsourcingový projekt realizovali, uváděla převážně roky **1993, 1994 a 1995**. U respondentů, kteří zavádění outsourcingu plánují, se nejčastěji objevil rok 2008.

Navazující otázka se ptala na to, jak dlouho daný outsourcing činností trval. Z odpovědí bylo patrné, že v převážné většině se jedná o **dlouhodobý smluvní vztah** deseti a více let. U velké části respondentů se neobjevilo žádné konkrétní omezení doby trvání, ale odpovědi typu „na neurčito, neomezeně, dosud i stále trvá“.

V sedmé otázce byla věnována pozornost volbě personální strategie v případě přenesení určité činnosti na poskytovatele outsourcingových služeb. Ze získaných hodnot bylo patrné, že nejčastěji se respondenti snaží nabídnout jinou práci vlastnímu zaměstnanci, pokud v jejich organizaci dochází k vytvoření určité činnosti. Jestliže si danou podnikovou činnost dříve ekonomický subjekt zajišťoval vlastními silami a nyní se rozhodne tuto činnost outsourcovat, bude toto rozhodnutí spojeno i s nutností snížit stav pracovníků, viz obr. 34. Vhodně zvolený způsob personální politiky je za takovéto situace velice důležitý, protože propouštění zaměstnanců je citlivou záležitostí, která se netýká jen těch, kteří odcházejí, ale i těch, kteří v podniku zůstanou. Zůstávající zaměstnanci by měli mít pocit kvalitní podnikové kultury.

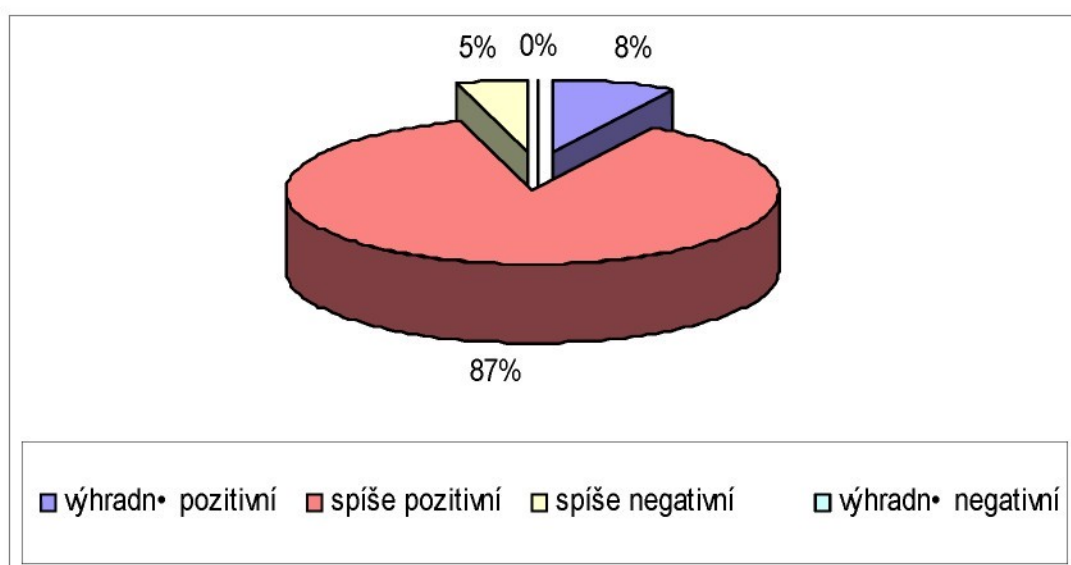
Jedin• tak si m•že organizace udržet jejich dobré výkony a nízkou fluktuaci. •ešením celé této situace m•že být uplatn•ní tzv. **outplacementu** (viz kap. 1.2).



Obr. 34 Personální strategie pro p•ípad p•enesení ur•ité •innosti na poskytovatele

Zdroj: vlastní pr•zkum, p•elom roku 2007/2008

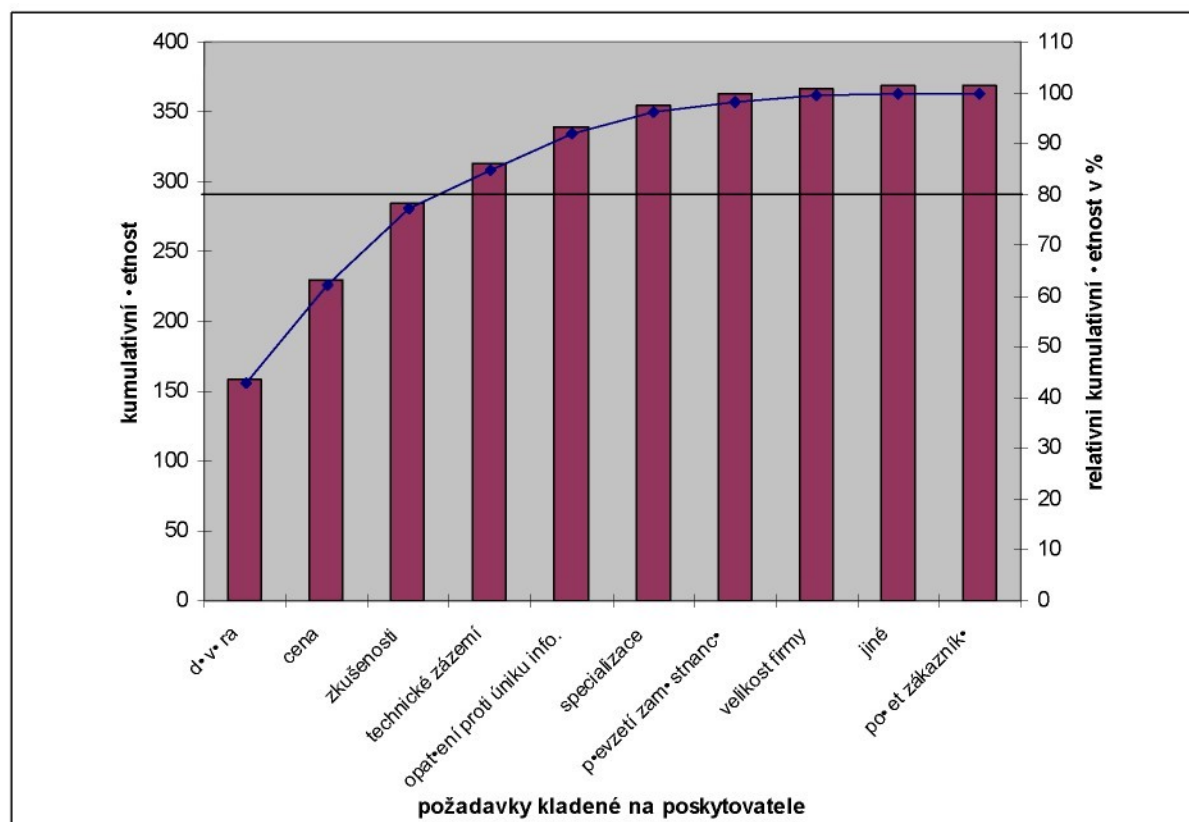
Na dotaz, jaké jsou zkušenosti respondent• s poskytovateli outsourcingových služeb, zodpovídala p•evážná •ást respondent• s hodnocením **spíše pozitivním**, viz obr. 35. Tento stav m•že být chápán jako ur•itý projev míry spokojenosti.



Obr. 35 Vlastní zkušenosti s poskytovateli outsourcingových služeb

Zdroj: vlastní pr•zkum, p•elom roku 2007/2008

Pro vyhodnocení nejdůležitějších požadavků kladených na poskytovatele bylo použito Paretovo pravidlo.⁹⁵ Tedy že 80% úspěchů dle zkušeností malých a středních podniků při realizaci outsourcingu zajistí následující nejčastěji kladené požadavky na dodavatele outsourcingu: **důvěra – reference (o kvalitě služeb), cena poskytované služby a zkušenosti poskytovatele**, viz. obr. 36.

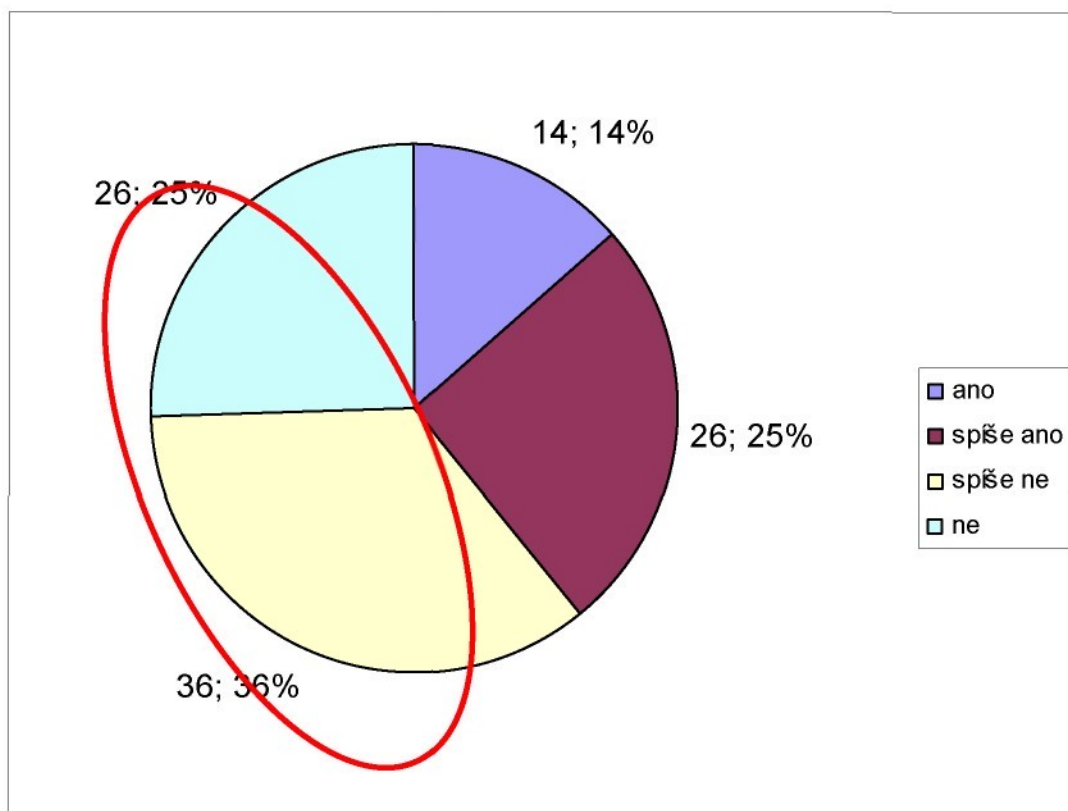


Obr. 36 Hlavní požadavky na dodavatele outsourcingu – Paretova analýza

Zdroj: vlastní průzkum, přelom roku 2007/2008

Závěr dotazníku byl věnován otázce využívání **projektového řízení** v průběhu přípravy outsourcingového vztahu s poskytovatelem služby. Bylo zkoumáno, zda respondenti při přípravě outsourcingu činností využívají principy projektového řízení. Zároveň byli respondenti požádáni, aby ohodnotili, do jaké míry se jednotlivými fázemi outsourcingového projektu při jeho realizaci zabývali. U velké části respondentů převládá hodnocení spíše záporného charakteru (ze 61 %) tedy, že buď principy projektového řízení při přípravě outsourcingu činností „nevyužili“ vůbec nebo se jimi tak trochu „spíše neřídili“, viz obr. 37.

⁹⁵ KOCH, R. *Pravidlo 80/20*. 1999, 246 s.



Obr. 37 Míra využívání principů projektového řízení

Zdroj: vlastní průzkum, přelom roku 2007/2008

Při podrobnější analýze dotazování na průběh přípravy a realizace (či předpokladu realizace) outsourcingu v organizaci je ovšem patrné, že se respondenti při implementaci outsourcingu určitými fázemi projektového řízení zabývají, viz tab. 7. Zkoumání proběhlo u všech 112 (102 a 10) firem, které uvedly, že se buď outsourcingem zabývají, nebo se jím zabývat chystají.

Tab. 7 „Odhad“ respondentů, do jaké míry se danou fází projektového řízení jejich organizace v průměru zabývaly (v procentním vyjádření)

Označení a popis fáze proj. řízení	1- definován cíl projektu	2- sestaven tým	3- interní analýza	4- externí analýza	5- plány	6- výběrové řízení	7- kontrola	8- ukončení záleženosti
Míra realizace (%)	67	35	57	31	42	56	65	64

Zdroj: vlastní průzkum, přelom roku 2007/2008

Při hodnocení realizace jednotlivých fází projektového řízení organizacemi v průzkumu bylo zjištěno, že se jimi organizace zabývají z více jak 50 %. Lze konstatovat, že 69 organizací ze zkoumaných 112 postup projektového řízení využívá a pouze 43 ne. Přestože se samy organizace domnívají, že projektové řízení nepoužívají, intuitivně jeho fáze do procesu příprav outsourcingu zapojují. Možností je, že si představitelé organizací (respondenti) pod pojmem „projektové řízení“ nedokážou představit nic konkrétního.

Ekonomické subjekty často řeší zavádění outsourcingu jako jednodušší projekty, které nezahrnují tolik přípravných fází. Vzhledem k tomu, že implementaci outsourcingu vzniká poměrně dlouhodobý smluvní vztah, by však stálo jistě za úvahu, zda se nevyplatí jeho přípravu věnovat více pozornosti a času.

7.4.2. Novelizovaný systém klasifikací ekonomických činností

Od 1. 1. 2008 vstoupila v platnost nová klasifikace ekonomických činností, důvody a historický exkurz je uveden v příloze C.

Vzhledem k tomu, že byla při přípravě dotazníku předpokládána u respondentů neznalost této skutečnosti, a to i s ohledem na to, že v době rozesílání dotazníků na konci roku 2007 byla v platnosti klasifikace OKE⁹⁶, v následujícím roce 2008 byly užívány souběžně obě klasifikace jak OKE⁹⁶ tak CZ-NACE a s ohledem na ukončení výzkumu na přelomu let 2008 a 2009 (kdy je již v platnosti pouze klasifikace CZ-NACE), byl v rámci analýzy průzkumu proveden převod všech klasifikací činností respondentů z kategorizace OKE⁹⁶ na CZ-NACE. K převodu bylo využito metodiky a převodníku ČSÚ⁹⁶, ukázka viz tab. 8. Porovnání staré a nové klasifikace ekonomických činností, které vystihuje převod hlavních ekonomických činností předloženého průzkumu je uvedeno v tab. 9.

Obecně byla v rámci revize české verze OKE⁹⁶ – kategorie „O“ přesunuta podstatná část činností zaměřených na zásobování a sanaci vody do sekce CZ-NACE „E“. To se ukázalo i v jednom případě zkoumaného vzorku.

⁹⁶NACE REV. 2 Metodická příručka ČSÚ, 2007. [online] 2007 [Cit. 2008-07-01]. Dostupné z: <[http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/metodicka_prirucka_k_nace_rev_2_\(cz_nac\)/\\$File/metodicka_prirucka_nace_080126.pdf](http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/metodicka_prirucka_k_nace_rev_2_(cz_nac)/$File/metodicka_prirucka_nace_080126.pdf)>.

Z p•vodní OKE• „D“ (37) – Recyklace druhotných surovin byla tato •innost v kategorizaci CZ-NACE p•esunuta do sekce „E“. Tato situace nastala rovn•ž v jednom p•ípad• zkoumaného vzorku podnik•.

Jedna firma byla po podrobném dohledání charakteristiky hlavní •innosti dle OKE• p•vodn• za•azená pod „F“, s •íselným kódem třídy 4531 (Elektroinstalace), po revizi v CZ-NACE je uvedena s kódem třídy 8020 (Instalace bezpečnostních systém•), tedy pod sekci „N“.

Jedna •innost, pro kterou v OKE• nebylo za•azení v•bec, byla v CZ-NACE zat•íd•na pod novou třídou do sekce „B“ (T•žba a dobývání). Konkrétn• se jednalo o p•ípad provád•ní vrt• (na bázi outsourcingu), nikoliv zkušebních.

Z p•vodních 39 •inností v OKE• „K“ jich bylo 13 p•esunuto do sekce CZ-NACE „J“ (informa•ní a komunika•ní •innosti), v 1 p•ípad• do sekce „L“ (•innosti v oblasti nemovitostí) a ve 25 p•ípadech do sekce „M“ (profesní, v•decké a technické •innosti).

Tab. 8 Ukázka - výsek z p•evodníku OKE• na CZ-NACE

Publika•ní kód	•íselný kód	Název	Publika•ní kód	•íselný kód	Název	Detail
45.31	4531	Elektroinstalace	43.21	4321	Elektrické instalace	Elektroinstalace v budovách a ostatních stavebních dílech: elektrických vedení (v•etn• fitink•); telekomunika•ních systém•; domovních antén; požárn• bezpečnostních za•ízení; bezpečnostních za•ízení proti vloupání; solárních kolektor• pro výrobu elektrické energie
45.31	4531	Elektroinstalace	43.22	4322	Instalace vody, odpadu, plynu, topení a klimatizace	Instalace v budovách nebo v ostatních stavebních dílech: za•ízení elektrického vytáp•ní
45.31	4531	Elektroinstalace	43.29	4329	Ostatní stavební instalace	Instalace v budovách a ostatních stavebních dílech: výtah• a eskalátor•; hromosvody (bleskosvody) atd.
45.31	4531	Elektroinstalace	80.20	8020	•innosti související s provozem bezpečnostních systém•	Instalace elektronických bezpečnostních systém•, jako jsou poplašná za•ízení proti vloupání a požáru, jestliže je součástí téhož systému monitorování nebo dálkové monitorování

Zdroj: databáze • SÚ – zpracování konkrétních dat

Tab. 9 Za•azení hlavních •inností jednotek (respondent•) dle staré (OKE•) a nové CZ NACE klasifikace

NACE Rev. 1.1 (OKE•)	•etnost	NACE Rev. 2. (CZ-NACE)	•etnost
A – Zem•d•lství, myslivost a lesnictví	1	A – Zem•d•lství, lesnictví a rybářství	1
B – Rybolov a chov ryb	0		
C – T•žba nerostných surovin	1	B – T•žba a dobývání	2
D – Zpracovatelský pr•mysl	84	C – Zpracovatelský pr•mysl	83
E – Výroba a rozvod elekt•iny, plynu a vody	2	D – Výroba a rozvod elekt•iny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu	2

		E – Zásobování vodou; •innosti související s odpadními vodami, odpady a sanacemi.	
F – Stavebnictví	3	F – Stavebnictví	2
G – Obchod, opravy motorových vozidel a výrobk• pro osobní pot•ebu a p•evážn• pro domácnost	8	G – Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel	8
I – Doprava, skladování a spoje	1	H – Doprava a skladování J – Informa•ní a komunika•ní •innosti	0 14
H – Ubytování a stravování	0	I – ubytování, stravování a pohostinství	0
J – Finan•ní zprost•edkování	0	K – Pen•žnictví a pojiš•ovnictví	0
K – •innosti v oblasti nemovitostí a pronájmu; Podnikatelské •innosti	39	L – •innosti v oblasti nemovitostí M – Profesní, v•decké a technické •innosti N – Administrativní a podp•rné •innosti	1 25 1
L – Ve•ejná správa a obrana; povinné sociální zabezpe•ení	0	O – Ve•ejná správa a obrana; povinné sociální zabezpe•ení	0
M – Vzd•lávání	0	P – Vzd•lávání	0
N – Zdravotnictví	1	Q – Zdravotní a sociální pé•e	1
O – Ostatní ve•ejné, sociální a osobní služby	5	R – Kulturní, zábavní a rekrea•ní •innosti S – Ostatní •innosti	0 4
P – •innosti domácností	0	T – •innosti domácností jako zam•stnavatel•; •innosti domácností produkujících blíže neur•ené výrobky a služby pro vlastní pot•ebu	0
Q – Exteritoriální organizace a instituce	0	U – •innosti exteritoriálních organizací a orgán•	0
Neza•azeno	1	Neza•azeno	0
SUMA	146	SUMA	146

Zdroj: vlastní pr•zkum, p•elom roku 2007/2008

Pozn.: Zm•ny p•evodu z OKE• do CZ-NACE zkoumaného vzorku jsou v tabulce vystínovány

Lze konstatovat, že nejvíce outsourcingu využívají zkoumané organizace s hlavní ekonomickou •inností dle CZ-NACE ze sekce C – Zpracovatelský pr•mysl, sekce M – Profesní v•decké a technické •innosti a J – Informa•ní a komunika•ní •innosti. Podobné výsledky vyšly i v p•ípad• d•lení hlavních ekonomických •inností zkoumaného vzorku dle OKE•, kde se na prvních dvou místech objevily D – Zpracovatelský pr•mysl a K – •innosti v oblasti nemovitostí a pronájmu; Podnikatelské •innosti. Podíl organizací rozhodnutých pro

zavádění outsourcingu by v případě zpracovatelského průmyslu byl zhruba stejný, cca 85 % v obou klasifikacích ekonomických činností (OKE i CZ-NACE). V případě stanovení podílu organizací se zájmem o outsourcing u průvodního (méně přesného) členění OKE u odvětví „K“ by se však jednalo o **zavádějící údaj**. Bylo by možné konstatovat, že i zde je vysoký zájem o principy outsourcingu, cca 70%. Při rozpadu činností průvodní OKE na CZ-NACE lze však konstatovat, že u činností M - Vědy a výzkumu je outsourcing využíván cca 81 % organizací, ale v případě firem zaměřených svou hlavní ekonomickou činností na J - Informační a komunikační činnosti je zájem „pouze“ na 57% úrovni, což je dáno tím, že tyto firmy jsou většinou v pozici poskytovatele outsourcingu, viz tab.10.

Tab. 10 Rozpad zkoumaných jednotek klasifikace činnosti „K“ dle průvodní OKE v novém třídění dle CZ-NACE a porovnání se sekci „C“

činnosti dle CZ-NACE	ANO (četnost)	NE, ANO (četnost)	NE, NE (četnost)	podíl pro outsourcing (%)
J	8	0	6	57
M	20	1	4	81
C	65	5	13	84

Zdroj: vlastní průzkum, přelom roku 2007/2008

Pozn.:

ANO ... již jsme outsourcing využívali, nebo využíváme

NE, ANO ... ne ještě jsme princip outsourcingu nevyužili, ale uvažujeme o tom

NE,NE ... ne ještě jsme princip outsourcingu nevyužili a ani o tom neuvažujeme

Shrnutí

Výstupy průzkumu byly publikovány i zaslány k publikování formou článku do odborných časopisů⁹⁷.

⁹⁷ RYDVALOVÁ, P. Uplatnění outsourcingu z hlediska druhu ekonomických činností v českých malých a středních podnicích. *E+M Ekonomie a Management*, 2008, ro. 10, č. 4, s. 40 – 52. ISSN 1212-3609

RYDVALOVÁ, P., MARŠÍKOVÁ, K. Outsourcing in Czech SMEs: their future challenge. *Regions Magazine*, Seaford, UK. No 274, Summer 2009, pgs 26 – 27. ISSN 1367-3882.

Z průzkumu vyplývá, že se v rámci využívání subdodavatelských služeb u inovačních malých a středních podniků jedná převážně o outsourcing v podpůrných činnostech (u kterých se nepředpokládá přímý vliv na zvyšování přidané hodnoty např. účetnictví, facility management, atd.), nikoliv tedy v jejich hlavní ekonomické činnosti. V rámci stanovení charakteristiky respondentů bylo vypořazováno, že míra využívání principů outsourcingu může být odvislá od rozvoje podnikatelské struktury oblasti sídla podniku (jedná se většinou o obce v blízkosti měst Praha, Brno, Ostrava...). Tento jev však může být ovlivněn řadou dalších faktorů a je dále podroben dalšímu zkoumání.

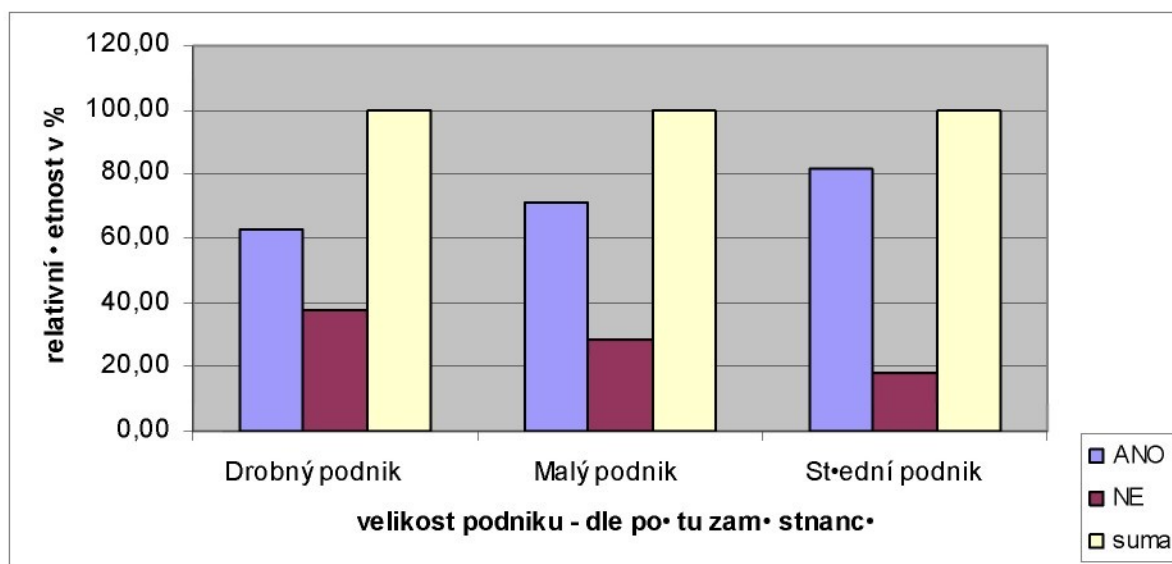
Byl prokázán předpoklad uvedený v metodice ČSÚ, že nové pojetí NACE (Rev. 2) poskytne ucelenější přehled než původní klasifikace, což je patrné na původní kategorii OKE „K“ transformované v CZ-NACE do sekcí J, L, M. V konkrétně uvedeném příkladu došlo z původních 39 činností v OKE „K“ k přesunu ve třinácti případech do nově vzniklé sekce CZ-NACE „J“ (informační a komunikační činnosti), v jednom případě do sekce „L“ (činnosti v oblasti nemovitostí) a ve dvaceti pěti případech do sekce „M“ (profesní, vědecké a technické činnosti). Lze konstatovat, že takovéto třídění pomůže lépe charakterizovat činnosti a poukazuje i na trend rozvoje společnosti v oblasti vědy a výzkumu.

7.5. Další výstupy z průzkumu – verifikace hypotéz

7.5.1. Verifikace hypotézy H1

Kapitola je zaměřená na verifikaci hypotézy **H1**, že: realizaci činností podnikatelského procesu formou outsourcingu lze předpokládat u všech podniků bez rozdílu jejich velikosti, tedy jak u drobných, malých tak i středních. U drobných a malých podniků se jedná převážně o outsourcing v podpůrných činnostech (u kterých se nepředpokládá přímý vliv na zvyšování přidané hodnoty, např. účetnictví, činnosti z oblasti facility managementu), u středních se již jedná o externí využívání služeb doplňující primární činnosti z pohledu porterova generického hodnotového řetězce (např. výroba, marketing).

Na základě provedené analýzy dotazníkového průzkumu z přelomu roku 2007 a 2008 lze konstatovat, že principy outsourcingu využívá či se chystá využít 62 % respondentů charakterizovaných dle počtu zaměstnanců jako „drobné podniky“ (od 0 do 9 zaměstnanců). V kategorii „malé podniky“ (10 až 49 zaměstnanců) principy outsourcingu využívá či se chystá využít 71 % respondentů. Respondenti za „střední podniky“ (50 až 250 zaměstnanců) využívají či se chystají využít principy outsourcingu v 81 % případů.



Obr. 38 Využívání principů outsourcingu v českých inovačních podnicích dle počtu zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování, průzkum 2007/2008

Následujícím krokem bylo provedení analýzy míry využívání outsourcingu v dotazovaných oblastech činností drobných, malých a středních podniků. Ve druhé otázce dotazníkového průzkumu (viz příloha B) byli respondenti požádáni, aby odhadli podíl (v %ním vyjádření 0, 25, 50, 75 a 100) využití outsourcingu (jako podíl interních a externích zaměstnanců na dané činnosti). Analýze byly podrobeny odpovědi pouze těch respondentů, kteří v předchozí otázce zaškrtnuli, že již mají zkušenosti s outsourcováním „nějaké“ činnosti v podniku.

Hodnocení probíhalo ze dvou pohledů. Nejprve byl hodnocen podíl outsourcované služby na dané činnosti u těch firem, které zaškrtnuly, že danou oblast činnosti v podniku outsourcují, a to dle kategorizace drobná (absolutní četnost 10 f.), malá (absolutní četnost 26 f.) a střední (absolutní četnost 66 f.) firma. Dále byl zjišťován stav, do jaké míry danou oblast činnosti inovativní firma outsourcuje, opět v kategoriích drobná, malá a střední firma. Odpovědi respondentů z **drobných podniků** jsou uvedeny v tab.11.

Tab. 11 Míra využívání principů outsourcingu v oblastech činností drobné firmy

Označení	Oblast využití outsourcingu v drobném podniku	Suma podílů outsourcingu	Podíl využívání outsourcingu v dané oblasti (%)	Podíl firem využívajících outsourcing dané činnosti (%)
A	informační systémy	1,5	50	30
B	vedení účetnictví	7,75	78	100
C	oblast vývoje a výzkumu	0,25	25	10
D	oblast leasingu	2,25	75	30
E	transfer technologií	0	0	0
F	oblast bankovního sektoru	2	67	30
G	oblast výroby	1,75	35	50
H	oblast marketingu a reklamy	2	40	50
I	logistický outsourcing	0,5	50	10
J	oblast telekomunikací	2,25	75	30
K	řízení lidských zdrojů	0	0	0
L	služby péče o zákazníka	0,25	25	10
M	ekologický outsourcing	1,75	58	30
N	facility management	5	71	70
O	jiná oblast využití	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování, průzkum 2007/2008

Jak vyplývá z tab. 11, všichni respondenti drobných podniků uvedli, že outsourcují alespoň část činností v oblasti vedení účetnictví (viz tab. 11 - 100% dlouhodobé využití externích služeb činnosti na řádku „B“). Lze konstatovat, že průměrná inovativní drobná firma

outsourcuje cca 78 % činností spojených s vedením účetnictví. Drobné firmy, **které dlouhodobě využívají externích služeb** v oblasti činností leasingu a telekomunikací, outsourcují cca 75 % těchto činností. Činnosti facility managementu jsou v drobných firmách řešeny outsourcingem z cca 71 %. Nulových hodnot uplatnění outsourcingu dosáhly drobné podniky v oblasti transferu technologií a řízení lidských zdrojů. S ohledem na výsledky v kategoriích malých a středních podniků je rovněž zajímavý údaj o míře využívání outsourcingu v oblastech IS/IT. Pouze 30 % drobných podniků uvedlo, že tyto činnosti řeší formou outsourcingu. To je s největší pravděpodobností dáno nízkou potřebou rozsahu IS a IT v drobných podnicích. Využití principů outsourcingu v oblasti vývoje a výzkumu uvedla pouze jedna firma, a to z 25 %.

