

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
HOSPODÁŘSKÁ FAKULTA

Studijní program: 6208 - Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

**Skladové hospodářství společnosti
Tanex, PLASTY a. s. formou outsourcingu**

Outsourcing of warehousing activities in Tanex, PLASTY a. s. company

DP – PE – KPE – 200645

ROMAN ŽEJGLIC

Vedoucí práce: doc. Ing. Josef Sixta, CSc., KPE

Konzultant : Ing. Petr Brož, Tanex, Plasty a. s.

Počet stran: 72

Datum odevzdání: 12. 5. 2006

Počet příloh: 7

UNIVERZITNÍ KNIHOVNA
TECHNICKÉ UNIVERZITY V LIBERCI



3146086506

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Hospodářská fakulta

Katedra podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2005/2006

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Bc. Roman ŽEJGLIC

Studijní program: M6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

Název tématu: Outsourcing skladového hospodářství společnosti TANEX
Plasty

Zásady pro vypracování:

Charakteristika společnosti TANEX.

Analýza současného stavu skladování.

Popis problematiky outsourcingu.

Na základě výsledků analýzy navrhnout možnosti využití outsourcingu ve skladovém hospodářství.

Provedené návrhy ekonomicky zhodnotit.

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Univerzitní knihovna

Voroněžská 1329, Liberec 1

PSČ 461 17

V 230/06H

ph., lab.

K PE/PE

91A, 3A. pul.

RESUMÉ

Diplomová práce se zabývá základní problematikou outsourcingu. Popisuje jeho vývoj od vzniku do současnosti. Uvádí důvody pro zavedení outsourcingové služby. Popisuje sedm fází procesu zavádění outsourcingu a zmiňuje jeho právní rámec. V praktické části řeší problematiku outsourcingu skladového hospodářství z pohledu společnosti Tanex, PLASTY a. s. V práci je popsána historie, současná výroba a hospodářský vývoj společnosti Tanex, PLASTY a. s. Podrobně jsou rozebrány činnosti skladových útvarů. Následuje představení dvou možných kandidátů outsourcingové služby, společnosti ČETRANS a. s. a společnosti NST s. r. o. Závěrem jsou zmíněny rozšiřující návrhy v rámci zavedení outsourcingu. Práce končí zhodnocením využitelnosti outsourcingu pro firmu Tanex, PLASTY a. s.

RESUMÉ

Diploma Thesis deals with outsourcing. Theoretical Part brings details about origin, development and implementation of outsourcing as well as it defines overall purposes of outsourcing implementation. Seven stages of outsourcing implementation process and the legal framework of outsourcing are mentioned in the Theoretical Part. Practical Part of Diploma Thesis deals with utility scaling of outsourcing of warehouse activities of Tanex, PLASTY a.s. company. History, production and list of balances of this company are presented as well as the detail information about company warehouse activities following then with introduction of two main outsourcing candidates, ČETRANS a.s. company and NST s.r.o. company. Next proposals of outsourcing are mentioned at the end of the thesis. Final part of the thesis brings degree of outsourcing utility evaluation in Tanex, PLASTY a.s.

ABSTRACT

Chief resource officer

outsourcing

outsourcing evaluation

outsourcing process implementation

utility evaluation

outsourcing implementation

KLÍČOVÁ SLOVA

hodnocení outsourcingu	16
osoba zodpovědná za outsourcing	17
outsourcing	17
proces zavádění outsourcingu	18
skladové hospodářství	19
výběr dodavatele	19
1.2.1	19
1.2.2	21
1.2.3	22
1.2.4	22
1.2.5	22
1.2.6	22
1.2.7	22
1.2.8	22
1.2.9	22
1.2.10	22
1.2.11	22
1.2.12	22
1.2.13	22
1.2.14	22
1.2.15	22
1.2.16	22
1.2.17	22
1.2.18	22
1.2.19	22
1.2.20	22
1.2.21	22
1.2.22	22
1.2.23	22
1.2.24	22
1.2.25	22
1.2.26	22
1.2.27	22
1.2.28	22
1.2.29	22
1.2.30	22
1.2.31	22
1.2.32	22
1.2.33	22
1.2.34	22
1.2.35	22
1.2.36	22
1.2.37	22
1.2.38	22
1.2.39	22
1.2.40	22
1.2.41	22
1.2.42	22
1.2.43	22
1.2.44	22
1.2.45	22
1.2.46	22
1.2.47	22
1.2.48	22
1.2.49	22
1.2.50	22
1.2.51	22
1.2.52	22
1.2.53	22
1.2.54	22
1.2.55	22
1.2.56	22
1.2.57	22
1.2.58	22
1.2.59	22
1.2.60	22
1.2.61	22
1.2.62	22
1.2.63	22
1.2.64	22
1.2.65	22
1.2.66	22
1.2.67	22
1.2.68	22
1.2.69	22
1.2.70	22
1.2.71	22
1.2.72	22
1.2.73	22
1.2.74	22
1.2.75	22
1.2.76	22
1.2.77	22
1.2.78	22
1.2.79	22
1.2.80	22
1.2.81	22
1.2.82	22
1.2.83	22
1.2.84	22
1.2.85	22
1.2.86	22
1.2.87	22
1.2.88	22
1.2.89	22
1.2.90	22
1.2.91	22
1.2.92	22
1.2.93	22
1.2.94	22
1.2.95	22
1.2.96	22
1.2.97	22
1.2.98	22
1.2.99	22
1.2.100	22

KEYWORDS

chief resource officer	23
outsourcing	23
outsourcing evaluation	23
outsourcing proces implementation	23
vendor selection	23
warehouse activities	23

OBSAH

1	ÚVOD.....	14
2	PROFIL FIRMY TANEX, PLASTY A. S.	16
2.1	HISTORIE SPOLEČNOSTI.....	16
2.2	SOUČASNOST	16
2.2.1	Výroba.....	16
2.2.2	Hospodaření firmy	18
3	OUTSOURCING	22
3.1	POJEM "OUTSOURCING"	22
3.2	OD VZNIKU DO SOUČASNOSTI.....	23
3.3	DŮVODY ZAVEDENÍ OUTSOURCINGU	27
3.3.1	Konkurenční důvody.....	28
3.3.2	Věcné důvody	28
3.3.3	Finanční důvody.....	28
3.3.4	Organizační důvody	28
3.3.5	Nejčastější podnikové důvody zavedení outsourcingu	29
3.4	CESTA K ÚSPĚŠNÉMU OUTSOURCINGU	29
3.5	PROCES ZAVÁDĚNÍ OUTSOURCINGU	30
3.5.1	Strategická analýza funkčních oblastí.....	31
3.5.2	Určení funkčních oblastí	33
3.5.3	Určení nákladů spojených s outsourcingem.....	34
3.5.3.1	Náklady neúplné znalosti procesu.....	36
3.5.3.2	Náklady kontraktu.....	36
3.5.3.3	Náklady komunikace.....	37
3.5.3.4	Náklady kvality	37
3.5.3.5	Náklady změn	38
3.5.4	Definice rozhraní.....	38
3.5.5	Výběr poskytovatele	39
3.5.6	Transformace funkční oblasti.....	42
3.5.7	Řízení vztahu.....	43

3.6	KDY OUTSOURCING NEZAVÁDĚT	44
3.7	PRÁVNÍ RÁMEC OUTSOURCINGU.....	44
3.7.1	Smlouva o outsourcingu.....	45
3.7.2	Konkrétní náležitosti smlouvy	46
3.7.2.1	Předmět smlouvy.....	47
3.7.2.2	Ošetření rizik.....	47
3.7.2.3	Ochrana proti neplnění.....	47
3.7.3	Pracovněprávní aspekty outsourcingu	49
3.7.4	Ochrana důvěrných informací.....	50
4	SOUČASNÝ STAV SKLADOVÁNÍ.....	51
4.1	ČLENĚNÍ A ŘÍZENÍ SKLADŮ.....	51
4.2	ČINNOSTI PŘI SKLADOVÁNÍ	56
4.3	PŘÍJEM SUROVIN A OSTATNÍCH MATERIÁLŮ	56
4.3.1	Kvantitativní a kvalitativní přejímka surovin a ostatních materiálů	56
4.4	SKLADOVÁNÍ SUROVIN A OSTATNÍCH MATERIÁLŮ	58
4.5	VÝDEJ SUROVIN A OSTATNÍCH MATERIÁLŮ DO VÝROBY	59
4.6	PŘÍJEM A VÝDEJ FOREM.....	60
4.7	PŘÍJEM VÝROBKŮ NA SKLAD EXPEDICE	61
4.8	EXPEDICE VÝROBKŮ A ZBOŽÍ	62
5	VÝBĚR DODAVATELE	63
5.1	KRITÉRIA HODNOCENÍ DODAVATELE	63
5.1.1	Ustanovení týkající se ochrany životního prostředí.....	63
5.1.2	Nařízení pro dopravce	65
5.2	NST S. R. O.....	65
5.2.1	Vznik a předmět podnikání	65
5.2.2	Současné spolupráce	66
5.2.3	Budoucí spolupráce.....	66
5.3	ČETRANS A. S.....	66
5.3.1	Historie společnosti.....	66
5.3.2	Předmět podnikání	67
5.3.3	Outsourcingové služby.....	67

5.3.4	Skladování.....	68
5.3.5	Reference	69
5.3.6	SP METAL CZ s. r. o.	70
5.4	HODNOCENÍ DODAVATELE	72
6	NÁVRH BUDOUCÍHO ŘEŠENÍ.....	76
6.1	CHIEF RESOURCE OFFICER.....	76
6.2	FACILITY MANAGEMENT	76
6.3	AUTOMATICKÁ IDENTIFIKACE ZBOŽÍ.....	77
7	EKONOMICKÉ DŮSLEDKY	79
7.1	UVOLNĚNÍ ZDROJŮ PRO JINÉ ÚČELY	79
7.2	UVOLNĚNÍ KAPITÁLOVÝCH PROSTŘEDKŮ.....	79
7.3	PŘÍSUN PENĚZ	80
7.4	PROVOZNÍ NÁKLADY.....	80
7.5	CENA OUTSOURCINGU.....	82
8	ZÁVĚR.....	83
9	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	87
10	SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK.....	90
11	SEZNAM PŘÍLOH.....	91

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

§	paragraf
%	procento
°C	Stupeň Celsia
a. s.	akciová společnost
BPR	Business Process Reengineering
CRO	Chief Resource Officer
CSF	Critical Success Factors
CZ	The Czech Republic
č.	číslo
ČSAD	Československá státní automobilová doprava
ČSN EN	česká technická norma - environmentální
EAN	European Article Numbering System
FIFO	First In First Out
GM	General Motors
ICT	Information and Communication Technology
IS	informační systém
ISO	International Standards Organization
IT	Information Technology
Kč	Koruna česká
kg	kilogram
ks	kus
m ²	metr čtvereční
m ³	metr krychlový
mm	milimetr
OCR	Optical Character Recognition
odst.	odstavec
OŘJ	oddělení řízení jakosti
PUR	Polyuretan
RFID	Radio Frequency Identification
ROE	Return On Equity

ROS	Return On Sales
Sb.	Sbírký
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
tis.	tisíc
TRW	TRW Automotive - výrobce autopříslušenství
TS	Technical Specification
USA	The United States of America
VDA	Verband der Automobilindustrie
WWW	World Wide Web
ZAZ	Závody Antonína Zápotockého
ŽP	životní prostředí

1 ÚVOD

Pro mnohé hospodářské organizace se ukazuje jako finančně a personálně neefektivní, aby si všechny činnosti související s fungováním podniku zajišťovaly vlastními silami. Snaží se proto vytěsnit některé nebo většinu těchto činností mimo podnik na externí dodavatele komponent a služeb. Jinými slovy snaží se realizovat outsourcing.

Tato práce má za cíl přiblížit problematiku outsourcingu společnosti Tanex, PLASTY a. s., která by ráda vytěsnila ze svých podnikových činností skladové hospodářství. Proto si v druhé kapitole této práce představíme samotnou společnost Tanex, PLASTY a. s. Zmíníme se o jejím vzniku, přiblížíme si její současnou výrobu a hospodaření. Ve čtvrté kapitole se už budeme věnovat přímo skladovému hospodaření společnosti Tanex. Podrobně si rozebereme činnosti útvaru skladů, mezi které patří příjem surovin a ostatních materiálů, skladování surovin a ostatních materiálů, výdej surovin a ostatních materiálů do výroby, příjem a výdej forem, příjem výrobků na sklad expedice a expedice výrobků a zboží.

Jde-li podnik cestou outsourcingu, naráží na řadu netriviálních otázek, jako například: které funkční oblasti nebo činnosti je možné vytěsnit, aniž by se podnik stal neúnosně závislým na externích dodavatelích; které činnosti je nejvhodnější vytěsnit s ohledem na celkové ekonomické efekty, jak řešit systémovou integraci v podmínkách širokého spektra externích dodavatelů atd. Této problematice bude věnována celá třetí kapitola. V úvodních kapitolách se budeme zabývat definicí outsourcingu, jeho vznikem a současným využitím. Následovat budou nejčastější důvody zavádění této služby. Velká část textu bude zaměřena na celkový proces zavádění outsourcingu, který se skládá ze sedmi částí. Závěr kapitoly bude o právním rámci outsourcingu.

V rámci návrhu řešení současného stavu skladového hospodaření společnosti Tanex, PLASTY a. s. budou v kapitole páté představeni dva možní kandidáti

na roli dodavatele outsourcingových služeb. Půjde o společnost ČETRANS a. s. a společnost NST s. r. o. V úvodu kapitoly si nejprve připomeneme, která kritéria musí obě společnosti splňovat v rámci zadavatelského podniku, společnosti Tanex, PLASTY a. s.

Společnost CETRANS a. s. je jednou z největších českých společností zajišťující logistické služby, včetně outsourcingu. V rámci poskytování svých služeb vede skladové hospodářství společnosti SP METAL CZ s. r. o. Snahou bude tedy získat co nejvíce informací o zajišťovaných službách. Bohužel, informace o smluvním ujednání společností ČETRANS a. s. a SP METAL s. r. o. nemohou být v práci zveřejněny, protože se jedná o důvěrné informace obou společností.

V jedné ze závěrečných kapitol budou dále navrženy opatření týkající se zavedení outsourcingu. V další kapitole uvedeme ekonomické zdůvodnění zavedení outsourcingu.

2 PROFIL FIRMY TANEX, PLASTY A. S.

2.1 Historie společnosti¹

Historie společnosti se začala psát v roce 1839, kdy František Polický začal v Jaroměři s řemeslným vyčiňováním kůží. Postupně docházelo k rozšiřování na průmyslový závod na usně, koženou galanterii a technické výrobky.

Po druhé světové válce byla firma znárodněna pod názvem ZAZ. Od šedesátých let dochází k zavádění výrobků z plastů.

V roce 1963 byla zahájena výroba alkalického polyamidu, v roce 1965 výroba licích PUR elastomerů a v roce 1969 polyuretanových pěn s kapacitou asi 600 tun ročně. V dalším desetiletí se podnik stává významným dodavatelem technických plastů a výrobků především pro automobilový a strojírenský průmysl.

Pod názvem Tanex, Plasty a. s. firma působí od 2. ledna 1991, kdy na základech státního podniku vznikla jako součást holdingu Tanex, a. s. Rozhodnutím valné hromady z 6. října 1993 došlo k vyčlenění Tanex, PLASTY a. s. z holdingové společnosti Tanex a vytvoření přímého vlastnického vztahu akcionářů k akciím Tanex, PLASTY a. s. (dále jen Tanex). V příloze č. 5 je uvedeno logo společnosti Tanex.

2.2 Současnost²

2.2.1 Výroba

Významná část (80 %) výroby se realizuje pro výrobce automobilů nebo automobilových částí. Společnost je dodavatelem či subdodavatelem významných firem, mezi které se řadí např. ŠKODA AUTO, Volkswagen, Audi,

¹ Čerpáno z propagačních materiálů společnosti Tanex (3).

² Čerpáno z interních materiálů společnosti Tanex, částečně dostupných z (22).

Mercedes, TRW, BMW, Karosa, Johnson Controls, Faurecia, Jaguar, Lear, Grammer a další.

Další výrobky jsou realizovány pro strojírenský, těžební a zpracovatelský průmysl. Jiné se objevují v oblasti stavebnictví, manipulační a obalové techniky, ochranných pomůcek a také ve sportovních potřebách.

Hlavním zaměřením firmy je výroba a zpracování plastů, které je děleno na:

- Výrobky z měkkých polyuretanových pěn a z integrálních polyuretanových pěn s kompaktní povrchovou vrstvou. Jedná se o výplně hlavových opěr, rukojeti řadicích pák, středové opěrky rukou, vnější ochranné lišty pro boční partie automobilů, díly pro sedadla a křesla atd.
- Výrobky vyráběné vstřikováním z termoplastů. Jde o náročné technické díly pro automobilový průmysl a strojírenská odvětví.
- Výrobky a polotovary z litého polyuretanového elastomeru, které vynikají vysokou odolností vůči nárazu a abrazivnímu namáhání. Zde se jedná o vodící kladky, stírací lišty, obíhací pásy textilních strojů, bříty radlic sněhových pluhů atd.
- Výrobky z částicových pěn, které se dají použít jako deformační výplně dveří a nárazníků, výplňové díly, skryté interiérové díly nebo jako transportní obaly.
- Výrobky a polotovary z litého alkalického polyamidu 6, které slouží jako konstrukční materiál.
- Výrobu desek z polyuretanových pěn pro výrobu sendvičových stropů do automobilů.
- Výrobu systémů pro lici a stříkací pěny, které se používají ve stavebnictví a v chladírenství.

2.2.2 Hospodaření firmy

Obecně lze konstatovat, že hospodářský vývoj je pro firmu Tanex uspokojující. Toto tvrzení můžeme opřít o rostoucí hodnoty některých ekonomických ukazatelů, které jsou přehledně zachyceny na následujících obrázcích (obr. 1 až obr. 4). Zdrojová data k těmto obrázkům jsou uvedeny v příloze (příloha č. 1 až příloha č. 4). Pro úplnost je bude na konci této kapitoly uvedena upravená verze rozvah za poslední tři roky (tab. 1).



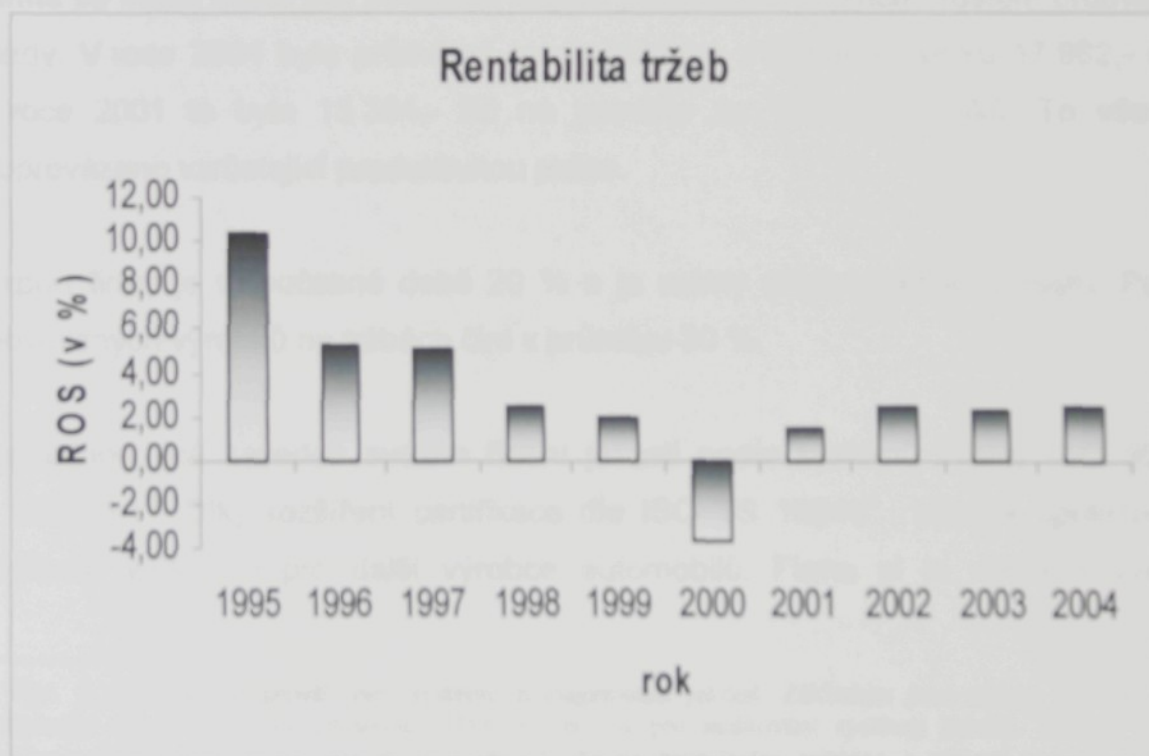
Zdroj: Interní informace společnosti Tanex, PLASTY a. s.

Obr. 1 Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb



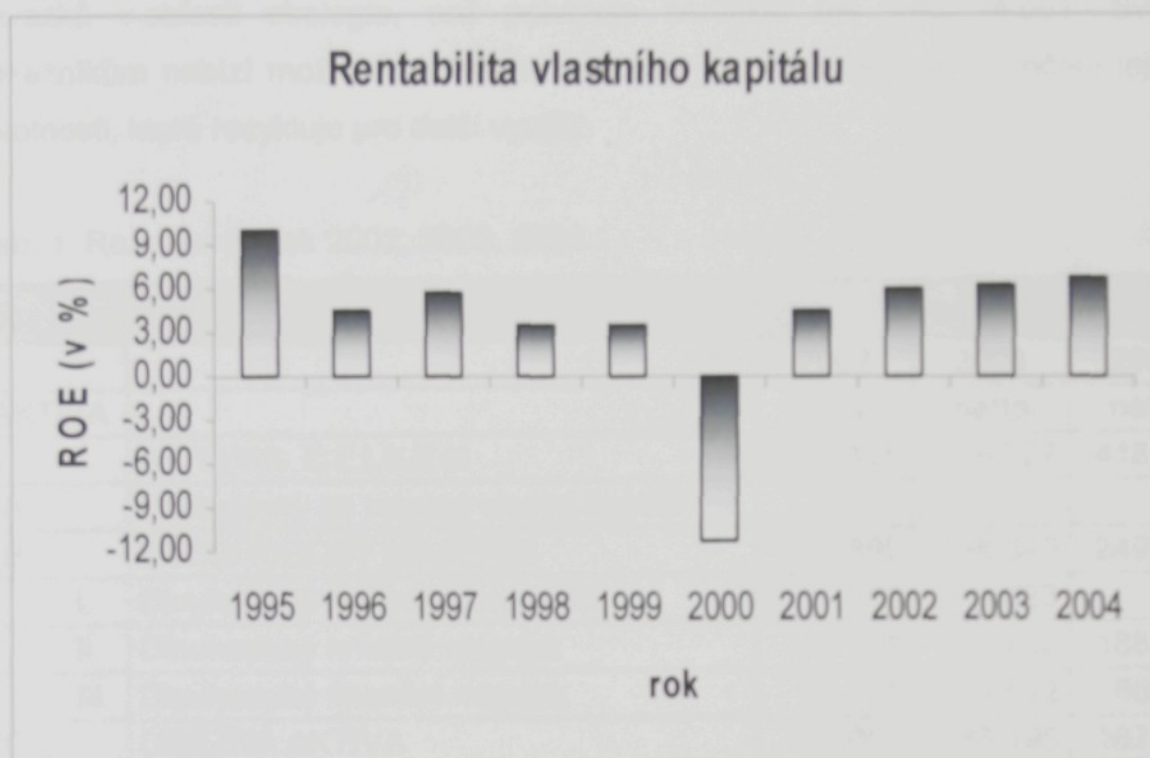
Zdroj: Interní informace společnosti Tanex, PLASTY a. s.

Obr. 2 Výsledek hospodaření za účetní období



Zdroj: Interní informace společnosti Tanex, PLASTY a. s.

Obr. 3 Rentabilita tržeb



Zdroj: Interní informace společnosti Tanex, PLASTY a. s.

Obr. 4 Rentabilita vlastního kapitálu

Firma se může mimo jiné pochlubit růstem počtu zaměstnanců i růstem průměrné mzdy. V roce 2004 byla průměrná mzda jednoho z 211 pracovníků 17 982,- Kč. V roce 2001 to bylo 15 354,- Kč na jednoho ze 184 pracovníků. To vše je doprovázeno vzrůstající produktivitou práce.

Export firmy je v současné době 20 % a je reálný předpoklad jeho růstu. Podíl inovovaných výrobků na tržbách činí v průměru 30 %.

Společnost má zaveden systém řízení jakosti podle systémů kvality ISO 9001 a VDA 6.1³. Díky rozšíření certifikace dle ISO TS 16949⁴ získala společnost možnost vyrábět i pro další výrobce automobilů. Firma si je vědoma svých

³ VDA 6 pojednává o prověřování systému managementu jakosti. Základem jsou normy ISO a další požadavky automobilového průmyslu. VDA 6.1 norma pro auditování systému jakosti. Soubor VDA obsahuje dále požadavky a postupy upřesňující obecné požadavky zejména v oblasti metod, výběru dodavatelů, zavádění a schvalování nových výrobků apod.

⁴ je harmonizovaná technická norma pro dodavatele v automobilovém průmyslu a jejím cílem je rozvíjení kvality systému řízení, který vede ke kontinuálnímu zlepšování, posiluje prevenci před neshodami a snižuje rozdílnost a zmetkovost v dodavatelských řetězcích.

závazků v oblasti ekologie, což potvrzuje certifikát dle ISO 14 001. Svým zákazníkům nabízí možnost zpětného odebrání řady výrobků po skončení jejich životnosti, které recykluje pro další využití.

Tab. 1 Rozvaha za rok 2002, 2003, 2004

Rozvaha		(v tis. Kč)		
		2002	2003	2004
AKTIVA		Netto	netto	netto
	AKTIVA CELKEM	335 126	376 227	418 736
A.	Pohledávky za upsaný vlastní kapitál	-	-	-
B.	DLOUHODOBÝ MAJETEK	172 890	188 343	249 347
I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	855	1 023	989
II.	Dlouhodobý hmotný majetek	106 710	147 808	188 355
III.	Dlouhodobý finanční majetek	65 325	39 512	60 003
C.	OBĚŽNÁ AKTIVA	159 092	186 195	167 573
I.	Zásoby	50 119	66 373	63 474
II.	Dlouhodobé pohledávky	4	0	0
III.	Krátkodobé pohledávky	91 596	87 395	74 095
IV.	Finanční majetek	17 373	32 422	30 004
D.	Časové rozlišení	3 144	1 689	1 816
PASIVA		2002	2003	2004
	PASIVA CELKEM	335 126	376 227	418 736
A.	VLASTNÍ KAPITÁL	166 930	177 655	188 978
I.	Základní kapitál	75 939	75 919	75 919
II.	Kapitálové fondy	-59	-59	-59
III.	Fondy ze zisku	44 140	44 207	44 234
IV.	Výsledek hospodaření minulých let	36 934	46 638	56 243
V.	Výsledek hospodaření běžného účetního	9 976	10 949	12 641
B.	CIZÍ ZDROJE	166 696	197 071	229 758
I.	Rezervy	10 460	20 920	7 001
II.	Dlouhodobé závazky	10 238	8 382	8 307
III.	Krátkodobé závazky	43 126	73 750	104 327
IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	102 872	94 020	110 123
C.	Časové rozlišení	1 500	1 500	0

Zdroj: Interní informace společnosti Tanex, PLASTY a. s.

3 OUTSOURCING

3.1 Pojem "Outsourcing"

Když si položíme otázku, co je to outsourcing, odpověď může být jednoduchá, přímočará. V podstatě jde o cokoli, co smlouváme "out – mimo" podnik. Dle definice⁵ je outsourcing chápán jako nákup trvalých služeb od vnějšího dodavatele. Většinou jde o služby, které si firma, než začala využívat outsourcingu, zajišťovala samostatně.

Pod pojmem outsourcing si můžeme obecně představit smluvní vztah, který má za úkol přenesení odpovědnosti za určitou část funkční oblasti, zpravidla nepatřící k hlavní podnikatelské činnosti firmy, na externí zdroje. Outsourcing je jedna z nejmodernějších a zároveň nejúspěšnější se rozvíjejících forem provozování vedlejších, ale pro chod firmy podstatných, činností.⁶

Hlavním rozdílem mezi klasickým dodavatelem a outsourcingem je v komplexnosti. Firma předává veškerou zodpovědnost za jinak firemní aktivitu externímu dodavateli, což nutně znamená vytvořit kvalitní smluvně zabezpečený partnerský vztah na dlouhodobé bázi.

Tajemství úspěchu každé firmy tkví v její rychlé a přesné orientaci na trhu a schopnosti reagovat na budoucí vývoj dříve než konkurence. Prvním krokem je soustředit svou pozornost na svůj hlavní obor podnikání, oprostít se od sledování provozních detailů a vedlejších podnikových činností, zkrátka - udržet si potřebný nadhled. K tomu zcela zřetelně přispívá outsourcing, neboli "vytěsnění" vedlejších činností k externím poskytovatelům.

Klasickým příkladem outsourcingu, který již dnes využívá řada společností, jsou služby zajištění bezpečnosti nebo například úklidové služby.

⁵ Uvedené v (12, s. 27).

⁶ (20)

3.2 Od vzniku do současnosti

Začátky outsourcingu jsou spojeny již se samotnou dělbou práce, která se vyznačovala specializací konkrétních skupin lidí na různé činnosti, čímž docházelo ke zvyšování kvalifikace těchto skupin jedinců a tím i k pozvednutí výkonnosti celého společenství.

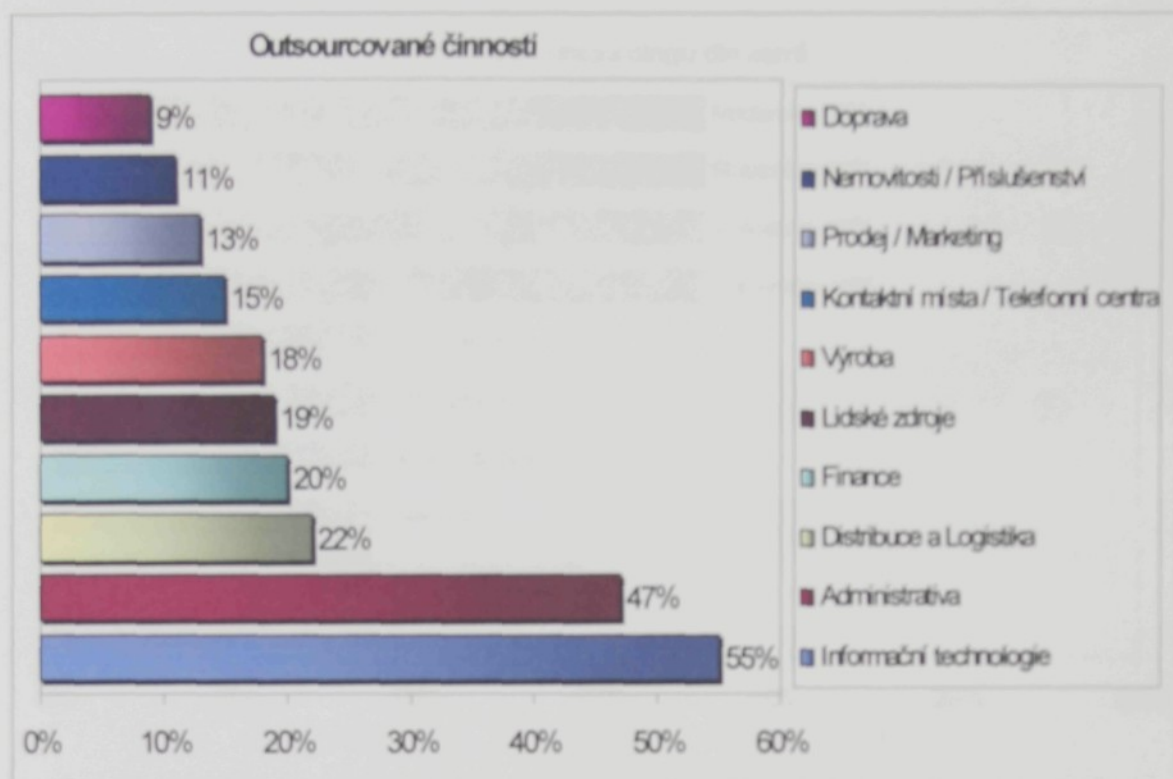
Můžeme říci, že už ve starověku a středověku existoval outsourcing. Panovníci totiž často využívali pro prosazování svých cílů námezdní vojenské útvary, které tak byly prvními dodavateli outsourcingových služeb.

Dnešní outsourcing má mnoho rozmanitých podob, ale svým způsobem na tyto historické formy navazuje. Samotný pojem, tak jak ho známe dnes, se začal rozvíjet až od sedmdesátých let 20. století a v letech osmdesátých se stal pro mezinárodní koncerny, jako např. Kodak, Xerox, GM, apod., součástí podnikových procesů pro vybrané podpůrné oblasti.

Za zlom v používání outsourcingu se všeobecně považuje outsourcing informačních služeb firmou Kodak v roce 1989, kdy tato firma oznámila outsourcingování velké části informačního systému společností Integrated Systems Solutions Corporation.⁷ Přičemž důvodem bylo zaměření na strategické priority firmy. V posledních letech vrcholí využití outsourcingu a to hlavně v oblasti IS/ICT, kdy firmy využívají pro zajištění svých informatických služeb jiné specializované odborné externí firmy.

Uplatnění outsourcingu v dnešní době můžeme sledovat v mnoha firemních oblastech. Jak ukazuje následující obrázek.

⁷ (2, s. 67)



Zdroj: Vlastní⁸

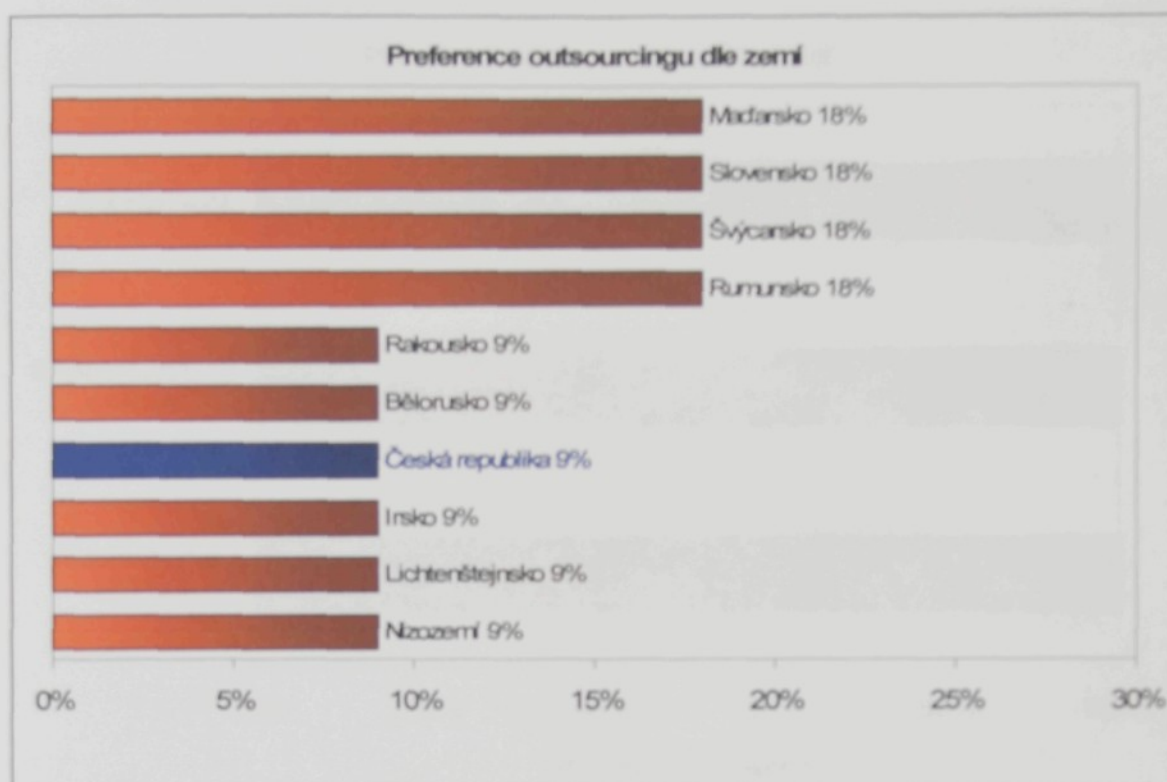
Obr. 5 Nejčastěji outsourcované činnosti

Vzhledem k tomu, že tato práce je zaměřena na řešení problematiky outsourcingu skladů české firmy vyrábějící z velké části pro automobilový průmysl, uvedeme dále několik obrázků, které by měly přiblížit současný trend v dané oblasti.

Nejprve se podíváme na přístup firem v České republice k outsourcingu vzhledem k některým ostatním evropským státům. To je znázorněno na obr. 6. Uvedené hodnoty pak odpovídají výsledku výzkumu uveřejněného v roce 2004, který provedl Dr. Jürgen Shaaf pro Deutsche Bank Research.⁹ Tomuto zdroji budou odpovídat i hodnoty v obr. 7.