Respondenti **malých podniků** vykázali nejvyšší míru využití principů outsourcingu v oblasti ekologie, viz tab. 12. Malé podniky, které outsourcují ekologické činnosti tak činí z 84 % jejich rozsahu.

Tab. 12 Míra využívání principů outsourcingu v oblastech činností malé firmy

Označení	Oblast využití outsourcingu v malém podniku	Suma podílů outsourcingu	Podíl využívání outsourcingu v dané oblasti (%)	Podíl firem využívajících outsourcing dané činnosti (%)
A	informační systémy	11	69	62
B	vedení účetnictví	9,5	73	50
C	oblast vývoje a výzkumu	3,5	39	35
D	oblast leasingu	2,75	55	19
E	transfer technologií	0	0	0
F	oblast bankovního sektoru	2,75	55	19
G	oblast výroby	6,25	45	54
H	oblast marketingu a reklamy	4	40	38
I	logistický outsourcing	6,25	69	35
J	oblast telekomunikací	6,75	75	35
K	řízení lidských zdrojů	1,25	42	12
L	služby péče o zákazníka	1,25	42	12
M	ekologický outsourcing	6,75	84	31
N	facility management	12,25	68	69
O	jiná oblast využití	1,25	63	8

Zdroj: vlastní zpracování, průzkum 2007/2008

Nulové využití principů outsourcingu vykázala pouze oblast transferu technologií. Z hlediska využití outsourcovaných činností v průměrné malé inovační firmě lze konstatovat, že nejvíce jsou činnosti outsourcovány v oblasti facility managementu (uvedlo 69 % malých firem).

Nárůst využívání principů outsourcingu lze vypočítat v oblasti IS a IT. Podniky rozsahu malého podnikání (10 až 49 zaměstnanců) již informační systémy a technologie potřebují v širší míře než drobné podniky. Konkrétně 62 % malých podniků uvedlo, že činnosti IS a IT potřebují pomoci externích služeb dodavatelů, a to v poměru 31 % vlastními zaměstnanci a 69 % činností outsourcují. Jako důvod pro outsourcingování větších míry IS a IT lze předpokládat nedostatek financí na vytvoření rozsáhlého specializovaného pracoviště IS/IT.

Největší míru využívání outsourcingových principů vykázala u středních podniků oblast činností facility managementu a vedení účetnictví. Firmy, které uvedly využití outsourcingu v oblasti facility managementu jej přiměřeně uplatňují v rozsahu 72 % činností, stejně tomu je i v oblasti účetnictví. Nejastěji je dlouhodobé využívání externích služeb uskutečňováno v oblasti facility managementu, jedná se až o 83 % středních podniků. Na druhém místě jsou nejastěji středními podniky outsourcovány činnosti v oblasti informačních systémů, kdy jsou činnosti IS a IT outsourcovány až u 56 % podniků.

Tab. 13 Míra využívání principů outsourcingu v oblastech činností střední firmy

Označení	Oblast využití outsourcingu ve středním podniku	Suma podílů outsourcingu	Podíl využívání outsourcingu v dané oblasti (%)	Podíl firem využívajících outsourcing dané činnosti (%)
A	informační systémy	23,25	63	56
B	vedení účetnictví	12,25	72	26
C	oblast vývoje a výzkumu	10,75	49	33
D	oblast leasingu	16,75	64	39
E	transfer technologií	4	33	18
F	oblast bankovního sektoru	7,75	55	21
G	oblast výroby	11,75	32	56
H	oblast marketingu a reklamy	11,5	41	42
I	logistický outsourcing	12	52	35
J	oblast telekomunikací	15,5	62	38
K	řízení lidských zdrojů	8	53	23
L	služby péče o zákazníka	3,25	41	12
M	ekologický outsourcing	17	63	41
N	facility management	39,75	72	83
O	jiná oblast využití (vždy jiná činnost)	2,75	92	5

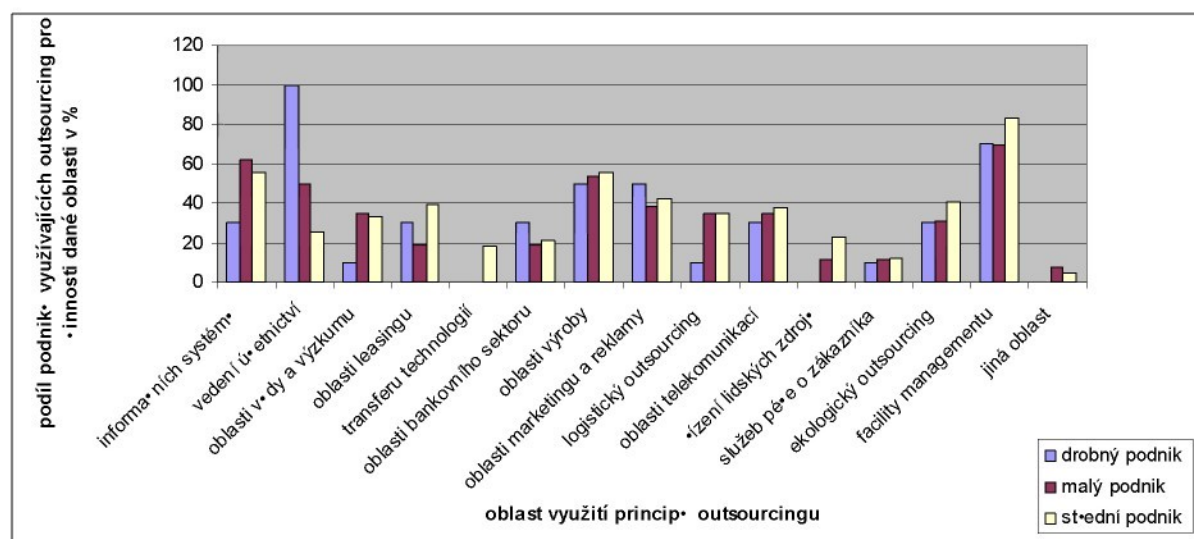
Zdroj: vlastní zpracování, průzkum 2007/2008

U středních firem lze již vypočítat využívání outsourcingových principů ve všech dotazovaných oblastech. Např. pro oblast transferu technologií (u drobných a malých firem

s nulovými hodnotami) využívá princip outsourcingu až 18 % respondentů. •innosti ú•etnictví jsou ve st•ední inová•ní firm• outsourcovány jen v p•ípad• 26 % firem, viz tab. 13.

Lze konstatovat, že hypotézu H1 se podařilo potvrdit jen v první její •ásti. **Jak ukazuje obr. 38, jsou principy outsourcingu využívány ve všech t•ech kategoriích podnik• dle po•tu zam•stnanc• (viz zákon o podp•e podnikání, kap. 1.), tedy v drobných, malých i st•edních podnicích.**

Dále byl vysloven p•edpoklad, že u drobných podnik• se jedná p•evážn• o outsourcing v podp•rných •innostech (u kterých se nep•edpokládá p•ímý vliv na zvyšování p•ídané hodnoty nap•. ú•etnictví, •innosti z oblasti facility managementu), u st•edních se již jedná o externí využívání služeb dopl•ující primární •innosti z pohledu porterova generického hodnotového •et•zce (*výroba, marketing*). Jak ukazuje obr. 39, výrazný výkyv ve využívání princip• outsourcingu opravdu vykazuje u drobného podnikání oproti malému a st•ednímu v **oblasti vedení ú•etnictví**. Tu lze charakterizovat jako podp•rnou •innost výrobního procesu firmy. U ostatních •inností však k potvrzení druhé •ásti hypotézy nedošlo.



Obr. 39 Porovnání podílu outsourcovaných •inností z hlediska velikosti podniku dle zákona o podp•e podnikání

Zdroj: vlastní zpracování, p•zkum 2007/2008

7.5.2. Verifikace hypotézy H2

Hypotéza H2, že „míra využívání principů outsourcingu je odvislá od ekonomické aktivity obce, v níž má firma sídlo nebo provozovnu“, byla specifikována v souvislosti s výstupy výzkumného projektu pod označením WD-30-07-1 (zadavatelem MMR). V rámci uvedeného výzkumu byla vypracována metodika identifikující dynamiku hospodářského rozvoje obce pomocí osmi faktorů⁹⁸, viz příloha D. Na základě této metodiky byla zpracována databáze specifikující pořadí obce v daném faktoru v rámci celé České republiky (datovou základnou byly údaje ČSÚ za rok 2006). Jak lze vypožorovat z tab. 14, tzv. nízká dynamika rozvoje faktoru ekonomické aktivity byla zjištěna pouze v šesti případech ze zkoumaných 146 firem. Z toho se ve čtyřech případech jednalo o firmy, které principy outsourcingu využívají (ze 102 firem tedy cca 4 %), dále o dvě firmy, které principy outsourcingu nevyužívají (ze 34 firem cca 6 %). Z firem, které o využívání outsourcingu teprve uvažují, neměla žádná sídlo v obci s nízkou hodnotou faktoru ekonomické struktury.

Tab. 14 Syntéza údajů pro zkoumání outsourcingu MSP a databáze WD-30-07-1

Průzkum MSP							Databáze WD-30-07-1	
Označení	Sídlo, místo provozovny	Okres	Kraj	CZ-NACE sekce	CZ-NACE	1 - Využívali jste outsourcing?	F8 - ekonomická aktivita	Pořadí obce
AI	Panenské Běžany	Praha - východ	Středočeský	M	72,1	ano	NDR	2427
AJ	Nová Paka	Jičín	Královéhradecký	C	25,62	ano	OK	5374
AK	Mělník		Středočeský	C	26,11	ano	OK	5747
AL	Hradec Král.	Hradec Král.	Královéhradecký	C	26,11	ano	OK	6039
AM	Hranice u Aše	Cheb	Karlovarský	C	23,12	ano	OK	5114
AN	Kámenec	Nymburk	Středočeský	C	28,94	ano	OK	5851
AO	Pohoří-Chotouš	Praha	Praha	C	21,2	ano	OK	6224
AP	Teboš	Jindřichův Hradec	Jihočeský	C	28,25	ano	OK	5607
AQ	Pardubice	Pardubice	Pardubický	Q	86,9	ano	OK	6055
AR	Strážnice	Hodonín	Jihomoravský	C	32,5	ano	OK	5426
AS	Praha	Praha	Praha	M	72,1	ano	OK	6224

⁹⁸ RYDVALOVÁ, P., ŽIŽKA, M. Konkurenceschopnost a jedinečnost obce. I. vyd. Liberec: TUL, 2008.

ISBN 978-80-7372-423-8.

Průzkum MSP							Databáze WD-30-07-1	
Označení	Sídlo, místo provozovny	Okres	Kraj	CZ- NACE sektory	CZ- NACE	1 - Využívali jste outsourcing?	F8 - ekonomická aktivita	Počet adrese obce
AT	Prácheň	Praha- západ	Středočeský	C	21,1	ano	OK	6224
AU	Roztoky	Rakovník	Středočeský	C	28,24	ano	OK	4574
AV	Brno	Brno	Jihomoravský	C	25,3	ano	OK	6173
AW	Turnov	Semily	Liberecký	C	22,21	ano	OK	6058
AX	Vyškov	Vyškov	Jihomoravský	C	22,29	ano	OK	5793
AY	Praha	Praha	Praha	M	71,11	ano	OK	6224
AZ	Praha	Praha	Praha	J	63,11	ano	OK	6224
BA	Buchlovice	Uherské Hradiště	Zlínský	C	26,51	ano	OK	4148
BB	Lutín	Olomouc	Olomoucký	C	28,11	ano	OK	5721
BC	Frýdek - Místek	Frýdek- Místek	Moravskoslezský	J	62,9	ano	OK	5596
BD	Praha	Praha	Praha	M	71,2	ano	OK	6224
BE	Praha	Praha	Praha	J	63,11	ano	OK	6224
BF	Česká Třebová	Česká Třebová	Pardubický	C	25,73	ano	OK	5084
BG	Tlumačov	Zlín	Zlínský	C	22,21	ano	NDR	1136
BH	Praha	Praha	Praha	J	62,01	ano	OK	6224
BI	Vintířov	Sokolov	Karlovarský	C	23,61	ano	OK	6201
BJ	Praha	Praha	Praha	J	61,1	ano	OK	6224
BK	Semily	Semily	Liberecký	C	28,11	ano	OK	5633
BL	Brno	Brno	Jihomoravský	M	71,2	ano	OK	6173
BM	Mnichovo Hradiště	Mnichovo Hradiště	Středočeský	C	29,32	ano	OK	5640
BN	Olomouc	Olomouc	Olomoucký	C	28,3	ano	OK	6138
BO	Černá hora	Blansko	Jihomoravský	M	71,2	ano	OK	4901
BP	Ostrava	Ostrava	Moravskoslezský	M	71,2	ano	OK	6178
BR	Husinec – Čeč	Praha- východ	Středočeský	M	74,2	ano	OK	6224
BS	Praha	Praha	Praha	M	72,1	ano	OK	6224
BT	Rakovník	Rakovník	Středočeský	C	28,41	ano	OK	5989
BU	Pardubice	Pardubice	Pardubický	M	71,12	ano	OK	6055
BV	Moravský Krumlov	Znojmo	Jihomoravský	C	13,95	ano	OK	5545
BW	Kolín	Kolín	Středočeský	D	35,3	ano	OK	5994

Průzkum MSP							Databáze WD-30-07-1	
Označení	Sídlo, místo provozovny	Okres	Kraj	CZ- NACE sektory	CZ- NACE	1 - Využívali jste outsourcing?	F8 - ekonomická aktivita	Podíl obce
BX	Třeboň	Třeboň	Jihočeský	F	42,21	ano	OK	5607
BY	Hradec Králové	Hradec Králové	Královéhradecký	C	26,11	ano	OK	6039
BZ	Kladno	Kladno	Středočeský	M	70,22	ano	OK	5681
CA	Odlice	Chomutov	Ústecký	C	28,25	ano	OK	5705
CB	Ostrava	Ostava	Moravskoslezský	C	26,51	ano	OK	6178
CC	Provoštin	Česká Lípa	Liberecký	B	8,12	ano	OK	4021
CD	Divišov	Benešov	Středočeský	C	30,91	ano	OK	5664
CE	Pardubice	Pardubice	Pardubický	M	70,22	ano	OK	6055
CF	Frýdlant n. O. Ostravice	Frýdek Místek	Moravskoslezský	C	32,5	ano	OK	4531
CG	Karviná	Karviná	Moravskoslezský	C	24,2	ano	OK	5680
CI	Brno	Brno	Jihomoravský	M	71,11	ano	OK	6173
CJ	Jablonec nad N.	Liberec	Liberecký	C	25,99	ano	OK	5939
CK	České Budějovice	České Budějovice	Jihočeský	C	24,54	ano	OK	6067
CL	Uherské Hradiště	Uherské Hradiště	Zlínský	C	26,3	ano	OK	6073
CM	Jaroměř	Jaroměř	Královéhradecký	C	22,21	ano	OK	5767
CN	Ledeč nad Sázavou	Havlíčkův Brod	Vysočina	C	28,29	ano	OK	5556
CO	Praha	Praha	Praha	J	58,29	ano	OK	6224
CP	Hustopeče	Bečlav	Jihomoravský	M	72,1	ano	OK	6023
CQ	Praha	Praha	Praha	G	46,9	ano	OK	6224
CR	Praha	Praha	Praha	G	46,9	ano	OK	6224
CS	Pardubice	Pardubice	Pardubický	M	71,12	ano	OK	6054
CT	Kutná Hora	Kutná Hora	Středočeský	C	20,11	ano	OK	5888
CU	Olomouc	Olomouc	Olomoucký	C	24,53	ano	OK	6138
CV	Pardubice	Pardubice	Pardubický	C	26,3	ano	OK	6054
CW	Horní Slavkov	Sokolov	Karlovarský	C	23,41	ano	NDR	3112
CX	Dvůr Králové	Trutnov	Královéhradecký	J	62,01	ano	OK	5792
CY	Trutnov	Semily	Liberecký	C	28,41	ano	OK	5678
CZ	Třebíč	Třebíč	Vysočina	C	17,21	ano	OK	5733
DA	Brandýs nad Metují	Most	Ústecký	C	20,11	ano	OK	4515

Průzkum MSP							Databáze WD-30-07-1	
Označení	Sídlo, místo provozovny	Okres	Kraj	CZ- NACE sekcce	CZ- NACE	1 - Využívali jste outsourcing?	F8 - ekonomická aktivita	Podíl obce
DB	Heřmánek - Broumov	Náchod	Královéhradecký	C	25,62	ano	NDR	3246
DC	Hradec Král.	Hradec Král.	Královéhradecký	C	32,5	ano	OK	6038
DD	Praha	Praha	Praha	E	39	ano	OK	6224
DE	Brno- Medlánky	Brno	Jihomoravský	M	71,2	ano	OK	6173
DF	Postelmov	Šumperk	Olomoucký	C	26,11	ano	OK	4496
DG	Heřmanův Městec	Chrudim	Pardubický	C	31,09	ano	OK	4735
DH	Praha	Praha	Praha	M	72,1	ano	OK	6224
DI	Ostrava	Ostrava	Moravskoslezský	C	26,51	ano	OK	6178
DJ	Rapotín	Šumperk	Olomoucký	M	72,1	ano	OK	5878
DK	Brno	Brno	Jihomoravský	C	26,11	ano	OK	6173
DL	Sokolov	Sokolov	Karlovarský	C	25,11	ano	OK	5339
DM	Praha	Praha	Praha	M	74,09	ano	OK	6224
DN	Horažovice	Klatovy	Plzeňský	C	25,11	ano	OK	5838
DO	Chrástava	Liberec	Liberecký	C	28,11	ano	OK	5072
DP	Bakov nad Jizerou	Mladá Boleslav	Středočeský	C	28,11	ano	OK	4111
DQ	Zlín	Zlín	Zlínský	C	21,2	ano	OK	5716
DR	Turnov	Semily	Liberecký	C	22,29	ano	OK	6058
DS	Praha	Praha	Středočeský	C	24,53	ano	OK	6224
DT	Brno	Brno	Jihomoravský	C	25,11	ano	OK	6173
DU	Líní-Sulkov	Plzeň	Plzeňský	C	28,41	ano	OK	3962
DV	Praha	Praha	Praha	C	33,2	ano	OK	6224
DW	Lanškroun	Ústí nad Orlicí	Pardubický	C	25,73	ano	OK	6116
DX	Roudnice nad Labem	Litoměřice	Ústecký	C	26,11	ano	OK	5930
DY	Krompěř	Krompěř	Zlínský	C	27,4	ano	OK	5999
DZ	Hranice	Perov	Olomoucký	C	23,65	ano	OK	5763
EA	Dvůr Králové nad L.	Dvůr Král. nad L.	Královéhradecký	C	25,73	ano	OK	5792
EB	Ústí nad Labem	Ústí nad Labem	Ústecký	G	47,78,9	ano	OK	5643
EC	Kunovice	Uherské Hradiště	Zlínský	C	22,29	ano	OK	6056

Průzkum MSP							Databáze WD-30-07-1	
Označení	Sídlo, místo provozovny	Okres	Kraj	CZ- NACE sekce	CZ- NACE	1 - Využívali jste outsourcing?	F8 - ekonomická aktivita	Počet adrese obce
ED	Brno	Brno	Jihomoravský	M	71,12	ano	OK	6173
EF	Praha	Praha	Praha	J	62,02	ano	OK	6224
EQ	Jesenice	Praha- západ	Středočeský	C	26,3	ano	OK	6224
ER	Bystřice pod Hostýnem	Kroměříž	Zlínský	C	32,5	ano	OK	5802
CH	Odolena Voda	Praha- východ	Středočeský	G	46,9	ano	OK	6224
A	Brno	Brno	Jihomoravský	J	62	ne, ne	OK	6173
AA	Praha	Praha	Praha	M	71,12	ne, ne	OK	6224
AB	Ostrava	Ostrava	Moravskoslezský	J	62,03	ne, ne	OK	6178
AC	Praha	Praha	Praha	L	68,2	ne, ne	OK	6224
AD	Praha	Praha	Praha	S	94,99	ne, ne	OK	6224
AE	Praha	Praha	Praha	S	94,99	ne, ne	OK	6224
AF	Praha	Praha	Praha	G	46,46	ne, ne	OK	6224
AG	České Budějovice	České Budějovice	Jihočeský	G	46,46	ne, ne	OK	6067
AH	Praha	Praha	Praha	N	80,2	ne, ne	OK	6224
B	Praha	Praha	Praha	G	46,5	ne, ne	OK	6224
C	Lanškroun	Ústí nad Orlicí	Pardubice	C	25,7	ne, ne	OK	6116
D	Příbram	Příbram	Středočeský	D	35,1	ne, ne	NDR	53
E	Liberec	Liberec	Liberecký	C	25,7	ne, ne	OK	5901
F	Praha	Praha	Praha	M	72,1	ne, ne	OK	6224
G	Hradec Král.	Hradec Král.	Královéhradecký	C	27,1	ne, ne	OK	6038
H	Praha	Praha	Praha	C	32,5	ne, ne	OK	6224
I	Vyškov	Vyškov	Jihomoravský	M	70,2	ne, ne	OK	5793
J	Česká Lipa	Česká lipa	Liberecký	J	58,2	ne, ne	OK	5744
K	Praha	Praha	Praha	J	58,2	ne, ne	OK	6224
L	Lišný	Železný Brod	Liberecký	C	23,19	ne, ne	OK	6097
M	Praha	Praha	Praha	M	72,19	ne, ne	OK	6224
N	Zlín	Zlín	Zlínský	C	27,33	ne, ne	OK	5716
O	Olomouc	Olomouc	Olomoucký	J	58,29	ne, ne	OK	6138
P	Šumperk		Olomoucký	J	62,02	ne, ne	OK	5861

Průzkum MSP							Databáze WD-30-07-1	
Označení	Sídlo, místo provozovny	Okres	Kraj	CZ-NACE sekce	CZ-NACE	1 - Využívali jste outsourcing?	F8 - ekonomická aktivita	Pořadí obce
Q	Praha	Praha	Praha	S	94,99	ne, ne	OK	6224
R	Ostrava	Ostrava	Moravskoslezský	C	28,92	ne, ne	OK	6178
S	Praha	Praha	Praha	A	1,64	ne, ne	OK	6224
T	Jindřichův Hradec	JH	Jihočeský	C	26,51	ne, ne	OK	5881
U	Krásno	Sokolov	Karlovarský	C	30,2	ne, ne	OK	5339
V	Jistebnice	Tábor	Jihočeský	C	28,3	ne, ne	NDR	3427
W	Jablonec nad Jizerou	Semily	Liberecký	C	28,15	ne, ne	OK	4485
X	Litovel	Olomouc	Olomoucký	C	26,11	ne, ne	OK	5837
Y	Brno	Brno	Jihomoravský	E	38,32	ne, ne	OK	6173
Z	Ústí nad Labem	Ústí nad Labem	Ústecký	C	20,13	ne, ne	OK	5643
EG	Brno	Brno	Jihomoravský	C	28,25	ne, ale uvažujeme	OK	6173
EH	Kněžmost	Mladá Boleslav	Středočeský	G	45,11	ne, ale uvažujeme	OK	5800
EI	Teplice	Teplice	Ústecký	C	20,41	ne, ale uvažujeme	OK	5940
EJ	Bílina	Teplice	Ústecký	B	9,9	ne, ale uvažujeme	OK	5940
EK	Brno	Brno	Jihomoravský	M	72,1	ne, ale uvažujeme	OK	6173
EL	Jablonec nad Nisou	Liberec	Liberecký	C	26,51	ne, ale uvažujeme	OK	5939
EM	Uherské Hradiště	Uherské Hradiště	Zlínský	C	26,51	ne, ale uvažujeme	OK	6073
EN	Havlíčkův Brod	Havlíčkův Brod	Vysočina	C	10,89	ne, ale uvažujeme	OK	5956
EP	Praha	Praha	Praha	F	43,21	ne, ale uvažujeme	OK	6224
ES	Praha	Praha	Praha	S	94,11	ne, ale uvažujeme	OK	6224

Zdroj: vlastní zpracování

Pozn.:

OK ... faktor nad hranicí nulové hodnoty

NDR ... faktor vykazuje nízkou dynamiku rozvoje v dané obci

Lze konstatovat, že se hypotézu H2 předpokládající využívání principu outsourcingu v závislosti na faktoru ekonomické aktivity obce, v níž má firma sídlo, nepodařilo pozitivně prokázat.

7.5.3. Verifikace hypotézy H3

H3: Principy a podstata outsourcingu jsou totožné jak u firem výrobního tak i terciárního sektoru. Pro verifikaci hypotézy H3 bylo využito metody benchmarkingu. Byly porovnávány výsledky empirického průzkumu inovačních firem (provedený autorkou habilitační práce) a empirického průzkumu, který byl vypracován v rámci disertační práce E. Vavrekové ze Slezské univerzity v Opavě, jehož výsledky jsou dostupné na internetových stránkách.⁹⁹

Průzkum, se kterým jsou porovnávána data o využívání outsourcingu v inovačních malých a středních firmách, byl proveden v rámci výzkumu v hotelech a lázeňských zařízeních České republiky a Spolkové republiky Německo roku 2006. Pro komparaci s výstupy výzkumu využívání outsourcingu v inovačních MSP byly použity výsledky dat pouze za Českou republiku.

Výstupy vlastního průzkumu (P. Rydvalové) jsou v textu dále komentovány s označením „inovační firmy“. Porovnávaný průzkum (E. Vavrekové) je označován jako „hotelnictví“. V následující tab. 15 je uvedena charakteristika zkoumaného vzorku obou průzkumů.

Tab. 15 Charakteristika zkoumaného vzorku pro komparaci výstupů

	Absolutní četnost	Relativní četnost %	Absolutní četnost	Relativní četnost %
Právní forma podnikání	Výzkum inovačních firem		Výzkum hotelnictví	
OSV	2	1,37	55	34,16
s.r.o. (112)	85	58,22	81	50,31
a.s. (121)	48	32,88	23	14,29
sdružení (701 a 751)	4	2,74	0	0,00
VVI (661)	3	2,05	0	0,00
přísp. organizace (331)	1	0,68	0	0,00
s.p. (301)	1	0,68	2	1,24
v.o.s. (111)	1	0,68	0	0,00
komanditní spol. (113)	1	0,68	0	0,00
Suma	146	100,00	161	100,00

Zdroj: vlastní zpracování průzkumu

⁹⁹ VAVREKOVÁ, E. *Možnosti pro rozšiřování outsourcingu*. [online] 2006 [cit. 2007-01-03]. Dostupné z <<http://www.cestovni-ruch.cz/hotelieri/outourcing.php>>.

Jak je zřejmé z předložené tabulky, lze konstatovat, že u inovačních MSP převažuje na prvním místě z 58 % právní forma podnikání s.r.o., následovaná akciovou společností z 33 %. Organizace provozující hotelnictví z 58 % podnikají jako s.r.o., na druhém místě pak z 34 % jako OSV, následováno ze 14 % akciovou společností. Při dotazu na vlastní zkušenosti s realizací principu outsourcingu ve své organizaci odpověďlo kladně v případě průzkumu inovačních firem 70 %, v případě průzkumu hotelnictví 83 % respondentů.

Tab. 16 Argumenty pro akceptaci outsourcingu

Důvody	inovačních firem		Hotelnictví	
	Abs.čet.	Relat.čet. %	Abs.čet.	Relat.čet.%
Finanční	168	25	178	23
Organizační	215	32	60	8
Věcné	232	34	406	53
Konkurenční	62	9	122	16
Suma	677	100	766	100

Zdroj: vlastní zpracování průzkumu

V tab. 16 je uvedeno porovnání důvodů, které vedou organizace k akceptaci principu outsourcingu. Průzkum inovačních firem zaměřil tuto otázku pouze na organizace s kladným přístupem k využívání principu outsourcingu. Průzkum hotelnictví umožnil reagovat na otázku všem respondentům. V případě firem charakterizovaných ve výzkumu jako „inovační“ (dle DB AIP) jsou na prvním místě uváděny věcné důvody zahrnující koncentraci na hlavní činnost podniku, zvýšení kvality produkce, přenos rizika (odpovědnosti) na poskytovatele, další dva důvody (organizační a finanční) jsou v těsném závěsu, a to v podobné relativní četnosti na úrovni kolem 30 % odpovědí z celku. Naproti tomu průzkum využívání outsourcingu v hotelnictví R poukazuje na převahu věcných důvodů nad ostatními ve výši 53 % relativní četnosti z celkových odpovědí, následovaných finančními důvody ve výši 23 % odpovědí z celku a konkurenčními důvody z 16 % odpovědí. Tento rozdíl lze předpokládat, odvětví hotelnictví je kompaktnější co do struktury poskytování služeb, jednodušší a podobnou organizační strukturou u jednotlivých ekonomických jednotek oproti zpracovatelskému průmyslu i odvětví informačních služeb, vědy a výzkumu.

Tab. 17 Argumenty pro negaci rozhodnutí o využívání outsourcingu

Důvody	Inovačních firem		Hotelnictví	
	Abs.čet.	Relat.čet. %	Abs.čet.	Relat.čet. %
obava z interního selhání	30	43	312	62
obava z externího selhání	13	19	136	27
neznalost	12	17	56	11
jiné-specifické zaměření činnosti organizace	10	14	0	0
Jiné-není potřeba	5	7	0	0
Suma	70	100	504	100

Zdroj: vlastní zpracování průzkumu

Důvody pro zamítavé stanovisko lze vysledovat z tab. 17. V průzkumu inovačních firem zodpovídali tuto otázku pouze respondenti se zamítavým postojem k principům outsourcingu ve své firmě. Průzkum využívání externích služeb v hotelnictví umožňoval reakci všem respondentům. V obou průzkumech se respondenti obávají převážně svého (interního) selhání v rámci zavádění principů outsourcingu, a jeho následné realizace v podnikatelském procesu. Převážují obavy z nezvládnutí ošetření firemních informací a jejich následného úniku, ze špatného odhadu nákladů spojených s realizací outsourcingu, a to ve vazbě na strach ze závislosti na externím dodavateli a následné možnosti cenového diktátu.

Další hledisko, které je možné v obou průzkumech srovnat, jsou zkušenosti s poskytovanými službami, tedy otázka hodnocení míry spokojenosti s poskytovateli služeb, viz tab. 18.

Tab. 18 Srovnání zkušeností s outsourcingem činností

Zkušenosti s outsourcingem činností	Inovačních firem		Hotelnictví	
	Abs.čet.	Relat.čet. %	Abs.čet.	Relat.čet. %
jen pozitivní	7	7	8	6
spíše pozitivní	91	89	90	67
spíše negativní	4	4	36	27
výhradně negativní	0	0	0	0
Suma	102	100	134	100

Zdroj: vlastní zpracování

Jak je z tab. 18 patrné, mají p•i hodnocení zkušeností s poskytovanými službami v rámci outsourcingu respondenti inova•ních firem i hotelových a láze•ských za•ízení shodné zkušenosti v krajních hodnotách, tedy „jen pozitivní“ (cca 6 % respondent•) a „výhradn• negativní“ (0 % respondent•). Rozdíly jsou patrné v kategoriích hodnocení „spíše pozitivní“ a „spíše negativní“. Zatímco inova•ní firmy mají z 89 % spíše pozitivní zkušenosti s využíváním princip• outsourcingu a pouze 4 % spíše negativní. Mají p•edstavitelé hotel• a zdravotnických za•ízení již více zkušeností negativních. Jak vyplývá z pr•zkumu E. Vavre•kové, má s outsourcingem •innosti 67 % respondent• hotelnictví spíše pozitivní a tém•• t•etina (27 %) spíše negativní zkušenosti. V p•ípad• služeb v oboru hotelnictví a láze•ství byly jako argumenty negativních zkušeností uvád•ny nap•. nedodržení smluvní kvality a zvýšení náklad•, a to p•evážn• v menších m•stech. Provozovatelé hotel• a pension• menších m•st mají •asto menší možnost výb•ru externího poskytovatele služeb. Tento stav bývá •ešen výb•rem externího partnera z v•tší vzdálenosti, což ale p•ináší kalkulaci vyšší ceny poskytované služby.