⁸ Zpracováno dle Outsourcing Institute - 5th Annual Outsourcing Index.

⁹ Blíže viz (8).



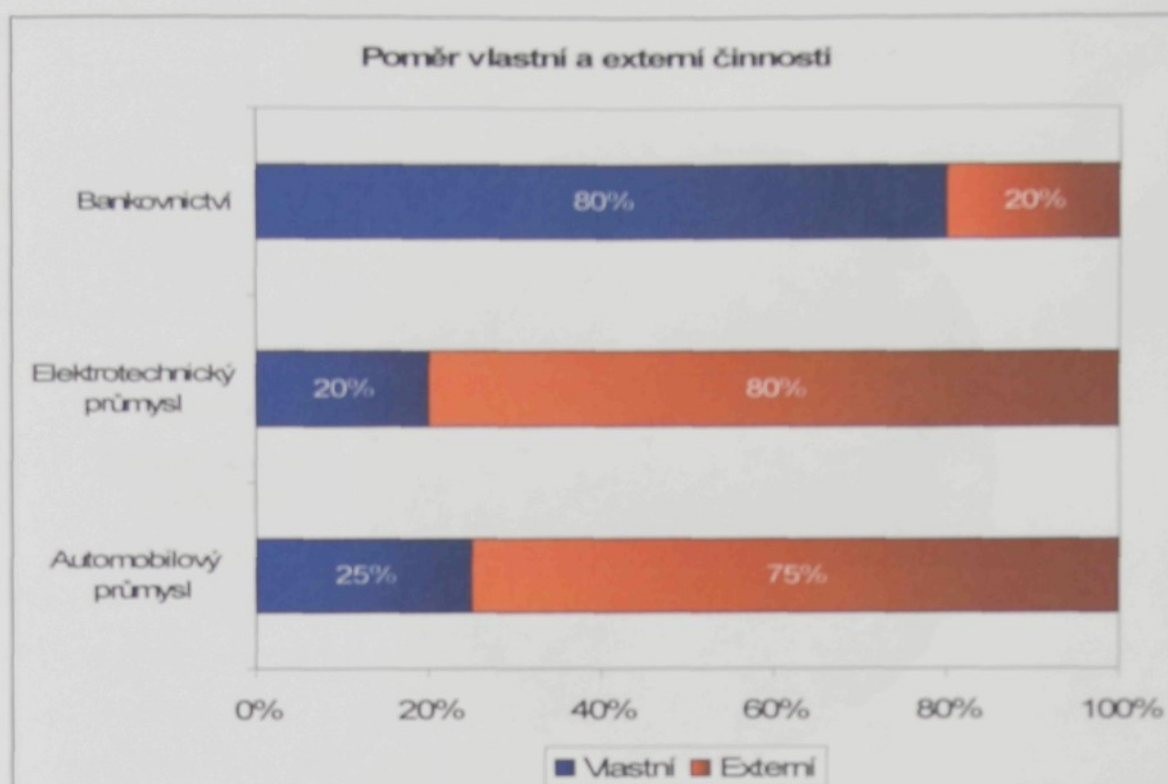
Zdroj: Vlastní¹⁰

Obr. 6 Preference outsourcingu dle zemí

Z obr. 6 je patrné zařazení České republiky do skupiny zemí, které v současné době ještě naplno nevyužívají outsourcingových možností. To může do budoucna umožnit velký rozvoj tohoto odvětví na našem území. Jak vyplývá z výzkumu Dr. Shaafa, outsourcingové společnosti mají v současné době větší příjmy např. na Slovensku či Maďarsku. Ještě větší jsou příjmy např. v Indii nebo Číně.

Následující obrázek zachycuje podíl podnikových činností uskutečňovaných vlastními zdroji v porovnání s externími zdroji. V obr. 7 budou pro porovnání uvedeny tři odvětví.

¹⁰ Zpracováno dle Schaaf - Deutsche Bank Research.



Zdroj: Vlastní¹¹

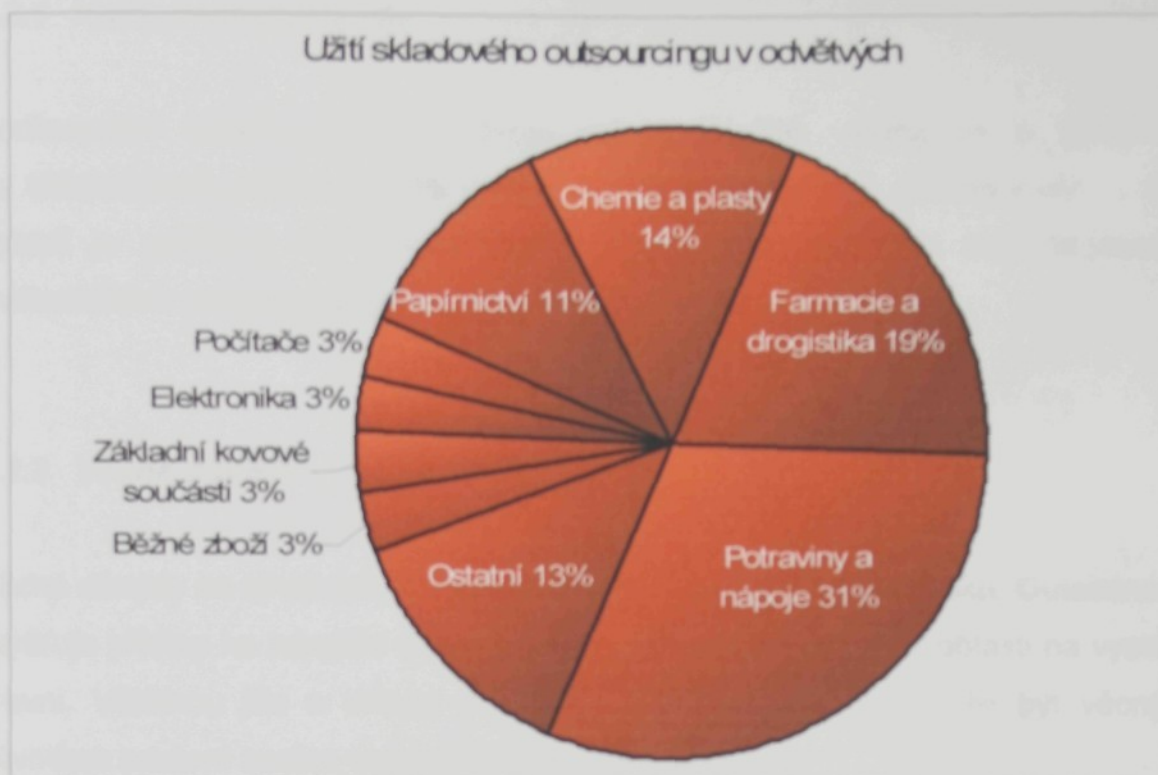
Obr. 7 Poměr vlastní a externí činnosti v odvětvích

Jak ukazuje obr. 7 je, na rozdíl od bankovníctví, outsourcing v automobilovém průmyslu značně rozšířen. Celkově v tomto odvětví je 75 procent všech firemních aktivit zadáno k uskutečnění externím společností. Ve své podstatě zde dochází k zužování hranice mezi dodavatelem služby a jejím externím vykonavatelem. Náročnost výrobních technik užívaných v tomto průmyslu tlačí na dodavatele ve smyslu většího zapojení do celkového logistického řetězce a již zmiňované komplexnosti jejich služeb.

Obrázek na další stránce znázorňuje užití speciálně skladového outsourcingu v různých odvětvích tak, jak ho zachytil ve svém výzkumu The Warehousing Education and Research Council.¹²

¹¹ Zpracováno dle Schaaf - Deutsche Bank Research. <http://www.dbresearch.com> (25)

¹² (20) <http://www.warehousingeducationandresearchcouncil.com> (The Outsourcing Institute)



Zdroj: Vlastní¹³

Obr. 8 Užití skladového outsourcingu v odvětvích

3.3 Důvody zavedení outsourcingu¹⁴

V současném nejistém finančním klimatu se více podniků než kdykoliv dříve rozhoduje využít pro své vedlejší činnosti služby specializovaných poskytovatelů.

Z logiky věci vyplývají následující čtyři základní oblasti důvodů outsourcingu, které se v konkrétních jednotlivých případech prolínají. Jsou to oblasti:

- konkurenční,
- věcná,
- finanční,
- organizační.

¹³ Zpracováno dle The Warehousing Education and Research Council (25).

¹⁴ V následující části textu jsou použity vybrané pasáže z "The Outsourcing Institute" (23).

3.3.1 Konkurenční důvody

Konkurenční důvody jsou pro firmu velice důležité. Jedná se o zaměření na získání konkurenční výhody a náskoku před konkurencí. Rozhodování v této oblasti je založeno na dlouhodobých plánech podniku, tedy bez hodnocení krátkodobých přínosů rozhodnutí.

3.3.2 Věcné důvody

Věcné důvody se týkají zdokonalení v oblasti hlavní činnosti podniku. Outsourcing zajišťuje přístup ke zdrojům potřebným pro rozvoj dané stěžejní oblasti na vysoké úrovni. Většinou jde o rozvoj, v některých případech však může být věcným důvodem udržení tradice nebo dokonce pouhé přežití.

3.3.3 Finanční důvody

Finanční důvody jsou zaměřeny na snížení nákladů nebo zvýšení výnosů. Pohled na tuto skupinu důvodů není v literatuře jednotný. Některé citované zdroje nedoporučují finanční důvody jako hlavní cíl, neboť podle nich neexistují prostředky, pomocí nichž je možné exaktně takového cíle dosáhnout. Naopak jiné zdroje považují redukci nákladů za hlavní důvod outsourcingu. Pravdou však zůstává, že finanční (zvláště nákladové) hledisko je důležitým hodnotícím faktorem úspěšnosti outsourcingu.

3.3.4 Organizační důvody

Z organizačního hlediska jde především o zjednodušení manažerské práce a zploštění organizační struktury podniku. To souvisí s rostoucí specializací podniku, pracovníků, ale i středního managementu.

3.3.5 Nejčastější podnikové důvody zavedení outsourcingu

Podle sérií studií, které proběhly od roku 1991 do konce roku 1995, definoval The Outsourcing Institute několik nejčastějších podnikových důvodů outsourcingu a potenciální výhody, které uvedenými cestami mohou být získány. Důvody jsou uvedeny níže v pořadí podle jejich strategické důležitosti a zároveň podle míry jejich úspěšnosti. Prvních pět důvodů je strategických, dlouhodobých, další jsou zaměřeny na krátkodobé přínosy:

- 1) soustředění na hlavní činnost podniku,
- 2) přístup k možnostem a schopnostem na světové úrovni,
- 3) rozšíření přínosů restrukturalizace,
- 4) zvýšení pružnosti zdrojů (snadněji se přizpůsobuje změnám objemu a frekvence - při zmenšení nezůstávají vysoké fixní náklady)
- 5) standardizace řešení IS/IT (např. při tvorbě holdingů) zajištěním jednoho poskytovatele celosvětově,
- 6) sdílení rizik,
- 7) uvolnění zdrojů pro jiné účely,
- 8) uvolnění kapitálových prostředků,
- 9) přísun peněz,
- 10) snížení operativních nákladů,
- 11) předvídatelné náklady a kontrolovatelné výdaje na danou oblast,
- 12) zdroje nejsou dostupné interně (např. při přestěhování do jiné lokality),
- 13) některé činnosti jsou těžko ovladatelné nebo zcela mimo kontrolu.

3.4 Cesta k úspěšnému outsourcingu

Úspěšný outsourcing je založen na silném partnerství se společně sdílenou vizí všech zúčastněných stran.

První společnosti, které vytvořily úspěšná outsourcingová partnerství, identifikují důležité faktory pro úspěch pro danou společnost jako:¹⁵

- existence strategické vize a plánu,
- jasná představa o rozsahu outsourcingu,
- definování služby a hodnotících kritérií před odesláním požadavků potenciálním dodavatelům,
- výběr správného dodavatele,
- podpora a angažovanost managementu v celém procesu,
- věnování pozornosti personální problematice ,
- krátkodobé finanční zdůvodnění,
- využití externí expertizy při vytváření outsourcingového partnerství.

Ze strany poskytovatele jde o faktory jako:¹⁵

- pochopení firemních záměrů a cílů,
- náležitě strukturovaný kontrakt,
- průběžné řízení vztahů,
- otevřená komunikace s kompetentními jednotlivci a skupinami.

3.5 Proces zavádění outsourcingu

Outsourcing jako proces se realizuje prostřednictvím projektu. Outsourcingový projekt je závislý na funkční oblasti, na dosavadním řešení funkční oblasti a na typu smluvního, vlastnického (nebo potenciálního) vztahu poskytovatele a zadavatele. Jeho průběh je vždy velmi specifický.

Vzhledem ke strategickému významu rozhodnutí o outsourcingu je vhodné, aby podnik sám vypracoval detailní projekt a metodiku. Samozřejmě je obvyklé, že nebude podnik na projektu outsourcingu pracovat pouze interně. Může vypracování projektu sdílet se specializovanou konzultační firmou. Pak jde vlastně o outsourcing outsourcingu.

¹⁵ Blíže viz (17).

Jako nástin metodiky outsourcingu je uvedeno rozdělení procesu outsourcingu do sedmi separátních fází (viz obr. 9), které budou dále podrobněji rozebrány.



Zdroj: Vlastní

Obr. 9 Sedm fází outsourcingového procesu

3.5.1 *Strategická analýza funkčních oblastí*

Strategická analýza je součástí globální podnikové strategie a jejím úkolem je jasná definice hlavního předmětu činnosti podniku a k němu potřebných podpůrných činností. Jejím základem by měla být snaha jak porozumět základním dovednostem podniku, tak i konkurenci či možnostem v úvahu přicházejících kooperantů.

Funkční oblast, kterou vrcholový management uzná za strategicky kompetitivně důležitou, tedy oblast, která je hnacím motorem dlouhodobé

konkurenceschopnosti podniku, je v tomto textu označována jako základní funkční oblast podniku, hlavní činnost podniku.

Výstupem strategické analýzy je definování základních a podpůrných podnikových funkčních oblastí. Nesmí se zde zapomenout ani na oblasti, které díky změnám v orientaci podniku nebo změnám v jeho řízení budou teprve vytvořeny.

Ke správnému určení funkčních oblastí pak můžeme použít matici rozhodování (viz obr. 10)

MATICE ROZHODNUTÍ		
Vysoká Míra citlivosti pro podnik Nízká	<i>SELEKTIVNÍ SOURCING</i>	<i>IN - SOURCE</i>
	<i>OUT - SOURCE</i>	<i>MODULÁRNÍ SOURCING</i>
Normální Významná		
Závislost hlavních podnikových činností		

Zdroj: Vlastní¹⁶

Obr. 10 Matice rozhodnutí

Rozhodnutí o základních a podpůrných funkčních oblastech je nadřazeno dílčím podnikovým strategiím (marketingové, finanční, personální, informační apod.). Analýza je prováděna právě proto, aby toto rozhodnutí bylo do dílčích strategií

¹⁶ Zpracováno dle Matthew Hunter (5).

začleněno. Globální strategie tak plní důležitou roli zajišťování konzistence dílčích strategií s celopodnikovými cíli.

Všechny funkční oblasti, které nepatří mezi základní, mohou být předmětem outsourcingových úvah. V souvislosti s tím je vhodné definovat kritické faktory outsourcingu, tj. jaké strategické důvody vedou podnik k outsourcingu určitých oblastí a jaké strategické důvody naopak outsourcing vylučují.

3.5.2 Určení funkčních oblastí

Po uzavření strategické analýzy přichází na řadu určení funkčních oblastí, které budou vytěsněny.

Klíčovými zde jsou tyto otázky:

- Které funkční oblasti by bylo vhodné vytěsnit?
- Je vhodné vytěsnit celou funkční oblast, nebo pouze její část?
- Jaké výhody a jaké komplikace lze od vytěsnění očekávat?
- Vytěsnění jaké oblasti bude mít největší přínosy?
- Na které poskytovatele lze vytěsněné oblasti přenést?
- Je vhodné přenést vytěsněné oblasti na jednoho poskytovatele (integrátora vytěsněných funkcí), nebo je vhodnější využít služeb většího počtu poskytovatelů?

U všech podpůrných funkčních oblastí nebo činností je třeba si položit otázku, zda je nutné činnost provozovat v rámci podniku nebo zda je možné je zrušit nebo vytěsnit poskytovateli, který se na takové činnosti specializuje. Zde se uplatňují důvody uvedené v kapitole 3.5.1. Pro určení možnosti vytěsnění funkční oblasti není rozhodující, zda je oblast pro podnik kritická, ale to, zda je důležitá ze strategicky kompetitivního hlediska. Vrátime-li se k předchozí tabulce pak strategicky důležitou částí je chápán pravý sloupec matice. Pouze hlavní okruh činností, který vyplývá z předchozí analýzy schopností a možností podniku

na trhu, je z úvah o vytěsnění vyloučen. Činnosti kompetitivně nedůležité lze vytěsnit, i když jde o oblasti pro podnik kritické.

U zvolených funkčních oblastí je nadále nutné zkoumat, zda je vhodné vytěsnit oblast celou, nebo pouze její části a zda bude přínosnější zvolené služby požadovat integrované od jednom poskytovateli, nebo selektivně od různých poskytovatelů.

Výsledkem této fáze je především rozhodnutí o tom, kterých funkčních oblastí se vytěsnění týká. V jejich rámci pak rozhodnutí o okruhu činností, které budou vytěsněny a které budou ponechány. (Je-li rozhodnuto, že si podnik ponechá všechny činnosti, je tato fáze konečnou.)