Nemén• d•ležitá je otázka faktor• ovliv•ujících výb•r poskytovatele outsourcingových služeb. V p•ípad• inova•ních firem bylo zjišt•no následující po•adí nejd•ležit•jších faktor• (dle Paretovy analýzy): **d•v•ra poskytovatele, cena nabízených služeb a zkušenosti poskytovatele**. P•i hodnocení hlavních požadavk• kladených na poskytovatele vykazaly organizace hotelnictví vysokou citlivost na **zkušenost poskytovatele, dále pak na cenu služeb, následovanou d•v•rou v poskytovatele** na základ• referencí. Za nejmén• citlivý faktor jsou v obou pr•zkumech považovány velikost podniku subdodavatele a po•et jejich zákazníků.

Lze zkonstatovat vysokou shodu na požadavcích, které na subdodavatele služeb kladou výrobní firmy a organizace terciárního sektoru, konkrétn• v oblasti hotelových a ubytovacích služeb. Hypotézu H3, že principy a podstata outsourcingu jsou totožné jak u firem výrobního tak i terciárního sektoru, lze na základ• p•edloženého srovnání pr•zkum• uplat•ování princip• outsourcingu, pozitivn• **potvrdit**.

V následující kapitole je uvedena ukázka aplikace outsourcingových princip•, které lze na základ• výsledk• sedmé kapitoly doporu•it drobným, malým, st•edním, ale i velkým podnik•m výrobního i terciárního sektoru.

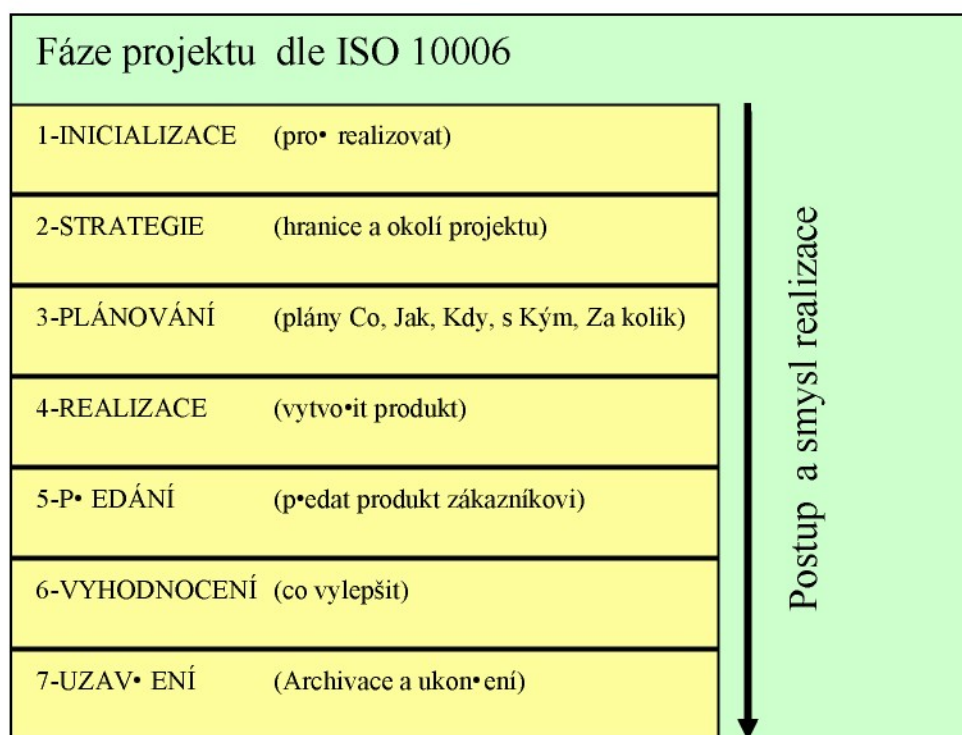
8. Projektové řízení outsourcingu

8.1. Outsourcing v podnikatelské praxi

Kapitola je věnovaná rozpracování příkladu postupu outsourcingového projektu, který souvisel se změnami ve výrobní firmě vyvolanými získáním nových zakázek.¹⁰⁰

Impulz k realizaci může být též opačný, způsobený naopak ztrátou zakázky, v tomto případě dochází však zpravidla k již zmíněnému insourcingu.

V návaznosti na kapitolu zabývající se životním cyklem outsourcingu je v obr. 40 popsán proces realizace outsourcingu tak, aby odpovídal zásadám projektového řízení, a to dle ISO 10006.



Obr. 40 Fáze procesu realizace outsourcingového projektu

Zdroj: vlastní zpracování schématu dle ISO 10006

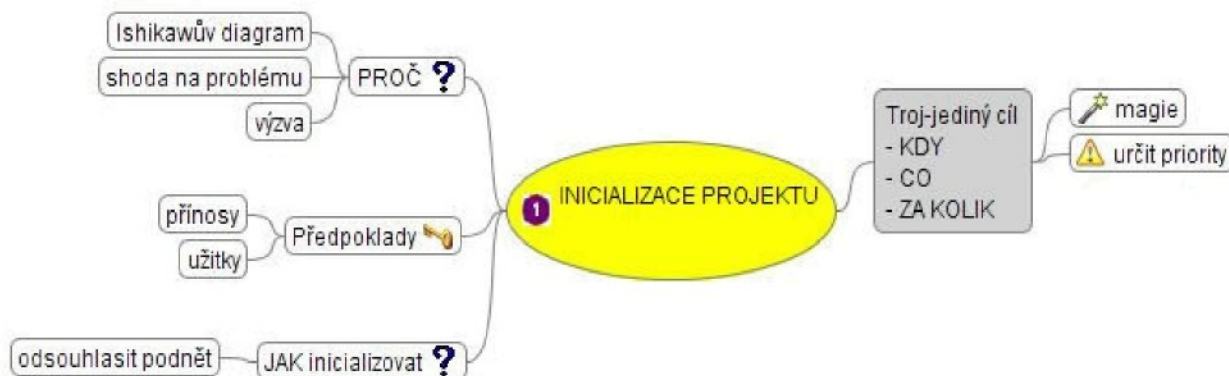
¹⁰⁰ Případová studie byla vypracována na základě znalostí získaných v projektu **TRANSCEN** - „Regionální centrum vzdělávání v oblasti znalostního a technologického transferu“ financovaného z Operačního Programu Rozvoje Lidských Zdrojů, reg. číslo: CZ.04.1.03/3.2.15.2/0210.

Pro větší názornost je skutečná realizace outsourcingového projektu ve výrobní firmě vysvětlena na příkladu skutečného outsourcingového projektu z praxe automobilového průmyslu. Tento outsourcingový projekt je popsán z pohledu jeho jednotlivých fází, které jsou nejprve uvedeny obecně a následně vztaženy na daný příklad.

Příklad procesu realizace outsourcingového projektu v praxi¹⁰¹

Popis skutečného outsourcingového projektu: Proces realizace projektu trval více než půl roku, přičemž cca dvě třetiny času byly věnovány jeho přípravě, projektovému návrhu. Pro řízení projektu nebyl využit žádný ze speciálních nástrojů projektového řízení, tedy ani softwarová podpora typu například MS Project. Důvodem byla jednoduchost projektu, kdy jeho hierarchický rozklad výstupů (Work Breakdown Structure – tzv. „plán CO“, tedy jaké produkty musí v průběhu řešení vzniknout) byl poměrně jednoduchý a spočíval především ve vytvoření konceptu jako přílohy outsourcingové smlouvy. Analyzovaný projekt bude dále pro zjednodušení označován jako projekt X. **Záměrem projektu X bylo vytvoření logistického konceptu** závodu automobilového průmyslu z důvodu získání nové zakázky.

8.1.1. Fáze 1: INICIALIZACE



Obr. 41 Myšlenková mapa: Fáze inicializace projektu

Zdroj: vlastní zpracování

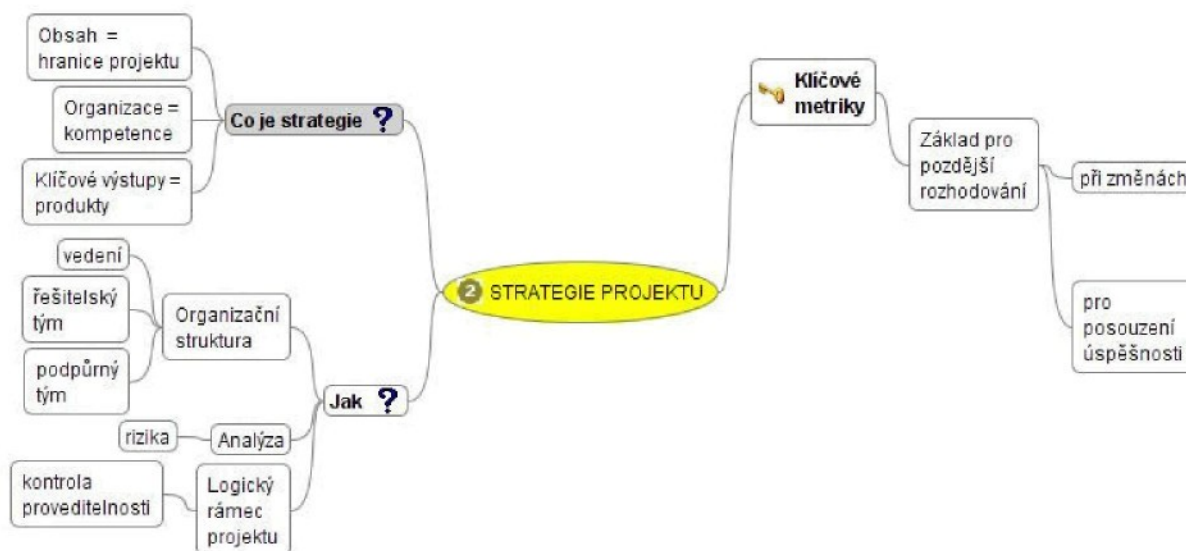
Fáze inicializace (viz obr. 41) umožňuje odpovědět na otázky „PROČ“ se daným projektem zabývat (analýza výchozího stavu), za jakých předpokladů a jaké jsou priority pro splnění cíle. **Analýza výchozího stavu** vyplývá ze situace dané firmy. Bývá nejčastěji zpracována

¹⁰¹ Zpracováno pro publikaci RYDVALOVÁ, P., RYDVAL, J. *Outsourcing ve firmě*. 2007.

poradenskou firmou specializovanou na danou oblast nebo v rámci poptávky u některých ze stávajících nebo potencionálních dodavatelů. V případě, že se jedná o logistický projekt, jak tomu bylo v našem případě, je analýza zpracována pracovníky logistiky a výroby spolu s koordinátorem trvalého zlepšování (tzv. SIX SIGMA¹⁰²). Pro projekt X analyzoval výchozí stav odborný pracovník logistiky odpovědný za zavádění logistických projektů do sériové výroby, a to na základě rozboru vyhotoveného na podnět generálního ředitele jedním ze stávajících dodavatelů.

Cíle projektu stanovuje management spolu s liniovým manažerem dané oblasti (logistiky nebo výroby, ...) dle interních požadavků nebo požadavků zákazníka (otázka strategie). V případě projektu X prvky trojimperativu stanovil generální ředitel firmy spolu s liniovým manažerem logistiky. Generální ředitel souhlasně rozhodl i o jeho realizaci. Určujícím prvkem byl s ohledem na odvětví čas a nejdelší možný termín realizace výstupu projektu.

8.1.2. Fáze 2: STRATEGIE



Obr. 42 Myšlenková mapa: Fáze strategie projektu

Zdroj: vlastní zpracování

¹⁰² Metoda SIX SIGMA je využívána v oblasti řízení jakosti, kdy v centru pozornosti jsou požadavky zákazníka. Základem je využívání statistické analýzy. Cílem je systematické snižování počtu chyb a odchylek v procesu podniku v rámci jeho hodnototvorného produkčního procesu.

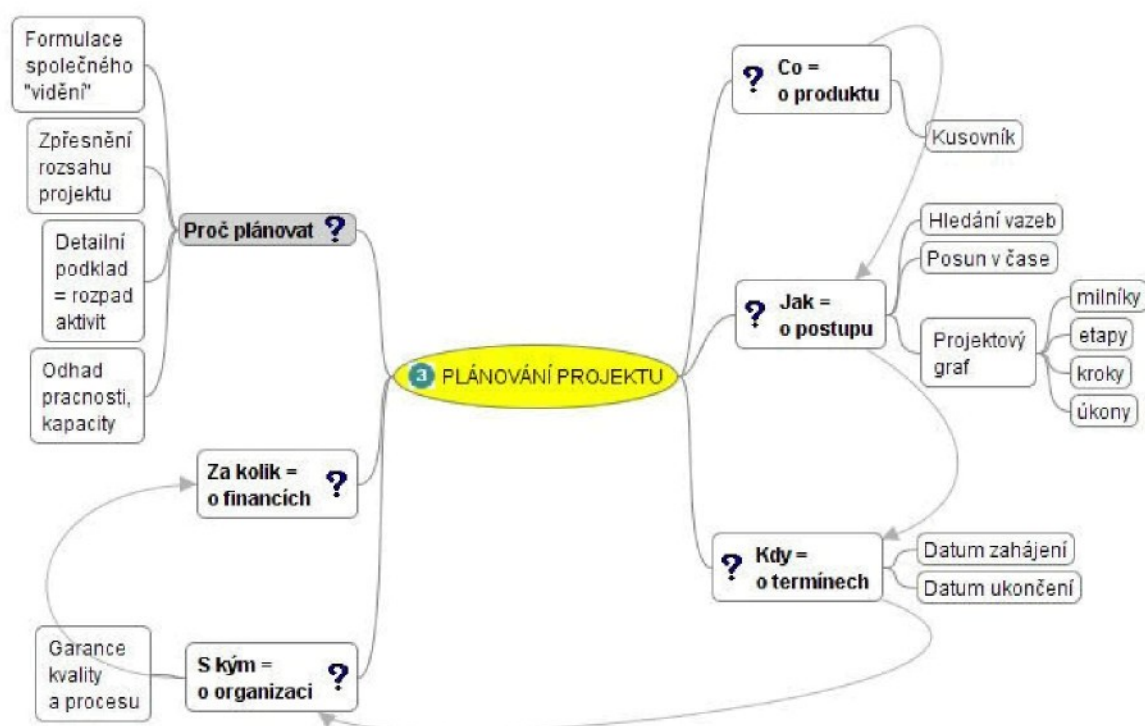
Co obnáší fáze strategie projektu je znázorněno na obr. 42. Strategie je navazující fází na inicializaci projektu a poskytuje odpovědi na otázky:

- sestavení a organizace týmu (Kdo se dané změny účastní? Kdo koho řídí?);
- hranic projektu (Jaký je obsah řešení? Jaká je cesta daného řešení?);
- výstup projektu (Jaké jsou hlavní výstupy projektu? Jaké jsou metriky dosažení cíle?).

Rozhodnutí o uplatnění outsourcingového projektu vždy vydává vrcholový management firmy jmenující též příslušného projektového manažera odpovědného za daný projekt v rámci platných směrnic podniku (závodu).

V případě projektu X byl projektový manažer jmenován na základě pověření generálního ředitele liniovým manažerem logistiky. Jednalo se souasně o již zmíněného pracovníka odpovědného za zavádění projektů do sériové výroby, který měl tuto aktivitu ve své standardní pracovní náplni.

8.1.3. Fáze 3: PLÁNOVÁNÍ



Obr. 43 Myšlenková mapa: Fáze plánování projektu

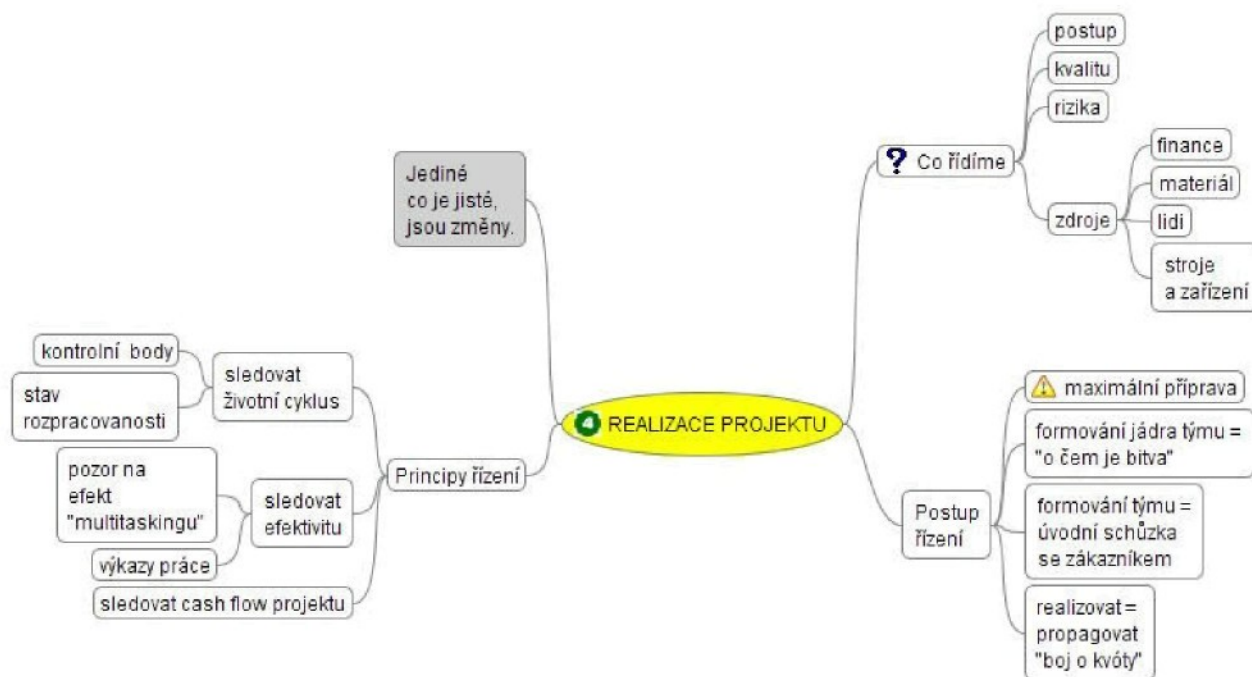
Zdroj: vlastní zpracování

Fáze plánování pomáhá specifikovat odpovědi na otázky „Co a Jak dlat? Jak dojít k troj-jedinému cíli?“, viz obr. 43. Specifikaci projektu stanovuje projektový tým ve spolupráci s manažerem příslušejícím do odborného útvaru. Tým se skládá z několika členů vybraných odborných oddelení a je sestaven na základě zvoleného rozsahu projektu (skladování, výroba, atd.).

V projektu X se sestavený tým skládal z pracovníků všech odborných oddelení. Obdobný tým byl souasn jmenován též na stran partnera. Projektu se následně zúčastnila řada dalších dodavatelů služeb nezbytných pro daný projekt. Partner je určen na základě výběrového řízení zajišťovaného standardním oddělením nákupu. Na finální rozhodnutí o výběru partnera má vzhledem k důležitosti tohoto rozhodnutí vliv strategické rozhodnutí managementu firmy.

V projektu X měl vzhledem k objemu informací získaných při analýze velkou konkurenční výhodu dodavatel, který analýzu na podnět závodu provedl a projekt (po kterých ústupcích objednateli) skutečně získal.

8.1.4. Fáze 4: UPŘESNĚNÍ SPECIFIKACE A REALIZACE PROJEKTU



Obr. 44 Myšlenková mapa: Fáze realizace projektu

Zdroj: vlastní zpracování

V rámci fáze realizace projektu sledíme postup, kvalitu, riziko a zdroje daného projektu (viz obr. 44). V počáteční etapě realizace projektu dochází k upřesnění specifikace, kterou zpravidla vypracuje objednatel ve spolupráci s partnerem. Tato specifikace se pak stává zadáním pro realizaci projektu.

V projektu X specifikaci skutečně vypracoval a připomínkoval tým na straně objednatele. Výsledné zadání po každém jednání s partnerem nabylo formy přílohy k outsourcingové smlouvě, která však byla ještě do svého uzavření několikrát připomínkována a revidována.

PŘÍPRAVA SMLOUVY PROJEKTU

Smlouvu zpracovává standardně oddělení nákupu společně s partnerem dle náležitostí vyžadovaných pro dodavatelské obchodní případy. Smlouva by měla být uzavřena ještě před zahájením spolupráce.

Smlouvu pro projekt X připomínkovala před uzavřením další oddělení a současně došlo ještě v této fázi k úpravám, které ale cíle projektu neohrožily. Smlouva byla nakonec uzavřena v požadovaném termínu ještě před zahájením spolupráce.

REALIZACE PROJEKTU

Realizací je pověřen projektový manažer interního týmu a zpravidla má též projektového manažera i tým na straně dodavatele.

Realizace projektu X probíhala vzhledem k rozsahu přípravných prací v průběhu cca dvou měsíců a byla v základní funkci zakončena v plánovaném termínu, ačkoliv projekt nebyl zdaleka dokončen.

V rámci realizační fáze projektu je důležité sledovat efektivitu týmu z celkového hlediska pracovního vytížení jeho jednotlivých členů. Při paralelním souběhu více projektů se setkáváme se snižováním efektivity týmu, které vzniká „přebíháním“ členů týmu z projektu do projektu, potom hovoříme o tzv. „multitaskingu“. Platí zde pravidlo selského rozumu „méně znamená více“.

8.1.5. Fáze 5: P• EDÁNÍ A P• EVZETÍ PROJEKTU

Po uplatn•ní outsourcingového projektu je nezbytné projekt ukon•it a p•ejít do fáze •ízení vztah•, případn• zahájit další optimaliza•ní projekt reagující na zm•n•nou situaci v projektu.

V projektu X p•evzetí prob•hlo na základ• protokolu o podmíne•ném p•evzetí, dle kterého mohla být zahájena fakturace za logistické služby. Sou•asn• byly v tomto protokolu stanoveny termíny a opat•ení, vyžadované k do•ešení ze strany partnera.

• ÍZENÍ VZTAH•

Po p•evzetí projektu je t•eba zpracovat zm•ny do podnikových proces• na obou stranách jak ze strany objednatele tak ze strany partnera.

Na projektu X teprve se spušt•ním projektu došlo k postupné úprav• komunika•ních kanál• a odpov•dností na obou stranách. Pracovní postupy vytvo•ené v pr•b•hu projektu byly dopracovávány až následn• jako reakce na skute•n• nastavené procesy a tento proces nebyl dosud ukon•en. Vzhledem k tomu, že již v po•átku bylo plánováno pokračování spolupráce, byl po rozb•hu spušt•n další projekt zacílený na rozší•ení spolupráce a maximalizaci p•ínos• projektu.

8.1.6. Fáze 6 - 7: VYHODNOCENÍ A ARCHIVACE

Po do•ešení p•ípomínek uvedených na protokolu o podmíne•ném p•evzetí je možné na základ• provedení fáze vyhodnocení a fáze archivace projekt ukon•it.

U projektu X tento krok p•etrval ještě do zahájení další fáze spolupráce se subdodavatelem projektu a projekt byl proto ukon•en pouze formáln•.

9. Závěr

Cílem habilitační práce bylo ověřit stav uplatnění outsourcingových principů v českých malých a středních podnicích. Pro takto specifikovaný výzkum byl vypracován projektový plán včetně časového harmonogramu a možností jeho financování. Jak je podrobně uvedeno v sedmé kapitole, výzkum probíhal dva roky a v jeho průběhu byly uskutečnny následující aktivity: Monitoring odborné literatury, znalostí v oblasti řešení problematiky outsourcingu v rámci tvorby podnikatelských strategií a uplatnění principů projektového řízení; příprava znalostní základny k tématu, tvorba odborné publikace pro nakladatelství Computer Press, s.r.o, publikace znalostí a prvotních výstupů; příprava a realizace dotazníkového průzkumu; analýza výsledků a syntéza výstupů dotazníkového průzkumu; interpretace výstupů výzkumu včetně publikace a zpracování habilitační práce. Pro deskriptivní analýzu využívání principů outsourcingu v malých a středních podnicích byly využity tři metodické postupy:

- empirický výzkum způsobem uplatnění principů outsourcingu (kapitola 7);
- srovnání průzkumu na principech benchmarkingu (kapitola 7);
- analýza vybraného inovačního malého a středního podniku na principu best practices (příloha F).

Za účelem splnění cílů práce byly v rámci příprav stanoveny tři hypotézy. Provedená analýza potvrdila první část hypotézy **H1 (1. část)**: „Realizaci činností podnikatelského procesu formou outsourcingu lze předpokládat u všech podniků bez rozdílu v jejich velikosti, jak u drobných, malých tak i středních.“ Druhou část hypotézy **H1 (2. část)**: „Podíl činností u drobných podniků se bude jednat převážně o outsourcing v podpůrných činnostech (u kterých se nepředpokládá přímý vliv na zvyšování přidané hodnoty například účetnictví, činnosti z oblasti facility managementu), u středních se již jedná o externí využívání služeb doplňující primární činnosti z pohledu porterova generického hodnotového řetězce (výroba, marketing).“, se potvrdit nepodařilo, viz kap. 7.5.1. Ani druhá hypotéza **H2, že**: „Míra využívání principů outsourcingu je odvislá od ekonomické aktivity obce, v níž má firma sídlo nebo provozovnu“, nebyla pozitivně verifikována, viz kap. 7.5.2. Na základě metody benchmarkingu se v kap. 7.5.3. podařilo pozitivně potvrdit hypotézu **H3**, tedy že „Principy a podstata outsourcingu jsou totožné jak u firem výrobního tak i terciárního sektoru“.

Výstupem uvedeného dvouletého výzkumu jsou: zpracovaná databáze obsahující údaje o 146 firmách v rozsahu malého a středního podnikání v české republice k otázkám využívání principů outsourcingu. Dále zpracování a vydání publikace „*Outsourcing ve firmě*“ v renomovaném nakladatelství Computer Press, a.s., ve které má autorka habilitační práce většinový podíl na autorském právu knihy. V rámci diseminace výsledků výzkumu na téma outsourcingu a vertikální integrace bylo autorkou (individuálně či ve spoluautorství) zveřejněno několik odborných článků. Záměrem vydání knihy „*Outsourcing ve firmě*“, která byla prvním výstupem uvedeného dvouletého výzkumu, bylo nalézt odpovědi na následující otázky:

Proč se vůbec otázkou „outsourcingu“ zabývat? Dlouhodobé využívání externích služeb v podnikání se v praxi vyspělých ekonomik začalo rozšiřovat v 50. až 60. letech 20. století. Jak bylo uvedeno v první a druhé kapitole, má téma outsourcingu na začátku 21. století stoupající aktuálnost. Z počátku byl outsourcing chápán hlavně jako možnost snižování nákladů podniku. V současné době (přelom let 2007 a 2008) hraje významnou roli pohled na kvalitu služeb, možnosti transferu technologií a lze předpokládat jeho rostoucí význam i v oblasti transferu výsledků vědy a výzkumu.

Jedná se o metodu využívanou převážně ve velkých podnicích? Při úvaze o realizaci outsourcingu v podnikání nehraje primární roli velikost firmy, ale stanovené strategické cíle podniku (viz druhá a třetí kapitoly). Při hledání strategické cesty zvýšení výkonnosti podniku se jeho management zabývá volbou mezi strategiemi „výrob“ nebo „kup“, přičemž je ovlivněn vývojem hospodářství, zvyklostmi v odvětví, silou vyjednávání a stabilitou struktury odvětví, v neposlední řadě stanovenými strategickými cíli. Ve velkých podnicích typu nadnárodních korporací je využívání outsourcingu pro určité podnikové procesy standardní záležitostí a vytváří určitou firemní (korporátní) kulturu.

Jaké je jeho místo ve strategiích malých a středních podniků? Firmy menšího rozsahu (možno charakterizovat například definicí „malého a středního podnikání“ dle EU), které mají relativně omezenou členitost produkce a technologií, jejich kapitál je většinou vlastněn jedním nebo několika málo majiteli, přitom se jedná o relativně omezené kapitálové zdroje, s převážným zaměřením na lokální trhy, s jednoduchým systémem řízení, jsou malé ve srovnání s největšími konkurenty v oboru, se pro outsourcing podpůrných činností mimo hlavní předmět svého podnikání rozhodují převážně z důvodu ekonomicko-technického

charakteru, z důvodu získání know-how, při náběhu nové technologie, při přijetí nového projektu z obavy o ztrátu zákazníka a souasně při absenci potřebné kapacity (prostor, zaměstnanci ...). Důvodem rozhodnutí o nerealizaci outsourcingu z pohledu managementu malých a středních podniků jsou především obavy z vlastního „interního“ selhání v partnerském vztahu s poskytovatelem outsourcingových služeb. Tyto obavy by mohly být sníženy kvalitním řízením outsourcingových projektů.

Jak řídit outsourcingový projekt? Životní cyklus outsourcingových projektů a řízení jednotlivých etap přibližuje čtvrtá a pátá kapitola habilitační práce, a to včetně znázornění etap outsourcingového projektu, které projekt rozdělují na následující fáze: rozhodnutí o outsourcingu procesu v podniku, interní analýzu, volbu dodavatele, externí analýzu, vyjednávání o kontraktu, řízení přechodové fáze a poslední fází je řízení vztahů s následným začleněním outsourcovaných činností do procesů podniku, tedy ukončení outsourcingového projektu.

Šestá kapitola habilitační práce poskytuje odpověď na otázku: **Pro jaké oblasti podnikání je outsourcing vhodný?** V kapitole jsou některé oblasti podnikání blíže popsány z pohledu možnosti použití outsourcingu. Blíže diskutovaným tématem je outsourcing oblastí vědy a výzkumu.

Ukázku postupu jak zavést outsourcing v podmínkách českého podnikatelského prostředí lze vysledovat z osmé kapitoly „Projektové řízení outsourcingu“. Fáze outsourcingového projektu jsou zde popsány dle normy ISO 10006 pro projektové řízení. Dle tohoto postupu byl vypracován a popsán příběh skutečného outsourcingového projektu, a to vždy s krátkým úvodem, vysvětlením či lépe zasazením do teorie. Pro názornost jsou zde uvedeny myšlenkové mapy, které shrnují základní problematiku dané fáze.

Jak vyplývá z textu práce, je outsourcing částí aktivit firmy jednou z možností (či postupů) **uplatnění strategie „vyrob nebo kup“**. Z pohledu této strategie by měl být kladen důraz při rozhodování o volbě outsourcingu částí firemních aktivit na strategické cíle firmy, dále pak na kvalitu a odbornost poskytovaných služeb. Jednou z možností, jak stanovit „vhodný“ stupeň vertikální integrace, je výpočet přidané hodnoty jednotlivých činností procesů dané společnosti (podniku, organizace) pomocí procenta jejich podílu na celkových tržbách.

Transformaci struktury podniku by měla doprovázet nejen kvalitní příprava projektového návrhu, vyhodnocení variant, příprava a realizace projektu, ale v případě outsourcingového projektu rovněž tzv. outplacement. Po zařazení outsourcovaných služeb do podnikových procesů je nutné provádět jejich důsledný controlling. Všechny způsoby vertikální integrace jsou ovlivněny především mírou důvěry mezi zúčastněnými partnery. Okamžikem zařazení outsourcovaných aktivit do podnikových procesů dojde ke stavu, kdy lze dané činnosti, které se tak staly součástí celého procesu, velice obtížně izolovat a následně hodnotit.

Jedna z možností hodnocení úspěšnosti provedené změny stupně vertikální integrace vychází z předpokladu správně nastavených výchozích metrik, a to již při definování cíle outsourcingového projektu (z hlediska faktoru kvality, času a financí). Tedy hodnotit, zda se zařazením outsourcované služby došlo k požadovaným změnám procesů. Takové hodnocení má však patřičnou vypovídací schopnost jen z krátkodobého hlediska.

Management podniků a podnikatelé samotní často spatřují ohnisko své práce ve snižování nákladů, často „jen“ ve výrobních činnostech. V kontextu současněho zkracování životních cyklů výrobků a změn ve výrobních a logistických procesech se tento způsob snižování nákladů nezdá být tou správnou cestou. Rezervy bývají v tomto ohledu hlavně v nevýrobních či obslužných oblastech podnikových procesů. Podstata práce vrcholového manažera by neměla spočívat v řešení operativních problémů firmy, ale v hledání vize a strategie firmy, odpovědi na otázky nových příležitostí, směru strategických inovací a s tím spojených investic firmy, hledání odlišné hodnoty pro zákazníka, rozvoje a podpory klíčových zaměstnanců či způsobu práce se znalostmi. Jednoduše řečeno hledání toho, v čem je jejich firma jedinečná. Strategie snižování nákladů, navíc omezená jen na výrobní proces, má svá úskalí. Redukovat náklady nelze do nekonečna. Mnozí manažeré vidí cestu ve snižování nákladů v rámci uplatnění strategie „vyrob nebo kup“ formou outsourcingu. Mělo by se však jednat o outsourcing činností, které nejsou pro firmu z hlediska strategie klíčové. Jednou z výhod outsourcingu je, že v rámci řízení projektu vytěsnění činnosti z organizace firmy, je nutné provést podrobnou analýzu firemních procesů se záměrem optimalizovat náklady na outsourcovanou službu. Manažeré si v rámci provedené analýzy specifikují činnosti, které přinášejí firmě přidanou hodnotu, činnosti které ji nevytvářejí, ale jsou potřebné pro chod firmy a činnosti zbytečné, které lze eliminovat. Obzvláště malé a střední podniky ve fázi růstu se musí naučit rychle nahlížet na své interní procesy v kontextu příležitostí svého okolí (viz případová studie firmy Elmarco s.r.o. v příloze F).

Šetření firemních zdrojů by mělo být samozřejmé, nepřinese to však firmě její růst. Potenciál růstu firmy je ve strategické inovaci, která umožní posílit vazby inovovaného produktu na trh, zákazníka a na podnikové procesy.

Citace

- [1] *A Definition for Small Business?* [online] 2007 [cit. 2006-06-29]. Dostupné z <http://www.businessandlaw.vu.edu.au/s>
- [2] BRUCKNER, T. • ízení služeb informatiky v podmínkách outsourcingu. [Disertační práce], Praha, VŠE. [online] 2001 [cit. 2007-05-20]. Dostupné z <http://nb.vse.cz/~bruckner/tbdis.htm>
- [3] BRUCKNER, T. , VOŠEK, J. *Outsourcing informačních systémů*. 1. vyd. Praha: EKOPRESS, 1998. ISBN 80-8691-07-6
- [4] CASSIMAN, B. , VEUGELERS, R. *Complementarity between Technology Make and Buy in Innovation Strategies: Evidence from Belgian Manufacturing Firms. Economics Working Papers No 279, Department of Economics and Business, Universitat Pompeu Fabra*. 1998. [online] 2007 [cit. 2007-05-20]. Dostupné z <http://www.recercat.net/bitstream/2072/425/1/279.pdf>
- [5] • SN ISO 10006. Směrnice pro management jakosti projektů. QES s.r.o., Technická normalizační komise.
- [6] DÍDINA, J., CEJTAHMR, V. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 8024713004
- [7] DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4
- [8] DRDLA, M., RAIS, K. *Reengineering - řízení změn ve firmě*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-411-7
- [9] *Facility management*. [online] 2005 [cit. 2007-07-25]. Dostupné z <http://www.ifma.cz/article.aspx?ArticleID=448&>
- [10] FOTR, J. aj. *Manažerské rozhodování – postupy, metody a nástroje*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86929-15-9
- [11] GROS, I. *Logistika*. 1. vyd. Praha: VŠCHT Praha, 1996. ISBN 80-7080-262-6
- [12] HRON, J. Znalostní a strategický management. In Sborník z mezinárodní konference v Praze, „Agrární perspektivy XIV - Znalostní ekonomika“, s. 19 - 24. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2005. ISBN 80-213-1372-2
- [13] HYKL, J. *OKIN pomáhá společnosti Hamé snižovat náklady na facility management v milionech korun ročně*. [online]. [Cit. 2006-10-18]. Dostupné z http://www.okinfacility.cz/download/tz_okin%20facility_ham%C3%A9.doc

- [14] IACOCCA, L., NOVAK, W. *IACOCCA - Vlastní životopis*. 1. vyd. Praha: Institut řízení Praha – ECONOMIA, 1992. ISBN 80-7014-042-9
- [15] JÁČEK, I., RYDVALOVÁ, P., ŽIŽKA, M. *Inovace v malém a středním podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0853-8
- [16] KEKOVSKÝ, M., DRDLA, M. Funkční přístup k formulaci IS/IT strategie. In Sborník „Strategické řízení IS/IT - sladění IS/IT infrastruktury s podnikovými strategickými cíli“. Brno: B.I.B.S., 2003, s. 17-23. ISBN 80-86575-88-8
- [17] KISLINGEROVÁ, E. a j. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7179-882-8
- [18] KOL. *Ottova všeobecná encyklopedie ve dvou svazcích, svazek 2*. M-Ž. 1. vyd. Praha: Ottovo nakladatelství – cesty, 2003. ISBN 80-7181-947-6
- [19] Kontrolní činnost Úřadu práce. *BusinessInfo.cz*. 13. ledna 2006. [online] 2006 [cit. 2007-05-20]. Dostupné z <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/inspekce-a-kontroly/kontrolni-cinnost-uradu-prace/1000547/38630/>
- [20] KOR, Y. Y., MAHONEY, J. T. Edith Penrose's (1959) Contributions to the Resource-based View of Strategic Management. *Journal of Management Studies*. Blackwell Publishing 2004. Volume 41, Issue 1, pg. 183 – 191. ISSN 0022-2380
- [21] KOŠAN, P., ŠULEC, O. *Firemní strategie plánování a realizace*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-657-8
- [22] LOCKETT, A. Edith Penro's Legacy to the Resource-Based View. *Managerial and Decision Economics*. 2005. Volume 26, Issue 2, pg 83 – 98. ISSN 1099-1488
- [23] LOWMAN, M., HOECHT, A., PROTT, P. Catching a Cold: An Exploratory Study Into the Innovation Risks of Outsourcing in Pharmaceutical New Product Development. In *Proceedings of the 3rd European Conference on Entrepreneurship and Innovation*. Winchester: APLR, 2008. Pg 161 – 168. ISBN 978-1-906638-15-3
- [24] MALÝ, M., DODINA, J. *Organizační architektura*. Praha: Victoria Publ., 1996. ISBN 80-7187-064-1.
- [25] MOMME, J. *Outsourcing Manufacturing to Suppliers*. 1st ed. Aalborg: Aalborg University, 2001. ISBN 87-89867-99-8
- [26] *NACE REV. 2 Metodická příručka k SÚ*, 2007. [online] 2007 [cit. 2008-07-01]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/>

metodicka_prirucka_k_nace_rev_2_(cz_nac)/\$File/metodicka_prirucka_nace_080126.pdf>

- [27] *Nájemní smlouva*. § 663 Občanského zákoníku •. 40/1964 Sb., novelizované znění
- [28] Nález Ústavního soudu (II.ÚS 69/03). [online] 2007 [cit. 2008-07-20]. Dostupné z <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/inspekce-a-kontroly/kontrolni-cinnost-uradu-prace/1000547/38630/>> ze dne 13. 1. 2006>
- [29] N• MEC, V. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0392-0
- [30] NEUMAIEROVÁ, I., NEUMAIER, I. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0125-1
- [31] *Oslo Manual- Guidelines for Collecting and Interpreting Data*. 3rd ed. 2005. [online] 2008 [Cit. 2008-11-30]. Dostupné z <[http:// http://www.oecd.org](http://www.oecd.org)>
- [32] PEARCE, D.W. *Macmillan• v slovník moderní ekonomie*. Praha: Victoria publishing, 1995. ISBN 80-85605-42-2.
- [33] PERNICA, P. *Logistika (Supply Chain Management) 21. století*, 1díl. 1. vyd. Praha: Radic, 2005. ISBN 80-86031-59-4
- [34] PORTER, M. E. *Konkurenční strategie*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing a.s., 1994. ISBN 80-85605-11-2
- [35] PORTER, M. E. *The Competitive Advantage of Nations. With a new Introduction*. 11th ed. New York: Free Press, 1998. ISBN 0-684-84147-9
- [36] PROBERT, D. *Developing a make or buy strategy for manufacturing business*. 1st ed. London: The Institution of Electrical Engineers, 1997. ISBN 0-85296-863-9
- [37] *Rozhodnutí Rady ze dne 19. 12. 2006 o zvláštním programu „Kapacity“, kterým se provádí sedmý rámcový program Evropského společenství pro výzkum, technologický rozvoj a demonstrace (2007 – 2013)*. Rada Evropské unie, 2006/974/ES. [online]. [cit. 2007-08-07]. Dostupné z <<http://www.fp7.cz/vyzkum-pro-msp-sme>>
- [38] RYDVALOVÁ, P. *Vliv odvětvových seskupení na rozvoj malých a středních podniků v České republice. [Dizertační práce]*, 172 s. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2005.
- [39] RYDVALOVÁ, P. *Inovační síť – za hranicemi individuálního podniku*. In *Sborník z mezinárodní konference „Finance a výkonnost firem ve vědě, výuce a praxi“*.

- Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007. ISBN 978-80-7318-536-7
- [40] RYDVALOVÁ, P. Nové technologické firmy založené univerzitou. *E+M Ekonomie a Management*, 2007, ro. 10, . 4, s. 63-70. ISSN 1212-3609
- [41] RYDVAL, J., RYDVALOVÁ, P. *Průběh inovačních projektů na příkladu outsourcingového řešení*. 1. vyd. Liberec: VÚTS, 2007. ISBN 978-80-903865-7-0
- [42] RYDVALOVÁ, P. aj. *Inovační stopy sklářského průmyslu*. 1. vyd. Liberec: VÚTS, 2008. ISBN 978-80-903865-8-7
- [43] RYDVALOVÁ, P. Uplatnění outsourcingu z hlediska druhu ekonomických činností v českých malých a středních podnicích. *E+M Ekonomie a Management*, 2008, ro. 11., . 4, s. 40 – 52. ISSN 1212-3609
- [44] RYDVALOVÁ, P. *Inovace v organizaci*. 1. vyd. Liberec: VÚTS, 2008. ISBN 978-80-87184-00-4
- [45] RYDVALOVÁ, P., RYDVAL, J. Outsourcing v českém podnikatelském prostředí. *Controller News*, 2008, ro. 14, s. 3-5. ISSN 1214-5149
- [46] RYDVALOVÁ, P. Využívání služeb logistických podniků v českých MSP. In sborník z konference „Logistika v teorii a praxi“, Liberec: TUL, 2004, s. 123 – 136. ISBN 80-7083-813-2
- [47] RYDVALOVÁ, P. Vzděláváním kinovacím – učící se organizace. *Inovační podnikání & transfer technologií*, 2007, . 2, s. 22-24. ISSN 1210 4612
- [48] RYDVALOVÁ, P., RYDVAL, J. *Outsourcing ve firmě*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1807-8
- [49] RYDVALOVÁ, P., ŽIŽKA, M. *Konkurenceschopnost a jedinečnost obce*. 1. vyd. Liberec: TUL, 2008. ISBN 978-80-7372-423-8
- [50] RYDVALOVÁ, P., MARŠÍKOVÁ, K. Outsourcing in Czech SMEs: their future challenge. *Regions Magazine*, No 274, Summer 2009, pg 26 – 27. ISSN 1367-3882
- [51] *Sdělení komise; Zvyšování růstu produktivity: hlavní poselství zprávy o konkurenceschopnosti Evropy v roce 2007*. [online] 2007 [cit. 2007-10-31]. Dostupné z <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2007:0666:FIN:CS:DOC>>
- [52] *Výzkum pro MSP – SME; Sedmý rámcový program EU*. [online]. [cit. 2007-10-31] Dostupné z <<http://www.fp7.cz/vyzkum-pro-msp-sme/>>

- [53] *Smlouva nepojmenovaná*. [online] 2003 [cit. 2007-05-20] Dostupné z <<http://si.vse.cz/archiv/clanky/2003/maisner.pdf>>
- [54] *Smlouva o dílo*. [online] 2002 [cit. 2007-05-20]. Dostupné z • <http://www.pravnik.cz/a/16/smlouva-o-dilo.html>•
- [55] SKOKAN, K. *Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2004. ISBN 80-7329-059-6
- [56] SMEJKAL, V., RAIS, K. • *ízení rizik*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0198-7
- [57] *Sm•rnice Evropského parlamentu a rady o službách na vnit•ním trhu*. 2006/123/ES ze dne 12. prosince 2006 o službách na vnit•ním trhu, • l. 4, odst. 1
- [58] SOKUPOVÁ, J. aj. *Mikroekonomie*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-061-9
- [59] STÝBLO, J. *Outsourcing a outplacement*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2005. ISBN 80-7347-094-7
- [60] *Systémy managementu jakosti – Sm•rnice pro management jakosti projekt•*. • SN ISO 10006. 2. vyd. Praha: • ESKÁ TECHNICKÁ NORMA, 2004
- [61] The Life of Henry Ford. [online] 2006 [cit. 2007-03-30]. Dostupné z <<http://www.hfmgv.org>>
- [62] TIDD, J., BESSANT, J., PAVITT, K. • *ízení inovací – zavád•ní technologických, tržních a organiza•ních zm•n*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1466-7
- [63] THIEL, Ch., CAWELIUS, O. *Outsourcing - Historie und Begriffserklärung*. [online]. [cit. 2007-12-27]. Dostupné z <http://www.info-institut.de/aktuelles/INFO_Beitrug_Outsourcing.pdf>
- [64] *Technologický profil • R p•edstavuje databázi kontakt• pro spolupráci v inova•ním podnikání - projekt ME 718*. [online] 2007 [cit. 2007-07-27]. Dostupné z <<http://www.techprofil.cz/find.asp?action=StaffList&SearchForm=MapDefQueries>>
- [65] *Uplat•ování nové definice malého a st•edního podnikání*. [online] 2005 [cit. 2007-05-03]. Dostupné z <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/male-a-stredni-podnikani/uplatnovani-nove-definice-maleho-a/1000503/21196/>>
- [66] VAVRE• KOVÁ, E. *Možnosti pro rozši•ování outsourcingu*. [online] 2006 [cit. 2007-01-03]. Dostupné z <<http://www.cestovniruch.cz/hoteleri/outsourcing.php>>
- [67] VEBER, J., SRPOVÁ, J. *Podnikání v malé a st•ední firm•*. 1. vyd. Praha: Grada

Publishing, 2005. ISBN 80-247-1069-2

- [68] VEUGELERS, R., CASSIMAN, B. R&D cooperation between firms and universities. Some empirical evidence from Belgian manufacturing. *International Journal of Industrial Organization*. Vol. 23, Num. 5-6, pg 355-379. ISSN 0167-7187
- [69] VÍTKOVÁ, R., VOLKO, V., VPENÍČEK, A. *Konkurenceschopnost malých a středních podniků v aliancích (clusters)*. 1. vyd. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2005. ISBN 80-02-01772-2
- [70] VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-099-6
- [71] VOŘÍŠEK, J. Trendy IS/CT, na které musí uživatelé a dodavatelé reagovat. *System Integration*, 2005, s. 494 – 505. [online]. [Cit. 2007-07-08]. Dostupné z <http://si.vse.cz/archiv/clanky/2005/05_vorisek.pdf>
- [72] VYSUŠIL, J. *Péče o zdravý organismus firmy*. 1. vyd. Praha: Profess, 1999. ISBN 80-85235-19-6.
- [73] ŽIŽKA, M. Postavení logistiky v malých a středních firmách, *E+M Ekonomie a Management*. 2001, roč. 4., č. 4, s. 24-26. Liberec 2001. ISSN 1212-3609
- [74] ŽIŽKA, M., MARŠÍKOVÁ, K. *Ekonomika a management podniku*. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2008. ISBN 978-80-7372-385-9

Bibliografie

- [1] *Albertina – Firemní monitor 2008* [dabáze]. Praha: Albertina data, 2008
- [2] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0
- [3] BALDWIN, R., WYPLOSZ, CH. *Ekonomie evropské integrace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-1807-1
- [4] COLIN, B. *Základy drobného podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-232-8
- [5] CYHELSKÝ, L., KAHOUNOVÁ, J., HINDLS, R. *Elementární statistická analýza*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-7261-003-1
- [6] DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P., LACKO, B. aj. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. Praha: Grada publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2848-3
- [7] *Dr Meredith Belbin defined a Team Role*. [online] 2007 [cit. 2007-12-14]. Dostupné z <<http://www.belbin.com>>
- [8] *FreeMind*. [online]. [Cit. 7. 4. 2007]. Dostupné z <http://freemind.sourceforge.net/wiki/index.php/Main_Page>
- [9] GLEGG, B., BIRCH, P. *Teamwork – budování týmu a zvedání jeho výkonu*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-670-5
- [10] HAYES, R.H., WHEELWRIGHT, S.C., CLARK, K.B. *Dynamická výroba – vytváření učící se organizace*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1998. ISBN 80-85605-20-1
- [11] CHILD, J. *Organization – A Guide to problems and Practice*. 2nd ed. London: Paul Chapman Publishing, 1984. ISBN 1-85396-014-4
- [12] JÁČEK, I., RYDVALOVÁ, P., ŽIŽKA, M., ŽUKOVÁ, H. *Specifikace zdravého českého malého a středního podnikání, I. díl*. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2004. ISBN 80-7083-886-8
- [13] JÁČEK, I., RYDVALOVÁ, P., ŽIŽKA, M., ŽUKOVÁ, H. *Specifikace zdravého českého malého a středního podnikání, II. díl*. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2006. ISBN 80-7372-136-8
- [14] JOHNSON, G. SCHOLES, K. *Cesty k úspěšnému podniku*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-220-3

- [15] KISLINGEROVÁ, E., HNILICA, J. *Finanční analýza krok za krokem*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-621-3
- [16] KOCH, R. *Pravidlo 80/20*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-7261-008-2
- [17] KOL. *Ottova všeobecná encyklopedie ve dvou svazcích, svazek 2*. M-Ž. 1. vyd. Praha: Ottovo nakladatelství – cesty, 2003. ISBN 80-7181-947-6
- [18] KOŠTURIK, J., CHAL, J. *Inovace – vaše konkurenční výhoda!* 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1929-7
- [19] KOTLER, P., FERNANDO, T.B. *Inovativní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0921-X
- [20] N• MEC, V. *• ízení a ekonomika firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-613-7
- [21] PET• ÍK, T. *Procesní a hodnotové • ízení firem a organizací*. 1. vyd. Praha: Linde Praha, 2007. ISBN 978-80-7201-648-8
- [22] PITTNER, M., ŠVEJDA, P. *• ízení inovací podniku*. 1. vyd. Praha: Asociace inovačního podnikání • R, 2004. ISBN 80-903153-2-1
- [23] PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1991-7
- [24] PORTER, M.E. *Konkurenční výhoda*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85605-12-0
- [25] PULZ, J. aj. *Leasing v teorii a praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-7169-021-021-X
- [26] REETZ, N. *Einführung in die mikroökonomische Theorie*. 9. Aufl. St. Gallen: Verlag Wilhelm Surbir, 2000. ISBN neuvedeno
- [27] ROSSENAU, D.M. *• ízení projekt•*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-218-1
- [28] *Rozvoj konceptu inovací*. • SÚ. [online]. [Cit. 3. 7. 2008]. Dostupné z <http://www.czso.cz/redakce.nsf/i/rozvoj_konceptu_inovaci_statistika_inovaci>
- [29] *Sd• lení komise; Zvyšování r• stu produktivity: hlavní poselství zprávy o konkurenceschopnosti Evropy v roce 2007*. [online]. [Cit. 2007-10-31]. Dostupné z <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2007:0666:FIN:CS:DOC>>

- [30] SYNEK, M. aj. *Podniková ekonomika*. 3. vyd. Praha: C.H.Beck, 2002. ISBN 80-7179-736-7
- [31] ŠKARKA, M. *Projekty „Výzkum pro malé a střední podniky“ a další příležitosti pro MSP*. 1. vyd. Praha: Technologické centrum AV • R, 2007. ISBN 80-86794-23-7
- [32] ŠVEJDA, J. aj. *Základy inovačního podnikání*. 1. vyd. Praha: Asociace inovačního podnikání • R, 2002. ISBN 80-903153-1-3
- [33] VEJD• LEK, J. *Jak zlepšit výrobní proces*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-583-1
- [34] VL• EK, R. *Management hodnotových inovací*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-164-5
- [35] VODÁ• EK, L., VODÁ• KOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-143-7
- [36] *Výzkum pro MSP – SME; Sedmý rámcový program EU*. [online]. [Cit. 2007-10-31] Dostupné z <<http://www.fp7.cz/vyzkum-pro-msp-sme/>>
- [37] ŽÁK, P. *Kreativita a její rozvoj*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0457-5

Seznam příloh

Příloha A	Výpočet potřeby počtu zaměstnanců
Příloha B	Vzor dotazníku pro zkoumání využívání principů outsourcingu v českých MSP
Příloha C	Novelizovaný systém klasifikace ekonomických činností v kontextu uskutečněního průzkumu
Příloha D	Identifikace dynamiky hospodářského rozvoje obcí ČR – projekt WD-30-07-1
Příloha E	Inovační aktivity podniků v České republice v letech 2004 – 2006, dle šetření ČSÚ
Příloha F	Případová studie inovací firmy Elmarco, s.r.o.

Příloha A Výpočet potřeby počtu zaměstnanců

Pro výpočet potřeby počtu pracovníků, které podnikatel potřebuje k provedení určitého objemu práce vyjádřeného pracovním časem, existují v podstatě dva postupy.¹

1. postup odvozený od výpočtu výrobních dělníků, který je normován. Objem práce za určité období (t) je dán normou spotřeby času na jeden výrobek (pracnost výrobku) t_N (v Nh/ks) a potom těchto výrobků (qt) za stejné období (tento počet zvýšíme normovaným koeficientem ještě o náhradní díly a plánovaný odpad-zmetky (kzm)). Plánovaný objem práce na jeden výrobek Q_N sumarizujeme za celý výrobní program. Dělník je v práci určitý počet hodin v roce, tzv. časový fond dělníka FD, cca se jedná o 1.800 h/r. Tento časový fond musíme rovněž upravit koeficientem – plnění norm (kpn).

$$\text{Potřebný počet výrobních dělníků } LDV = (t_N \cdot qt \cdot k_{ND} \cdot k_{zm}) / (FD \cdot k_{pn}) \quad (A1)$$

Kromě výrobních dělníků (jednicových) jsou ve výrobě dělníci režijní LDR (seřizovači, nástrojáci, manipulanti, skladníci ...), jejich práci lze obtížně normovat, proto jej stanovíme podílem k výrobním dělníkům: v kusové výrobě činí asi 25 %, v automatizované 75 %, u pružných výrobních systémů řízených počítači až 120 %. Celkový počet dělníků LD je součtem výrobních LDV a režijních dělníků LDR.

Počet manažerů opět určíme podílem, tentokrát k celkovému počtu dělníků:

- Vrcholový management LVM ($k_{VM} = 1$ až 3 %) z LD, čím menší podnik tím větší koeficient (více %), tj otázka potřeby stupňů, úrovně řízení;
- Střední management LSM ($k_{SM} = 8$ až 12 %) z LD, čím složitější výrobní proces, tím větší koeficient;
- Provozní management LPM ($k_{PM} = 15$ až 25 %) z LD, čím složitější výrobní proces, tím větší koeficient.

$$\text{Pracovníci celkem } L = LD + LVM + LSM + LPM \quad (A2)$$

¹ VYSUŠIL, J. *Péče o zdravý organismus firmy*. 1997, s. 56 - 90.

$$\text{Tedy po dosazení koeficientů } L = LD + k_{VM} \cdot LD + k_{SM} \cdot LD + k_{PM} \cdot LD \quad (A3)$$

2. postup výpočtu pracovníků

Nejsou-li k dispozici výrobní postupy s normami $\cdot$ as $\cdot$, ale známe-li předpokládanou produktivitu pracovníka $P (K\cdot/r,os)$ a plánované výkony $Q (K\cdot/r)$. Zjistíme počet pracovníků jako jejich podíl:

$$L = Q / P \quad (A4)$$

Jednotlivé kategorie pracovníků pak určíme opačným postupem než u prvního.

KOMBINACE KVANTITATIVNÍHO A KVALITATIVNÍHO HLEDISKA

Pro stanovení charakteristiky velikosti podniku dle počtu zaměstnanců bylo využito metody stanovení potřeby počtu pracovníků dle prvního postupu J. Vysušila. Předpokladem je stanovení, na základě zkušeností získaných řízeními rozhovory s podnikateli, rozsahu managementu potřebného pro řízení podniku. Výpočty byly provedeny pro výrobní podnik, ale dle odborné literatury je lze vztáhnout i na podniky poskytující služby.

Jako drobný podnik byl charakterizovaný ten, který potřebuje pro zajištění provozu firmy pouze jednoho manažera (či manažerku) = majitele (majitelku). Je zde spojeno řízení a vlastnictví firmy. Takový podnikatel často využívá v oblasti provozního managementu pomoci rodinných příslušníků či služeb formou outsourcingu. Firma má „jen“ vrcholové řízení a vzhledem k tomu, že se jedná o malý podnik, byl stanoven koeficient pro jeho výpočet ve výši 3 % z celkového počtu dělníků (dle J. Vysušila).

Jako malý podnik byl specifikovaný ten, pro jehož zajištění provozu nestačí schopnosti a znalosti pouze majitele firmy, ale potřebuje již podporu provozního managementu. Majitel však stále zvládá zajistit celkový dohled nad chodem firmy a vztahy v rámci jejího externího prostředí. Řízení firmy zajišťuje „vrcholový management“ a pro zajištění plynulého provozu potřebuje provozní management (techniky, účetní, apod.). Jedná se o organizační strukturu, kterou lze dle J. Vysušila charakterizovat jako menší s koeficientem pro stanovení počtu vrcholového managementu ve výši 2 % z celkového počtu dělníků. Pro stanovení počtu provozního managementu je třeba brát v úvahu rovněž náročnost výrobního procesu. Výpočty

byly provedeny pro mezní hodnoty stanovené J. Vysušilem, pro jednoduchý (15 % z celkového počtu dělníků) a složitý (25 % z celkového počtu dělníků) výrobní proces firmy.

Střední podnik se již neobejde bez středního managementu. Jedná se již o složitější organizační struktury. Podnik přijímá nové zaměstnance, investuje do dalších prostor, zařízení, často se rozšiřuje do vzdálenějších lokalit, expanduje. Střední firma mívá vize prosadit se a rozšířit i na zahraniční trhy. Činnosti firmy vyžadují vrcholové řízení (koeficient 1 % z celkového počtu dělníků), dále pak střední a vrcholový management. Pro stanovení počtu středního a provozního managementu je třeba brát v úvahu rovněž náročnost výrobního procesu. Výpočty byly provedeny následovně: v případě středního managementu pro mezní hodnoty stanovené J. Vysušilem, pro jednoduchý (8 % z celkového počtu dělníků) a složitý (12 % z celkového počtu dělníků) výrobní proces firmy; provozní management má stanoveny hodnoty koeficientů pro mezní hodnoty ve výši pro jednoduchý (15 % z celkového počtu dělníků) a složitý (25 % z celkového počtu dělníků) výrobní proces firmy.

Výpočty počtu pracovníků po dosazení do vzorce (A3), kdy jedinou neznámou hodnotu je celkový počet dělníků (LD), jsou uvedeny v tab. A1.

Dále byl proveden zkušební výpočet v existující firmě Elmarco, s.r.o., viz příloha F. V roce 2005 měla firma dle výroční zprávy 124 zaměstnanců, z toho 11 na pozici vrcholového a středního managementu. V tab. A2 je uveden výpočet dle vzorce (A3), za předpokladu, že se jedná o střední podnik, byl stanoven koeficient 1 % z celkového počtu zaměstnanců, pro střední management v případě středně složitého výrobního procesu (již zabývaná výroba v oblasti polovodičů, počátek transferu nanotechnologie do firmy) 10 % z celkového počtu dělníků, pro provozní management 20 % z celkového počtu dělníků. Výsledky výpočtů uvedených tab. 20 poukazují na to, že by ve firmě mělo být cca 11 pracovníků na úrovni vrcholového a středního managementu z celkových 124, což odpovídá skutečnosti zaznamenané ve výroční zprávě firmy analyzovaného roku.

Tab. A1 Výpočet počtu zaměstnanců na jednotlivých stupních řízení

Charakteristika velikosti podniku dle def. EU	max. počet zaměstnanců dle EU	vrcholový manag.			střední management			provozní management			celkový počet manažerů	Suma u složit. výroby	
		v % LD	počet méně složit. v.	počet méně složit. v.	v % LD; méně složitá výroba	v % LD; méně složitá výroba	počet u méně složit. výroby	v % LD; méně složitá výroba	v % LD; méně složitá výroba	počet u méně složit. výroby			
drobný		9	3	0,27	x	0	x	0	x	15	x	1,62	x
malý		49	2	0,27	0,77	0	0	0	0	15	5,44	8,45	8,72
střední		250	1	2,02	1,81	8	12	16,13	21,74	15	25	48,83	72,38

Zdroj: Vlastní zpracování

Pozn.: LD ... celkový počet lidí

x ... nebylo stanoveno

Tab. A2 Příklad výpočtu počtu pracovníků v managementu existující firmy Elmarco s.r.o. v r. 2005

Charakteristika velikosti podniku dle def. EU	skutečný celkový počet zaměstnanců		vrcholový manag.			střední management			provozní management					celkový počet manažerů	Suma u složit. výroby	
	LD	1	počet méně složit. v.	počet složit. v.	0,90	v % LD; složitá výroba	v % méně LD; složitá výroba	v % LD; složit. výroba	počet u méně složit. výroby	počet u složit. výroby	v % LD; složitá výroba	počet u méně složit. výroby	počet u složit. výroby			
střední podnik	124	1	1	1	0,90	8	10	8	8,99	15	20	15	19,38	24,00	29,26	
suma pracovníků vrcholového a středního															9,99	10,90

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha B Vzor dotazníku pro zkoumání využívání principů outsourcingu v českých MSP

CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE (EKONOMICKÉHO SUBJEKTU):

Počet zaměstnanců:

☐ 0 – 9 ☐ 10 – 49 ☐ 50 – 249 ☐ 250 a více

Datum založení ekonomického subjektu:

Právní forma podnikání:

Sídlo (místo) provozovny (obec):

Hlavní provozovaná činnost dle OKE:

Další provozované činnosti dle OKE:

Prosím dále zaškrtnoute Vámi vybranou variantu odpovědi. Děkujeme.