3.5.3 Určení nákladů spojených s outsourcingem

Analýza rizik, nákladů a přínosů je důležitou otázkou. Jde především o porovnání snížení nákladů nabízené poskytovatelem s nárůstem transakčních nákladů dané oblasti. Jedná se především o tzv. skryté náklady, tedy dodatečné náklady, spojené se zanedbáním některých ne zcela zřejmých aspektů oblasti, jako jsou např. informační vazby na ostatní útvary podniku. Takové okrajové funkce oblasti často nemusejí být strukturně vůbec podchyceny a s přesunem oblasti na poskytovatele se vytratí. Po dodatečném zjištění jejich absence a potřeby je nutné tyto funkce opět zajistit, a to si vyžádá dodatečné náklady.¹⁷

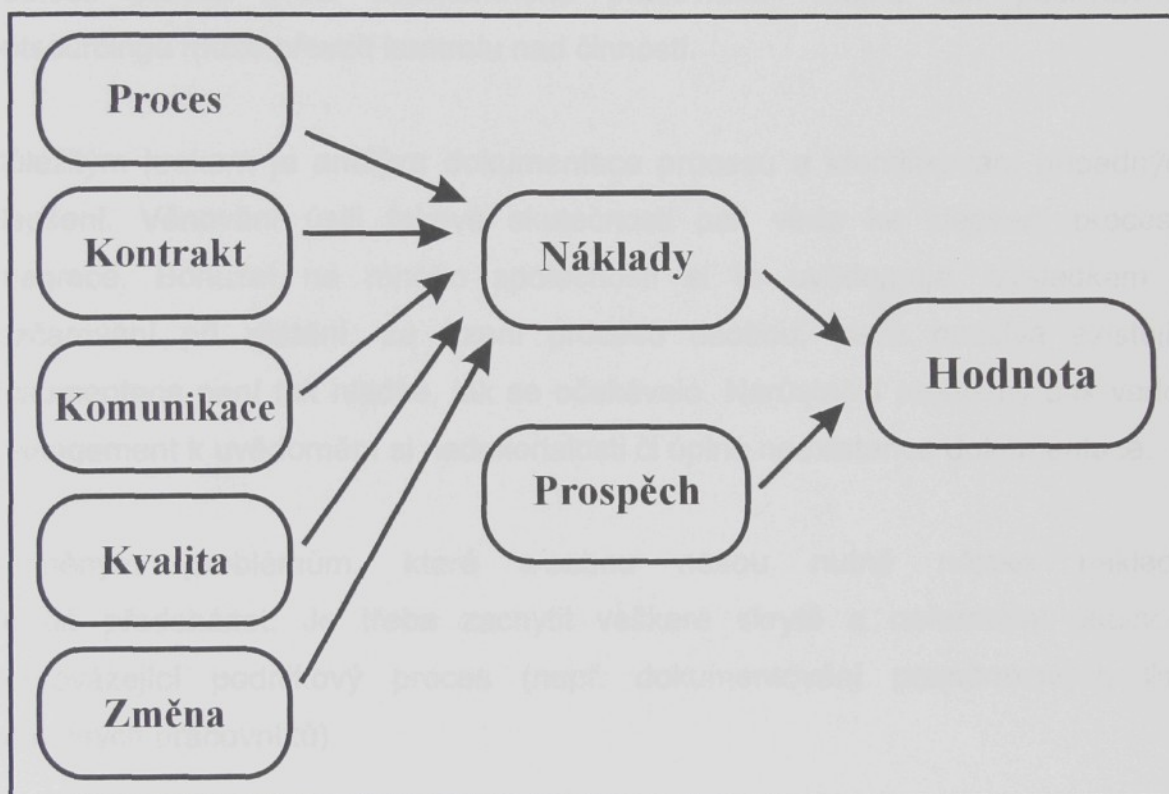
Z hlediska alternativních nákladů lze typizovaně srovnávat dvě situace:

1. Interní provoz, kde jsou obvykle celkové náklady zhruba známy (jedná-li se o stávající funkční oblast). Náklady interního provozu funkční oblasti by měl poskytovat controlling.
2. Vytěsněný provoz, kdy náklady musí být nižší adekvátně riziku (subjektivně určenému) a sklonu či averzi podniku k riziku. Hranici možných plateb

¹⁷ Blíže viz (18).

poskytovateli lze určit rozdílem nákladů na interní provoz a růstu transakčních nákladů na provoz vytěsněný. Rozumné je počítat s rezervou na skryté náklady.

Často se také stává, že firma přehlíží ve svých ekonomických úvahách dalších pět nákladových položek, mezi které se řadí náklady zachycené na obr. 11.



Zdroj: Vlastní

Obr. 11 Pět nákladových položek

V následující části textu¹⁸ si přiblížíme ony jednotlivé nákladové položky.

¹⁸ Bude čerpáno z (9)

3.5.3.1 Náklady neúplné znalosti procesu

Je obvyklé, že určitý zaměstnanec společnosti si nosí celý průběh daného firemního procesu ve své mysli. Náhlou pracovní neschopností takového nepostradatelného pracovníka může dojít k selhání celého procesu.

Nápravou takové situace je dokumentování procesu tak, aby i jiní mohli v případě nutnosti převzít práci nepřítomného pracovníka. Stejně tak poskytovatel outsourcingu může převzít kontrolu nad činností.

Důležitým krokem je analýza dokumentace procesu a identifikování případných zlepšení. Věnování úsilí takové skutečnosti pak vede ke zlepšení procesní integrace. Bohužel ne mnoho společností si to uvědomuje. Výsledkem je rozčarování při zjištění, že řízení procesu osobou, která používá existující dokumentace není tak hladké, jak se očekávalo. Narůstající problémy pak vedou management k uvědomění si nedokonalosti či úplné neexistence dokumentace.

Zmíněným problémům, které s sebou nesou nutně nějaké náklady, se dá předcházet. Je třeba zachytit veškeré skryté a neformální okolnosti doprovázející podnikový proces (např. dokumentování poznámkových listů samotných pracovníků).

3.5.3.2 Náklady kontraktu

Vytvoření outsourcingového vztahu¹⁹ je dosti náročným projektem, do kterého bývá zapojeno mnoho pracovních sil. Monitoring plnění kontraktu v průběhu času může požadovat dodatečné zaměstnance. Nákladnost věci je pak určena i tím, že do projektu musí být zapojeni vysoce kvalifikovaní profesionálové.

¹⁹ Jeho náročnost bude rozebírána v dalších kapitolách

Bývá pravidlem počítat režijní náklady spojené s tvorbou outsourcingového vztahu na minimálně 5% z ceny outsourcingu pro první rok.

3.5.3.3 Náklady komunikace

Implementace outsourcingu se ve firmě dotýká mnoha zaměstnanců. Je tedy třeba všechny zúčastněné řádně informovat o všem důležitém. Pravidelné informace, úsilí o vytvoření zpětné vazby a otevřená diskuse, to vše je pro úspěšnost outsourcingu velmi důležité.

Odpověď na otázku, kolik podpora takové informovanosti stojí, se různí. Poradenské firmy vytváření pro komunikační náklady velké rozpočty. Z praxe jsou pak spíše známy rozpočty v rozsahu od 3 do 5 procent z ceny projektu.

3.5.3.4 Náklady kvality

Opakovaně jsou zaznamenávány stížnosti na outsourcingové služby v oblasti kvality. Obecně se dá říci, že v krátkém období mají služby nižší úroveň než když byli prováděny interně.

V některých oblastech průmyslu se odhaduje nárůst zmetkovitosti o 200 a více procent. V průběhu roku pak zmetkovitost klesá k původní hodnotě nebo i pod ní. Zvýšení zmetkovitosti vede za prvé ke zhoršení jména společnosti a ovlivnění příjmů a za druhé ke zvýšení nákladů na uvedení věcí do správného stavu.

Náklady zvyšující se nekvalitu tak musejí být započítány do outsourcingového rozhodování. Pro lepší odhad (kontrolu) nad takovými náklady se používá částečné předávání kapacit. Z počátku je předána polovina činnosti, po půl či tři čtvrtě roce je předáno dalších 25 procent činnosti a po úspěšném roce zbytek.

3.5.3.5 Náklady změn

Náklady změn jsou dobře známy z kapitol managementu. I v doposud dobře fungující společnosti může změnou dojít ke snížení produktivity, morálky či důvěry. Nebezpečný je projev změn v oblasti personální. Zde je třeba zaměstnance ubezpečit, že je na ně v rámci outsourcingu pamatováno a je pro ně vytvářen program pro jejich další pracovní uplatnění.

3.5.4 Definice rozhraní

V této fázi se na základě předcházející definice funkční oblasti a jejích procesů definuje rozhraní mezi podnikem a poskytovatelem, tj. konkretizují se požadované služby a určuje se návaznost podnikových procesů na tyto externě zajišťované činnosti.

Zde je kritické určit vzájemné vztahy v přesných termínech, a je-li to možné, tak aby byly co nejlépe objektivně měřitelné. Velmi důrazně se doporučuje neklást důraz na definici požadovaných výsledků, ale na určení typů vztahů a velmi podrobný popis vztahů poskytovatele k podniku. S tím souvisí určení způsobů komunikace a určení informací, které bude podnik s poskytovatelem sdílet. A to jak informací, které jsou předmětem služby, tak informací, které se týkají vztahu a jeho řízení. To může být předpokladem pro možnost technologického propojení informačních systémů podniků.

Pro dobrý vztah s poskytovatelem je nutná oboustranná informovanost (resp. dohoda), jaké problémy bude poskytovatel řešit a jaké náklady jakých problémů ponese podnik a jaké poskytovatel. Jinými slovy, poskytovatel ponese odpovědnost nejen za budoucí služby, které bude poskytovat, ale také za některé důsledky chybových stavů. Tím je možné z velké části vyloučit budoucí spory o odpovědnost za vady a škody.

Definice rozhraní "podnik - poskytovatel" by měla tedy zahrnovat dodávané produkty, dodávané služby, informace vyměňované v souvislosti s dodávanými produkty a službami, technologii, pomocí které budou informace mezi oběma stranami vyměňovány, maximální dobu reakce poskytovatele na každou aktivační událost, cenové charakteristiky vztahů, metriky vztahů a zodpovědnosti obou stran (např. zodpovědnost za škody způsobené druhé straně).

Dále se vymezují požadavky podniku na poskytovatele. Požadavky na poskytovatele je vhodné definovat již s ohledem na budoucí výběrové řízení. Je možné je různými způsoby strukturovat a vyčlenit požadavky kritické a zahrnout popis kompetencí k předmětům a prostředkům činnosti. Požadavky na poskytovatele mohou například zahrnovat velikost poskytovatele (obrat, počet pracovníků), kvalifikační požadavky (počet pracovníků určitých profesí, dosavadní výsledky v předmětné oblasti), důkaz o vlastnictví zdrojů, které jsou pro poskytování služeb nezbytné, akceptace závazku, že poskytovatel převezme za úplatu nepotřebné zdroje podniku atd.

3.5.5 Výběr poskytovatele

Fáze výběru poskytovatele má zajistit sladění formulovaných požadavků podniku s nabídkou trhu poskytovatelů. Výběr patrně proběhne způsobem obvyklým v oblasti, nejspíše formou veřejné soutěže, výběrového řízení nebo přímým oslovením doporučeného dodavatele. Někdy dodavatel outsourcingu vzniká z iniciativy samotné firmy. Pak jím obvykle bývá dceřiná společnost založená za tímto účelem.

Kritérii výběru zde budou především požadavky formulované v minulé fázi. Daná kritéria pak mohou být přehledně zanesena do tabulky (viz tab. 2), která je zobrazena na následující stránce) a hodnocena určitou metodikou (např. pomocí stupnice čísel) v závislosti na vybíraném dodavateli.

Tab. 2 Hodnoticí tabulka pro dodavatele outsourcingové služby

HODNOTÍCÍ TABULKA PRO DODAVATELE OUTSOURCINGOVÉ SLUŽBY		
Oblast hodnocení	Dodavatel A	Dodavatel B
Služba a zákaznické uspokojení		
Zkušenost s podobnou službou		
Flexibilita a budoucí příležitosti		
Celkové provozní náklady		
Schopnost zlepšit službu		
Lokace, fyzické dispozice, procesní operace		

Zdroj: Vlastní²⁰

Dále se doporučuje zvážit podobnost přístupu k řešení problémů, podobnost systému hodnot (to se týká především multikulturních vztahů), pověst a reference, případně nadstandardní služby poskytovatele (participace na hlavní činnosti, zavedení expertních středisek v sídle podniku apod.), nedoporučuje se pak trvat na ceně nebo jednom určitém kritériu.

Zde vytvářený vztah by měl být pevný a dlouhodobý. Proto je důležité klást důraz na vyváženou oboustrannou dlouhodobou výhodnost dobře fungujícího

²⁰ Zpracováno dle Thomas Freese (4).

partnerství. Kontrakt by neměl brzdit úspěšný rozvoj žádného ze zúčastněných podniků.

Při formulaci kontraktu je velmi důležité počítat s hrozbou opouštění zásad ve prospěch okamžitých výhod ze strany poskytovatele. Všechny příležitosti, které by mohl poskytovatel během trvání kontraktu zneužít v neprospěch zákaznického podniku, musejí být vyloučeny již v kontraktu. Jakékoli odkazy na jejich budoucí řešení mohou podniku přinést dodatečné náklady. Podle analýz²¹ často smlouvy obsahují skuliny, které vedení zákaznického podniku omlouvá současným vstřícným postojem poskytovatele. Ten však nemusí trvat po celou dobu platnosti smlouvy. Poskytovatelé outsourcingu nejsou partneři, protože nesdílejí stejné motivy zisku.

Ze zkoumání neúspěšných outsourcingových projektů²² jasně vystoupily tři skutečnosti, které většinu projektů provázely. Jsou prezentovány jako varovné signály pro předcházení neúspěchům při výběru poskytovatele:

Finance, právo nebo poskytovatel dominují v kontrakčním procesu -
- v neúspěšných případech byl znatelně vyšší vliv financí a právních otázek při kontrakčním procesu. Často byl také poskytovatel vybrán příliš brzy nebo byl dokonce znám předem.

Neberou se v úvahu reference, pověst nebo existující vztahy poskytovatele -
- schopnost poskytovatele dostát závazkům je nejlépe patrná z úrovně jím již poskytovaných služeb jiným zákazníkům.

Krátkodobé výhody dominují mezi rozhodovacími faktory - je vysoce pravděpodobné, že to byla právě snaha řešit krátkodobé problémy pomocí outsourcingu, která zapříčinila neúspěch řady projektů, než samotný outsourcing. Je patrné, že vytěsnění problematické oblasti řešení problémů obvykle nezajistí.

²¹ Blíže viz (10).

²² Avoiding Pitfalls - Three Warning Signs. The Trends report of Outsourcing Institute (19)

Je ale možné přesunout odpovědnost za tyto problémy na poskytovatele. Proto by poskytovatel měl mít zájem a trvat na dokonalém obeznámení se současnými problémy vytěsňované funkční oblasti.

V dnešní době jde především o společné chápání významu kvality. Je nutné, aby subjekty vztahu měly vzájemnou důvěru, neboť kladné efekty jsou nejvyšší právě tam, kde vzniká "vyšší forma spolupráce". Tento pohled se může poněkud lišit od současného převládajícího přístupu, kdy je poskytovatel outsourcingu pouze vnímán jako dodavatelská firma, která na sebe přenáší starosti s danou oblastí. V tomto chápání je pro dodavatele charakteristická snaha vytěžit pro sebe maximální příjmy ze zajišťované služby.

3.5.6 Transformace funkční oblasti

Průběh transformace je specifický jak pro různé oblasti tak i pro různé situace. Obecně je přechodový proces kritický především z hlediska lidských zdrojů. Z toho hlediska lze doporučit včasnou a úplnou informovanost všech pracovníků, které může outsourcing zasáhnout.

Vytěsňuje-li podnik funkční oblast, kterou dosud obhospodařoval, vyvstává otázka, jak naložit s aktivy (licencemi, stroji, budovami atd.) a lidmi, kteří ji dosud zajišťovali. Nejpříjemnější a (podle²³) nejobvyklejší způsob je naložit s nimi stejně jako s odpovědností za provoz funkční oblasti - tedy přesunout je na poskytovatele. Zda budou dosavadní pracovníci zaměstnáni poskytovatelem na stejné pozici, je ovšem věcí dohody zadavatele, poskytovatele a zaměstnanců (odborů). Předání funkční oblasti poskytovateli "se vším všudy", tedy i se zaměstnanci, je výhodné především pro zadavatele. Zaměstnanci obvykle (právem) očekávají lepší odborný růst a ohodnocení. Poskytovatel zaměstnance také obvykle neodmítá. Jejich převzetí bývá tedy základní součástí služby poskytovatele. I když aktiva poskytovatel podniku zaplatí, jejich převzetí je

²³ The Top Ten Reasons Companies Outsource (19)

nutné chápat jako službu, za kterou platí zadavatel. Části platby za aktiva tedy můžeme rozumět jako finanční půjčce poskytovatele zadavateli. Jedná se o část, která je určena rozdílem tržní hodnoty aktiv (měřené poskytovatelem) a účetní hodnoty aktiv (ceny), zvýšené dále o náklady a ztráty vzniklé poskytovateli v souvislosti s převzetím aktiv a zaměstnanců. Tento transfer může být pro zadavatele určitou (finanční) zárukou o poskytovatelově dlouhodobém záměru spolupracovat.

3.5.7 Řízení vztahu

Do průběhu řízení vztahu "zadavatel - poskytovatel" se doporučuje vložit stejné množství energie, jako bylo vloženo do definování a vytváření vztahu. Obvykle je nutné stále sledovat a hodnotit stav vztahu a na základě toho vytvářet (a též sledovat a hodnotit) měřitelná kritéria. Z důvodu komplexity problému outsourcingu je vhodné, aby plán outsourcingu a následující kontrakty vždy zpracovával odborník a nikoli generální ředitel. Kontrakt s poskytovatelem i případné doplňkové smlouvy musí být právně i věcně velmi bytelné a přesné. To vytváří prostor pro novou specializaci "outsourcing contract management", kterou by v podniku zastával tzv. CRO, Chief Resource Officer (jak tuto novou funkci nazývá Outsourcing Institut) - částečně smluvní expert, částečně obchodní stratég, částečně manažer. Tato osoba a její odbor by též zajišťovala řízení vztahu a řešení případných sporů se stávajícími poskytovateli, tzv. relationship management.²⁴

²⁴ Corbett, M. F.: *Redefining the Corporation: Bringing Order to a New Industry*. (19)

3.6 Kdy outsourcing nezavádět²⁵

Obecně by podniky neměly využívat služeb outsourcingu pouze v případě hrozící ztráty kontroly nad jejich duševním vlastnictvím. Tím je myšleno i vlastnictví unikátní technologie, která by měla být maximálně chráněna proti vyzrazení. Dané vlastnictví je tak chráněno i za cenu již výše jmenovaných výhod outsourcingu.

Jak již bylo řečeno výše, s převedením funkční oblasti souvisí i převedení pracovníků. Tomu by se firma měla vyhnout v případě, kdy zaměstnanci jsou rozvíjejícím článkem společnosti – tvoří její intelektuální majetek, a poskytuje jí tak konkurenční výhodu.

Když už se management firmy rozhodne sdílet své konkurenční výhody s poskytovatelem outsourcingu, mělo by se vše opět právně ošetřit.

3.7 Právní rámec outsourcingu

Kvalitní a vyvážená smlouva je základem úspěšného outsourcingu. Odborný právní výklad outsourcingu je podáván až v současné době. Proto nemůžeme nikde hledat vzorovou outsourcingovou smlouvu. I přes tuto skutečnost je potřeba přesně vystihnout spoustu specifik a žádnou eventuální možnost ve smluvním vztahu neopomenout.