1) Využíváte či využili jste v organizaci outsourcing?:

- ☐ ANO
☐ NE, ale v budoucnosti o této možnosti uvažujeme
☐ NE, ani o této možnosti do budoucna neuvažujeme

Pokud „ANO“ vyplňte, prosím, dále otázky číslo 2, 3, 5A, 6 – 11.

V případě odpovědi „NE, ale v budoucnosti o této možnosti uvažujeme“ pokuste se, prosím, odpovědět otázky číslo 2, 3, 5B a 11.

V případě „NE, ani o této možnosti do budoucna neuvažujeme“ odpovězte, prosím, na otázku číslo 4.

2) Oblast a odhad podílu (v %ním vyjádření) využití outsourcingu (jako podíl interních a externích zaměstnanců na dané činnosti):

☐ 0	☐ 25	☐ 50	☐ 75	☐ 100	outsourcing informačních systémů
☐ 0	☐ 25	☐ 50	☐ 75	☐ 100	outsourcing vedení účetnictví
☐ 0	☐ 25	☐ 50	☐ 75	☐ 100	outsourcing v oblasti vývoje a výzkumu
☐ 0	☐ 25	☐ 50	☐ 75	☐ 100	outsourcing v oblasti leasingu
☐ 0	☐ 25	☐ 50	☐ 75	☐ 100	outsourcing transferu technologií
☐ 0	☐ 25	☐ 50	☐ 75	☐ 100	outsourcing v oblasti bankovního sektoru
☐ 0	☐ 25	☐ 50	☐ 75	☐ 100	outsourcing v oblasti výroby
☐ 0	☐ 25	☐ 50	☐ 75	☐ 100	outsourcing v oblasti marketingu a reklamy
☐ 0	☐ 25	☐ 50	☐ 75	☐ 100	logistický outsourcing
☐ 0	☐ 25	☐ 50	☐ 75	☐ 100	outsourcing v oblasti telekomunikací
☐ 0	☐ 25	☐ 50	☐ 75	☐ 100	outsourcing řízení lidských zdrojů
☐ 0	☐ 25	☐ 50	☐ 75	☐ 100	outsourcing služeb péče o zákazníka
☐ 0	☐ 25	☐ 50	☐ 75	☐ 100	ekologický outsourcing
☐ 0	☐ 25	☐ 50	☐ 75	☐ 100	outsourcing facility managementu (ostraha, údržba, strav., úklid, atd.)
☐ 0	☐ 25	☐ 50	☐ 75	☐ 100	jiná oblast; prosím, uveďte jaká

3) Důvody pro využití outsourcingu:

Finanční:

- ☐ snížení nákladů
- ☐ zprůhlednění nákladů
- ☐ zlepšení cash-flow
- ☐ uvolnění investičních zdrojů pro jiné aktivity
- ☐ rozložení počáteční investice do měsíčních plateb (převedení fixních nákladů na variabilní)
- ☐ přísun peněz (hotovost z prodeje zařízení poskytovateli outsourcingu)
- ☐ jiný důvod: prosím, uveďte jaký

Organizační:

- ☐ zjednodušení manažerské práce
- ☐ zploštění organizační struktury podniku
- ☐ zvýšení pružnosti
- ☐ snížení počtu pracovníků
- ☐ „nenavýšení“ počtu pracovníků z důvodu realizace nového projektu
- ☐ některé činnosti jsou těžko ovladatelné nebo zcela mimo kontrolu (zvýšení transparentnosti)
- ☐ jiný důvod: prosím, uveďte jaký

Význam:

- ☐ soustředění se na „core business“ (na hlavní činnost podniku)
- ☐ zdokonalení rozvoje a zlepšení operativní výkonnosti v oblasti hlavní činnosti
- ☐ zvyklost v odvětví
- ☐ interní nedostupnost potřebných zdrojů
- ☐ snížení rizika úniku interních informací
- ☐ přenesení rizik na poskytovatele outsourcingových služeb
- ☐ garantování kvality daných služeb
- ☐ jiný důvod: prosím, uveďte jaký

Konkurenční:

- ☐ strategické získání inovativních technologií, „know-how“
- ☐ získání konkurenčních výhod
- ☐ přístup k možnostem a schopnostem na světové úrovni
- ☐ jiný důvod: prosím, uveďte jaký

☐ jiné důvody; prosím, uveďte jaké

4) Důvody nerealizace outsourcingu:

- ☐ obava ze závislosti na poskytovateli outsourcingových služeb
- ☐ nedůvěra v poskytovatele outsourcingových služeb
- ☐ nepřehlednost trhu poskytovatelů outsourcingových služeb
- ☐ problém vyčíslení nákladů na dané činnosti
- ☐ obava ze zvýšení nákladů (obava z vyšší ceny externích služeb)
- ☐ jedná se o příliš důležitou (strategickou) činnost
- ☐ obava z personálních problémů
- ☐ obava z úniku interních informací
- ☐ snížená možnost kontroly
- ☐ obava z nevratnosti rozhodnutí
- ☐ neznalost
- ☐ jiné důvody; prosím, uveďte jaké

5A) Rok zahájení prvního

outsourcingového projektu:

5B) Rok předpokládaného zahájení

outsourcingového projektu:

6) Na kolik let je či byl daný outsourcing (viz 5A) činností realizován?

7) Máte personální strategii pro případ přenesení určité činnosti na poskytovatele outsourcingových služeb:

- ☐ nabídka jiné práce vlastnímu zaměstnanci
☐ propuštění zaměstnance z důvodu organizačních změn
☐ převedení zaměstnance po vzájemné dohodě k poskytovateli
☐ jiná; prosím, uveďte jaká (např. jednalo se o zcela novou zakázku)

8) Jaké jsou Vaše zkušenosti s poskytovateli outsourcingových služeb?

- ☐ výhradně pozitivní ☐ spíše pozitivní ☐ spíše negativní ☐ výhradně negativní

9) Jaké jsou Vaše hlavní požadavky kladené na poskytovatele outsourcingových služeb? (vyberte nejvýše 3)

- | | |
|--|--|
| ☐ důvera – reference (o kvalitě služeb) | ☐ cena poskytované služby |
| ☐ poskyvatelské zkušenosti firmy | ☐ velikost firmy |
| ☐ technické zázemí firmy | ☐ počet zákazníků |
| ☐ spektrum činností – specializace | ☐ opatření proti úniku informací |
| ☐ převzetí zaměstnanců a vybavení | ☐ jiné; prosím, uveďte jaké |

10) Byly při přípravě outsourcingu činností využívány principy projektového řízení? (viz níže)

- ☐ ANO ☐ SPÍŠE ANO ☐ SPÍŠE NE ☐ NE

11) Tato tabulka popisuje jednotlivé fáze projektového řízení. V případě, že jste outsourcingový projekt již realizovali, prosím, pokuste se vyplnit tabulku na základě Vaší vlastní zkušenosti. V případě, že v budoucnosti o této možnosti teprve uvažujete, prosím, zkuste odhadnout, jak byste při realizaci postupovali.

Charakteristika vybraného outsourcingového projektu (typ outsourcované služby):

Popis fáze outsourcingového projektu, tedy zda byl (byla/byly):	Odhad, jak jste se danou fází zabývali:				Jak dlouho daná fáze trvala?	
	ano	spíše ano	spíše ne	ne	dny	/ měsíce
definován cíl outsourcingového projektu;						
sestaven tým pro outsourcingový projekt;						
provedena interní analýza stavu činnosti;						
provedena externí analýza stavu činnosti;						
vypracovány plány finanční, časové a rizik;						
provedeno výběrové řízení na dodavatele služby;						
provedena zprávná kontrola poskytování služby;						
provedeno úplné začlenění služby do procesu fy.						

Děkujeme za Vaši účast a prosíme o zaslání vyplněného dotazníku do 30. 11. 2007.

Příloha C Novelizovaný systém klasifikací ekonomických činností v kontextu uskutečněního průzkumu

Systém odvětvové klasifikace ekonomických činností pod akronymem OKE¹ byl v České republice zaveden v roce 1994. Důvodem pro kódové vyjádření ekonomických činností je jejich hierarchické rozdělení, které je dále možné využít pro analytické zpracovávání dat ekonomických subjektů dle jednotlivých činností, příkladem využití je sestavování úct státu. Vznik klasifikace ekonomické činnosti OKE¹ byl především podnícen informací povinností k OSN a MMF.

Na základě Sdělení Českého statistického úřadu ze dne 18. září 2007 o zavedení Klasifikace¹ ekonomických činností (dále jen CZ-NACE) byla tímto nahrazena původní Odvětvová klasifikace ekonomických činností (dále jen OKE¹), která byla vydaná sdělením Českého statistického úřadu ze dne 18. prosince 2003 č. 486/2003 Sb. a aktualizovaná sdělením č. 311/2005 Sb.

Jak je uvedeno na webových stránkách Českého statistického úřadu, byla nová klasifikace CZ-NACE vypracována podle mezinárodní statistické klasifikace ekonomických činností, a to v souladu s nařízením Evropského parlamentu a Rady ES z roku 2006. Důvodem byla tzv. „Revize 2“ původní klasifikace ekonomických činností. Nová klasifikace CZ-NACE v návaznosti na zmíněnou revizi tak dle ČSÚ více zohledňuje technologický rozvoj a strukturální změny hospodářství a je lépe srovnatelná s jinými mezinárodními klasifikacemi.

Jak ovlivní uvedená změna běžný život podnikatele? Sledování kódů CZ-NACE je nutné například při podávání žádosti o podporu v podnikání ve vybraných dotačních titulech. Protože některé výzvy pro podporu podnikání jsou určeny jen určitým druhem ekonomických činností, které jsou v rámci konkrétního programu podporovány.

¹ Cit. Definice statistické klasifikace: „Statistická klasifikace představuje hierarchicky uspořádané třídy určených ekonomických, sociálních nebo demografických jevů a procesů. Klasifikační třídy sleduje návaznost jevů a procesů od obecnějšího k detailnějšímu. Jevy a procesy jsou v klasifikacích uspořádány a rozčleněny zpravidla do tříd a podtříd, skupin a podskupin, oddílů a pododdílů, kdy vyšší stupeň struktury se rozkládá na detailnější nižší stupně a existuje hierarchické logické uspořádání podízení a nadřazení jednotlivých stupňů klasifikace. Všechny platné statistické klasifikace jsou závazné jak pro orgány vykonávající státní statistickou službu, tak pro zpravodajské jednotky, které poskytují údaje pro statistická zjišťování prováděná státní statistickou službou.“ Více viz http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/co_je_statisticka_klasifikace.

Najít odpověď na to, zda změna systému klasifikace ekonomických činností a produkce z OKE na CZ-NACE ovlivní také analýzu a prezentaci statistických dat, je cílem následujícího textu. Změny v kategorizaci ekonomických činností jsou v článku předloženy na výstupech průzkumu, který byl proveden v rámci výzkumného projektu Hospodářské fakulty Technické univerzity v Liberci reg. č. WD-30-07-1 „Inovace přístup k řešení regionálních disparit na úrovni regionů“, jehož zadavatelem je Ministerstvo pro místní rozvoj.

1. Charakteristika systému klasifikací ekonomických činností a produkce

Účelem kapitoly je shrnout účel systému ekonomických činností v historickém kontextu jeho vývoje. Činnost ekonomických subjektů lze chápat jako kombinaci výrobních faktorů (práce, půda, kapitál, ale i technologie, informace, suroviny, výrobky, služby, ...), která následně vede k vytvoření konkrétního výstupu. Rámec pro statistická data o činnostech ekonomických subjektů a již z pohledu aktivit ve výrobě, zaměstnanosti atd., poskytuje systém klasifikace NACE. Její používání je povinné pro všechny členské státy Evropské unie. Vzhledem k tomu, že je klasifikace NACE součástí mezinárodního systému statistických klasifikací, lze takto třídit data srovnávat na světové úrovni.

NACE je akronymem Nomenclature générale des Activités économiques dans les Communautés Européennes, v překladu statistická klasifikace ekonomických činností, používaná v rámci Evropského společenství, a to od roku 1970.

Pro možnost zařazení činnosti do systému NACE ji lze charakterizovat jako jeden výrobní postup (tkaní, nebo předení...), nebo jako ucelenou sérii jednotlivých činností v rámci jedné statistické jednotky. Za ekonomickou činnost je považován celý výrobní postup, tedy ucelená série jednotlivých činností (příkladem může být výrobní proces automobilů). Smyslem NACE však není charakterizovat typy statistických jednotek dle činností. Jednotka může realizovat několik ekonomických činností. Při kategorizaci nehraje roli vlastnictví statistické jednotky (vlastnictví neovlivňuje ekonomickou činnost). Rovněž jsou ekonomické činnosti v systému NACE nezávislé i na způsobu výroby (ruční, mechanizované, automatizované).

Jak uvádí Metodická příručka • SÚ, byly definovány různé typy statistických jednotek, které jsou popsány v Nařízení Rady o statistických jednotkách • 696/93 pro sledování a analýzu podnikové sféry v zemích EU.² Jedná se o následující typy:

- skupina podniků (více •inností, více pracovišť•);
- podnik (více •inností, více pracovišť•);
- •innostní jednotka (jediná •innost, více pracovišť•);
- místní jednotka (více •inností, jediné pracovišť•);
- místní •innostní jednotka (jediná •innost, jediné pracovišť•);
- institucionální jednotka (více •inností, více pracovišť•);
- jednotka s homogenní výrobou (jediná •innost, více pracovišť•);
- místní jednotka s homogenní výrobou (jediná •innost, jediné pracovišť•).

Historii vývoje klasifikace •inností lze datovat rokem 1961 vznikem klasifikace NICE (klasifikace odvětví v Evropských společenstvích), •len•ním odvětví na základ• setřídění dle třímištných kódů. Jednalo se však o obsáhlé oddíly popisující pouze odvětví těžebního, zpracovatelského průmyslu, energetiky a stavebnictví, které byly následn• v roce 1963 ještě podrobněji roz•len•ny. V roce 1965 byla vytvořena samostatná klasifikace obchodních •inností NCE. Tu v roce 1967 následovala klasifikace služeb a zemědělství. Ke sjednocení všech odvětví pod jeden evropský systém klasifikace došlo v roce 1970 vznikem NACE. V této první verzi klasifikace byla základním problémem skutečnost, že nebyla právn• ošetřena v rámci Společenství. Docházelo k tomu, že nejprve byla statistická data setříděna dle národních klasifikací a až následn• byly údaje převedeny do kategorizace NACE. V důsledku toho byla data často nesrovnatelná a zavádějící.

Na základ• těchto zjištění byla klasifikace NACE dvakrát (Rev. 1 a Rev. 1.1) za sebou revidována (rok 1990 a 2002) v souladu s Mezinárodní standardní klasifikací všech ekonomických •inností (ISIC). Souasn• se však již prováděly přípravy pro razantnější změny, které vstoupily v platnost v prosinci roku 2006. Důvodem byly změny ve struktuře hospodářství i jednotlivých organizací a vznik nových ekonomických •inností díky technologickému a technickému vývoji. Obecn• byla stanovena povinnost všech členských států EU používat revidovanou klasifikaci •inností NACE (Re. 2) od 1. ledna 2008, přičemž

² NACE REV. 2 Metodická příručka • SÚ, 2007. [online]. [cit. 2008-07-01]. Dostupné z: <[http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/metodicka_prirucka_k_nace_rev_2_\(cz_nac\)/\\$File/metodicka_prirucka_nace_080126.pdf](http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/metodicka_prirucka_k_nace_rev_2_(cz_nac)/$File/metodicka_prirucka_nace_080126.pdf)>. 2007, s. 10.

jednotlivé členské státy si mohou zavést národní klasifikace vycházející však z NACE (Rev. 2).

Základní změny provedené v NACE Rev. 2 oproti systému NACE Rev. 1.1 (kompatibilní s českou verzí OKE) je uvedena v tab. C1. Došlo ke sloučení některých kategorií podobného typu (např. průvodní A, B v jednu) a naopak rozdělení neslučitelných (průvodní E, I, K, O), čímž vznikla zcela nové sekce (jakou je J – Informační a komunikační činnosti). Ke změnám došlo nejen na úrovni sekcí, ale i těch následných úrovních členění. Např. v nově označované sekci Zpracovatelského průmyslu „C“ vznikly oddíly nové, vybrané byly např. i přesunuty pod jiné sekce. Některé sekce doznaly změny i z pohledu způsobu nazírání na danou činnost příkladem je sekce F – Stavebnictví, jehož průvodní struktura byla založena na procesu výstavby a nově vzniklé tři oddíly charakterizují spíše účel a typ stavby.

Z důvodu velkého množství změn kategorizace OKE na CZ-NACE a potřeby informovanosti je na webových stránkách ČSÚ dostupná nejen podrobná metodika převodu, ale rovněž převodník, a to buď jako dokument Microsoft Word či Microsoft Excel. Převodník je tak nástrojem, který podnikatelům umožní rychlejší orientaci v uskutečňovaných změnách.

Tab. C1 Základní rozdíly mezi NACE Rev. 1.1 a NACE Rev. 2

NACE Rev. 1.1	NACE Rev. 2.
A – Zemědělství, myslivost a lesnictví	A – Zemědělství, lesnictví a rybářství
B – Rybolov a chov ryb	
C – Těžba nerostných surovin	B – Těžba a dobývání
D – Zpracovatelský průmysl	C – Zpracovatelský průmysl
E – Výroba a rozvod elektřiny, plynu a vody	D – Výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu E – Zásobování vodou; činnosti související s odpadními vodami, odpady a sanacemi.
F – Stavebnictví	F – Stavebnictví
G – Obchod, opravy motorových vozidel a výrobek pro osobní potřebu a převážně pro domácnost	G – Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel
I – Doprava, skladování a spoje	H – Doprava a skladování J – Informační a komunikační činnosti
H – Ubytování a stravování	I – ubytování, stravování a pohostinství
J – Finanční zprostředkování	K – Pojišťovnictví a pojišťovnictví
K – činnosti v oblasti nemovitostí a pronájmu; Podnikatelské činnosti	L – činnosti v oblasti nemovitostí M – Profesní, vědecké a technické činnosti N – Administrativní a podpůrné činnosti
L – Veřejná správa a obrana; povinné sociální zabezpečení	O – Veřejná správa a obrana; povinné sociální zabezpečení

M – Vzdělávání	P – Vzdělávání
N – Zdravotnictví	Q – Zdravotní a sociální péče
O – Ostatní veřejné, sociální a osobní služby	R – Kulturní, zábavní a rekreační činnosti S – Ostatní činnosti
P – činnosti domácností	T – činnosti domácností jako zaměstnavatel; činnosti domácností produkujících blíže neurčené výrobky a služby pro vlastní potřebu
Q – Exteritoriální organizace a instituce	U – činnosti exteritoriálních organizací a orgánů

Zdroj: • SÚ, NACE REV. 2 Metodická příručka • SÚ, 2007

2. NACE (REV.2) - metodika, základní pravidla

Struktura systému NACE je hierarchická, kdy první úroveň (tzv. sekce) je označována alfabetickým kódem, při zařazování činností je nejdůležitější obecná charakteristika zboží a služeb a nároky potenciálních uživatelů statistických dat. Druhá úroveň (tzv. oddíly) je označena dvojmístným číselným kódem, na třetí úrovni (tzv. skupiny) se jedná o třímístný číselný kód. Při zařazování ekonomických činností do oddílů a skupin se bere v úvahu:

- povaha vyráběného zboží či poskytovaných služeb (fyzická povaha, stupeň zpracování, potřeby nutné k výrobě);
- účel zboží či poskytovaných služeb;
- vstupy a způsob výroby (tato charakteristika se nejčastěji používá při výrobě zboží složitými postupy).

Na čtvrté úrovni kategorizace ekonomických činností je označení tzv. třídy čtyřmístným číselným kódem. Více viz metodika • SÚ. Některé státy mají kvůli nárokům své národní verze rozšířenou klasifikaci činností NACE ještě o pátou úroveň.

Této metodiky bylo využito i při převodu klasifikací ekonomických činností OKE na CZ – NACE v rámci v úvodu uvedeného průzkumu (viz kapitola sedmá).

3. Hlavní, vedlejší a doplňkové ekonomické činnosti

Jak bylo uvedeno výše, jednotka může realizovat několik ekonomických činností. Pro možnost statistického hodnocení výstupů jednotlivých jednotek (ekonomických subjektů) jsou

proto •innosti dále •len•ny na hlavní, vedlejší a dopl•kové. Dále jsou uvedeny definice jednotlivých •inností dle metodické p•íru•ky • SÚ.

Hlavní ekonomická •innost jednotky je •innost, která se podílí nejv•tší m•rou na tvorb• p•idané hodnoty jednotky.

Vedlejší ekonomická •innost je jakákoli jiná •innost, jejímiž výstupy jsou zboží nebo služby, vhodné pro poskytnutí t•etí stran•.

...•innosti mohou být dále vykonávány s podporou mnoha dopl•kových •inností, jako je nap•. ú•etnictví, doprava, skladování, nákup, propagace výrobk•, opravy a údržba.³

•innosti dopl•kové v podstat• poskytují služby pro vykonávání hlavní a vedlejších ekonomických •inností jednotky a v tomto p•ípad• nejsou v konkrétní jednotce klasifikovány dle kategorií NACE. Dopl•kovou •innost lze charakterizovat tak, že:

- pouze pomáhá (netvo•í p•idanou hodnotu jednotky);
- vstupy jsou zapo•tené k náklad•m jednotky;
- výstupy nejsou kone•ným výrobkem, ani jeho sou•ástí a
- podobné jednotky je používají ve srovnatelné mí•e.⁴

4. Pravidla pro zat•i•ování •inností a jednotek

Každá jednotka je specifikována svou hlavní ekonomickou •inností, které byl p•i•azen jeden kód NACE. Jak bylo uvedeno, je identifikace hlavní ekonomické •innosti provedena dle výše p•idané hodnoty, která se tak stává základním klí•em pro zat•id•ní jednotky dle klasifikace •inností. Hrubou p•idanou hodnotu definovalo • SÚ jako rozdíl mezi celkovou produkcí a mezi spot•ebou (výrobní). Pro ur•ení hlavní ekonomické •innosti je pot•eba znát podíl všech •inností jednotky na p•idané hodnot•. V p•ípad•, že to nelze, jsou ur•eny zástupné ukazatele založené na výstupech (nap•. hodnota obratu produkt• náležejících daným •innostem) •i vstupech produkce jednotky (nap•. počet zam•stnanc• na daných •innostech, počet odpracovaných hodin, mzdy •i platy •i p•íjmy samo-zam•stnavatel•), záleží však na

³ NACE REV. 2 Metodická p•íru•ka • SÚ. Praha. 2007, s. 9. Citace.

⁴ NACE REV. 2 Metodická p•íru•ka • SÚ. Praha. 2007, s. 9.

náro•nosti procesu jednotky. V p•ípad• jednotek provozujících obchod je vhodn•jší jako zástupný ukazatel použít hrubý zisk.

V situaci, kdy jednotka provádí více •inností z více než dvou t•íd NACE a žádná z nich nevytvá•í více než 50% podíl na p•ídané hodnot•, použije se pro jejich za•azení do klasifikace NACE tzv. metody top-down. Ú•elem této metody je hierarchické zat•íd•ní (dle podílu na p•ídané hodnot•) až do nejnižší úrovn• klasifikace NACE a ur•ení následného souhrnu p•ídané hodnoty všech •inností v rámci jednotlivých sekcí, oddíl•, skupin a t•ídy.

5. Specifické p•ípady zat•íd•ní – subdodavatelské •innosti (outsourcing)

S ohledem na zam••ení výzkumu je dále rozebrán vliv outsourcingu služeb na zat•íd•ní dané služby do klasifikace NACE. V rámci smluvního vztahu subdodavatelské •innosti vystupují zadavatel (tzv. komitent) požadující dlouhodob• vykonávání konkrétní •innosti pro výrobní proces své jednotky a dodavatel, jako jednotka vykonávající konkrétní požadovanou •innost na základ• smlouvy •i dohody. Poskytování outsourcingu (subdodatelství) je smluvním závazkem, v rámci kterého lze zprost•edkovat •ást výrobního procesu, celý výrobní proces, stavební •innosti, služby dopl•kových •inností jednotky.

Hlavní a vedlejší •innosti dodavatele služeb jsou zat•i• ovány v NACE dle toho, jaké služby vykonávají, nap•. dodávají-li služby v oblasti ú•etnictví, jedná se o NACE ve t•íd• 69.20 – ú•etnické a auditorské •innosti, apod.

V sekci C – zpracovatelského pr•myslu je otázka zat•íd•ní •inností zadavatele do NACE závislá na vlastnictví vstup• a následn• výstup• dané •innosti. Principem outsourcingu je, že zadavatel poskytuje dodavateli v rámci smluvního vztahu technické zadání, požadavky provedení práce. Když zadavatel outsourcuje pouze •ást výrobního procesu je klasifikován ve výrob•. Jestliže zadavatel outsourcuje kompletn• celý proces výroby, je v rámci NACE klasifikován ve výrob• jedin•, když vlastní surový materiál, •i polotovary na vstupu a je tudíž i vlastníkem konečného produktu na výstupu. V opačném p•ípad• jsou zadavatelé zat•íd•ni dle principu p•ídané hodnoty nap•. do sekce G – Velkoobchod a maloobchod nebo dalších (nap•. sekce M, N, R, S, U). Při poskytování služeb pracovních agentur je zat•íd•ní zadavatele závislé na délce smluvního vztahu. V sekci F - Stavebnictví je s ohledem na to, že zadavatel má vždy zodpov•dnost za provedení stavby, za•azen bez ohledu na to, jakou •ást •inností

outsourcuje, jako by vykonával celou činnost sám. V ostatních sekcích se při zařazování činností zadavatele a dodavatele postupuje dle příkladu zpracovatelského průmyslu.⁵

Vztah mezi NACE Rev. 2 s jinými klasifikacemi ekonomických činností lze nalézt on-line na serveru RAMON, více viz <http://ec.europa.eu/eurostat/ramon>. V zásadě lze konstatovat, že NACE je klasifikace odvozená od Mezinárodní standardní klasifikace všech ekonomických činností (ISIC).

⁵ NACE REV. 2 *Metodická příručka* • SÚ. Praha, 2007, s. 16.

Příloha D Identifikace dynamiky hospodářského rozvoje obcí • R – projekt WD-30-07-1

Zadavatelem uvedeného výzkumného projektu s reg. •. WD-30-07-1 a názvem „Inovační přístup k řešení disparit na úrovni regionů“ (pro období 2007 – 2011) je MMR. Jeho první cíl pro období let 2007 až srpen 2009 je zaměřen na specifikaci nové metodiky identifikace dynamiky hospodářského rozvoje obcí • R. První shrnutí výstupů jsou uvedena v publikaci „Konkurenceschopnost a jedinečnost obce“.¹

Cit².: V první části odborné monografie jsou formulována metodologická východiska, která se opírají o teoretická bádání v oblasti hodnocení regionálních disparit. Východiskem pro tuto část byla analýza Strategie regionálního rozvoje České republiky pro léta 2007 až 2013 formulovaná Ministerstvem pro místní rozvoj, dále pak analýzy regionálních rozdílů v demografickém, sociálním a ekonomickém vývoji zpracované Českým statistickým úřadem pro jednotlivé kraje, analýzy jednotlivých Programů rozvoje krajů a další literární zdroje.

Na základě výše uvedených podkladů byl zpracován přehled jednotlivých přístupů používaných v České republice k měření regionálních disparit pro různé kategorie územních celků (kraje, okresy, správní obvody obcí s rozšířenou působností, správní obvody obcí s pověřeným obecním úřadem, generelové jednotky, obce). Zároveň byly zjišťovány indikátory, pomocí kterých lze regionální rozdíly kvantifikovat. Výsledkem tohoto kroku bylo vytvoření databáze indikátorů. V další fázi byla ve spolupráci s Českým statistickým úřadem zjišťována věcná a časová dostupnost identifikovaných indikátorů pro vymezené kategorie územních celků. Za základní jednotku zkoumání byla zvolena obec, a to na základě teze, že administrativní regiony často nevystihují skutečné sociální a hospodářské vazby mezi obcemi.

Na tuto výzkumnou fázi navázala etapa zajištění dat ze strany Českého statistického úřadu a jejich statistické zpracování. Pomocí korelační analýzy byly analyzovány vazby mezi jednotlivými ukazateli. Pomocí korelační analýzy lze získat představu o struktuře dat, nicméně vysoký počet ukazatelů a vazeb mezi nimi ztěžuje interpretaci dat. Z toho důvodu byla hledána metoda, která umožní redukovat původní vysoký počet ukazatelů do menšího

¹ RYDVALOVÁ, P., ŽIŽKA, M. *Konkurenceschopnost a jedinečnost obce*. 1. vyd. Liberec: TUL, 2008. ISBN 978-80-7372-423-8.

² RYDVALOVÁ, P., ŽIŽKA, M. *Konkurenceschopnost a jedinečnost obce*. 2008, s. 5-6.

po•tu skupin prom•nných, aniž by však došlo k zásadn•jší ztrát• informací obsažených v p•vodních prom•nných. Tento požadavek spl•uje faktorová analýza, která pat•í do skupiny vícerozm•rných statistických metod.

Pomocí metody faktorové analýzy byly vymezeny hlavní faktory postihující hospodá•skou úrove• obcí. Vazba mezi faktory a p•vodními ukazateli byla stanovena na základ• faktorových zát•ží. Sou•asn• byla stanovena i faktorová skóre, která vyjad•ují míru p•sobení extrahovaných faktor• v jednotlivých obcích. Hodnoty faktorových skóre byly p•eneseny do mapy obcí •eské republiky. Na základ• vytvo•ených kartogram• lze vysledovat p•írozené, nikoli administrativní, mikroregiony, které se potýkají s podobnými problémy z hlediska dynamiky rozvoje konkrétního faktoru.

Cílem této •ásti výzkumu bylo odhalit základní faktory nízkého dynamického rozvoje obce. Tento výstup je d•ležitý z pohledu adresného zam••ení nástroj• regionální politiky •eské republiky. Projekty realizované v hospodá•sky slabých obcích by proto m•ly být zacíleny na odstra•ování konkrétních slabých faktor• hospodá•ského rozvoje. Záv•re•ným výstupem je ov••ení navržené metodiky na vybraných obcích v r•zných krajích •eské republiky.“

Obce byly v rámci interpretace stavu svého hospodá•ského rozvoje na základ• jednotlivých faktor• rozd•leny do šesti skupin po 1 040 obcích. Byly vytvo•eny sextily rozd•lující zkoumaný soubor obcí na šest •ástí, což dále umožnilo srovnání výsledk•. Po•adí obcí v rámci každého faktoru lze vyjád•it následujícím zp•sobem:

Nejhorší stav faktoru: 1 – 1040 obec (první sextil);

1041 – 2080 obec (druhý sextil);

2081 – 3120 obec (t•etí sextil);

3121 – 4160 obec (•tvrtý sextil);

4161 – 5200 obec (pátý sextil);

Nejlepší stav faktoru 5201 – 6240 obec (šestý sextil).

Jednotlivé faktory jsou v knize popsány v kapitole 5.2, a to v•etn• kartografického znázorn•ní.

Faktor F1 – Nezaměstnanost

Jako nejzávažnější kritérium (z pohledu variability, množství) pro hodnocení rozvoje obce byl zjištěn faktor „nezaměstnanosti“. V tomto faktoru se významně objevují následující ukazatele:

- míra registrované nezaměstnanosti;
- míra dlouhodobé nezaměstnanosti a
- míra tlaku na pracovní místa.

Jedná se o faktor minimalizačního typu, čím nižší (více záporná) hodnota, tím lepší charakteristika ukazatele. Data byla seřazena dle faktoru F1 sestupně. Základní hranice nízkého dynamického rozvoje obce v rámci faktoru F1 – nezaměstnanost - byla stanovena na úrovni poslední kladné hodnoty. Lze konstatovat, že z 6 240 obcí se 2 581 (cca 41 %) obcí potýká s problémem nezaměstnanosti.

Faktor F2 – Atraktivita místa bydlení

Faktor atraktivity místa bydlení v sobě shrnuje následující významné ukazatele:

- intenzita bytové výstavby;
- index vývoje počtu obyvatel;
- průměrný roční přírůstek/úbytek obyvatel na 1000 obyvatel středního stavu a
- index migrace.

Lze konstatovat, že výše uvedené ukazatele odrážejí atraktivitu lokality bydliště pro obyvatele v dané obci. Jedná se o ukazatele maximalizačního typu, čím vyšší (více kladná) hodnota, tím lepší je charakteristika ukazatele. Data byla seřazena dle faktoru F2 vzestupně. Základní hranice nízkého dynamického rozvoje obce dle faktoru F2 – atraktivity místa bydlení - byla stanovena na hranici poslední záporné hodnoty faktoru. Lze konstatovat, že z 6 240 obcí jich cca 62 procent, tedy 3 865 obcí, z hlediska faktoru atraktivity bydlení vykazuje prvky slabého rozvoje.

Faktor F3 – Osídlení

Faktor osídlení v sobě shrnuje následující významné ukazatele:

- podíl zaměstnanosti v terciéru na celkové zaměstnanosti;
- hustota osídlení;
- index vzdělanosti a
- podíl zaměstnanosti v zemědělství, lesnictví a rybolovu na celkové zaměstnanosti – nepříma úmra.

Jedná se o faktor maximalizačního typu, čím vyšší hodnota, tím lepší charakteristika ukazatele. Data byla seřazena dle faktoru F3 vzestupně. Základní hranice nízkého dynamického rozvoje obce dle faktoru F3 – osídlení - byla stanovena za poslední zápornou hodnotou faktoru. Lze konstatovat, že z 6 240 obcí jich cca 51 procent, tedy 3 153 obcí, z hlediska faktoru osídlení vykazuje prvky slabého rozvoje.

Faktor F4 – Věkové struktury

Faktor věkové struktury zahrnuje následující významné ukazatele:

- index ekonomického zatížení;
- průměrný věk obyvatele;
- index stárání
- podíl ekonomicky aktivního obyvatelstva na celkovém počtu obyvatel – nepřímá úmra.

Jedná se o faktor minimalizačního typu, čím nižší (více záporná) hodnota, tím lepší charakteristika ukazatele. Data byla seřazena dle faktoru F4 sestupně. Základní hranice nízkého dynamického rozvoje obce dle faktoru F4 – věkové struktury - byla stanovena za poslední kladnou hodnotou. Lze konstatovat, že z 6 240 obcí jich cca 43 procent, tedy 2 677 obcí, z hlediska faktoru věkové struktury vykazuje prvky slabého rozvoje.

Faktor F5 – Občanské vybavenosti

Faktor občanské vybavenosti v sobě shrnuje následující významné ukazatele:

- počet zdravotnických zařízení na 1 000 obyvatel a
- počet základních škol na 1 000 obyvatel.

Jedná se o faktor maximalizačního typu, tedy čím vyšší (více kladná) hodnota, tím lepší charakteristika ukazatele. Data byla seřazena dle faktoru F5 vzestupně. Základní hranice nízkého dynamického rozvoje obce dle faktoru F5 – občanské vybavenosti - byla stanovena za hranici poslední záporné hodnoty faktoru. Lze konstatovat, že z 6 240 obcí jich cca 51 procent, tedy 3 183 obcí, z hlediska faktoru občanské vybavenosti vykazuje prvky slabého rozvoje.

Faktor F6 – Struktury ekonomiky

Faktor struktury ekonomiky je zastoupen následujícími ukazateli:

- podíl zaměstnanosti v terciéru na celkové zaměstnanosti a
- podíl zaměstnanosti v průmyslu a stavebnictví na celkové zaměstnanosti – nepřímá úmĚra.

Jedná se o faktor maximalizačního typu, čím vyšší (více kladná) hodnota, tím lepší charakteristika ukazatele. Data byla seříděna dle faktoru F6 vzestupně. Základní hranice nízkého dynamického rozvoje obce dle faktoru F6 – struktury ekonomiky - byla stanovena za hranicí poslední záporné hodnoty faktoru. Lze konstatovat, že z 6 240 obcí jich cca 50 procent, tedy 3 113 obcí, z hlediska faktoru struktury ekonomiky vykazuje prvky slabého rozvoje.

Faktor F7 – Udržitelného rozvoje

Faktor udržitelného rozvoje zahrnuje následující významné ukazatele:

- počet podnikatelů na 1 000 obyvatel a
- koeficient ekologické stability.

Větší váhu má v daném faktoru F7 ukazatel koeficientu ekologické stability, který poukazuje na dobře či špatně využívané plochy v obci. Ukazatel vyjadřuje poměr ekologicky pozitivně využívaných ploch k ekologicky negativně využívaným. Hlavním důvodem, proč byl tento syntetický ukazatel do hodnocení zařazen, je skutečnost, že souhrnně charakterizuje krajinný typ z pohledu využití pozemků. Kvalitu životního prostředí by lépe charakterizovaly jiné ukazatele – například, počet, velikost a kvalita biocenter, biokoridorů, druhové složení zoocenóz a fytocenóz. Vzhledem k obtížné kvantifikaci kvality a absenci údajů z této oblasti je ekologická stabilita krajiny přijatelným syntetickým ukazatelem pro hodnocení kvality krajinného rázu z environmentálního hlediska (vzorec pro jeho výpočet převzat z krajské reprezentace ÚSÚ v Liberci). Jedná se o faktor maximalizačního typu, tedy čím vyšší (více kladná) hodnota, tím lepší charakteristika ukazatele. Data byla seříděna dle faktoru F7 vzestupně. Základní hranice nízkého dynamického rozvoje obce dle faktoru F7 – udržitelného rozvoje - byla stanovena za hranicí poslední záporné hodnoty faktoru. Lze konstatovat, že z 6 240 obcí jich cca 45 procent, tedy 2 835 obcí, z hlediska faktoru trvale udržitelného rozvoje vykazuje prvky slabého rozvoje.

Faktor F8 – Ekonomické aktivity

Faktor ekonomické aktivity je zastoupen následujícími významnými ukazateli:

- daňové příjmy na 1 obyvatele a
- počet pracovních příležitostí.

Jedná se o faktor maximalizačního typu, čím vyšší (více kladná) hodnota, tím lepší charakteristika ukazatele. Data byla seřídána dle faktoru F8 vzestupně. Základní hranice nízkého dynamického rozvoje obce dle faktoru F8 – ekonomické aktivity - byla stanovena za hranicí poslední záporné hodnoty faktoru. Lze konstatovat, že z 6 240 obcí jich cca 59 procent, tedy 3 664 obcí, z hlediska faktoru ekonomické aktivity vykazuje prvky slabého rozvoje.

Příloha E Inovace a aktivity podniků v České republice v letech 2004 – 2006, dle šetření SÚ

V rámci multikriteriálního hodnocení konkurenceschopnosti národních ekonomik zahrnující inovační aktivity podniků jsou ve světě uznávána dvě pravidelná každoroční hodnocení: Zpráva o globální konkurenceschopnosti vydávaná Světovým ekonomickým fórem a Harvardskou univerzitou a Světová rovnice konkurenceschopnosti Mezinárodního ústavu pro rozvoj managementu (IMD) v Lausanne. Hodnocení vyjadřovaná pomocí indexů dle údajů přebíraných z mezinárodních, národních a regionálních statistik a dotazníkových šetření, jsou určena především zahraničním investorům a jsou jakousi vizitkou dané země.

Jak bylo uvedeno v osmé kapitole, v ČR byla realizována českým statistickým úřadem k datu 31. 12. 2008 čtvrté šetření o inovacích, a to v letech 2001, 2003, 2005 a **2006**. Na základě posledního šetření (celkem 16 919 ekonomických subjektů v ČR) bylo SÚ zjištěno, že se inovačními aktivitami v českém podnikatelském prostředí zabývalo 28,1 % podniků z celkového počtu všech podniků aktivních v daném období.¹ Nejvíce inovačních podniků bylo zaznamenáno v kategorii velkých podniků (nad 250 zaměstnanců) 63,4 %, nejmenší podíl inovačních podniků byl zjištěn v kategorii malých podniků (10 až 49 zaměstnanců), jednalo se o 23,4 % podniků. Nejvíce inovačně aktivní byly podniky v odvětví průmyslu, oproti podnikům ve službách. Drobné podniky (do 10 zaměstnanců) však do šetření nebyly zahrnuty. Z tohoto důvodu nelze výsledky šetření SÚ porovnávat s výsledky autorkou provedeného dotazníkového průzkumu.

Z celkového počtu inovačních podniků jich 23 % mělo sídlo v Praze. Z hlediska typu inovace byla u českých podniků nejvíce **zastoupena organizační inovace** s podílem cca 30 % všech aktivních podniků, a to jak v odvětví průmyslu tak služeb. Nejméně zastoupena byla marketingová inovace (cca 16 %). U velkých podniků dosáhla organizační inovace podílu cca 62 %, u malých to bylo jen cca 25 %. Z hlediska krajové lokality podniků byl nejvyšší podíl organizační inovace zaznamenán v Praze cca 38 %, nejnižší v Pardubickém kraji.

¹ Více viz http://www.czso.cz/redakce.nsf/i/rozvoj_konceptu_inovaci_statistika_inovaci ze dne 3. 7. 2008.

Příloha F Případová studie inovací firmy Elmarco, s.r.o.

Záměrem následujícího textu je poukázat formou studie „best practices“ na zajímavé postupy získané spoluprací s inovační firmou Elmarco s.r.o. v rozsahu malého a středního podnikání se sídlem v Liberci.

1. ÚVOD

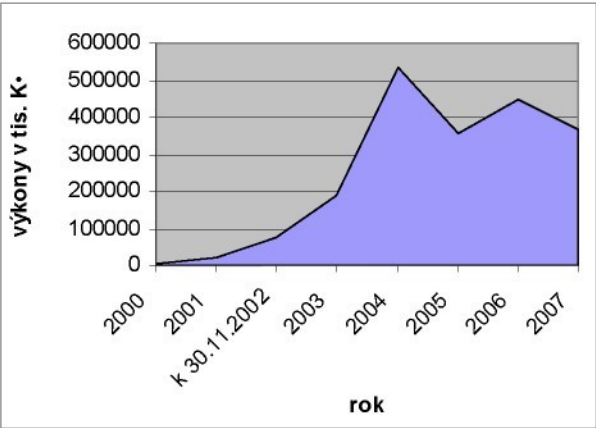
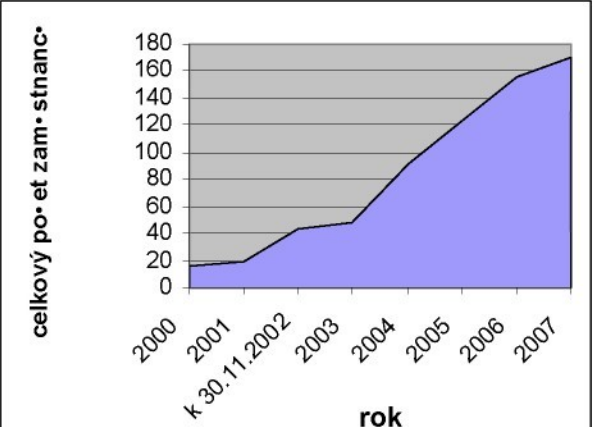
Záměrem případové studie je zachytit nejdůležitější mezníky rozvoje společnosti Elmarco s.r.o. Ta se dokázala z malé místní výrobní firmy rozvinout do svtoznámé výrobní výzkumné firmy, kterou lze sice dle počtu zaměstnanců zařadit mezi středně velké, ale kvalitativně, způsobem řízením a vytvářením zahraničních poboček již mezi firmy velké.

Cílem studie je odhalit nejdůležitější změny ve společnosti Elmarco, s.r.o., v kontinuitě jejího rozvoje poukázat na nedocenitelné zkušenosti pro další inovační firmy v české republice.

Pro zpracování studie byla na základě monitoringu a analýz použita syntéza dat, a to jak z oblasti finanční (měření výkonnosti společnosti pomocí indikátoru tvorby ekonomického zisku IN99), tak i personální a organizační.

Jako informační zdroje pro přípravu studie byly použity firemní webové stránky, účetní závěrky za období let 2000 až 2006 zveřejněné ve Sbírce listin obchodního rejstříku, řízený rozhovor s managementem firmy (personální oddělení).

PROFIL FIRMY: Elmarco s.r.o. Liberec

Rok založení:	2000																		
Vlastnictví firmy	2000 – 2007 100 % obchodního podílu Ing. L. Mareš 12. 11. 2007 – vstup obchodního partnera Elmarco Invest L.P. s obchodním podílem 262/1000																		
Předmět podnikání: Zdroj: Obchodní rejstřík	- zpracování plastických hmot; - výroba a montáž technologických celků a jejich částí; - koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej (kromě zboží vyhr. v písl. 1-3 zák. č. 455/91 Sb. o živn. podnikání); Zapsáno: 13. října 2000 - výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd; Zapsáno: 27. července 2006																		
Počet zaměstnanců při založení:	16																		
Průvodní podnikatelský záměr:	Výroba celoplastových digestoří, laboratorního nábytku																		
Inovační činnost byla zahájena:	Podzim r. 2001																		
Rok aplikace nové technologie: (zásadní změna oproti průvodnímu podnikatelskému záměru)	2001 – Produkty polovodičového průmyslu 2004 – se firma stala držitelem exkluzivní licence pro zcela novou technologii na výrobu nanovláken. Spolupráce s Technickou univerzitou v Liberci																		
Průběh inovace:	V segmentu polovodičů, tzv. produkty „semi“: Postupná; V segmentu nanotechnologií „nano“: Radikální.																		
Charakter investic spojených se zaváděním inovace do výroby:	Technická, stavební, technologická, know-how																		
Výkony: (tržby za prodej vlastních výrobků a služeb + změna stavu zásob vlastní činnosti). Zdroj: údaje let 2000 – 2006 z Obchodního rejstříku • R údaje za rok 2007 z www.i-point.cz	 <table border="1"> <caption>Výkony v tis. Kč</caption> <thead> <tr> <th>rok</th> <th>výkony v tis. Kč</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>2000</td><td>0</td></tr> <tr><td>2001</td><td>0</td></tr> <tr><td>2002</td><td>0</td></tr> <tr><td>2003</td><td>100 000</td></tr> <tr><td>2004</td><td>520 000</td></tr> <tr><td>2005</td><td>350 000</td></tr> <tr><td>2006</td><td>450 000</td></tr> <tr><td>2007</td><td>450 000</td></tr> </tbody> </table>	rok	výkony v tis. Kč	2000	0	2001	0	2002	0	2003	100 000	2004	520 000	2005	350 000	2006	450 000	2007	450 000
rok	výkony v tis. Kč																		
2000	0																		
2001	0																		
2002	0																		
2003	100 000																		
2004	520 000																		
2005	350 000																		
2006	450 000																		
2007	450 000																		
Počet zaměstnanců ve výzkumu a vývoji: Zdroj: údaje let 2000 – 2006 z Obchodního rejstříku • R údaje za rok 2007 z www.i-point.cz	 <table border="1"> <caption>celkový počet zaměstnanců</caption> <thead> <tr> <th>rok</th> <th>celkový počet zaměstnanců</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>2000</td><td>16</td></tr> <tr><td>2001</td><td>16</td></tr> <tr><td>2002</td><td>20</td></tr> <tr><td>2003</td><td>40</td></tr> <tr><td>2004</td><td>50</td></tr> <tr><td>2005</td><td>100</td></tr> <tr><td>2006</td><td>150</td></tr> <tr><td>2007</td><td>170</td></tr> </tbody> </table>	rok	celkový počet zaměstnanců	2000	16	2001	16	2002	20	2003	40	2004	50	2005	100	2006	150	2007	170
rok	celkový počet zaměstnanců																		
2000	16																		
2001	16																		
2002	20																		
2003	40																		
2004	50																		
2005	100																		
2006	150																		
2007	170																		

2. POPIS FIRMY

Elmarco s.r.o. je rozvíjející se firma působící v polovodičovém a elektrotechnickém průmyslu. **Nosným programem firmy** je výroba systémů pro dávkování chemikálií do procesu povrchové úpravy křemíkových destiček. Mimo jiné se zabývá vývojem a výrobou zařízení pro výrobce desek plošných spojů (DPS) jako jsou galvanické linky, zařízení pro postupné odleptávání mědi z DPS (alkalickou cestou), zlatící linky a linky na „stripování“ fotorezistu.

Firma Elmarco s.r.o. byla založena na podzim roku 2000, na přelomu let 2000 a 2001 zaměstnávala cca 16 pracovníků. Zpočátku tvořily významnou část jejího produktového portfolia celo-plastové digestoře, laboratorní nábytek a jiná zařízení z plastů, která byla dodávána převážně na trh EU. Na podzim roku 2001 započala nová éra rozvoje firmy, kdy se podařilo navázat úzkou spoluprací s rakouským dodavatelem zařízení pro úpravu křemíkových destiček v polovodičovém průmyslu. Firma se stala významným dodavatelem společnosti SEZ AG v oblasti dodávek jednotek pro dávkování chemikálií (tzv. CDS skříně – Chemical Distribution System) do procesu úpravy křemíkových destiček. Výrobky firmy Elmarco, s.r.o. jsou součástí nejmodernější technologie v daném oboru a jsou vyváženy do celého světa předním světovým výrobcem mikroip, firmám jako jsou IBM, AMD nebo Infineon.



Obr. F1: Opravená budova firmy



Obr. F2: Nová hala

Zdroj: vlastní zpracování

Filosofií firmy, jak je uvedeno na jejích webových stránkách, je orientace na zákazníka, kterému nabízí komplexní řešení dodávek s vysokou flexibilitou a profesionalitou při

realizaci. Péče o zákazníka nekončí předáním zakázky, ale pokračuje rychlým a kvalitním servisem. O vysoké kvalitě a profesionalitě práce firmy lze získat reference u tak renomovaných firem jako jsou SEZ Villach (A), Von Roll Inova (Švýcarsko), BSH Umweltservis (Švýcarsko) nebo NorskHydro (Norsko).

Na konci června 2004 byla dokončena výstavba nové výrobní haly v sídle firmy, která odstartovala další etapu jejího rozvoje. Provozovna je vybavena novými moderními stroji umožňujícími provádět na velmi vysoké úrovni veškeré obrábění a svařování plastových polotovarů. Vysoká přesnost a kvalita výrobků je zajištěna díky CNC obráběcímu centru a převezení výroby do vlastních prostor firmy. Na konci roku 2005 měla firma již přes 100 zaměstnanců, z toho 50 v důlnických profesích. Elmarco investuje do zvyšování kvalifikace a vzdělání svých zaměstnanců a buduje motivovaný a produktivní tým. Schopnost vybraných pracovníků komunikovat německy a anglicky je na velmi dobré úrovni.



Obr. F3: Návrh technologie „Nanospider“

Zdroj: Advantages of nanospider technology. [online] 2007 [cit. 2007-07-10]. Dostupné z <<http://www.elmarco.cz>>

Rok 2004 byl přelomový rovněž z pohledu strategického rozhodnutí o transferu nové technologie a rozšíření své podnikatelské činnosti do oblasti nanotechnologií. Díky spolupráci s Technickou Univerzitou v Liberci uvádí na trh unikátní zařízení na výrobu nanovlákných netkaných textilií, které mají široké uplatnění v lékařských, biologických a technických

oborech. Toto zařízení pod názvem „nanospider“ je konstruováno pro velkou výrobní kapacitu a 24 hodinový provoz. Jeho unikátní konstrukce zajišťuje jednoduchou obsluhu a dlouhou životnost zařízení. Materiály z tohoto zařízení jsou většinou používány jako filtry s naprosto vynikajícími vlastnostmi. Mnoho aplikací nanovláken je v biomedicíně, kde tyto materiály mohou být použity jako podložky pro růst buněk a tkání, obvazový materiál atd. Nanovláknem by také mohla hrát důležitou roli v dalším vývoji kompozitů a slibují přinést nový rozměr jejich vlastností. Společnost Elmarco vyrobila v roce 2004 pilotní linku na výrobu nanovláken a v roce 2006 nabídla první zařízení na jejich průmyslovou výrobu.

V roce 2006 pak rozšiřuje předmět svého podnikání zápisem do obchodního rejstříku o výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd. V květnu 2006 byla založena první mezinárodní pobočka, a to v japonském Kobe (**Elmarco Japan Co. Ltd.**), v září 2006 vznikl společný podnik s irskou společností **Alltracel Pharm Ltd.** na výrobu zdravotnického materiálu - **Nanopeutics**.

V roce 2007 dnem 12. 11. vstoupil do společnosti obchodního partner Elmarco Invest L.P. s obchodním podílem 262/1000.

V prvním kvartále roku 2008 přípravy pro otevření nové pobočky v USA, nové kanceláře vzniknou pod záštitou North Carolina State University. V červenci 2008 byla společností zahájena výstavba nového výzkumného centra v liberecké průmyslové zóně Liberec sever. Centrum bude zaujímat plochu 1750 m². Záměrem je pokračovat ve vývoji nanovláknenných materiálů a ve spolupráci s globálními leadery trhu a nejlepšími světovými univerzitami rozšířit možnosti aplikací nanovláknenných technologií. V České republice tak vzniká jediné výzkumné a vývojové zázemí. Tento investiční projekt nových výzkumných a vývojových prostor je spolufinancován z prostředků Evropské unie prostřednictvím OPPI (Operačního programu Průmysl a inovace), konkrétně programu Potenciál. Rozpočet celé investice je ve výši 190 milionů korun, z čehož 75 milionů korun pokryjí prostředky EU.

Činnost uvedeného výzkumného, vývojového a výrobního centra byla v areálu průmyslové zóny Liberec sever zahájena dne 5. 1. 2009. Náklady na vybudování a vybavení tohoto centra byly ve výši cca 190 mil Kč, z toho 75 mil Kč financovaly fondy Evropské unie. Centrum v souhrnu zaujímá ve dvou podlažích plochu 3 000 m² a je jediným svého druhu na světě.

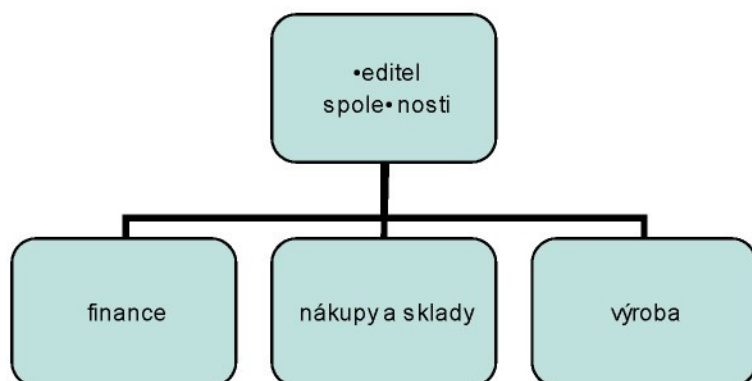
Firma Elmarco, s.r.o. je ke dni 23. 6. 2009 obchodně 100% vlastněná firmou Elmarco Holding N. V. se sídlem v Amsterdamu Nizozemského království.

3. VÝVOJ ORGANIZACE FIRMY VE VAZBĚ NA ETAPY JEJÍHO ROZVOJE

Podklady z oblasti organizační-personální poskytl K. Töröková (manažerka lidských zdrojů Elmarco, s.r.o.). Údaje účetního charakteru (viz tab. F1) byly vypořádány z účetních závěrek společnosti, zveřejněných ve Sbírce listin Obchodního rejstříku ČR.

Cílem kapitoly je poskytnout přehled o postupném vývoji firmy od malé české technologicky orientované s cca 20 zaměstnanci v roce 2000 ke středně velké se zahraničním kapitálem, s vlastním vývojem a výzkumem a s celkem cca 170 zaměstnanci na přelomu let 2007/2008. Následující text poskytuje kontext vývoje firmy s významnými mezníky v době jejího postupného rozvoje.

Organizační struktura firmy



Obr. F4. Podvodní organizační struktura Společnosti Elmarco s.r.o. v letech 2000 až 2003

Zdroj: vlastní zpracování dle podkladů firmy Elmarco, s.r.o.

Vize Elmarco

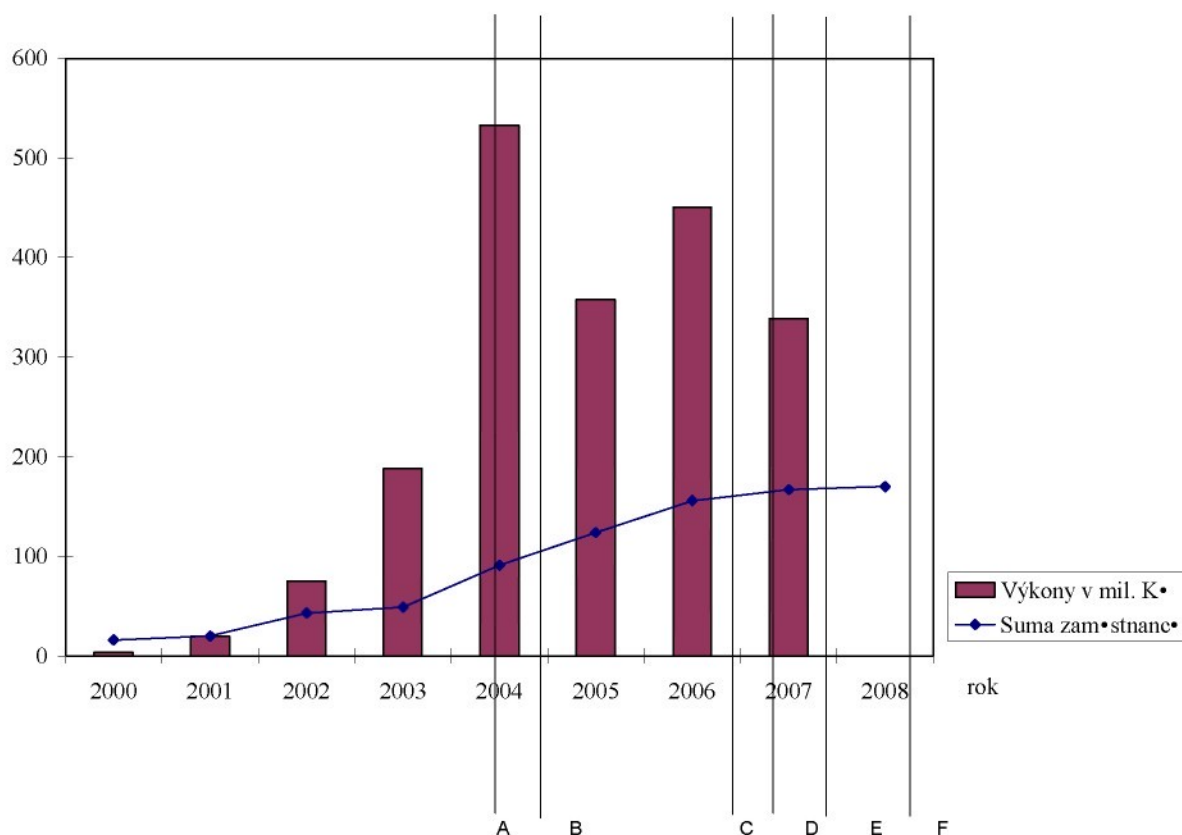
„Elmarco vyrostle ve stabilní globální společnost, která bude spoluurovat směr vývoje trhu nanovlákných produktů a technologií.“

Mise Elmarco

„Naším posláním je spolu s našimi partnery vyvíjet a zavádět nanovlákné produkty a technologie a tím přispívat ke zvyšování kvality života a prostředí.“

Mezníky vývoje firmy

Mezníky vývoje firmy byly stručně představeny v popisu firmy. Graficky jsou znázorněny v následujícím obr. F5. Výkonnost společnosti v průběhu její existence je měřena pomocí indexu IN99, viz tab. F1. Metodika výpočtu je uvedena na závěr studie v poznámce.