Outsourcingový vztah dodavatel – příjemce můžeme ze znalosti předchozích kapitol obecně rozdělit do třech fází:

1. Vytvoření podmínek pro outsourcing, které zahrnuje především vytvoření komplexu oboustranně výhodných smluv a dohodnutí všech okolností.

²⁵ Under What Conditions Should A Client Not Outsource. (19)

2. Provozování outsourcingu.
3. Likvidace či převod outsourcingu.

Všechny tři fáze a podrobnosti s nimi spojené je potřeba dohodnout ještě před započítím spolupráce a zanést do smlouvy, resp. smluv.

3.7.1 Smlouva o outsourcingu

Forma smlouvy musí být vždy písemná. Je pochopitelné, že na tak bohatou škálu právních vztahů, jaké vznikají v rámci outsourcingu, nevystačí jedna standardní smlouva. V případech jednoduššího outsourcingu je většinou možné ji nahradit nějakou, byť zásadně přepracovanou, typovou smlouvou, která bude přiměřeně upravena na specifické podmínky outsourcingu (viz níže). Ale ve většině případů je však nutno konstruovat smlouvu novou.

V praxi se můžeme setkat se smlouvou nepojmenovanou v souladu s ustanovením § 269 odst. 2 obchodního zákoníku s tím, že pro její konstrukci bude použito jako vzor hned několik typových smluv obchodního práva.

V druhém případě vzniká smlouva označená jako memorandum či "outsourcingová smlouva". Tato rámcová smlouva plní určitou zastřešující funkci a je dále doplněna souborem dílčích smluv.

Jak už výše zmiňovaný text naznačuje, vytvořením smlouvy by se měl zabývat zkušený právník, který se s outsourcingovými vztahy nesetkává poprvé. K tvorbě smlouvy pak může použít následujících modelů smluv.

Smlouva o dílo - objednatel si zajistí příslušný zdroj smlouvou o dílo pro každou jednotlivou subdodávku. Výhodou je pochopitelně vysoká nezávislost na jednom dodavateli (a tím i vysoký tlak na kvalitu dodavatelova plnění), ale nevýhodou

bude tak vysoká organizační náročnost postupu, že je pravděpodobné, že taková smlouva bude použita jenom pro zcela výjimečné případy.

Rámcová smlouva o dílo - případ velmi podobný předešlému, ale s tím, že existuje jenom jedna rámcová smlouva o dílo s jedním dodavatelem a jednotlivé subdodávky jsou realizovány procesem "objednávka - potvrzení objednávky" nebo dokonce jenom "objednávka – plnění".

Smlouva o zajištění pracovních sil - zvláštní varianta předchozích dvou smluv je smlouva pohybující se typově někde mezi smlouvou o dílo a smlouvou mandátní, na jejímž základě dodavatel dá k volné dispozici objednatele svoje pracovníky.

Speciální subdodavatel - dodavatel vytvoří pro zajištění potřeb objednatele zvláštní oddělení, organizační jednotku (nebo dokonce 100% dceřinou společnost). Tak má na jedné straně objednatel zajištěnou trvalou kapacitu jenom pro svoji potřebu, zároveň ale jsou pracovníci takového subdodavatele schopni využívat interní zdroje dodavatele. Daní za tuto výhodu je to, že se zde poněkud ztrácí flexibilita outsourcingu.

Společný podnik - dodavatel a objednatel vytvoří pro zajištění potřeb objednatele společný podnik, ve kterém se mohou výhodně sdružit know-how a zdroje dodavatele s finančními prostředky objednatele. Model společného podniku je pravděpodobně nejlepší řešení pro velké outsourcingové smlouvy (např. outsourcing oddělení informačních technologií velkého průmyslového podniku).

3.7.2 Konkrétní náležitosti smlouvy

Aby byla outsourcingová smlouva platná a účelná, musí obsahovat veškeré náležitosti dle platné legislativy:

Obsahem smlouvy je předmět, povinnosti smluvních stran, cena – popř. mechanismus výpočtu ceny. Formou ujednání musí být ošetřena rizika a řešení sporů a trvání a ukončení smlouvy.

3.7.2.1 Předmět smlouvy

Předmět smlouvy musí obsahovat přesnou formulaci poskytovaných služeb, popis jednotlivých činností, výstupů a výkonů včetně exaktního vyjádření. Vymezení povinností a odpovědnosti poskytovatele outsourcingu.

3.7.2.2 Ošetření rizik

Kromě standardních rizik, jako je neplnění povinností či popis odpovědnosti za vady a škody – musí být ve smlouvě popsány také okolnosti související s ochranou dat a informací (utajované skutečnosti, obchodní tajemství, duševní vlastnictví a průmyslová práva, osobní údaje); neboť obava z úniku informací je jeden z hlavních důvodů, proč se spousta firem stále outsourcingu neotevřela a všechny činnosti provádí raději sama a s většími náklady.

3.7.2.3 Ochrana proti neplnění

Ochrana proti neplnění – porušení podmínek. Nedílnou součástí outsourcingového vztahu je stanovení postihů v případě nedodržení podmínek jedné ze stran. To je nejčastěji uskutečňováno aplikací různých sankcí, případně složením kauce (předem složená bankovní záruka). Tato oblast má pro příjemce služby jednoznačnou výhodu. Dodavatel totiž v případě porušení podmínek podstupuje výrazně vyšší riziko, než zaměstnanec klienta.

Příkladem může být několik příkladů z minulosti, kdy v bankovním sektoru došlo k úniku osobních informací o klientech. V takovémto případě má společnost značně omezené nástroje na postih zaměstnance, minimální naději na alespoň částečnou náhradu škod, ale poměrně velkou jistotu zdoluhavých soudních jednání.

V případě outsourcingu je klient ve výrazně lepší pozici. Smluvní kompenzace jsou nepoměrně vyšší. Outsourcer navíc riskuje nejen ztrátu konkrétního zákazníka, ale především ztrátu dobrého jména. Důsledek je zřejmý - ztráta klientů a pozice na trhu.

Zvýšená odpovědnost dodavatele za kvalitu provedeného plnění je jedním ze základních kladů outsourcingu. K tomu je ale třeba dodat, že tím není řečeno, že by snad v rámci outsourcingu nebylo problémů týkajících se bezpečnosti pro odběratele.

Outsourcingem dojde k velice úzkému propojení dodavatele s odběratelem a tak není divu, že je v rámci outsourcingové smlouvy velice dobré ošetřit možnost zneužití důvěrných informací, které dodavatel obdrží v rámci plnění. Odůvodnění druhé části problematiky odpovědnosti v outsourcingu je o něco složitější.

Problém spočívá v tom, že přijetím outsourcingu se firma vydává zcela na milost a nemilost svému dodavateli. Pokud by outsourcovaná služba přestala být dodávána řádně a včas, objednatel obvykle nemá kapacity, aby tuto službu nahradil a mohlo by pro něj být (bez řádné přípravy) složité takovou závadu jenom odhalit. Je sice pravda, že ze samotné podstaty outsourcingu vyplývá, že dodavatel je ve značné míře zainteresován na dodání perfektního plnění (rozhodně více, nežli případní vlastní zaměstnanci objednatele), ale je také pravda, že v případě jeho selhání je jenom velmi obtížné (a nákladné) zabránit hrozícím škodám a zajistit náhradní plnění.

3.7.3 Pracovněprávní aspekty outsourcingu

V rámci outsourcingu může docházet ke dvěma jevům, které jsou rázu spíše pracovněprávního nežli obchodněprávního. Jde o otázku bývalých zaměstnanců a problém se zaměstnáváním zaměstnanců druhé strany.

Co se týče původních zaměstnanců objednatele, je nutno se poněkud odpoutat od ideálních teoretických modelů a vrátit se do reality. Outsourcing totiž velice často není prvním řešením problematiky v dané oblasti. Objednatel pravděpodobně zkoušel mnoho nových technologií, které chce nyní získat outsourcingem nebo používal outsourcované oddělení po dlouhá léta, dokud expanze podniku a následná složitost outsourcovaného oddělení nezměnila jeho názor na potřebnost vlastních kapacit v dané oblasti. Vystává zde problém, co dělat s původními zaměstnanci. Jedním z častých řešení je závazek dodavatele outsourcingu, že všechny zaměstnance původního oddělení po nějakou minimální dobu (např. jeden rok) zaměstná a poskytne jim tak možnost klidně si najít jiné místo (popř. objednatel takové původní zaměstnance nepustí a nechá si je nezřídka pro zabezpečení chodu outsourcovaného oddělení, kde mohou v menším počtu s dodavatelskými technologiemi využít mnohem lépe svoje znalosti odběratelova prostředí). Zde je možno jako vzor použít typovou smlouvu o prodeji podniku.

Druhým problémem, který se vyskytuje v rámci outsourcingu, je problematika konkurenčních doložek mezi stranami smlouvy o zaměstnávání zaměstnanců druhé smluvní strany. Ty většinou stanoví povinnost strany, která zaměstnává zaměstnance druhé smluvní strany, zaplatit smluvní pokutu, která bývá kalkulována podle nákladů na obstarání zaměstnance na místo původního. Problémem těchto doložek je, že téměř není možné definovat všechny možné druhy pracovněprávních a obchodněprávních vztahů, na základě kterých může bývalý zaměstnanec poskytnout svoje služby novému zaměstnavateli.

3.7.4 Ochrana důvěrných informací

Typickým znakem outsourcingu je to, že dochází k velice těsným vztahům mezi dodavatelem a odběratelem. V mnoha případech dochází k velice intensivnímu toku informací mezi dodavatelem a objednatelem (např. v případě, že jsou všechny dokumenty uloženy na centrálních serverech dodavatele, je bez důkladné znalosti struktury databází dodavatele velice těžké rozlišit, která data jsou data objednatele, a která jsou data dodavatele udržovaná na dodavatelových počítačích pro objednatele, a konečně která jsou data, která na zcela stejných počítačích udržuje dodavatel pro zcela jiné objednatele - viz např. služba provozování serveru WWW dodavatelem). Jenom z tohoto letmého popisu je patrné, že ve smlouvách, které se outsourcingem zabývají, je třeba velice přesně vymezit odpovědnost obou stran za prozrazení informací kterékoli z nich nebo za prozrazení či odhalení důvěrných informací třetí strany. Vzhledem k tomu, že přesné vyčíslování škod je většinou téměř nemožné, je pravděpodobně jediným možným řešením zavedení vysokých smluvních pokut a oprávnění poškozené strany. V případě závažnějších případů prozrazení nebo odhalení důvěrných informací je lepší odstoupit od smlouvy.

4 SOUČASNÝ STAV SKLADOVÁNÍ

V následující kapitole se budeme zabývat současným stavem skladování společnosti Tanex. Popíšeme příjem, kvantitativní a kvalitativní přejímku surovin a ostatních materiálů, jejich skladování, výdej a prodej, rozvoz surovin, ostatních materiálů a obalů. Dále popíšeme zajišťování prací souvisejících s příjmem a expedicí hotových výrobků, režijních a pomocných materiálů a forem, skladováním a rozvozem obalů.²⁶

Veškeré činnosti v rámci zmíněných aktivit jsou upraveny provozním řádem společnosti Tanex. Dané postupy jsou závazné pro všechny pracovníky společnosti Tanex.

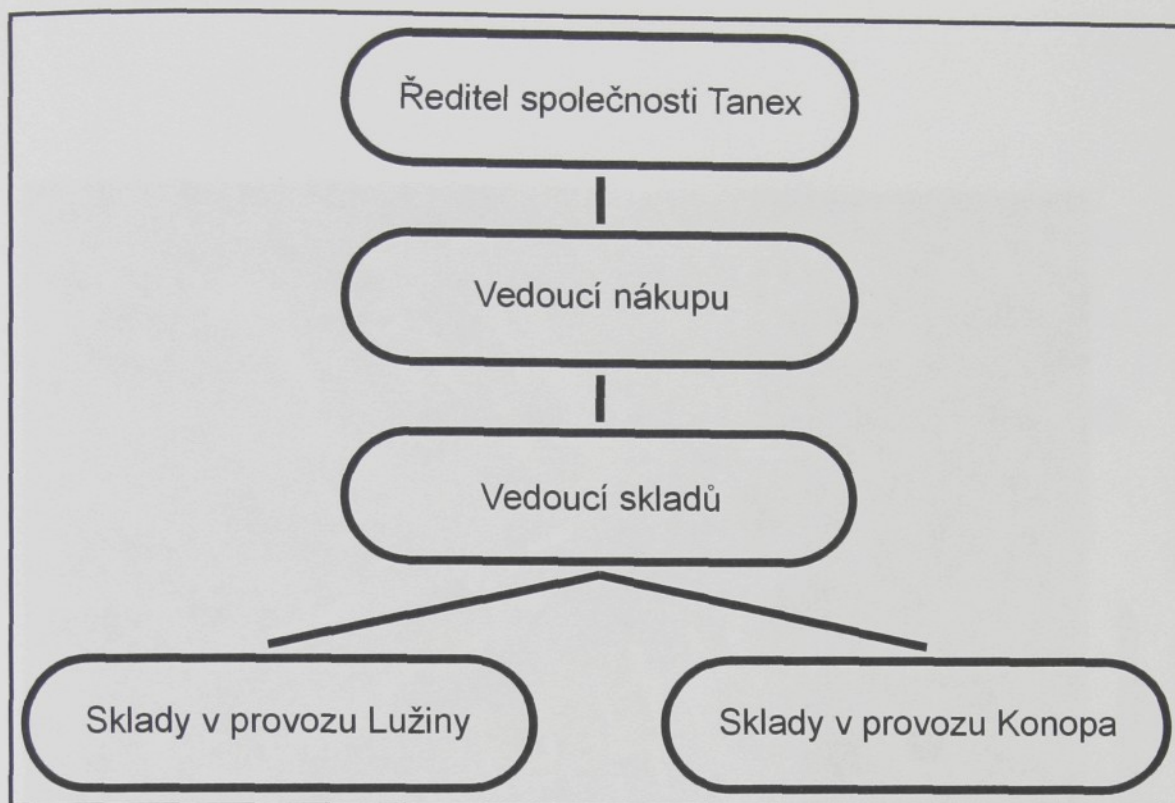
4.1 Členění a řízení skladů

Sklady společnosti Tanex se nacházejí ve dvou provozech. Jsou to:

- sklady v provozu Lužiny,
- sklad v provozu Konopa.

Řízení těchto oblastí je uskutečněno na základě obr. 12, který je zobrazen na další stránce.

²⁶ Všechny informace uvedené v této kapitole jsou pořízeny na základě směrnic, provozního řádu a dalších interních informací společnosti Tanex.



Zdroj: Vlastní

Obr. 12 Řízení skladů

Mezi odpovědnosti vedoucího skladů patří:

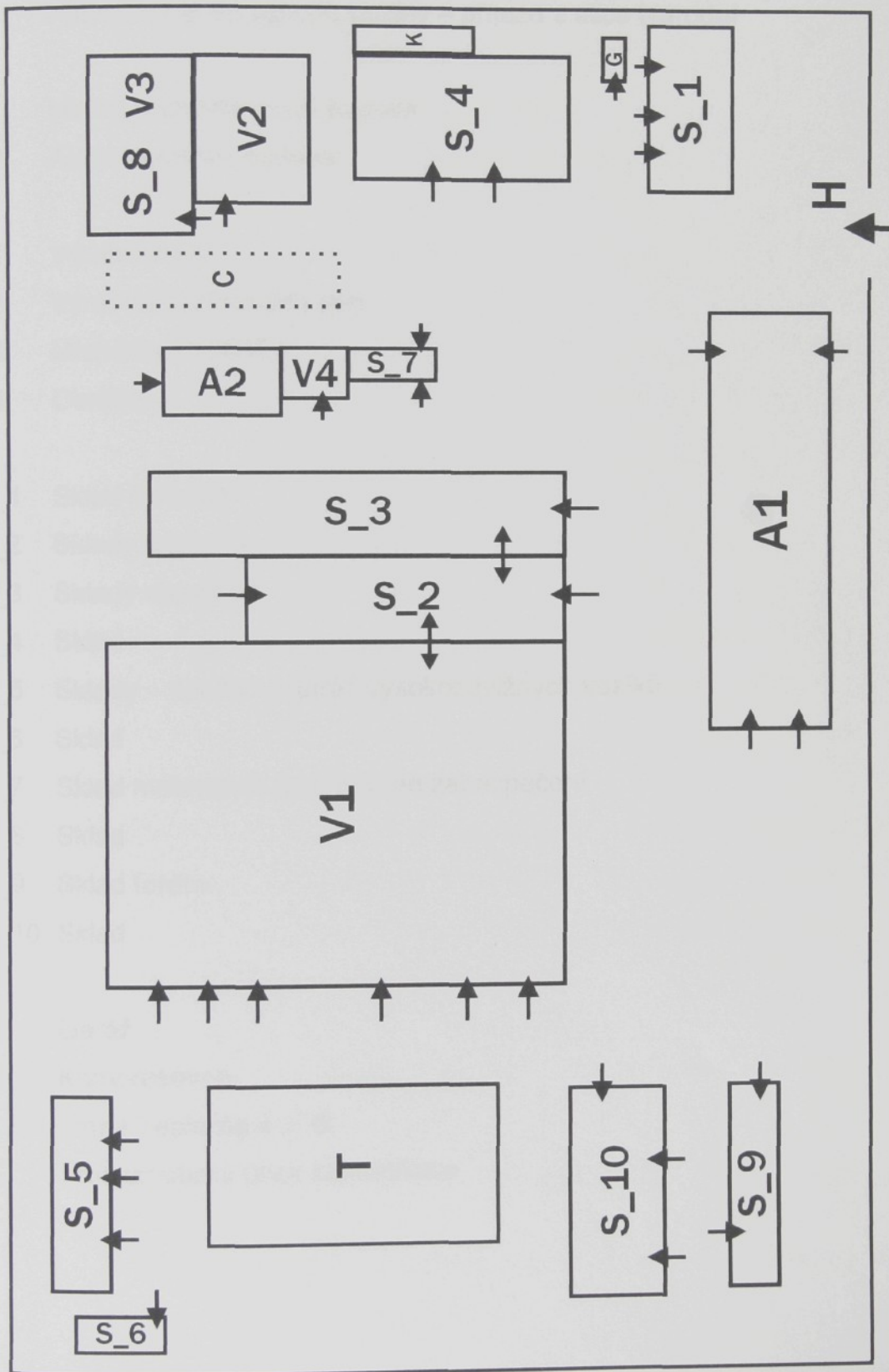
- příjem surovin a ostatních materiálů,
- reklamace dopravy,
- označení zboží, surovin a ostatních materiálů,
- vyskladnění zboží, surovin a ostatních materiálů,
- poskytování podkladů pracovníkům nákupu,
- nakládka a expedice zboží a výrobků,

Protože v rámci úvah o budoucím outsourcingu se počítá pouze s provozem Lužiny, bude na obr. 13 a 14 (na dalších dvou stránkách) zachyceno rozmístění skladů právě v tomto areálu.