Obr. F5 Fáze vývoje firmy z organizačního a personálního hlediska

Zdroj: vlastní zpracování

Vysvětlivky:

- A. počáteční období „VÝKOP“ - 6 až 12/2004
- B. 1. vlna růstu - 1/05 až 6/2006
- C. 1. období stabilizace - 7/06 až 5/2007
- D. 2. vlna růstu - 6 až 12/2007
- E. 2. období stabilizace - 1 až 10/2008
- F. 3. vlna růstu - 11/08 až cca 10/2009 (plán)

Tab. F1 Vybrané údaje z účetních závěrek (rozvahy, výkazu zisku a ztráty) společnosti

Elmarco, s.r.o. v letech 2000 – 2007

k 31. 12.; v tis. Kč		2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Rozvaha	Aktiva celkem (netto)	7704	13580	25545	70186	143746	215835	291946	509169
	(částky netto)								
	stálá aktiva	1103	4953	5519	15455	51593	69608	68460	78642
	dlouhodobý nehm.m.	116	86	250	489	2080	3090	2629	2374
	HIM, dlouhodobý hm. M.	987	4867	5269	14966	49513	66616	65736	76170
	Oběžná aktiva (netto)	6031	7717	19447	52939	80307	98011	146859	186638
	zásoby	633	2960	13823	25693	32992	33586	60916	61604
	finanční majetek	2829	362	287	8807	11791	19033	7047	72251
	Pasiva celkem	7784	13580	25545	70186	143746	215636	291946	509169
	vl. Jmání, kapitál	3692	3425	3554	16836	48143	61768	74024	304528
	základní jmání, kapitál	100	100	100	3420	3420	3420	3420	278570
	Hospodářský výsledek	92	-267	1143	13280	31307	13626	12380	-44505
	Cizí zdroje	3742	9941	21887	53036	95381	153896	217713	204465
	krátkodobé závaz.	3292	5092	17625	39439	60837	64485	81969	48465
	banovní úvěry	0	4849	4262	13597	34544	89711	132245	144782
	krátkodobé B. úvěry	0	4849	3499	13036	14186	54356	63894	60214
		2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Výsledovka									
	Tržby za prodej vl.vý.a služeb	3172	18043	70877	189056	518920	363834	440596	318186
	z toho tržby ze zahraničí	0	0	0	168666	515185	359431	439914	308104
	<i>Výstupy (tržby celkem)</i>	3172	18043	71466	190781	536095	363834	440596	318186
	Výkony	3530	19421	75144	188013	532634	357366	450152	370000
	Výkonová společnost	2089	13074	61862	153294	446405	321606	393325	323449
	přidaná hodnota	1441	6347	13282	35815	86572	35759	56828	15093
	Provozní hospod.výsledek	136	-356	2738	18738	49087	25524	8010	-40269
	Hospodářský výsledek za běžnou čin.	92	-315	1143	13188	31268	13634	12380	-44508
	Hospodářský výsledek za účetní období	92	-267	1143	13280	31307	13626	12380	-44508
	Hospodářský výsledek před zdaněním	102	-183	1198	18358	44015	14474	14154	-44035
	Nákladové úroky	0		385	529	1556	2735	8229	13207
	EBIT	102	-183	1583	18887	45571	17209	22383	-30828
	Změna stavu komplex. nákladů na vlastní VaV	0	0	0	0	1655	21878	34976	31106

Zdroj: Sběrka listin, Obchodní rejstřík • R

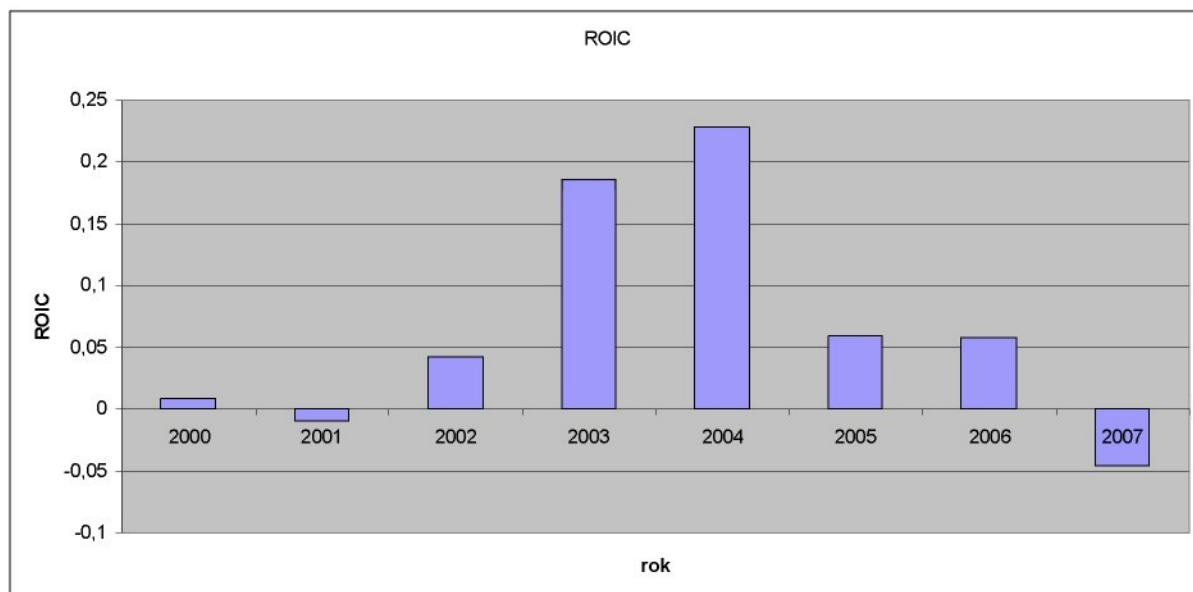
Pozn.:

údaje uvedeny k 30. 11. 2001

Tab. F2 Výpočet IN99 firmy Elmarco v letech 2000 – 2007

IN99	rok	Běžná likvidita	ROA	Obrat celkových aktiv	Finanční páka
0,27342	2000	1,83	0,01	0,46	2,06
0,61468	2001	0,78	-0,01	1,43	1,37
1,69228	2002	0,92	0,06	2,94	1,17
2,51172	2003	1,01	0,27	2,68	1,32
3,22248	2004	1,07	0,32	3,71	1,51
1,14955	2005	0,82	0,08	1,66	1,40
1,08456	2006	1,01	0,08	1,54	1,34
0,05608	2007	1,72	-0,06	0,73	2,49

Zdroj: Vlastní zpracování z účetních závěrek zveřejněných ve Sbírce listiny Obchodního rejstříku

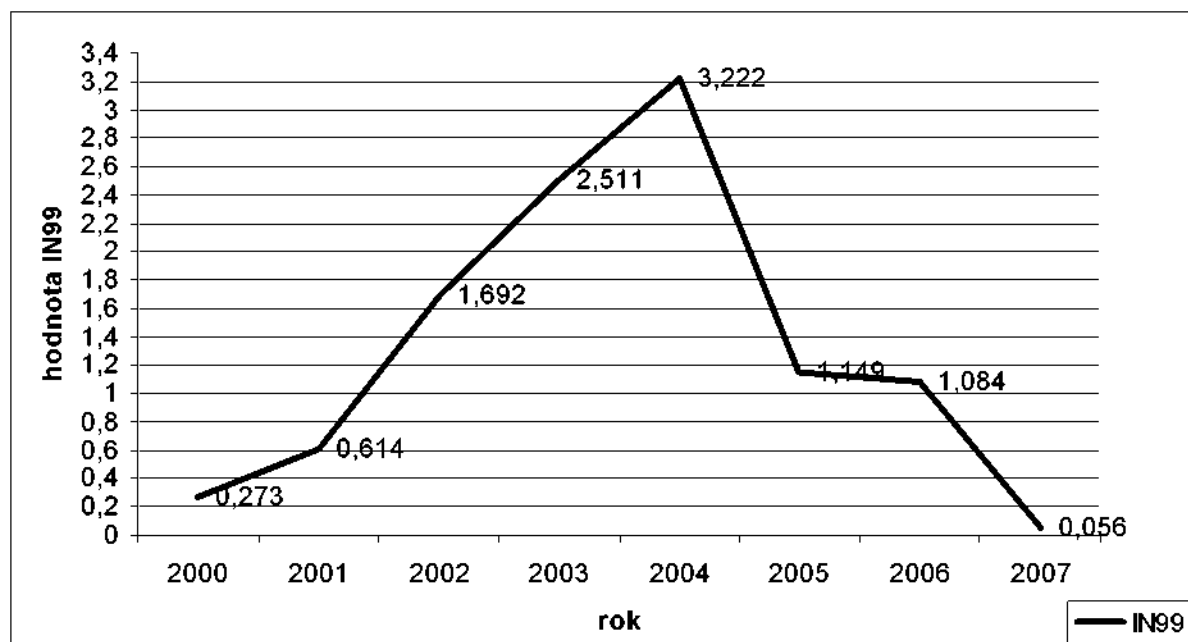


Obr. F6: Vývoj ukazatele ROIC

Zdroj: vlastní zpracování

Fáze „A“ - Zlomový rok 2004

V roce 2004 firma zaznamenala prudký růst tržeb ve svém základním zaměření firmy, tedy v oblasti produktů polovodičového průmyslu. Z pohledu hodnocení výkonnosti na základě výpočtu hodnot IN99 je možné konstatovat, že firma byla schopna vytvářet kladný ekonomický zisk, viz obr. F7. Indikátor výkonnosti a tvorby ekonomického zisku IN99 byl vypočítán z údajů účetních závěrek jednotlivých let podniku.



Obr. F7 Grafické znázornění vývoje indexu IN99

Zdroj: vlastní zpracování z údajů účetních závěrek společnosti

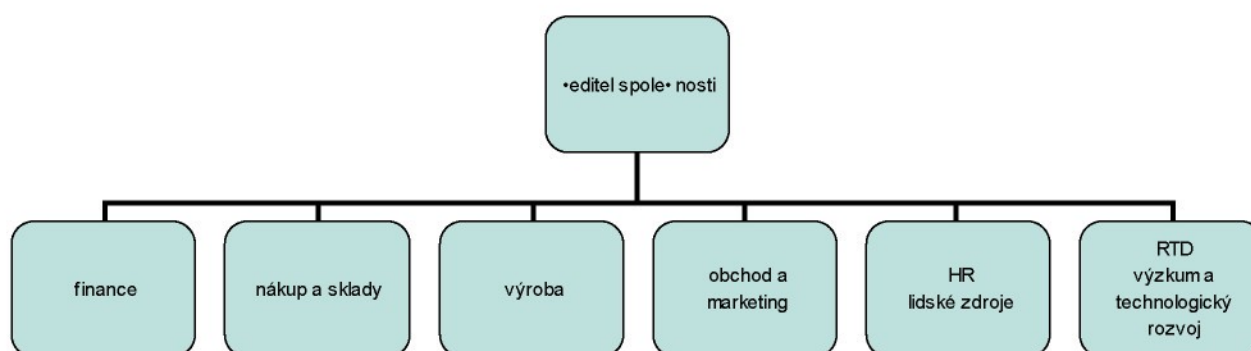
Společnost se již ve třetím roce svého působení dostala z pohledu hodnocení výkonnosti pomocí indexu IN99 nad hodnotu 1, ve třetím roce překročila tzv. „šedou zónu“ a zařadila se mezi firmy které vykazují ekonomické zdraví. V roce 2003 již vytváří kladný ekonomický zisk a v následujícím roce 2004 svou výkonnost ještě zlepšuje s hodnotou indexu IN99 na hranici 3,222. **Jednalo se o stav, který majitele firmy přesvědčil ke strategickému rozhodnutí o transferu nové technologie do firmy.** Nástup radikální inovace lze datovat červnem 2004, uvedené datum je možné chápat jako zlomové pro následující vývoj firmy. Přestavitelé firmy ji sami označili jako tzv. „výkop“. Z časového hlediska lze vyznačit následující mezníky:

- erven 2004 Navázání spolupráce s Technickou Univerzitou v Liberci (TUL) za účelem vývoje technologie pro průmyslovou výrobu nanovláknenných textilií nazvanou NanospiderTM;
- Listopad 2004 Představení prvního prototypu zařízení na výrobu nanovláken v šíři 1,6 m.

Významné znaky vymezeného období fáze „A“:

- Počátek spolupráce s TUL (koupě licence na využití patentované technologie) byl vstupem firmy do procesu transferu nové technologie.
- Pro tuto zcela novou technologii není ve světě vytvořen trh (RIZIKO), ale neexistuje zde žádná konkurence (PŘÍLEŽITOST).
- Prvním úkolem bylo vypracovat ze zakoupené technologie v laboratorních podmínkách technologii pro využití v průmyslovém měřítku. Záměrem firmy je výroba a prodej strojů umožňující sériovou výrobu nano-vláknenných produktů.
- Vstup firmy do segmentu NANO zcela mění charakter (zaměření) firmy, tedy z čistě výrobní na vývojově-výrobní.
- Po organizační stránce došlo k potřebě vzniku těchto nových oddělení „obchodu a marketingu“, „výzkum a vývoj (RTD)“ a „rozvoje lidských zdrojů (HR)“.
- V souvislosti s uvedenou změnou zaměření firmy byla provedena změna propagace firmy včetně nového LOGA.

Organizační struktura firmy Elmarco ve fázi „A“



Obr. F8 Organizační struktura společnosti Elmarco v období fáze „A“ – rok 2004

Zdroj: vlastní zpracování dle podkladů firmy Elmarco, s.r.o.

Oddělení Výzkumu a vývoje (RTD tým):

- Do vývoje technologie byl zpočátku zapojen pouze majitel firmy společně se zaměstnanci TUL plus jeden interní konstruktér stroje z firmy;
- od listopadu 2004 byl přijat nový vývojář-chemik a následně došlo k založení firemní laboratoře.

Oddělení Rozvoje lidských zdrojů (HR)

Byla provedena analýza potřeb podniku, na základě toho byl vytvořen seznam aktivit pro rozvoj oddělení:

- Recruitment – hlavní náplň činnosti HR (Elmarco s.r.o. bylo do té doby zcela neznámým zaměstnavatelem).
- Vzdělávání – individuální formou bez koncepce, zaměřeno výhradně na odbornou stránku problematiky nové technologie; důležitou součástí bylo jazykové vzdělávání zaměstnanců.
- Vytvoření první strategie rozvoje lidských zdrojů, jejím základem byla koncepční příprava na další rozvoj společnosti.
- Nastavení komunikace nového směru firmy mezi zaměstnanci. Důvodem byla nedůvera lidí ze „starého“ týmu segmentu polovodičů („semi“) vůči novému segmentu „nano“ a tedy i vůči novému „týmu NANO“.

Zhodnocení spolupráce s partnery:

- Zpočátku byla v oblasti nové technologie „nano“ úplná závislost na TUL, jak po stránce odborné tak i jejich vývojové kapacity (**outsourcing výzkumu a vývoje**);
- V rámci spolupráce bylo nutné vyřešit motivaci pracovníků akademické profese ke změnám v charakteru jejich práce, aby zajistili vše, co firma potřebuje pro vývoj stroje (problém „akademického kalendáře“);
- Vznikla potřeba navazování vztahů se specializovanými komerčními partnery pro pokrytí potřeb vznikajícího oddělení výzkumu a vývoje (RTD).

Fáze „B“ – leden 2005 až červen 2006

V lednu 2005 byla zahájena fáze, kterou představitelé společnosti charakterizují jako „1. vlnu růstu“. Společným znakem tohoto období je budování povědomí o nano-technologii pod jménem společnosti Elmarco, s.r.o. Z časového hlediska lze vyznačit následující mezníky:

Leden 2005	Modifikace technologie Nanospider™ pro využití polymerizovatelných rozpouštědly.
Duben 2005	První představení technologie Nanospider™ na světové výstavě netkaných textilií „Index“ v Ženevě a následně na výstavách technických textilií a nanotechnologií v Evropě, USA a Japonsku.
Duben 2006	Prodej prvního laboratorního zařízení NS Lab 200 a otevření nově vybavené laboratoře, což umožňuje růst vývojové kapacity.
Květen 2006	Založení zahraniční pobočky Elmarco Japan Co., Ltd. sídlící v japonské metropoli Kobe.
červen 2006	Prodej první průmyslové linky Nanospider™ na výrobu nanovláknenných materiálů pro filtrační účely.
červen 2006	Založení společného podniku na výrobu zdravotnického materiálu s irskou společností Alltracel.
Listopad 2006	Prodej linky na výrobu netkaných textilií z nanovláken americké armády.

Významné znaky vymezeného období fáze „B“:

- Zahájení propagace nové technologie a celé společnosti formou účasti na světových veletrzích. Mezi základní články vztahů organizací a veřejnosti patří jak vnitřní tak i vnější komunikace s okolím včetně mediální komunikace. Důležitou roli pro úspěšnou propagaci organizace má vypracování kvalitní strategie společnosti pro jednotlivé její články. Jedná se o podstatu vztahů organizace s veřejností (tzv. public relation - PR): Byla zahájena intenzivní tvorba a následně realizace jednotné strategie PR v zahraničí.
- Uskutečnění kroků v rámci problematiky Intellectual Property Rights – ochrany průmyslového vlastnictví a vyřešení otázky patentové ochrany.
- V dubnu roku 2006 bylo úspěšně prodáno první laboratorní zařízení (LAB);
- Vytvoření tzv. „nového managementu“, jehož základ vzešel z nejlepších odborníků na jednotlivých odděleních společnosti.
- Management se učí pracovat s novou strategií.
- Zahájení zásadních změn procesů v celé firmě (vývoj dodnes neskončil).

- Vyskytují se nové vztahy a vazby mezi odděleními, jedním z nejkomplicovanějších byl vzájemných vztah mezi oddělením „výzkumu a vývoje“ s oddělením „obchodu a marketingu“.
- Nově bylo ve firmě aplikováno projektové řízení pomocí implementace příkladů dobré praxe (best practises) jiných firem.
- Vznikla potřeba řešení problémů spojených s efektivitou práce. Ve společnosti došlo k prudkému nárůstu nových zaměstnanců, na který společnost neměla nastaveny organizační ani komunikační pravidla, docházelo tak ke snížení celkové efektivity práce a s tím byl spojen problém přesčasů.

Organizační struktura firmy Elmarco ve fázi „B“

Organizační struktura společnosti byla ve stejném provedení jako v první fázi „A“, pokračovalo utváření nově vzniklých oddělení „výzkumu a vývoje“, „obchodu a marketingu“ a „rozvoje lidských zdrojů“. Vznikají první dysfunkce organizačního uspořádání.

Oddělení Výzkum vývoj (RTD tým):

- V zaměření konstrukce a chemie dochází k rychlému zformování týmu s požadavkem zvýšení počtu členů týmu na potřebnou kapacitu.
- Navýšení počtu členů týmu ze 4 lidí na cca 33 lidí (**snížování podílu outsourcovaných činností v oblasti vývoje a výzkumu**).
- Vzniká nutnost budování vývojového zázemí.
- Dochází k prudkému nárůstu ve vývoji technologie.

Oddělení Rozvoje lidských zdrojů (HR):

- Potřeba rozvoje lidských zdrojů ve vývoji a výzkumu.
- Zahájeny aktivity ve vzdělávání projektového a procesního řízení.

Zhodnocení spolupráce s partnery:

- Spolupráce s TUL, Hospodářskou fakultou v projektu vzdělávání formou podpory „Regionálního centra vzdělávání v oblasti znalostního a technologického transferu“ pod akronymem TRANSCEN (projekt OP RLZ).

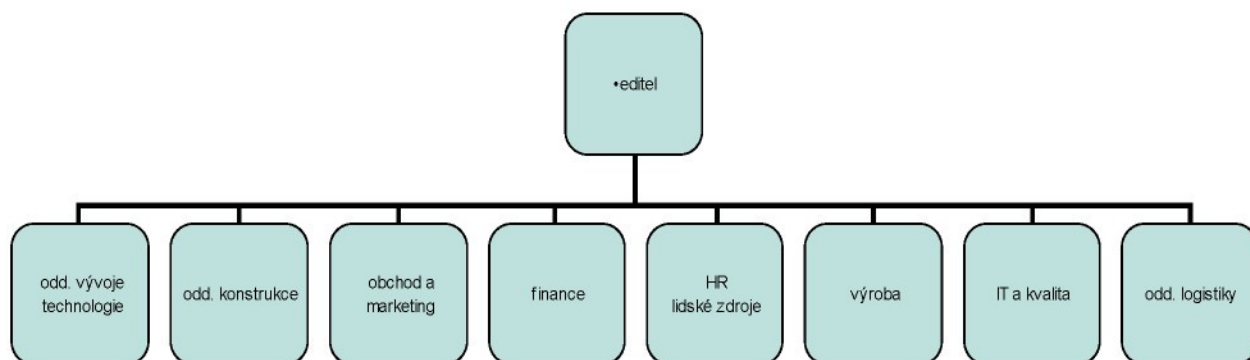
Fáze „C“ – období od července 2006 do května 2007

Tato necelý rok trvající fáze byla pro společnost obdobím stabilizace 1. vlny růstu. V důsledku předchozího vývoje se ve společnosti vyskytly typické znaky rychlého růstu: inovace organizace především v oblasti organizace a řízení, které potřebovaly svá stabilizační řešení.

Významné znaky vymezeného období fáze „C“:

- Realizace zakázky na 1. výrobní linku do USA (listopad 2006 – květen 2007).
- Analýza a následně zásadní úpravy strategie společnosti Elmarco, s.r.o.
- Reorganizace společnosti, přijetí nového generálního ředitele společnosti.
- Rozšiřování portfolia produktů, partnerů i zákazníků.
- Implementace CRM - Customer relationship management (řízení vztahů se zákazníky), databáze podporovaného procesu shromažďování, zpracování a využití informací o zákaznících firmy. To umožňuje poznat, pochopit a předvídat potřeby, chování a nákupní zvyklosti zákazníků a podporuje oboustrannou komunikaci mezi firmou a jejími zákazníky.
- Rozvoj oblasti marketingu, PR – vzniká „brand“ manuál, jsou zveřejněny vize, mise a hodnoty firmy.
- Došlo ke stabilizaci efektivity práce, snížení přesčasovosti.

Organizační struktura firmy Elmarco ve fázi „C“



Obr. F9 Organizační struktura firmy Elmarco v období fáze „C“ – rok 2006 až polovina roku 2007

Zdroj: vlastní zpracování dle podkladů firmy Elmarco, s.r.o.

Oddělení Výzkumu a vývoje (RTD tým):

- Původně rozšířené oddělení ze 4 a na 33 pracovníků bylo zaštiteno novým zkušeným manažerem v oblasti RTD.
- Došlo k mírnému rozšíření týmu – cca o 8 %.
- Vedle intenzivních interních vývojových aktivit je prováděn průzkum externích vývojových kapacit.
- Jsou vytvořeny individuální rozvojové plány pro RTD tým se zájmem odborného rozvoje ve vazbě na rozvoj „business myšlení“ RTD týmu.
- Realizována 1. interní odborná konference.

Oddělení lidských zdrojů (HR):

- Připraven návrh pro dotační projekt na vzdělávání zaměstnanců (Profese, ESF a MPO).
- Zahájen intenzivní rozvoj celého managementu společnosti v oblasti týmového „koučingu“.
- Změna systému stimulace pracovníků – odměňování aktivit na projektech.
- Představena 2. verze interních novin (časopisu) společnosti pro zlepšení povědomí o firmě mezi jejími pracovníky. Noviny jsou vydávány jako čtvrtletník „Naše noviny“.
- Byla zintenzivněna efektivita vzdělávacích aktivit – zejména výuky cizích jazyků.

Spolupráce s partnery:

- Navázána úzká spolupráce se zahraničními partnery především v oblasti Rozvoj společných vývojových aktivit;
- Vytvořen návrh interního projektu „Univerzity/Partnerství“.

Fáze „D“ – 2. vlna růstu v roce 2007

Fázi „D“ lze vymezit obdobím červen až prosinec 2007 a charakterizovat jako 2. vlnu růstu v oblasti výzkumu, vývoje a výroby segmentu „nano“.

Významné znaky etapy:

- Vyskytly se první situace patentování nanovlákné produkce konkurencí, čímž dochází k bariérám realizace některých obchodních případů.
- Společnost připravila a úspěšně realizovala 1. mezinárodní odbornou konferenci.
- Ve firmě bylo zavedeno projektové řízení (zavádění trvalo celé 2 roky).
- Došlo k tzv. redesignu systému a jeho provázání na účetnictví a sledování využívání zdrojů celé organizace.
- Proběhla příprava kapacit společnosti na očekávané zakázky.
- 12. 11. 2007 – vstup obchodního partnera Elmarco Invest L.P. (tři francouzské a švýcarské společnosti) s obchodním podílem 262/1000. Příjem z prodeje podílu firmy byl určen na podporu vývoje.

Oddělení Výzkumu a vývoje (RTD tým):

- Proběhlo další navýšení členů RTD týmu, a to o cca 18 %.
- Byl proveden intenzivní individuální rozvoj jednotlivců dle jejich zaměření a schopností.
- Jsou připravovány podklady projektového návrhu nového výzkumného centra společnosti.

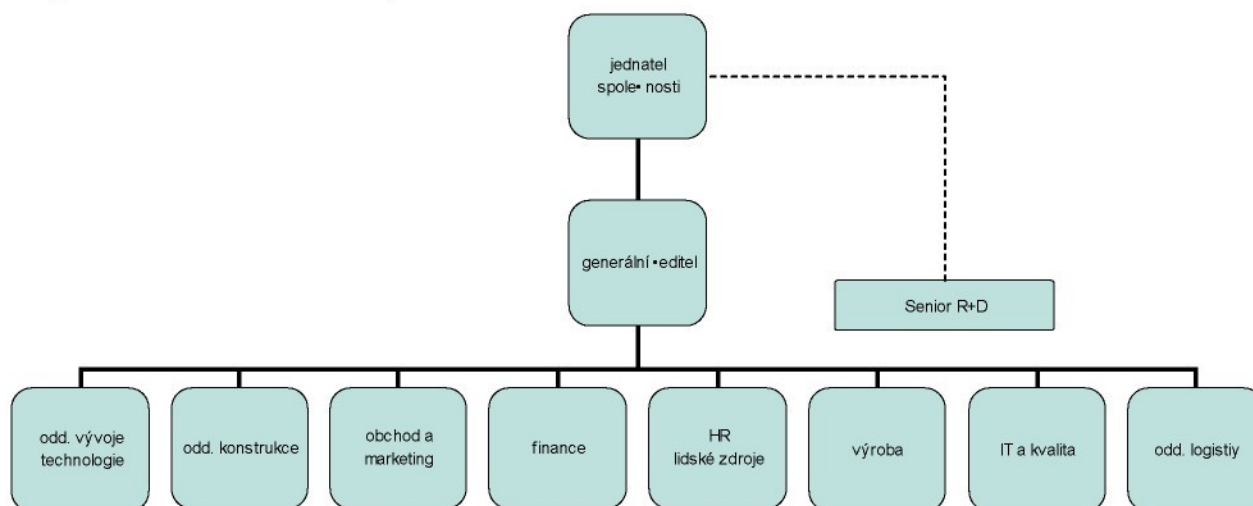
Oddělení lidských zdrojů (HR):

- Uskutěnila se úplná integrace procesu rozvoje lidských zdrojů do společnosti.
- Podstatou integrace byl rozvoj interní komunikace a sdílení informací.
- V rámci strategie individuálního rozvoje zaměstnanců byl zahájen adaptační proces systému vzdělávání pomocí tzv. Mentorů.
- Byl uskutečněn (9/07) již 2. firemní průzkum spokojenosti zaměstnanců s návazností přípravy akčního plánu rozvoje lidských zdrojů, včetně reformy odměňování zaměstnanců. Bylo zahájeno řešení otázky specifické motivace pracovníků RTD týmu.
- Připravena a presentována již 3. verze interních novin, na základě odhalené potřeby zaměstnanců jsou realizovány formou měsíčníku pod názvem „Report pro zaměstnance“.

Spolupráce s partnery:

- Vedení společnosti dospělo na základě zkušeností k názoru, že externí konzultantské firmy jsou schopny formou outsourcingu poskytnout Elmarcu „pouze“ prvotní know how (projektové řízení, bezpečnost informací, HR procesy apod.). Bez interního manažera projektu však změny nelze realizovat, nedochází ke vzniku tacitních znalostí.

Organizační struktura firmy Elmarco ve fázi „D“



Obr. F10 Organizační struktura firmy Elmarco v období fáze „D“ – konec roku 2007

Zdroj: vlastní zpracování dle podkladů firmy Elmarco, s.r.o.

Firma měla k 31. 7. 2007 dvě dceřiné společnosti. Jednou je **Elmarco Japan a.s.** (Adresa: Kobe Fashion Mart Bldg. P, Naka 6 chome, 658-0032, Kobe, Hyogo, Japonsko) se 100% vlastnickým podílem.

Druhá nese název **Nanopeutics s.r.o.** (Adresa: V Horkách 76, 460 07 Liberec 9, • R) se 49% vlastnickým podílem, kdy 59% podíl na majetkové úasti má firma Alltracel Pharma Limited z Dublinu v Irské republice.

Fáze „E“ období stabilizace druhé vlny růstu v roce 2008

Fázi „E“ představitelé Elmarca charakterizují z pohledu rozvoje organizačního prostředí společnosti jako stabilizační. Byly analyzovány výsledky transferu technologie do společnosti. Jak uvedl šéfreditel a hlavní majitel společnosti L. Mareš tři roky po sestavení prvního průmyslového stroje (v roce 2005) na výrobu nanovláken tzv. „Nanospider“ na světě, nejsou jejich prodeje zdaleka takové, jak firma plánovala.

Ztratili jsme rok, nečekal jsem, že to půjde tak pomalu. Prodeje jsou pod naším očekáváním.¹ Tržby, které očekávané po zahájení procesu transferu technologie v roce 2005 poklesly, se v roce 2006 vyvíjely nárůstem na cca 450 milionů, v roce 2007 však opět poklesly na 370 milionů. Ztráta roku 2007 ve výši 40 mil Kč je především výsledkem divize „nano“. Plán prodeje divize „nano“ byl ve výši stovek strojů ročně, zatím jich však bylo prodáno kolem čtyřiceti, přitom dvě třetiny z toho pouze v provedení pro laboratorní účely univerzit a výzkumných ústavů. Nosné produkty společnosti jsou i nadále v segmentu polovodičového průmyslu.

Ke dni 17. 11. 2008 byla do obchodního rejstříku zapsána nová společnost Elmarco BC a.s. s 738/1000% obchodním podílem ve firmě Elmarco s.r.o. (do 29. 6. 2009).

Významné znaky etapy:

- Změna managementu ve firmě, nový způsob řízení firmy.
- Vstup zahraničního investora.
- Všechny aktivity oddělení výzkumu a vývoje (RTD týmu) jsou řízeny a vedeny formou projektů + projekty realizace (obchodní případy) a změn.
- Došlo k rozpracování obchodních případů.
- Byla zahájena výroba nových produktů v oblasti nanotechnologií divize „nano“ – např. ve spolupráci s výrobcem filtrů do aut Cummins, kdy filtry s nanovláknem mají lepší vlastnosti než dosud vyráběné. V oblasti polovodičového průmyslu divize „semi“ byly zahájeny aktivity ve výrobě technologií pro solární panely.
- Pokračuje výstavba nových prostor – vývoj, výroba, tréninkové a relaxační centrum, administrativní společnost.

¹ Š. R. A. J. *Nanobiznis dostal Elmarco do ztráty, říká šéfreditel Mareš*. [online]. [cit. 2008-09-15]. Dostupné z <http://ekonomika.idnes.cz/nanobiznis-dostal-elmarco-do-ztraty-rika-reditel-mares-pib-ekonomika.asp?c=A080914_215912_ekonomika_zra>. Citace.

Oddělení výzkumu a vývoje (RTD tým):

- Na základě potřeby chemie i konstrukce byly týmy diverzifikovány na pracovní skupiny.
- Došlo k vyjasnění problémů „projektové versus liniové týmy“.
- Potřeby zkušeností zvýšily zájem o zahraniční stáže a doktorské studium zaměstnanců.

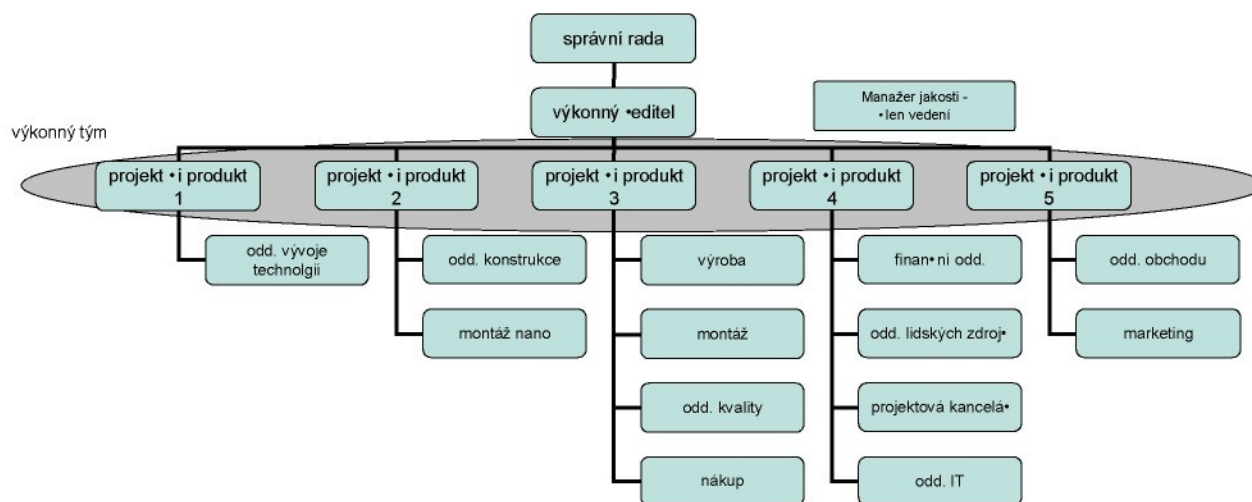
Oddělení lidských zdrojů (HR):

- Byly realizovány změny odměňování – každý zaměstnanec je přímo zainteresovaný na výkonu firmy.
- Proběhla stabilizace a rozvoj skupin „klíčových zaměstnanců“ a „vysoký potenciál“ (Key Employees and High Potentials).
- Zvýšila se efektivita všech vzdělávacích aktivit zaměstnanců společnosti.
- Na základě analýzy proběhlo hodnocení efektivity „adaptačního procesu“ s cílem připravy na další růst společnosti.
- Došlo k efektivní integraci systému hodnocení výkonu a odměňování. Podstatou je odměňování za projekty.
- V rámci stabilizace managementu byl ustanoven nový generální ředitel.