Zdroj: *Mapy.cz* [online]. [cit. 27.4.2006]. Dostupné z: <<http://www.mapy.cz/>>.

Obr. 13 Letecký snímek areálu Lužiny



Zdroj: Vlastní. Vytvořeno na základě dokumentu: M 054-01 / Havarijní připravenost a reakce (7)

Obr. 14 Schéma rozmístění budov v areálu Lužiny

Legenda k obr. 14

H Hlavní vstup do závodu Lužiny – příjezd z ulice Národní

A1 Hlavní administrativní budova

A2 Administrativní budova

V1 Výrobní hala

V2 Výrobna částicových pěn

V3 Míchárna BRAHE

V4 Obrobna

S_1 Sklad hořlavin

S_2 Sklady expedice

S_3 Sklady expedice

S_4 Sklad

S_5 Sklady – údržba – garáž vysokozdvizných vozíků

S_6 Sklad

S_7 Sklad materiálně technického zabezpečení

S_8 Sklad

S_9 Sklad forem

S_10 Sklad

G Garáž

K Kompresovna

T Firma Teplárna s. r. o.

C Problematický úsek komunikace

4.2 Činnosti při skladování

Činnosti útvaru skladů se dělí na:

- příjem surovin a ostatních materiálů,
- skladování surovin a ostatních materiálů,
- výdej surovin a ostatních materiálů do výroby,
- příjem a výdej forem,
- příjem výrobků na sklad expedice,
- expedice výrobků a zboží.

Jednotlivé činnosti popíšeme v následujících kapitolách.

4.3 Příjem surovin a ostatních materiálů

Nákup surovin a ostatních materiálů je zajišťován pracovníky útvaru nákupu. Oddělení skladů zabezpečuje práce a služby související s příjmem a výdejem surovin, výztuh a ostatních materiálů, skladováním a manipulací s obaly.

Pracovníci oddělení skladů zajišťují nakládku a vykládku veřejných přepravic v pracovní době od 6 - 17 hodin. Plánované nakládky a vykládky smluvních dopravců jsou zajištěny po 24 hodin pracovního dne. Pracovníci držící pracovní pohotovost jsou určeni vždy na měsíc dopředu.

Vykládka surovin a ostatních materiálů je směřována do skladů provozů Lužiny a Konopa - podle místa určení.

4.3.1 Kvantitativní a kvalitativní přejímka surovin a ostatních materiálů

Při příjmu je prováděna kvantitativní přejímka. Odpovědnost za přejímku má vedoucí skladů. O příjmu vedoucí skladů okamžitě informuje pracovníka vstupní kontroly OŘJ, který bez odkladu zabezpečí kvalitativní přejímku surovin.

V případě, že sklad při kvantitativní přejímce surovin a ostatního materiálu zjistí zásilku neúplnou, příjemce - vedoucí skladů - vyžádá kontrolní převážení. Při zjištění rozdílu požádá vedoucí o sepsání zápisu, který se předloží k podpisu přepravci. Zápis je podkladem pro reklamační řízení. Předá se pracovníkům nákupu, kteří dodané zboží reklamují.

Vstupní kontrolu surovin a materiálů upravuje podniková směrnice.

Po provedení vstupní kvalitativní kontroly jsou suroviny a ostatní materiály označeny barevně odlišnou visačkou. Význam barev:

- zelená - uvolňuje materiály a suroviny do výroby,
- oranžová - umožňuje podmíněné uvolnění materiálů a surovin do výroby; je však nutný zvýšený technologický dozor,
- červená - zakazuje výdej do výroby; dodávku je nutno umístit odděleně do izolačního skladu (viz kapitola 4.4); následuje reklamace u výrobce nebo dodavatele a další opatření (odeslání vadného materiálu nebo suroviny zpět).

Barevná visačka obsahuje:

- název suroviny nebo materiálu,
- jeho interní číslo,
- číslo příjemky,
- datum zpracovatelnosti,
- číslo protokolu vstupní kontroly,

Pro stáčení surovin z cisteren a vykládku materiálu na jednotlivých dílnách platí pokyny vyvěšené u místa vykládky, stáčení. Vždy je zajištěna maximální ochrana životního prostředí (odkapové vany apod.).

4.4 Skladování surovin a ostatních materiálů

K dispozici pro ukládání surovin jsou skladovací prostory v Lužinách a v areálu Konopa. O umístění surovin před provedením kvalitativní přejímky rozhoduje vedoucí skladu podle stupně hořlavosti a podle předepsaných podmínek pro skladování. Jednotlivé skladové prostory jsou označeny přenosnými orientačními tabulemi nebo jsou zřetelně označeny na podlaze skladu barvou.

Po uvolnění vstupní kontrolou jsou suroviny a ostatní materiály uloženy do skladu tak, aby byl přehled o jednotlivých dodávkách a při výdeji bylo zajištěno vydání nejstarších dodávek. To je zajištěno metodou FIFO.

Ve skladech provádí jejich vedoucí průběžnou kontrolu vždy při výdeji suroviny, nejméně však 1 x týdně s cílem:

- zabezpečení předepsaných skladovacích podmínek,
- dodržování výdeje nejstarších surovin,
- kontrola doby zpracovatelnosti,
- kontrola obalů surovin,
- příprava prostoru pro novou zásilku.

Podmínky pro skladování (teplota, vlhkost - sucho, poloha - ve skladu) stanovuje spolu s dodavatelem referent nákupu na základě materiálových listů, norem nebo dispozic výrobce.

Surovina s prošlou záruční dobou nesmí být uvolněna do výroby bez provedení nové zkoušky a souhlasu OŘJ. Potom se přidělí nové visačky. Suroviny před provedením opětovné zkoušky kvality musí být uloženy v izolačním skladu, který je označen přenosnými tabulemi a suroviny musí být označeny oranžovým štítkem.

Při ukládání materiálů je nutné dodržovat podmínky metody FIFO, tzn. zřetelně oddělovat materiál z jednotlivých dodávek, aby bylo zaručeno vydání vždy

nejstaršího. V případě větších dodávek ukládat tento na zcela odlišné místo ve skladě. V případě malé dodávky nebo malého zbytku starého materiálu je přípustné dát nový materiál dozadu do řady a starý materiál postavit před něho. Starší materiál je nutné vždy vhodným způsobem označit.

Izolační sklad slouží k ukládání materiálů, jejichž výdej je z nejrůznějších důvodů zakázán - např. reklamace, prošlá záruka apod. Klíče od izolačního skladu jsou uloženy u vedoucího skladu. Přístup do izolačního skladu mají pouze vedoucí skladu a jeho zástupce nebo jiné osoby pouze v jejich doprovodu.

V 1. a 2. části skladu hořlavin je předepsaná teplota v rozmezí 15 - 25 °C. Hodnoty teploty se zapisuje dvakrát denně. V pracovní době pracovníky skladu. V mimopracovní době členy strážní služby. Regulace teploty se provádí pomocí automatického regulátoru teplot.

Ve 3. části skladu hořlavin, tzv. studeném skladu, topení není. V této části skladu jsou skladovány materiály bez zvláštních požadavků na skladovací teplotu (výztuhy, granuláty pro vstřikolisovnu atd.).

Kontrola, záznam o teplotě a pořádku jsou vedeny i v prostorách zásobníků. V případě, že teplota není v předepsaném rozmezí, postupuje vedoucí skladu dle vyvěšeného pokynu (postup pro případ překročení tolerancí skladových teplot).

4.5 Výdej surovin a ostatních materiálů do výroby

Požadavky na výdej surovin a materiálů do výroby předkládá písemně mistr příslušné dílny do skladu denně do 7.00 hodin tak, aby v průběhu zbývajících pracovní doby (směny) mohl být výdej všech materiálů prováděn pouze proti předání řádně vyplněné a určeným pracovníkem podepsané výdejky. Režijní materiál je vydáván dle pokynu "Zacházení s příjemkou a výdejkou".

Evidenci vratných obalů materiálů vede vedoucí skladů, který má hmotnou odpovědnost. Tyto obaly jsou uloženy samostatně tak, aby nedošlo k jejich poškození nebo ztrátě.

Dodávky obalů na vlastní zboží zajišťuje referent nákupu podle požadavků vedoucího skladů a na základě požadavků logistiků. Výdej na základě požadavků z výroby organizuje vedoucí skladů nebo jeho zástupce. Přitom je nutné důsledně dodržovat metodu FIFO a pravidla pro ochranu životního prostředí.

Pracovník určený k fyzickému výdeji ze skladu překontroluje, zda je skutečně vydáván nejstarší materiál. V případě většího požadavku než je zásoba starého materiálu, dobere pracovník nejdříve tento materiál. Do chybějícího množství doplní z novější dodávky.

4.6 Příjem a výdej forem

Formy jsou ze skladu vydávány na základě písemných požadavků mistra příslušného střediska nebo jeho jmenovaného zástupce. Forma musí být vždy označena tak, aby byla možná její identifikace

Tento požadavek musí být předán odpovědnému pracovníkovi skladu vždy do 10.00 hodin pracovního dne. Na základě požadavku jsou formy vydány následující pracovní den na označené místo na příslušném středisku.

Příjem forem probíhá na základě příjemky na sklad. Forma při zaskladnění (uložení na sklad) musí být řádně očištěná (případně nakonzervovaná a zajištěná proti poškození) a zároveň musí obsahovat:

- poslední vyrobený kus,
- řádné označení (zelený štítek),
- kartu formy,
- číslo formy .

4.7 Příjem výrobků na sklad expedice

Výrobky jsou předávány z výroby průběžně do expedice s dokladem (průvodkou - štítkem).

Na průvodce musí být uvedeno:

- druh výrobku (jeho název a specifikace),
- množství (ks nebo kg),
- identifikace (kdo a kdy jej vyrobil).

Převzetí výrobků provede určený pracovník expedice podle předloženého dokladu. Pracovníci skladů výrobky uloží do stanovených prostorů tak, aby nemohlo dojít k jejich poškození nebo záměně.

Minimálně jedenkrát denně zadávají pověřeni pracovníci logistiky údaje denního odvádění výroby do ŘIS MAX²⁷.

Výrobky, které jsou převzaty do expedice, se zde skladují do doby jejich odeslání zákazníkovi. Skladování výrobků se uskutečňuje ve vyhrazeném prostoru. Výrobky se skladují buď v přepravních obalech nebo ve skladovacích kontejnerech, případně přímo v regálech, v zónách stanovených pro jednotlivé výrobky nebo skupiny výrobků. Každý regál, resp. skladovací kontejner nebo přepravní obal musí být označen, aby nedošlo k záměně.

Podmínky, v jakých může být zboží uskladněno, jsou definovány v balicích postupech.

²⁷ Je informační systém používaný v Tanex, PLASTY a. s.

4.8 Expedice výrobků a zboží

Za expedování výrobků odpovídá vedoucí skladů. Vystavení příslušných dokladů provádí logistik. Pokud zákazník vyžaduje informaci o odeslání zboží, je informován dle dohody písemně nebo telefonicky příslušným logistikem.

U výrobků určených konečnému uživateli přikládá příslušný pracovník skladů ke každé dodávce i návod k použití zboží, pokud není z charakteru výrobku jednoznačně zřejmé, jakým způsobem s ním musí být zacházeno.

Při expedici je nutné dodržovat zásadu FIFO. Za toto odpovídají příslušní pracovníci skladu.

Expedování výrobků je prováděno ze skladu na základě vystavení příslušných dokladů. Podkladem pro vystavení dodacího listu - propustky je seznam a zadání zakázky v ŘIS MAX. Jde o formulář zakázky, který je po jejím ukončení zpracovaný logistikou. Na formuláři je uvedeno místo dodání, způsob dopravy (příp. balení) a termín dodání, který by se měl shodovat s termínem písemně potvrzeným odběrateli v kupní smlouvě.

Dodací list musí odpovídat požadavkům zákazníků a platným právním předpisům. Pokud je zboží expedováno sběrnou službou, přikládá se k dodacímu listu i přepravní list sběrné služby.

V případě požadavku odběratele vystaví OŘJ kvalitativní atest, který je přiložen k dodacímu listu. Vyžaduje-li to zákazník, jsou plněny i další specifické požadavky.

5 VÝBĚR DODAVATELE

5.1 Kritéria hodnocení dodavatele

Dodavatel outsourcingové služby musí plnit dvě základní podmínky vyplývající ze všeobecných dodacích podmínek společnosti Tanex²⁸, které budou přiblíženy v následujících kapitolách.

Hodnocení dodavatelů probíhá na základě interních kritérií jako kvalita dodávek, plnění termínů, certifikace dodavatele apod. Na požádání je výsledek hodnocení dodavatelům sdělen.

5.1.1 Ustanovení týkající se ochrany životního prostředí

V souvislosti se zavedením systému environmentálního managementu dle normy ČSN EN ISO 14001:2005 v akciové společnosti musí všechny dodavatelské organizace a všichni pracovníci dodavatele dodržovat zákon č. 125/97 Sb. Zákon o odpadech v platném znění, jeho prováděcí vyhlášky č. 337/97 Sb., 338/97 Sb. a 339/97 Sb. a vyhlášku města Jaroměř č. 3/98 o třídění odpadů.

V prostoru firmy Tanex je každý povinen třídit odpady. Odpad musí být ukládán pouze do kontejnerů a míst k tomu určených.

Všichni dodavatelé jsou povinni na vlastní náklady odvézt mimo areál odpady, které vyprodukují v prostorách společnosti Tanex.

Každý, kdo vyváží jakýkoliv odpad, je povinen dodržovat pořádek po celé trase odvozu odpadu a kolem odpadových kontejnerů.

²⁸ (7)

Nedodržování těchto pokynů se trestá pokutou 500 Kč, kterou je oprávněn udělit kterýkoliv vedoucí střediska a.s. sám nebo na návrh ostatních pracovníků.

Dodavatel se zavazuje předložit bez zbytečného odkladu příslušnému zaměstnanci odběratele (za Tanex to je specialista pro chemické látky, případně ekolog) seznam používaných chemických látek podle zákona 157/1998 Sb. v platném znění, se kterými disponuje v prostorách společnosti Tanex. Uvede konkrétně látku nebo přípravek, jejich klasifikaci a množství, veškeré informace o místě uložení, způsobu zabezpečení proti odcizení, poškození obalu a úniku materiálu do životního prostředí.

Dodavatel odpovídá za veškerou škodu vzniklou nesprávnou manipulací a použitím chemických látek a přípravků. Po skončení prací je povinen zajistit odvoz nespotřebovaného materiálu a provést zneškodnění odpadů včetně zbytků chemických látek a přípravků a jejich obalů v souladu s platnými právními předpisy. Pro případ porušení kterékoli z uvedených povinností se dodavatel zavazuje zaplatit odběrateli smluvní pokutu ve výši 1 000 Kč za každé jednotlivé porušení povinností. Dodavatel je zároveň povinen v přiměřené lhůtě odstranit následky porušení povinností. Neodstraní-li dodavatel následky ve lhůtě do 1 týdne od doručení písemné výzvy firmy Tanex, je Tanex oprávněn odstranit veškeré následky na náklad dodavatele sám.

Pro případ zjištění porušení povinností dozorovým orgánem nad ochranou životního prostředí, zavazuje se dodavatel zaplatit firmě Tanex smluvní pokutu ve výši 5 000 Kč za každé jednotlivé porušení povinnosti a zároveň se zavazuje uhradit Tanex, PLASTY a. s. pokutu vyměřenou dozorovým orgánem za porušení povinnosti ze strany dodavatele a zaplacenou Tanex, PLASTY a. s.

Dodavatel bere na vědomí, že Tanex je oprávněn započítat nárok na uvedené smluvní pokuty proti nároku dodavatele na zaplacení ceny plnění.

5.1.2 Nařízení pro dopravce

Vzhledem ke zlepšování podmínek spolupráce společnosti Tanex se svými dodavateli se Tanex snaží předejít případným negativním dopadům své činnosti a činnosti svých dodavatelů na životní prostředí.

Na základě uvedené skutečnosti dochází ke změně postoje společnosti Tanex k přistavování kamionů a nákladních automobilů (včetně dodávek) na vykládku a nakládku. S cílem předcházet případným haváriím, které by mohly poškodit životní prostředí, a v zájmu neprodleného odbavení kamionů a nákladních automobilů.

Společnost Tanex zakazuje, s platností od 1. dubna 2003, stání kamionů a nákladních automobilů (včetně dodávek) v době od 17.00 hodin do 6.30 hodin v pracovní dny a o svátcích a víkendech po celých 24 hodin v celém areálu Tanex, PLASTY a. s. v Lužinách. Tento prostor zahrnuje i volné prostranství před areálem Lužiny a příjezdovou komunikaci.

V uvedené době mohou být odbaveny kamiony a nákladní automobily předem dojednané na daný čas nakládky či vykládky.

5.2 NST s. r. o.

5.2.1 Vznik a předmět podnikání

Společnost NST byla založena společenskou smlouvou dne 15. 12. 1992 podle zák. č. 513/91 Sb. jako společnost s ručením omezeným.

Jedná se firmu, která má své sídlo přímo ve městě Jaroměř. Předmětem podnikání je od doby vzniku koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje. Od roku 2004 pak společnost začíná podnikat i v silniční motorové nákladní dopravě.

5.2.2 Současné spolupráce

V současné době společnost NST s. r. o. (dále jen NST) vystupuje ve vztahu ke společnosti Tanex jako její dopravce. Spolupráce v této oblasti začala již v roce 1999. V současné době zajišťuje NST firmě Tanex kompletní dopravu.

Společnost nabízí k přepravě 6 velkoobjemových souprav (s kapacitou 120 m³) a jednu dodávku. Společnost Tanex je největším zákazníkem NST a tak není divu, že zásilky firmy Tanex přepravuje NST na místo určení vždy v požadovaném čase a kvalitě. Firma zaměstnává 7 zaměstnanců a dosahuje výsledků hospodáření v řádech desetitisíců.

5.2.3 Budoucí spolupráce

Cílem budoucí spolupráce by mělo být zvyšování kvality v současné době nabízených služeb a možné převedení skladového hospodářství firmy Tanex právě na společnost NST.

K vytvoření outsourcingového vztahu se kladně staví i současný jednatel společnosti NST pan Petr Novotný. Nutno dodat, že společnost NST nemá s outsourcingem příliš mnoho zkušeností. Výhodou by však mohla být velmi dobrá znalost společnosti Tanex.

5.3 ČETRANS a. s.

5.3.1 Historie společnosti

Akciová společnost ČETRANS byla založena 1. dubna 1993 převodem majetku bývalých podniků ČSAD Ústí nad Labem a ČSAD Plzeň. Se založením společnosti vznikly dva odštěpné závody v Ústí nad Labem a v Plzni a dvě divize –

KAMIONY a SPEDICE – ČESPED, které fungovaly do konce roku 1996. Ve stejném roce ve firmě proběhla rozsáhlá reorganizace – redukce administrativy, celková centralizace řízení. ČETRANS si tak upevnil svou pozici na přepravním trhu.

V roce 1997 došlo ke změně majoritních akcionářů a mateřská akciová společnost založila 6 dceřiných společností – společnosti s ručením omezeným. K 1. lednu 2004 představenstvo společnosti rozhodlo o celkové unitarizaci firmy s postupným přechodem celé obchodní, provozní a opravárenské činnosti přímo pod akciovou společnost ČETRANS. Ještě v roce 2003 došlo k absolutní změně image podniku (např.: nové logo - viz příloha č. 6).

5.3.2 Předmět podnikání

V současné době se ČETRANS věnuje na základě koncesních listin a živnostenských listů 30ti různým činnostem, z nichž stěžejními jsou:

- silniční motorová doprava nákladní,
- zasilatelství,
- zastupování v celním řízení,
- skladování zboží a manipulace s nákladem,
- provozování čerpacích stanic s palivy a mazivy,
- nákup, prodej a skladování paliv a maziv včetně jejich dovozu s výjimkou výhradního nákupu, prodeje a skladování paliva a maziv ve spotřebitelském balení do 50 kg na jeden kus balení – velkoobchod,
- pronájem a půjčování věcí movitých.

5.3.3 Outsourcingové služby

Služby plynoucí z podnikatelské činnosti společnosti ČETRANS v následujících oborech, jsou outsourcingovými službami:

- silniční nákladní doprava,

- zasilatelství,
- logistika.

Vzhledem k tématu mé práce se dále zaměřím jen na popis třetího oboru. Následovat tak bude výčet logistických služeb, které jsou součástí portfolia nabízených služeb firmy ČETRANS:

- vychystávání, kompletace a balení,
- logistické poradenství,
- centrální skladování,
- distribuční skladování,
- řízení zásob,
- etiketování,
- kontrola jakosti,
- vyřizování zákaznických objednávek,
- sledování zásilek,
- fakturace a inkaso,
- řízení odvolávek,
- regálová služba,
- call centrum,
- konsolidace,
- cross-docking.

5.3.4 Skladování

ČETRANS poskytuje jak skladování klasické, tak i skladování pod celním dohledem ve veřejných celních skladech.

Vlastní sklady má firma v Plzni, Chebu a Mostě (v současné době probíhají stavební úpravy a služby tohoto skladu jsou v přípravě). Skladovací služby zajišťují obchodní střediska v Plzni, Chebu a Varnsdorfu (přímo ve skladu zákazníka – outsourcingové skladování). Mimo vlastních skladů má firma k dispozici pronajaté skladové prostory, které dále rozšiřují možnosti skladování

a tudíž i spektrum služeb pro klienty společnosti. Ostrahu skladů obstarává najatá bezpečnostní agentura. Pojištění zboží je plně zajištěno.

5.3.5 Reference

V tab. 3 jsou uvedeni obchodní partneři společnosti, kteří mohou podat potřebné reference v oblasti spokojenosti se společností ČETRANS a. s. jako dodavatelem nasmlouvaných služeb.

Tab. 3 Obchodní partneři firmy ČETRANS za období roku 2005

AIR PRODUCTS, s. r. o.	Wyman - Gordon LTD
Exel Automotive, s. r. o.	SCHOELLER GmbH & CoKG
O.K. Trans Praha, s. r. o.	SCHREINER Transporte, s. r. o.
Xella Porobeton CZ, s. r. o.	Chabařovické strojírny, a. s.
Glaverbel Czech, a. s.	KROON-SERVICE LOGISTICS CZ
NUNNER B.V. a Microlog company	Železářny Velký Šenov, s. r. o.
DRINKS UNION, a. s.	Kes Frachtkontor GmbH
Toyota Tsusho Europe SA	SP METAL CZ
DACHSER GmbH & Co. KG	AStrans J. K., s. r. o.
Transforwarding Czech, s. r. o.	ŠKODA AUTO, a. s.
KROONTAX N.V.	Faiveley Transport (HFG Hagenuk)
LC SOKOTRANS, a. s.	DRIESSEN INTERIERY, s. r. o.
Carrefour Česká republika, s. r. o.	ABX, s. r. o.
SCHENKER, s. r. o.	LINDE TECHNOPLYN, a. s.
SCHOELLER LITVÍNOV, k. s.	DAHER CZ, s. r. o.
PROWELL, s. r. o.	VEST-IZOL, a. s.
DaimlerChrysler AG	ČESMAD Camion Servis, s. r. o.
Cola - transport, s. r. o.	EUROPAP, s. r. o.
CHEMOPETROL, a. s.	PLASTON CR, s. r. o.
LAUTERBACH SPEDITION	Norbert Dentressangle UK Ltd.
DACHSER, s. r. o.	První brněnská strojírna Třebíč, a. s.

Zdroj: Interní informace firmy ČETRANS a. s.

5.3.6 SP METAL CZ s. r. o.

Pro francouzskou společnost SP METAL CZ s. r. o. (dále jen SP METAL CZ) ve Varnsdorfu, která vyrábí polypropylenové sáčky a fólie pro různé použití, zajišťuje firma ČETRANS veškeré činnosti související se skladováním, manipulací a distribucí. Činnosti jsou provozovány přímo ve skladu SP METAL CZ (viz příloha č. 7).

1. Služby v interním skladu, zejména doplňování skladu:

- nakládka palet v SP METAL CZ,
- vykládka palet ve skladu VASPED,
- nakládka palet ve skladu VASPED,
- vykládka palet v SP METAL CZ; veškeré operace s paletami jsou prováděny vysokozdvížnými vozíky,
- pro potřeby převozů mezi sklady je vyjednán pronájem plachtového návěsu 13,6 m pro přepravy s možností celodenní nakládky palet,
- přeprava hotových výrobků do skladu a materiálu ze skladu probíhá obratem návěsu jednou až dvakrát denně – obsluha je prováděna vozidly, které rovněž zabezpečují přepravy hotových výrobků k zákazníkovi,
- pokud je potřeba uskutečnit mimořádný převoz mimo pravidelný diagram, je cena dohodnuta individuálně případ od případu.

2. Logistické služby – skladování:

a) manipulace

- manipulace s paletami během skladování,
- nakládka hotových výrobků pro zákazníky a vykládka materiálu, kartonů ve skladu VASPED,
- sklad je vybaven příhradovými regály SUPERBUILD, do kterých se zakládají a odebírají manipulační jednotky elektrickým vysokozdvížným vozíkem s výsuvným zvedacím zařízením, základní nosností 1 700 kg a šířkou pracovní uličky pro manipulaci 2 675 mm. Nakládka a vykládka do návěsů je prováděna elektrickým ručně vedeným nízkozdvížným vozíkem se základní nosností 2 000 kg,

- regály jsou určeny pro zakládání palet (1200x800 mm), kapacita je 2 300 paletových míst,

b) skladová evidence

- denní sledování skladových zásob, výdej a příjem palet,
- měsíční inventurní soupis pohybu zboží a konečných stavů,
- zavedení softwarového systému registrace zboží dle EAN kódů,

c) kompletace palet

- kontrola správnosti naložení palet v pořadí, ve kterém se palety vykládají,
- kompletování krabic na palety pro české zákazníky dle potřeby,
- balení palet fixační smršťovací fólií na balícím stroji, který je součástí skladového vybavení,

d) vybavení skladu

- regálový systém pro zakládání palet,
- elektrický vysokozdvizný vozík pro zakládání a vychystávání palet z regálů,
- elektrický ručně vedený nízkozdvizný vozík,
- paletová místa jsou opatřena čárovými kódy. Ke každému takto označenému paletovému místu je přiřazena paleta, rovněž opatřená čárovým kódem. Toto opatření velice usnadňuje procesy spojené s vyhledáním požadovaného zboží,
- počítač s připojením k internetu a softwarem pro skladové hospodářství,
- odpovědný pracovník pro zajištění manipulačních operací, které zahrnují zakládání a odebírání palet, kompletaci – sdružování a rozdužování zásilek, označování zásilek, vedení skladového hospodářství – výkazů a inventur.

Firma ČETRANS má odpovědnost za skladové hospodářství firmy SP METAL CZ v plném rozsahu – vše je jednoznačně smluvně ošetřeno.

5.4 Hodnocení dodavatele

Pro hodnocení dodavatele jakékoli služby pro společnost Tanex je vytvořen dotazník (viz tab. 4). Tento dotazník se předkládá k vyplnění každému případnému budoucímu dodavateli. Na základě jeho vyplnění se pak společnost Tanex rozhoduje o vytvoření vztahu či nikoli.

Tab. 4 Dotazník pro výběr nového dodavatele

Tanex PLASTY s	Dotazník		
	hodnocení dodavatele		
Dodavatel:			
1.0 Důvod hodnocení (zatrhněte)			
☒ Úvodní hodnocení potenciálního nového dodavatele			
☐ Existující dodavatel, který se chce kvalifikovat pro dodávky vyššího řádu			
☐ Přehodnocení stávajícího dodavatele			
1.1 Kategorie dodavatele (zatrhněte)			
☐ (A) – Dodavatel byl určen zákazníkem			
☐ (B) – Dodavatel kritických dílů, surovin, ohrožujících zdraví nebo život (příp. ŽP).			
☒ (C) – Dodavatel, jehož dodávky neohrožují zdraví nebo život nebo životní prostředí, servis.			
2.0 Základní informace			
Jméno společnosti:			
Adresa:			
Telefon:		Fax:	
E-mail kontakt:			
WWW stránky			
Mateřská společnost a procento vlastnictví:			
Dceřiné společnosti a procento vlastnictví:			

pokračování tab. 4

Počet výrobních závodů a jejich umístění (příp. uvést v příloze):					
Obrat v posledních pěti letech v tis. Kč:	Rok: Obrat:	Rok: Obrat:	Rok: Obrat:	Rok: Obrat:	Rok: Obrat:
Oblast podnikání:					
Počet zaměstnanců:	Vedení				
	Obchod				
	Příprava výroby				
	Výroba				
	Kvalita				
	Logistika a sklady				
	Administrativa, ostatní				
Zkušenosti v automobilovém průmyslu. Uveďte 5 nejvýznamnějších zákazníků a uvedení jejich podílu na tržbách v minulých dvou letech (příp. uvést v příloze):	Název firmy		Podíl na tržbách		

2.1 Návrh a vývoj – základní informace

Používaný SW (např. CAD, CATIA, Solid Works), uveďte úroveň:	
Existuje samostatné oddělení konstrukce a samostatné oddělení technologie?	
Kvalifikace technologů odpovídá požadavkům?	

2.2 Strojní vybavení – typ stroje, počet

3.0 Kontakty

Nákup:	_____
Marketing:	_____
Kvalita:	_____
Návrh a vývoj (příprava výroby):	_____
Výroba:	_____

pokračování tab. 4

Logistika, sklady:	
Prosíme, přiložte kopii organizačního diagramu a procesní mapu.	
4.0 <u>Současný stav v řízení jakosti a environmentu, další standardy.</u>	
Zatrhňte, pokud jste certifikováni podle následujících standardů?	
☐ ISO/TS 16949:2002	☐ ČSN EN ISO 14001:2005
☐ ČSN EN ISO 9001:2001	☐ Některý ze standardů bezpečnosti práce, uved'te který:
Pokud jste certifikováni, přiložte kopii certifikátu.	
4.1 <u>Sebehodnocení – proveďte pouze v případě, že nejste certifikováni dle ISO 9001 nebo ISO/TS 16949.</u>	
Monitorujete spokojenost zákazníků?	ANO/NE
Potvrzujete objednávky před dodáním?	ANO/NE
Řešíte smluvně všechny vztahy s dodavateli i odběrateli?	ANO/NE
Provádíte vstupní kontrolu dodávek?	ANO/NE
Návrh a vývoj produktu je řízen a dokumentován.	ANO/NE
Je dodržován princip FIFO ve výrobě i skladech.	ANO/NE
Veškerá dokumentace je řádně identifikována.	ANO/NE
Sledovatelnost ve výrobě je zajištěna.	ANO/NE
Záznamy jsou archivovány dle platné legislativy.	ANO/NE
Stížnosti a reklamace zákazníků jsou zkoumány a vyhodnocovány.	ANO/NE
V případě neshody je vždy zjištěna a odstraněna příčina.	ANO/NE
Jsou přijímána preventivní opatření.	ANO/NE
Informační toky ve společnosti jsou známe a interní komunikace funguje.	ANO/NE
Jsou dány pravomoci a odpovědnosti k důležitým činnostem.	ANO/NE
Majetek zákazníka je řádně identifikován a řízen.	ANO/NE
Všechna měřidla jsou ověřena – je plněna platná legislativa v metrologii.	ANO/NE
Jsou využívány základní statistické metody v celé organizaci.	ANO/NE
Jsou určena měřítka výkonnosti procesů a procesy pravidelně hodnoceny.	ANO/NE
Je připravována certifikace systému řízení jakosti.	ANO/NE

pokračování tab. 4

5.0 <u>Další komentář, vysvětlení</u>	
Pozn. Tento dotazník považujeme za důvěrný a získané informace nebudeme předávat třetím stranám bez předchozího písemného souhlasu testovaného dodavatele	
Dotazník vyplnil (jméno, funkce, datum, podpis):	
6.0 <u>Souhrnné hodnocení (vyplní Tanex, PLASTY a.s.)</u>	
☐	(A) – Dle důkazů ze zákaznického auditu překračuje požadavky ISO 9001
☐	(B) – Plní požadavky ISO 9001
☐	(C) – Systém je funkční
☐	(D) – Systém není plně funkční – drobné neshody
☐	(E) – Systém není funkční – významné neshody
Datum kontrolního auditu:	
7.0 <u>Způsobilost dodavatele (zhodnotí Tanex, PLASTY a.s.)</u>	
☐	(A) – Způsobilý
☐	(B) – Způsobilý podmíněně, dočasně
☐	(C) – Nezpůsobilý

Zdroj: Tanex, PLASTY a. s.

6 NÁVRH BUDOUCÍHO ŘEŠENÍ

6.1 Chief Resource Officer

V první řadě by ve firmě Tanex mělo dojít k zavedení pozice Chief Resource Officer (CRO) v rámci již zmiňovaného outsourcing contract managementu (viz kapitola 3.5.7). CRO by měl zajistit celý proces zavádění outsourcingu, který byl popsán v kapitole 3.5. Měl by také vytvořit návrh požadovaných služeb. Ten pak odeslat případným dodavatelům. Z došlých odpovědí vybrat nejlepší uchazeče. Vyzvat je k předložení cenové nabídky. Na závěr by měl CRO učinit konečné rozhodnutí, kterým by mělo být doporučení vrcholovému managementu ohledně zavedení outsourcingu.

Je otázkou, zda pozici CRO nově vytvořit, nebo pracovní náplň CRO delegovat na někoho jiného.

6.2 Facility management

Rozšířenou možností vnitropodnikových změn by mohlo být do budoucna i vytvoření tzv. facility managementu a jmenování facility managera.

Facility management se jinak také nazývá management 3P (people, process, place). Jde o formu řízení, jejímž cílem je snížit přímé náklady, zvýšit výkonnost zaměstnanců, zvýšit vedlejší zisk. Předmět facility managementu má poměrně široký záběr a patří do něj provozní údržba nemovitostí, lidské zdroje, plánování a řízení projektů, nákup nových zařízení, financování a správa nemovitostí, posuzování kvality a inovací a komunikační technologie. Facility management nachází uplatnění ve všech podnikatelských oblastech, státní správě, ve školství i zdravotnictví.

Obvykle uváděnými přínosy facility managementu jsou úspory 30 – 40% nákladů, racionalizace podnikových činností, možnost na plno se věnovat své hlavní podnikatelské činnosti.

Je samozřejmostí, že se vznikem facility managementu a CRO by mělo dojít i ke změnám v organizační struktuře společnosti Tanex.

6.3 Automatická identifikace zboží²⁹

Trendem posledních několika let je nahrazování sběru dat přes formuláře různými technologiemi automatické identifikace. Výrobek, resp. jeho obal, je vybaven některým z prvků označení, který nese informaci o zboží a ta je následně pomocí snímače automaticky přenesena do spolupracujícího firemního informačního systému, který ji vyhodnotí a přenesení do on-line dialogu s uživatelem.

Systémy automatické identifikace dat používají různé technologie záznamu, přenosu a identifikace informací. Nejčastěji používané technologie:

- a) Optické systémy: používají čárový kód (číselná nebo textová informace zakódovaná v soustavě čar) a technologii OCR, která převádí tištěné písmo na textový soubor (používáno v bankovním sektoru). Čárový kód je nejrozšířenější technologie kontroly pohybu zboží mezi obchodem a spotřebitelem; zároveň je nejvíce používán ve vztazích dodavatel – odběratel a to zejména pro jeho nízké provozní a pořizovací náklady.
- b) Radiofrekvenční systémy RFID: čtečka vysílá radiofrekvenční signál k identifikačním štítkům, které vyšlou zpětnou odpověď. RFID se vyplatí pouze u větších manipulačních jednotek (palety nebo kontejnery). Technologie je dražší než majoritně využívané čárové kódy, ale má všestrannější využití – komunikace je možná i na dlouhé vzdálenosti, přenášená informace se může měnit a technologii je možné použít

²⁹ Blíže viz (13), (14), (15) a (16)

i v místech, kde z důvodu prašnosti, špatné viditelnosti nebo velkého množství položek ve skladech nelze levnější čárové kódy aplikovat. Využití je proto flexibilnější a mnohostrannější.

- c) Magnetické systémy: informace je zakódována do magnetického proužku nebo do zabudovaného čipu (vyšší kapacita, možnost měnit uložená data).

Systémy automatické identifikace urychlují hmotný a informační tok uvnitř logistického řetězce, čímž samozřejmě napomáhají k efektivnějšímu nakládání se zásobami a tím následně snižují vázané kapitálové prostředky. Výrazné urychlení práce přináší také samotné vyhledávání dat v databázi informačního systému, které by jinak muselo být provedeno manuálně v kartotéce nebo přímo ve skladu – tím se kromě doby vyhledávání snižuje také administrativní náročnost tohoto úkonu.

7 EKONOMICKÉ DŮSLEDKY

7.1 Uvolnění zdrojů pro jiné účely

Každý podnik má omezené zdroje. Stálým úkolem managementu je jejich nejvýhodnější využití. Outsourcing umožňuje přesun zdrojů z okrajových funkčních oblastí do oblasti hlavní činnosti, tedy do oblasti, kde se nejvíce odrazí jak ve službách zákazníkovi, tak ve své návratnosti.