Spolupráce s partnery:

- Ústředním tématem spolupráce se stalo propojení středního a vysokého školství se společností Elmarco. Cílem je připravit absolventy středního a vysokého školství pro praxi. Jedná se o počátek dlouhodobého projektu.
- Vedle spolupráce s domácími vysokými školami v oblasti výzkumu a vývoje byl rozšířen zájem společnosti o rozvoj projektů se zahraničními vývojovými pracovišti. Více viz kapitola „Spolupráce s partnery a vzdělávání“.

Organizační struktura firmy Elmarco ve fázi „E“



Obr. F11 Organizační struktura firmy Elmarco v období fáze „E“ – konec roku 2008

Zdroj: vlastní zpracování dle podkladů firmy Elmarco, s.r.o.

Fáze „F“ období třetí vlny růstu v roce 2009

Prognóza vývoje společnosti v období listopad 2008 až říjen 2009 je jejími představiteli chápána jako třetí vlna růstu. Vývoj běží jak v divizi „semi“ (Semiconductors) polovodičového průmyslu, tak i v oblasti „nano“ (Nanotechnology). Na přelomu roku 2008 a 2009 byla dokončena první část výstavby nového výzkumného centra společnosti v liberecké průmyslové zóně Liberec sever. Tato první část centra je určena především pro vývojáře a výrobu prototypů (laboratoře, zkušebny, show rooms). Záměrem firmy je kreativní vývoj možností využití nanovlákných produktů schopných výroby na jejich „nanospideru“. Ty pak nabízet přímo výrobcům materiálů. Nejdále je vývoj společnosti v oblasti zvukových izolací a filtrů pro automobilový průmysl, testování probíhá i u výrobců bílé techniky. Jako další možnosti označil pan L. Mareš i využití nanovláken u solárních článků a lithiových baterií.

Plány:

- Otevření nových obchodních poboček ve světě a posílení současných v USA a Japonsku.
- Vstup na burzu.
- 12/2008 otevření části – 1. fáze nových prostor v Severní průmyslové zóně v Liberci (laboratoře, zkušebny, show rooms).

- Navýšení počtu zaměstnanců v oddělení vývoje technologií (RTD) – kapacity pro vývojové a realizační projekty.
- Zahraniční vývojové týmy - stáže zahraničních pracovníků v Elmarcu a rozšiřování možností stáží zaměstnanců Elmarca v zahraničí.
- Uskutečnění 2. mezinárodní odborné konference pořádané společností Elmarco s.r.o.;
- Hluboká integrace všech procesů rozvoje lidských zdrojů (HR), hlavním tématem je efektivita a pozitivní aktivizace a stimulace zaměstnanců.
- Stabilizace a neustálý rozvoj interní komunikace a sdílení a přenos know-how.
- Spolupráce s akademickou sférou v oblasti přípravy budoucích zaměstnanců pro Elmarco s.r.o. – partnerství s TUL v nových projektech financovaných z Operačního programu Vzdělání pro konkurenceschopnost (TE-ERA a MUNRO).

Požadavky na kompetence absolventů VŠ z pohledu potřeb firmy (Presentováno dne 5.5. 2009 na sympoziu Sychrov

Business kompetence: business myšlení, pro-zákaznický přístup, principy jednání se zákazníkem, prezentace dovedností, komunikace v multikulturním prostředí.

Kompetence v oblasti chování: pozitivní přístup, myšlení v souvislostech, efektivní definice cílů, schopnosti alternativních řešení.

Zodpovědnost za výsledky vlastní práci, za sebe-rozvoj a sebe-motivaci.

• řešení firmy:

- vzdělávací cyklus pro manažery;
- vzdělávací cyklus „Profesionalizace týmu“;
- Plány osobního rozvoje (POR);
- High Potentials – osobní kouč;
- Zapojení do vzdělávání VŠ – specifikace profilu studenta VŠ – ekonoma a technologa...

4. SPOLUPRÁCE S PARTNERY A VZDĚLÁVÁNÍ

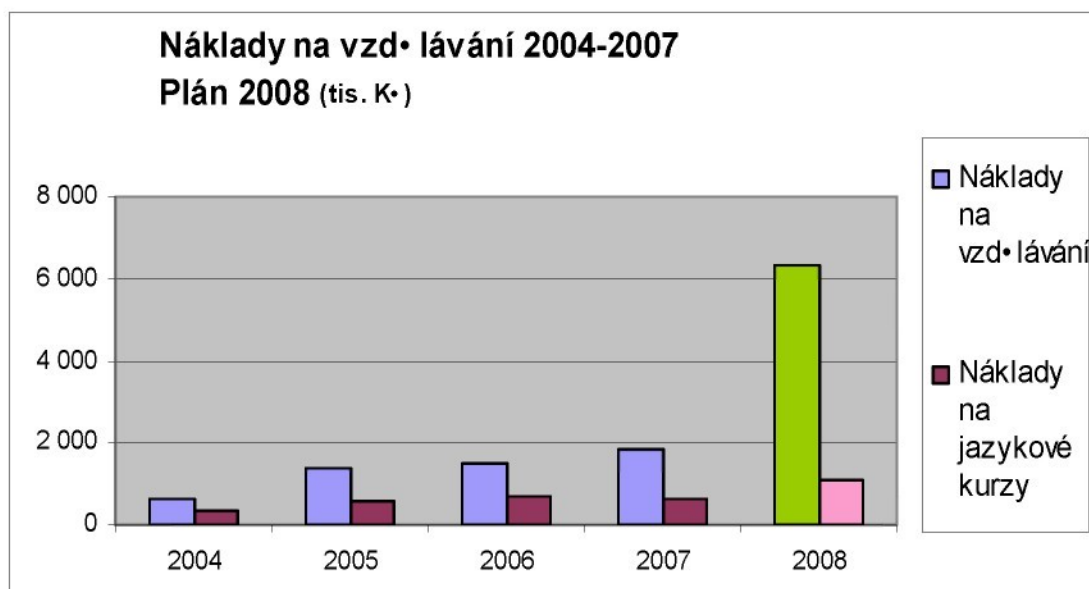
V kapitole jsou v návaznosti na předchozí údaje uvedeny příklady spolupráce v oblasti výzkumu a vývoje. Oblast výzkumu a vývoje byla zpočátku založena především na principech **outsourcingu**. Majitel firmy měl vize o budoucím vývoji, ale neměl dostatečné lidské zdroje a laboratorní kapacity, které byly pro společnost zajišťovány subdodavatelsky. Vývoj počtu zaměstnanců – členů vývojového výzkumného oddělení (tzv. RTD tým) je zachycen v tab. F3. Rozvoj firmy však ukazoval na čím dál tím větší potřebu získávání tacitních znalostí zaměstnanců ve firmě. To vedlo vedení firmy k rozhodnutí postupného rozšiřování RTD týmu a výstavby nového výzkumného centra společnosti. Vývoj počtu zaměstnanců vyžadoval i razantní změny ve způsobu personální práce, jak je v průběhu 3. kapitoly studie uváděno, a to i s ohledem na fakt, že od roku 2005 tvoří polovinu zaměstnanců výzkumníci a vývojáři. V roce 2008 se již jedná o čtvrtinu všech zaměstnanců. Zaměstnanci tohoto oddělení vyžadují svá specifika, jiný způsob motivace a vzdělávání.

Tab. F3 Vývoj počtu zaměstnanců v odd. výzkumu a vývoje (RTD tým) v období 2000-2009

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	VI.08	VI.09
RTD tým (počet zaměstnanců)	0	1	1	2	5	24	26	31	45	50
Počet zaměstnanců celkem	16	20	43	49	91	124	156	167	170	170
Poměr zaměstnanců RTD z celkového počtu v %	0	5	2	4	5	19	17	18	26	29

Zdroj: Výroční zprávy společnosti Elmarco, s.r.o., konzultováno s odd. HR

Náklady, které společnost vykázala za období let 2004 až 2007 a plán pro rok 2009 jsou uvedeny na obr. F12.



Obr. F12 Náklady na vzdělávání společnosti Elmarco v letech 2004 až 2008

Zdroj: Ing. Karolína Töröková, Oddělení řízení lidských zdrojů Elmarco, s.r.o. Presentováno na Mezinárodním sympoziu projektu TRANSCEN dne 13. 5. 2008

Pozn.: Údaje za rok 2008 – plánovaná výše nákladů na vzdělávání.

Oblast spolupráce lze rozdělit jednak z pohledu českých a zahraničních subjektů a dále pak komerčních a výzkumných institucí.

• české akademické subjekty

- Technická univerzita v Liberci - společný vývoj.
- Karlova univerzita v Praze (Přirodovědecká fakulta) - oblast vývoje aditivovaných nanovláknenných materiálů.
- Vysoká škola chemicko-technologická v Praze - oblast spolupráce se týká aditivace nanovláken za účelem zlepšení jejich vlastností.
- Akademie věd České republiky.

Zahraniční akademické a výzkumné subjekty

- Massachusetts Institute of Technology (USA).
- North Carolina State University (USA).
- National University of Singapore (Singapore).
- Commonwealth Scientific and Industrial Research Organisation – CSIRO (Australia).
- Stellenbosch University (South Africa).
- RTI Raleigh, North Caroline (USA).

Komerční subjekty

- ALLTRACEL PHARMACEUTICALS Plc. (IRL) - činnosti společného podniku NANOPEUTICS působícího v oblasti nanovlákných technologií pro segment profesionálního a spotřebitelského trhu zdravotnických materiálů na krytí a hojení ran.
- SPUR a.s. (CZE) - od vývoje a dodávek vzorků PU roztoků pro přípravu nanovláken až po nákup zařízení NS Lab.

Výzkumné subjekty

- AITEX (ESP) - španělský Institut textilních technologií, AITEX - soukromá nepříspěvková organizace. V současné době upevnil svoji pozici významného technologického inovátora v oblasti textilního průmyslu.

Shrnutí zkušeností s „RTD“ partnery

Na základě téměř čtyřleté spolupráce s partnery v oblasti výzkumu, vývoje a s tím spojeného vzdělávání zaměstnanců hodnotí představitelé spolupráci s komerční a akademickou sférou ve dvou rovinách z pohledu náročnosti vstupu do spolupráce se zahraničními a českými partnery (viz F kap. 4.5.1) a z pohledu uspokojení potřeb Elmarca a finanční náročnosti daného partnerství na půdě akademické a komerční (viz F kap. 4.5.2). V kapitole F 4.5.3 jsou shrnuty možnosti čerpání podpory vzdělávání z prostředků fondů EU a státního rozpočtu ČR, které společnost Elmarco využila.

Porovnání českých a zahraničních partnerů

a) české komerční vs. akademické instituce

- Rozdíl v kvalitě spolupráce obecně není nijak významný.
- Rozhodující je rozdíl v motivaci druhé strany ke spolupráci.
- Pro komerční instituce je prvořadá fakturace.
- Pro akademické instituce je nejdůležitější typ řešeného tématu a prvořadou je možnost publikovat. Otázka finanční je „až“ na druhém místě.
- české univerzity pak poskytují kvalitní externí vývojové kapacity.

b) Zahraniční výzkumné a vývojové subjekty

- Univerzity jsou úzce propojené s komerčními partnery, to je pro obě strany výhodné pro budoucí business.
- Existuje bezbariérová možnost podílet se na společném vývoji formou sdružení.

- Spolupráce se zahraničními partnery je výhodná z hlediska „public relation – PR“ a referencí.
- Jedná se však o finančně náročnou spolupráci.

Vyhodnocení potřeby vzdělávání a způsoby saturace

a) Komerční vzdělávací společnosti – zaměřené na:

- Soft skills (prezentační dovednosti, komunikace, vedení týmu apod.);
- logistika, výrobní systémy, kvalita;
- procesní a projektové řízení;
- legislativa (účetnictví, personalistika, daně) a finanční řízení;
- specifické odborné vzdělávání - např. v oblasti „elektro“;
- jazykové znalosti a dovednosti;
- kurzy IT/IS.

Výhody:

- Flexibilní – „šité na míru“ požadavkům společnosti.
- Odborníci z praxe s výbornými prezentačními dovednostmi.
- K dispozici profesionální školicí materiály.

Nevýhody:

- Velmi nákladné (20 - 40 tis./kurz) – proto spíše jednorázové kurzy.
- Kvalitní vzdělávací agentury mají problémy s termíny školení.

b) Akademické instituce – zaměřené na:

- Odborné vzdělávání (chemie, fyzika, konstrukce strojů, netkané textilie, vlákna, materiály, technologie).

Výhody:

- Odborníci s hlubokým odborným přehledem akademického charakteru;
- „Rozumné ceny“ (1-12 tis./kurz) – potenciál pro dlouhodobější vzdělávání zaměstnanců.

Nevýhody:

- Obvykle horší úroveň prezentačních dovedností;
- Problém s akademickým rokem;
- V jiných než technických tématech obecně špatná pověst pedagoga, a to hlavně v oblasti praktických zkušeností;
- Obecně neexistují informace o „nabídce“ možnosti školení.

Potenciál Akademických institucí:

Potenciál akademických institucí spatňuje firma především v oblastech: Finance, Jazyky, IT kurzy, Teoretické základy mnoha vědních oborů.

Veřejné prostředky a vzdělávání

Projekt OP RLZ TRANSCEN - „Regionálního centra vzdělávání v oblasti znalostního a technologického transferu“

Žadatel a koordinátor projektu: TUL

Období: 15. 6. 2006 – 14. 6. 2008

- + Společnost TUL (nositel podpory a koordinátor) a VUTS Liberec, a.s. jako partner.
- + Možnost definovat kurzy dle potřeb firmy.
- + Odpadá administrativa.
- + Vysoká kvalita vybraných lektorů (financováno z ESF).
- Omezené množství frekventantů (zaměstnanci firmy).

Projekt OP RLZ Profese – „Rozvoj lidských zdrojů v projektu Nanospider“

Žadatel a koordinátor projektu: Elmarco, s.r.o.

Tab. 3 Finanční čerpání projektu

Název projektu	Program	Celkové náklady projektu (Kč)	Uznatelné náklady projektu (Kč)	Celková výše dotace (Kč)	Délka trvání projektu
Rozvoj lidských zdrojů v projektu Nanospider	OP Rozvoj lidských zdrojů	3 523 687	3 209 753	2 246 827	21 měsíců

Zdroj: Úspěšné projekty ze strukturálních fondů – Případová studie Elmarco, viz <http://www.czechinvest.org/lb-projekty-sf#ps3>

- + Kurzy přesně dle potřeb firmy včetně interních kurzů;
- + Pokrytí částí mzdových nákladů účastníků;
- + Pokrytí mzdových nákladů interních školitelů;
- Administrativní náročné;
- Komplikace s termíny splatnosti dotačních prostředků.

SHRNUTÍ

Rozhodnutí o transferu zcela nové technologie do firmy (případ radikální inovace) je vysoce rizikovým okamžikem, obzvláště v situaci, kdy se jedná o vstup do nevytvořeného a neznámého trhu, tak jak tomu bylo v případě Elmarca s.r.o. při nákupu licence na nanotechnologii od Technické univerzity v Liberci v roce 2004. Rozvoj lidských zdrojů v procesu inovace, a to speciálně pro oddělení výzkumu a vývoje je nutné vytvářet tzv. „na míru“ společnosti. Jedná se celkově o finančně náročný proces, který potřebuje saturaci z jiného výrobního programu firmy.

Průběhy výzkumu a vývoje v organizaci je vhodné outsourcovat, hlavně s ohledem na kapacity zdrojů firmy. Vhodným partnerem je akademická síla univerzit, která má vysoký potenciál pro spolupráci s komerční sférou. Pro efektivní spolupráci s akademickými subjekty pomáhá hlubší porozumění prostředí, proto je vhodné, aby část zaměstnanců pocházela z akademické sféry. Kvalitní spolupráce je postavena na osobnostech a budování osobních vztahů mezi organizacemi. Pro získání tacitních znalostí společnosti je následně nutný vznik vlastního výzkumného a vývojového oddělení s dostatečnými kapacitami lidských zdrojů a laboratorního vybavení. V rámci prováděných změn bylo zjištěno, že zaměstnanci mají nedostatečné znalosti principů práce s ostatními lidmi, principů projektového řízení, nedostatek zodpovědnosti za výsledky své vlastní práce a nedostatečnou znalost cizích jazyků. Je proto nutné „dovzdělávání“ v těchto tzv. „soft skills“.

Pozn.:

Jako nástroje při vyhodnocení výkonnosti firmy bylo použito ukazatelové soustavy IN99 autorů Neumaierových². Jedná se o metodu bankrotních indikátorů. Indikátor IN byl vytvořen z ukazatelů, které jak uvádějí autoři, jsou nejčastěji považovány za nejvýznamnější v různých modelech (jako např. Altmanův index důvěryhodnosti, Z-skóre) pro finanční analýzu podniků. V roce 1995 byl sestaven a statisticky ověřen indikátor IN95 s váhami pro ekonomiku ČR. Váhy jednotlivých ukazatelů jsou stanoveny jako podíl významnosti ukazatele (finanční páky, úrokového krytí, produkční síly, obrátu aktiv, běžné likvidity, doby obrátu závazků po lhůtě splatnosti) dané četnosti výskytu daného ukazatele a jeho odvětvové hodnoty v roce vzniku indexu – pro každé odvětví dle OKE byly stanoveny odlišné váhy jednotlivých ukazatelů. Firmy byly rozděleny dle

² NEUMAIEROVÁ, I., NEUMAIER, I. Výkonnost a tržní hodnota firmy. 2002.

hodnoty tohoto indexu na firmy se schopností bezproblémově platit závazky (IN95 vyšší než 2), rizikové firmy v šedé zóně (v rozmezí 1 až 2) a problémové firmy s nedostatečnou schopností plnit závazky (pod hodnotou 1). S ohledem na význam ukazatelů pro dosažení kladné hodnoty ekonomického zisku byl sestaven indikátor IN99, viz vztah (F1).

$$IN99 = -0,017 \cdot \frac{A}{CZ} + 4,573 \cdot \frac{EBIT}{A} + 0,481 \cdot \frac{VÝN}{A} + 0,015 \cdot \frac{OA}{KZ + KBÚ} \quad (F1)$$

kde: A – aktiva, CZ – cizí zdroje, EBIT – zisk před úroky a zdaněním, VÝN – výnosy, OA – oběžná aktiva, KZ – krátkodobé závazky, KBÚ – krátkodobé bankovní úvěry

Firma s kladnou hodnotou ekonomického zisku dosahuje hodnoty IN99 větší než 2,07. Dle indexu IN99 jsou firmy rozděleny do pěti pásem:

1. Firma vytváří kladný ekonomický ziskIN 99 je 2,07 a více;
2. Firma na tom „není špatně“ a vykazuje zdravíIN99v rozmezí 1,420 až 2,07;
3. Firma je v šedé zóně, tzn., že má firma přednosti, ale i výraznější problémyIN99 v rozmezí 1,089 až 1,420;
4. Firma má problémyIN99 v rozmezí 0,684 až 1,089;
5. Firma dosahuje záporné hodnoty ekonomického zisku a nachází se v krizovém stavuhodnoty IN99 nižší jak 0,684.

**Kritéria pro posuzování v•decké a pedagogické zp•sobilosti uchaze•• o
habilita•ní •ízení
(bod 2 - písmeno i)**

II. Pedagogická kvalifikace

	Typ v•decké a související aktivity a Koeficient¹⁾	koeficient	po•et	celkem
1	Vysokoškolská u•ebnice nebo kniha 12	12	0	0
2	Vysokoškolské skriptum pro p•ednášky 6	6	4	24
3	Vysokoškolské skriptum pro cvi•ení 4	4	1,5	6
4	P•eklad u•ebnice (kniha) 4	4	0	0
5	Výuková pom•cka (film, video, software) 3	3	0	0
6	Pedagogická •innost na zahrani•ní univerzit• (násobeno po•tem semestr•)	6	0	0
7	Krátkodobá pedagogická p•sobení na zahrani•ních univerzitách, nap•. v rámci projektu EU – Erasmus aj. (za každý výjezd)	2	1	2
8	Za každý rok pedagogické •innosti na VŠ v • R 0,5	0,5	15	7,5
9	•ešitel zahrani•ního vzd•lávacího nebo rozvojového projektu (Tempus aj.)	6	0	0
10	•ešitel •eského vzd•lávacího nebo rozvojového projektu (FRVŠ, MŠMT)	4	3	12
11	Zavedení anebo garantování p•edm•tu bakalářského studijního programu	2	1	2
12	Zavedení anebo garantování p•edm•tu magisterského studijního programu	3	0	0
13	Zavedení anebo garantování p•edm•tu doktorského studijního programu	4	0	0
14	Garantování studijního oboru 4	4	0	0
15	Vedení obhájené DP** 0,5	0,5	30	15
16	Vedení katedry nebo výkon akademické funkce* 2	2	0	0
17	Vedení ocen•ných DP** 2	2	4	8
18	•lenství v komisi pro SZZ/SDZ (za každou fakultu)** 1/2	1	1	1
19	Vedení obhájené diserta•ní práce** 3	3	0	0
20	Vypracování posudku na diserta•ní anebo habilita•ní práci** 2	2	0	0
				77,5

**Kritéria pro posuzování vědecké a pedagogické způsobilosti uchazečů o
habilitační řízení
(bod 2 - písmeno i)**

I. Vědecká kvalifikace

	Typ vědecké a související aktivity a Koefficient¹⁾	koef.	počet	suma
1	• ešené projekty a záměry (CEP/CEZ) 10/15	10	1	10
2	• ešené zahraniční projekty 10	10	0,5	5
3	• ešené tuzemské projekty (kromě FRVŠ a MŠMT) 5	5	0,25	1,25
4	Zahraniční monografie 20	20	0	0
5	• láněk (recenzovaný) v mezinárodním či zahraničním časopise, který má impact faktor nebo je zařazen do renomované mezinárodní bibliografické databáze ³⁾ 10	10	0	0
6	• láněk (recenzovaný) v mezinárodním či zahraničním časopise, který nemá impact faktor ani není zařazen v renomované mezinárodní bibliografické databázi ³⁾ 6	6	2	12
7	Příspěvek ve sborníku z mezinárodní konference 2	2	11,5	23
8	Příspěvek ve sborníku z evropského nebo světového kongresu 3			0
9	Vyzvaná přednáška na mezinárodní konferenci 3	3	1	3
10	Vyzvaná přednáška na evropském nebo světovém kongresu 4	4	0	0
11	Citace v zahraniční publikaci, která má impact faktor nebo je zařazena v renomované mezinárodní bibliografické databázi ³⁾ 6	6	0	0
12	Citace v zahraniční publikaci, která nemá impact faktor ani není zařazena v renomované mezinárodní bibliografické databázi ³⁾ 3	3	0	0
13	Monografie v ČR 12	12	5,45	65,4
14	Převodní recenzovaný článek ve vědeckém domácím časopise, který má impact faktor nebo je zařazen do renomované mezinárodní bibliografické databáze ³⁾ 3	3	3	9
15	Převodní recenzovaný článek ve vědeckém či odborném domácím časopise, který nemá impact faktor ani není zařazen v renomované mezinárodní bibliografické databázi ³⁾ 3	3	13	39
16	Příspěvek ve sborníku z české konference 1	1	15,35	15,35
17	Vyzvaná přednáška na domácí konferenci 2	2	2	4
18	Citace v publikacích CR s impact faktorem či zařazených do renomované mezinárodní bibliografické databáze ³⁾ 4	4	5,5	22
19	Citace v publikacích CR, které nemají impact faktor ani nejsou zařazené v renomované mezinárodní bibliografické databázi ³⁾ 1	1	3	3
20	Popularizační či přehledový článek 1	1	0	0
21	Publikovaná recenze v časopise, který nemá impact faktor ani není zařazen v renomované mezinárodní bibliografické databázi ³⁾	2	0	0
22	Publikovaná recenze v časopise, který má impact faktor nebo je zařazen v renomované mezinárodní bibliografické databázi ³⁾ 3	3	0	0
23	Členství v mezinárodní či zahraniční ved. instituci 4	4	0	0
24	Členství ve vědecké radě fakulty/vysoké školy* 2/3		0	0
25	Za každé členství v redakční radě zahraničního časopisu 4		0	0
26	Za každé členství v redakční radě domácího časopisu 2		0	0
27	Členství v oborové radě doktorského studijního programu* 2		0	0
28	Za každé členství v komisi pro jmenování profesorem za posledních pět let 1		0	0
29	Za každé členství v komisi pro habilitační řízení za posledních pět let 1		0	0
30	Členství v komisích MŠMT, GA ČR aj.* 3		0	0
				212

Název a zaměření habilitační práce

Název: Outsourcing jako organizační inovace v podmínkách malého a středního podnikání

Zaměření (abstrakt):

Cílem habilitační práce je *ověřit* stav uplatnění outsourcingových principů v českých malých a středních firmách a *zasadit* tuto organizační inovaci do rámce podnikatelské strategie. Za účelem splnění cílů práce byly v rámci příprav stanoveny hypotézy, pro jejichž verifikaci byl proveden v období dvou let (2007 až 2008) „individuální“ výzkum včetně realizace dotazníkového průzkumu, který je blíže popsán v sedmé kapitole habilitační práce.

Práce je zpracována v devíti kapitolách, které lze rozdělit do pěti ucelených částí. Šestou část pak tvoří přílohy, které jsou nedílnou součástí práce. V první části práce (první a druhá kapitoly) jsou definovány základní pojmy, specifikovány teoretické rámce, vývojové tendence a charakterizovány klíčové koncepce problematiky outsourcingu jako možnosti organizační inovace. Stejně jako koncepce práce strategie „vyrob nebo kup“ („make or buy“), její charakteristika, postup implementace s důvody a možnými důsledky jsou popsány ve druhé části práce. Tu tvoří třetí a čtvrtá kapitola. Třetí část práce je zaměřena na problematiku potřeby projektového řízení změn v malých a středních podnicích. V rámci této části (pátá kapitola) je rozebrán postup implementace outsourcingových principů z pohledu životního cyklu projektu této organizační inovace. Čtvrtá a stejní část práce (kapitoly šestá a sedmá) představuje samotný výzkum daného problému, od základního rámce, cíle, stanovených hypotéz, použité metodiky, postupu, vlastního průzkumu až po jeho vyhodnocení. Pátá část poskytuje ukázkou implementace principů outsourcingu formou projektového řízení a shrnutí podstatných znaků celého výzkumu prohlubující tak poznatky dané oblasti (osmá a devátá kapitola). Šestou a poslední částí práce jsou přílohy, které doplňují téma o historické poznatky, pomocné výpočty, ukázkou dotazníku provedeného průzkumu a případovou studii (příklad dobré praxe) rozvoje firmy v rozsahu malého a středního podnikání vyvolaného transferem nové technologie vyvinuté na Technické univerzitě v Liberci.

Témata habilitační přednášky

I. téma: Role univerzit při vzniku nových inovativních firem

1. Hlavní alternativy technologických trajektorií s akcentem na malé firmy.
2. Vytváření nových inovativních firem, kategorizace inovujících malých firem.
3. Firmy založené na nových technologiích.
4. Analýza podmínek pro vznik Spin-off na Technické univerzitě v Liberci.
5. Příklady z praxe českých vysokých škol.
6. Vazba tématu přednášky na vlastní odborné zaměření a výsledky výzkumných aktivit.

Výběr použité literatury:

BRNUŠÁK, M. *Seminář o spin-off firmách nabízí inspiraci desítkám studentů*. Praha. [online]. [cit. 2007-04-17]. Dostupné z <www.3pod.cz/Article.aspx?aid=72>

Databáze patentů. [online]. [cit. 2007-4-5]. Praha: Úřad pro myslivostní vlastnictví. Dostupné z: <http://isdvapl.upv.cz/servlet/page?_pageid=82,315&_dad=portal30&_schema=PORTAL30>

MOLNÁR, Z., BERNAT, P. *Řízení inovací v malých a středních podnicích (klastrech)*. *E+M Ekonomie a Management*, 2006, roč. 9, č. 4, s. 88-97. ISSN 1212-3609

RYDVALOVÁ, P. *Nové technologické firmy založené univerzitou*. *E+M Ekonomie a Management*, 2007, roč. 10, č. 4, s.63-70. ISSN 1212-3609

Statut Technické univerzity v Liberci. [online]. [cit. 2007-04-05]. Dostupné z <http://www.vslib.cz/gf/docs/statut_tul.doc>

TIDD, J., BESSANT, J. PAVITT, K. *Managing innovation*. 3rd edition. London: John Wiley and Sons, Ltd, 2005. ISBN 978-0470-09326-9

II. téma: Strategie „make or buy“ z pohledu vývoje smluvních vztahů

1. Strategie „make or buy“ („vyrob nebo kup“) – formulování v kontextu současného stavu poznání.
2. Charakteristika smluvních vztahů ve vazbě na životní cyklus firmy.
3. Kritéria volby strategie „make or buy“.
4. Transakční náklady jako kritérium rozhodování mezi internalizací a externalizací smluvních vztahů.
5. Rozhodovací matice pro výběr smluvních vztahů v rámci strategie „make or buy“.
6. Vazba tématu přednášky na vlastní odborné zaměření a výsledky výzkumných aktivit.

Výběr použité literatury:

JÁROŠ, I., RYDVALOVÁ, P., ŽIŽKA, M. *Inovace v malém a středním podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0853-8

MLADÝCH, L. *Institucionální ekonomie*. 2. vyd. Praha: Karolinum, 2005. ISBN: 80-246-1029-9

PORTER, M. E. *The Competitive Advantage of Nations. With a new Introduction*. 11th ed. New York: Free Press, 1998. ISBN 0-684-84147-9

PROBERT, D. *Developing a make or buy strategy for manufacturing business*. 1st ed. London: The Institution of Electrical Engineers, 1997. ISBN 0-85296-863-9

RYDVALOVÁ, P. *Inovace v organizaci*. 1. vyd. Liberec: VÚTS, 2008. ISBN 978-80-87184-00-4

TIDD, J., BESSANT, J., PAVITT, K. *Řízení inovací – zavádění technologických, tržních a organizačních změn*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1466-7s

Vážená paní
doc. Dr. Ing. Olga Hasprová
děkanka

Technická univerzita v Liberci
Ekonomická fakulta
Studentská 2
461 17 Liberec

V Liberci, 8. 10. 2009

Vážená paní děkanko,

v souladu se Opatřením č. 8/2008 pro habilitační řízení a řízení ke jmenování profesorem Ekonomické fakulty Technické univerzity v Liberci podávám návrh na zahájení habilitačního řízení.

Uchazečka: Ing. Petra Rydvalová, Ph.D.

Obor habilitačního řízení: Podniková ekonomika a management

K návrhu přikládám doklady a další náležitosti uvedeného Opatření.

S pozdravem

Ing. Petra Rydvalová, Ph.D.

Technická univerzita v Liberci
Ekonomická fakulta
Studentská 2
461 17 Liberec

tel.: 485 352 241
e-mail: petra.rydvalova@tul.cz