Nejčastěji jsou takto přesunutými zdroji zdroje lidské. Lidé, kteří jsou dosud zaměřeni interně – dovnitř podniku, budou nyní zaměřeni externě – především na zákazníka. Činnosti zaměřené na zákazníka jsou řízeny tržními principy a teoreticky umožňují efektivnější využití zdrojů než činnosti zaměřené vnitropodnikově.

7.2 Uvolnění kapitálových prostředků

Outsourcing je cestou snížení investic do okrajových funkčních oblastí. Místo získávání zdrojů prostřednictvím investic má podnik tyto zdroje přístupné k běžnému užití s vynakládáním běžných, operativních výdajů. Kapitálové fondy jsou tedy použitelné pro hlavní činnost podniku.

Rozhodování, kam investovat, je jedním z nejdůležitějších rozhodování vrcholového vedení podniku. Investice do automobilů, budov nebo počítačů, jsou při zkoumání návratnosti obtížněji obhajitelné v porovnání s investicemi do oblastí přímo se dotýkajících výroby nebo služby zákazníkovi. Pokud je podnik vhodným způsobem vytěsni, nadále nesnižují jeho disponibilní kapitál.

7.3 Přísun peněz

V rámci outsourcingu často dochází k přesunu aktiv od podniku k poskytovateli. Stroje a zařízení, software, licence (apod.) používané v odsouvané činnosti, mají určitou hodnotu a jsou obvykle prodány poskytovateli. Ten pak tato aktiva používá k poskytování služeb zpět do podniku a obvykle i jiným klientům. Prodej samozřejmě znamená pro podnik přísun peněz (tzv. cash infusion) odpovídající hodnotě prodaných aktiv.

Společnost Tanex váže ve svých aktivech hodnotu skladových budov (S_B) a hodnotu skladové techniky (S_T). Účetní hodnota daných aktiv je:

$$S_B = 35\,000\,000 \text{ Kč}$$

$$S_T = 2\,100\,000 \text{ Kč}$$

$$\text{Celkově: } S_B + S_T = 37\,100\,000 \text{ Kč}$$

Zmíněný prodej má důležitý aspekt, kdy aktiva bývají obvykle prodána za cenu určenou podle účetní hodnoty, která je často vyšší než tržní hodnota (což platí zvláště v oblasti informačních technologií). Rozdíl mezi tržní a účetní hodnotou je de facto půjčka, kterou podnik poskytovateli splácí v ceně služeb v průběhu kontraktu.

Nově získané peněžní prostředky by společnost mohla použít na opravu problematické části komunikace (viz obr. 14 v kapitole 4.1) nebo na zavedení automatické identifikace zboží.

7.4 Provozní náklady

Nejprve si rozdělme náklady na transakční (koordinační) a provozní náklady ve zkoumané funkční oblasti. V případě vytěsnění klesají provozní náklady funkční

oblasti, ale je nutné počítat se zvýšením transakčních nákladů a změnou charakteru transakcí ze strukturních na tržně orientované.

V případě společnosti Tanex jsou provozní náklady (N_P) představovány výdaji na elektřinu, vodu, teplo a pohonné hmoty. Jejich suma činí 165 000 Kč měsíčně. Mzdové náklady (N_M) funkční oblasti - sklady - jsou 170 000 Kč měsíčně.

Celkově pak měsíční provoz skladů přijde společnost na:

$$N_P + N_M = 335\,000 \text{ Kč}$$

Provoz skladů má však i svou výnosovou stránku (V_P), kterou je pronájem skladových prostor dceřiným společností TP Holding, a. s. Výnos je dán vztahem:

$$4 \text{ Kč} \times \text{počet dní pronájmu} \times \text{počet m}^2 \text{ pronajaté plochy}$$

V případě outsourcingu můžeme do transakčních nákladů (T) zahrnovat především:

- náklady spojené s uzavřením kontraktu a s kontrolou jeho plnění,
- náklady na komunikaci mezi podnikem a poskytovatelem,
- náklady na expertní a konzultační služby spojené např. s výběrovým řízením nebo s řešením sporů poskytovatele a zákazníka.

Transakční náklady funkční oblasti mohou ale také poklesnout, zvláště je-li outsourcing spojen s BPR a tržně obchodní vztah nahradí složitou organizační strukturu.

Předpokladem by mělo být, že veškeré zmíněné transakční náklady budou zahrnuty ve mzdě Chief Resource Officer.

7.5 Cena outsourcingu

Společnost Tanex hodlá zavést outsourcingu pouze v případě snížení provozních nákladů skladů, a to ve výši minimálně 15 procent. Z toho vyplývá, že přijatelná cena outsourcingové služby (O_S) bude dána vztahem:

$$O_S \leq (N_P + N_M - V_P + T) \times 0,85$$

O_S cena outsourcingové služby

N_P skladové provozní náklady

N_M skladové mzdové náklady

V_P výnos z provozování skladů

T transakční náklady

Pouhé sledování snížení nákladů v důsledku outsourcingu není nejšťastnější volbou. Podle výzkumu³⁰ bylo 69 procent z 1 500 dotázaných ředitelů zklamáno výší úspor plynoucích z outsourcingu. Outsourcing přináší spíše konkurenční výhodu (pružnější a rychlejší reakci na změny situace na trhu a na požadavky zákazníků, zvýšení kvality produktů a služeb, zvýšení podílu na trhu apod.) než významné úspory.

Výše uvedené tvrzení ovšem neznamena, že by podnik nemusel, nebo dokonce neměl sledovat ekonomické dopady outsourcingu. Opak je pravdou. Je zřejmé, že získání konkurenční výhody by se mělo projevit i v ekonomických výsledcích podniku.

³⁰ Deloitte & Touche z roku 1995

8 ZÁVĚR

Jak jsme si ukázali na obr. 7 v kapitole 3.2, pohybuje se společnost Tanex v prostředí, ve kterém je outsourcing častým jevem. V tom případě se doporučuje využít praktických zkušeností a znalostí svých obchodních partnerů. Firma by tak měla předejít možným nepříjemnostem, které by mohly nastat v případě zavádění outsourcingu.

Doporučuje se využít zkušeností s převodem majetku, s převodem zaměstnanců a zkušeností s právním ošetřením smlouvy o outsourcingu.

Pro nalezení odpovědi, zda outsourcing zavádět, či nikoli, se doporučuje důsledné zamyšlení nad faktory uvedenými v kapitole 3.4. Jak bylo uvedeno v kapitole 6.1, celým procesem zavádění outsourcingu by měla být pověřena specializovaná osoba. Tato osoba by měla provést a vyhodnotit veškeré zmiňované úkony.

Jednou z rozhodujících podmínek zavedení outsourcingu je pro firmu Tanex finanční úspora. Tato podmínka je velice vhodná pro rozhodování v rámci kvantifikování výsledků provedených analýz. Bohužel, nepostihuje všechny klady a zápory, které s sebou outsourcing přináší (viz obr. 15 na následující stránce). Proto se navrhuje přezkoumat hodnotící kritéria pro zavedení skladového outsourcingu. Uvědomit si veškeré aspekty související s přenecháním skladů externí firmě a vytvořit nová měřítká hodnocení.

Z pozorování ve firmě Tanex se došlo k závěru, že při zavedení outsourcingu by nemělo dojít k výraznému zvýšení vícenákladů. Firma má velice dobře provedenou dokumentaci všech procesů souvisejících s provozem skladů. Zároveň je jasná dlouhodobá firemní politika. Komunikace v rámci společnosti probíhá bez větších problémů. Z tohoto hlediska by firma mohla počítat s odchylkou zvyšující rozpočet outsourcingové služby v rozmezí pouhých dvou až čtyř procent z ceny služby.

	Outsourcing	Interně
Výhody (pro)	○ přístup ke světové úrovni, ○ nové technologie bez vedlejších nákladů, ○ rychlejší nástup nových technologií, ○ odpadá odpovědnost za oblast a za její řízení, ○ rozložení nákladů (plateb za služby) a redukce investic, ○ přísun peněz, ○ možnost snadnější fúze podniků,	○ vysoká operabilita, ○ menší riziko úniku interních informací,
Nevýhody (proti)	○ nízká operabilita, ○ nevratnost rozhodnutí, ○ nutnost řízení vztahu, ○ rizika zadavatele (nízká úroveň služby, možnost krachu poskytovatele), ○ nekontrolovatelné toky vnitřních informací mimo podnik, ○ obtížně kvantifikovatelné přínosy,	○ obtížné udržení světové úrovně, ○ odpovědnost za oblast a její řízení, ○ nutnost investic do oblasti a do lidských zdrojů, ○ riziko stagnace oblasti.

Zdroj: Vlastní

Obr. 15 Připomenutí výhod a nevýhod outsourcingu

Pokud jde o výběr vhodného kandidáta na zajištění provozu skladů, můžeme na základě informací uvedených v kapitole 5, volit mezi dvěma variantami. První možností je přenechání skladů malé firmě (v našem případě společnosti NST, s. r. o.). Druhou možností je přenechání skladů velké specializované firmě (v našem případě společnosti ČETRANS a. s.).

U první varianty můžeme očekávat malou zkušenost v oblasti outsourcingu. Z toho vyplývá, že určitá větší část náležitostí ohledně smluvního vztahu by připadla na společnost Tanex. To by mělo jak negativní stránku, v podobě nákladů na zajištění oněch náležitostí, tak pozitivní stránku, v podobě možné tvorby vlastních návrhů. Nutno na tomto místě dodat, že vlastní návrhy by neměly menší společnost stavět do nevýhodné pozice. Kvalitní outsourcing je totiž postaven na strategii výhra – výhra obou stran.

Další nevýhodou jsou omezené kapitálové zdroje malých společností. To by se odrazilo v neochotě přímého odkupu skladových aktiv. Dále pak v nutnosti spolufinancování investičních projektů (např. při zavedení automatické identifikace) ze strany firmy Tanex.

S otázkou udržení odpovídající kvality se nemusíme příliš zneklidňovat. Předpokládá se, že malá firma bez větších problémů převezme i stávající zaměstnance, kteří jsou plně seznámeni se skladovými procesy.

Výhodou zůstává oboustranná znalost společností NST a Tanex. Kladně můžeme hodnotit jejich dosavadní bezproblémový podnikatelský vztah, který by mohl fungovat i v případě zavedení outsourcingu.

Co se týká druhé varianty, je situace v mnohém opačná. Při spolupráci s větší firmou můžeme očekávat její profesionální přístup. Z toho důvodu odpadá neúměrné zatížení společnosti Tanex z hlediska příprav. Dá se předpokládat, že specializovaná firma má dostatek zkušeností se zaváděním outsourcingové služby. Zároveň by měla mít i větší přístup k financování nových investičních

projektů (např. oprava problematické části komunikace v provozu Lužiny). Odkup skladových aktiv by mohl proběhnout v kratší době než u malé společnosti. Společnost Tanex by se tak dostala k přísunu finančních prostředků mnohem dříve. To by vedlo k rychlejšímu tempu investování a zlepšení firemního postavení na trhu.

Zajištění kvalitní komunikace, požadované kvality a řízení vztahu budu s neznámou firmou jistým rizikem. Je ale možné předpokládat profesionální přístup, který bude riziko minimalizovat. Zjištění úrovně služeb je u odborné firmy poměrně jednoduché. Děje se tak přes řadu referencí, které mohou být poskytnuty od stávajících zákazníků

Obava ze spolupráce s profesionálem může být v ceně poskytované služby. Zde se očekává větší požadovaná cena než u menší firmy. Je ale třeba si znovu uvědomit, že není možné rozhodování založené na pouhém porovnání úrovně snížení nákladů.

Ať rozhodnutí firmy Tanex ohledně výběru partnera bude jakékoli, je jasné, že v budoucnu nebude možné, aby si firma zajišťovala všechny své podnikové procesy, které nesouvisí s její hlavní činností.

9 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

1. BOLDIŠ, P. *Bibliografické citace dokumentů podle ČSN ISO 690 a ČSN ISO 690-2: Část 1 – Citace: metodika a obecná pravidla* [online]. [cit. 11. 11. 2004]. Dostupné z: <<http://www.boldis.cz/citace/citace1.pdf>>.
2. BUTLER, J. *Winning the Outsourcing Game*. 1st ed. London: Auerbach, 2000. ISBN 0-8493-0875-5.
3. *Firemní profil*. Tanex, PLASTY, 2005.
4. HARRINGTON, L. How to choose a third party. *Transportation & Distribution*, 1998, Vol. 39., Iss. 11, s. 112-115. ISSN 0895-8548.
5. HUNTER, M. The deciding factors. *Supply Management*, 2004, Vol. 9., Iss. 16, s. 30. ISSN 1362-2021.
6. Interní informace společnosti ČETRANS a. s.
7. Interní informace společnosti Tanex, PLASTY a. s.
8. *IT outsourcing: between starvation diet and nouvelle cuisine* [online]. [cit. 11. 09. 2005]. Dostupné z: <http://www.foreignbanks.ch/pdfs/navld_23/sp_3/20040618%20Schaaf%20J.IT_Outsourcing_18062004.pdf>.
9. KELLEY, M. – JUDE, M. Making The Outsourcing Decision. *Business Communications Review*, 2005, Vol. 35., Iss. 12, s. 28 - 31. ISSN 0162-3885.
10. LACITY, M. C. *Information systems outsourcing : myths, metaphors and realities*. 1st ed. Chichester: John Wiley, 1993. ISBN 0-4719-3882-3.
11. LAMBERT, D. M. - STOCK, J. R. - ELLRAM, L. M. *Logistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-221-1.

12. LINDER, J. *Outsourcing for Radical Change*. 1st ed. New York: Amacom, 2004. ISBN 0-8144-7218-4.
13. Logistika: Měsíčník Hospodářských novin. Praha: Economia: 2003, roč. 9., č. 3., s. 10-11. ISSN 1211-0957.
14. Logistika: Měsíčník Hospodářských novin. Praha: Economia: 2003, roč. 9., č. 5., s. 36-37. ISSN 1211-0957.
15. Logistika: Měsíčník Hospodářských novin. Praha: Economia: 2003, roč. 9., č. 10., s. 22-23. ISSN 1211-0957.
16. Logistika: Měsíčník Hospodářských novin. Praha: Economia: 2004, roč. 10., č. 10., s. 35-37. ISSN 1211-0957.
17. LOUDIN, A. - CLIFFORD, L. Outsourcing is in. *Warehousing Management*, 2000, Vol. 7., Iss. 10. ISSN 1077-4068.
18. MALTZ, A. Outsourcing the warehousing function: Economic and strategic considerations. *Logistics and Transportation Review*, 1994, Vol. 30., Iss. 3, s. 245 - 260. ISSN 0047-4991.
19. PERNICA, P. *Logistika pro 21. století. 1. a 2. díl*. 1. vyd. Praha: Radix, 2004. ISBN 80-86031-59-4.
20. RICHARD, D. Exploring outsourcing. *Plant Engineering*, 1999, Vol. 53., Iss. 3., s. 123. ISSN 0032-082X.
21. SIXTA, J. - MAČÁT, V. *Logistika – teorie a praxe*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0573-3.

22. TANEX Plasty.cz - výrobce plastů pro automobilový průmysl [online]. [cit. 5. 10. 2005]. Dostupné z: < <http://www.plasty.cz/home.php?lang=1&lang=1>>.

23. The Outsourcing Institute - THE Professional Resource for the Outsourcing Industry [online]. [cit. 14. 10. 2005]. Dostupné z: <<http://www.outsourcing.com/>>.

24. Vyšlo ve Sbírce zákonů ČR [online]. [cit. 2. 3. 2006]. Dostupné z: < <http://www.sbcr.cz/>>.

25. WITT, C. Third-party logistics: First choice for managers. *Material Handling Engineering*. 1994, Vol. 49., Iss. 2., s. 47. ISSN 0025-5262.

10 SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Obr. 1 Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb.....	18
Obr. 2 Výsledek hospodaření za účetní období.....	19
Obr. 3 Rentabilita tržeb	19
Obr. 4 Rentabilita vlastního kapitálu.....	20
Obr. 5 Nejčastěji outsourcované činnosti	24
Obr. 6 Preference outsourcingu dle zemí.....	25
Obr. 7 Poměr vlastní a externí činnosti v odvětvích	26
Obr. 8 Užití skladového outsourcingu v odvětvích.....	27
Obr. 9 Sedm fází outsourcingového procesu	31
Obr. 10 Matice rozhodnutí.....	32
Obr. 11 Pět nákladových položek.....	35
Obr. 12 Řízení skladů.....	52
Obr. 13 Letecký snímek areálu Lužiny	53
Obr. 14 Schéma rozmístění budov v areálu Lužiny.....	54
Obr. 15 Připomenutí výhod a nevýhod outsourcingu.....	84
Tab. 1 Rozvaha za rok 2002, 2003, 2004	21
Tab. 2 Hodnotící tabulka pro dodavatele outsourcingové služby	40
Tab. 3 Obchodní partneři firmy ČETRANS za období roku 2005	69
Tab. 4 Dotazník pro výběr nového dodavatele	72

11 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb.....	92
Příloha č. 2 Výsledek hospodaření za účetní období	92
Příloha č. 3 Rentabilita tržeb	93
Příloha č. 4 Rentabilita vlastního kapitálu.....	93
Příloha č. 5 Logo společnosti Tanex PLASTY a. s.	94
Příloha č. 6 Logo společnosti ČETRANS a. s.	94
Příloha č. 7 Sklad SP METAL CZ.....	94

Příloha č. 1 Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb

Rok	Tržby z prodeje (v tis. Kč)
1995	142 569
1996	134 824
1997	188 289
1998	240 752
1999	325 011
2000	412 783
2001	414 199
2002	418 287
2003	485 225
2004	526 044

Příloha č. 2 Výsledek hospodaření za účetní období

Rok	Čistý zisk (v tis. Kč)
1995	14 802
1996	7 119
1997	9 573
1998	5 817
1999	6 320
2000	-14 858
2001	6 256
2002	9 976
2003	10 949
2004	12 641

Příloha č. 3 Rentabilita tržeb

Rok	ROS (v %)
1995	10,38
1996	5,28
1997	5,08
1998	2,42
1999	1,94
2000	-3,60
2001	1,51
2002	2,38
2003	2,26
2004	2,40

Příloha č. 4 Rentabilita vlastního kapitálu

Rok	ROE (v %)
1995	9,96
1996	4,60
1997	5,83
1998	3,43
1999	3,60
2000	-11,13
2001	4,47
2002	5,98
2003	6,16
2004	6,69

Příloha č. 5 Logo společnosti Tanex PLASTY a. s.

Tanex **PLASTY**®

Příloha č. 6 Logo společnosti ČETRANS a. s.



Příloha č. 7 Sklad SP METAL CZ

