

Outsourcing

Přednáška

Dr. Martina Mannová

Bratislava, 18.10.2005

OUTSOURCING

"I když jsou boty základní součástí naší mobility, žádný z nás by nepřišel na myšlenku vyrábět si je sám, jenom proto, že jsme tomu tak činili v dávných dobách."

Prof. Dr. Helmut Krcmar
profesor na Technické Universitě v Mnichově

Obsah	Strana
A. Outsourcing – Trendy a příležitosti	4
B. Rozhodování "Make or buy"	17
C. Návod a ověřený postup outsourcingu	27

A. Outsourcing – Trendy a příležitosti

Outsourcing je klíčovou součástí integrované service-management koncepce podniku

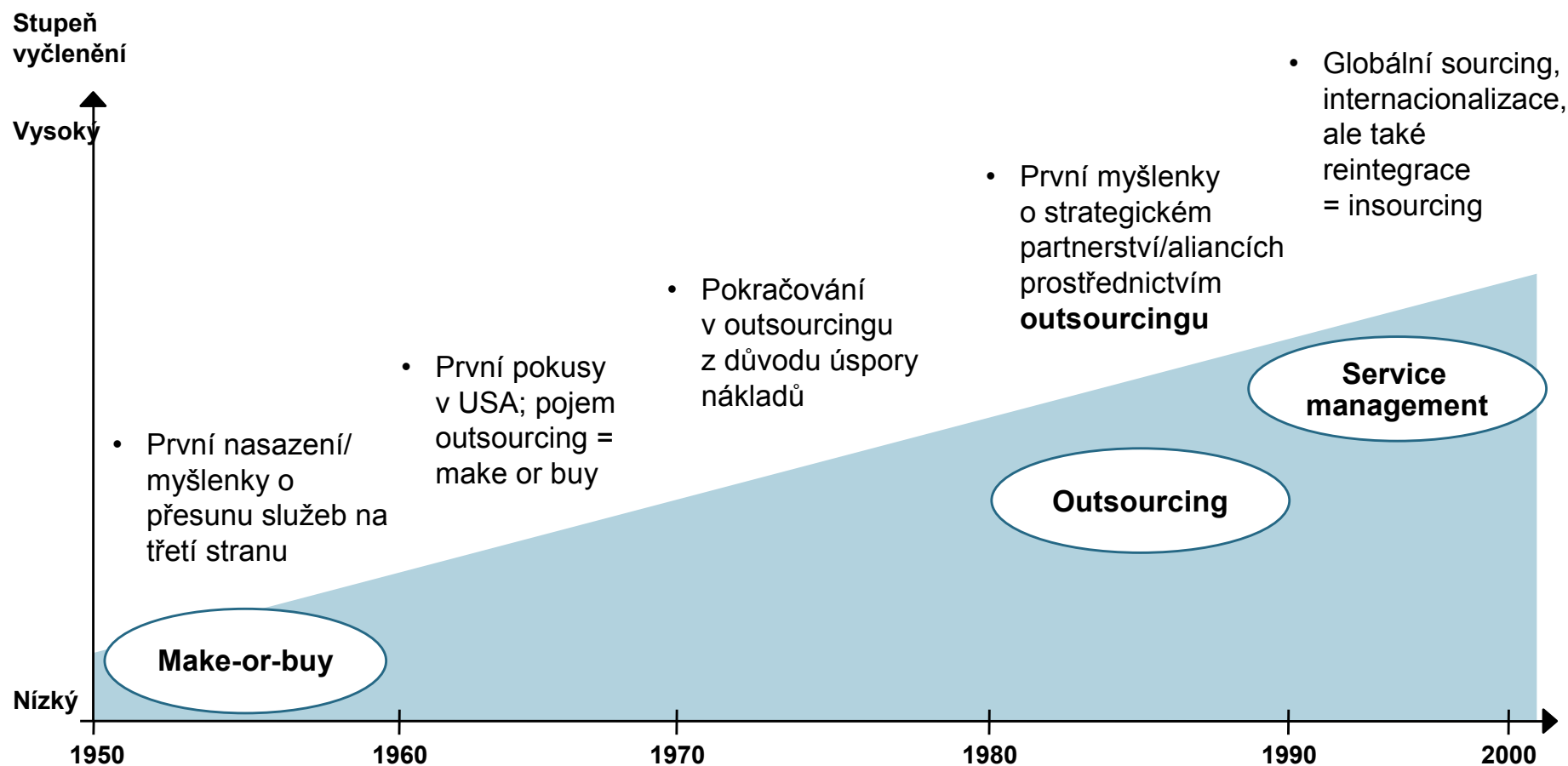
Outsourcing = Outside Ressource Using

- Není jednoznačně definován v běžném užívání jazyka
- Má různé formy:
 - **převzetí** individuálních služeb – až po komplexní balíky služeb
 - **založení** dceřiné společnosti, např. jako Service s.r.o.
 - **účast** na společných podnicích, např. s externím poskytovatelem služeb
- Je dlouhodobě **strategicky** zaměřen, a proto je **obtížné jej vrátit**
- Vztahuje se ke službám a zboží
- Doposud předpokládá vlastní výrobu (vnitropodnikovou)



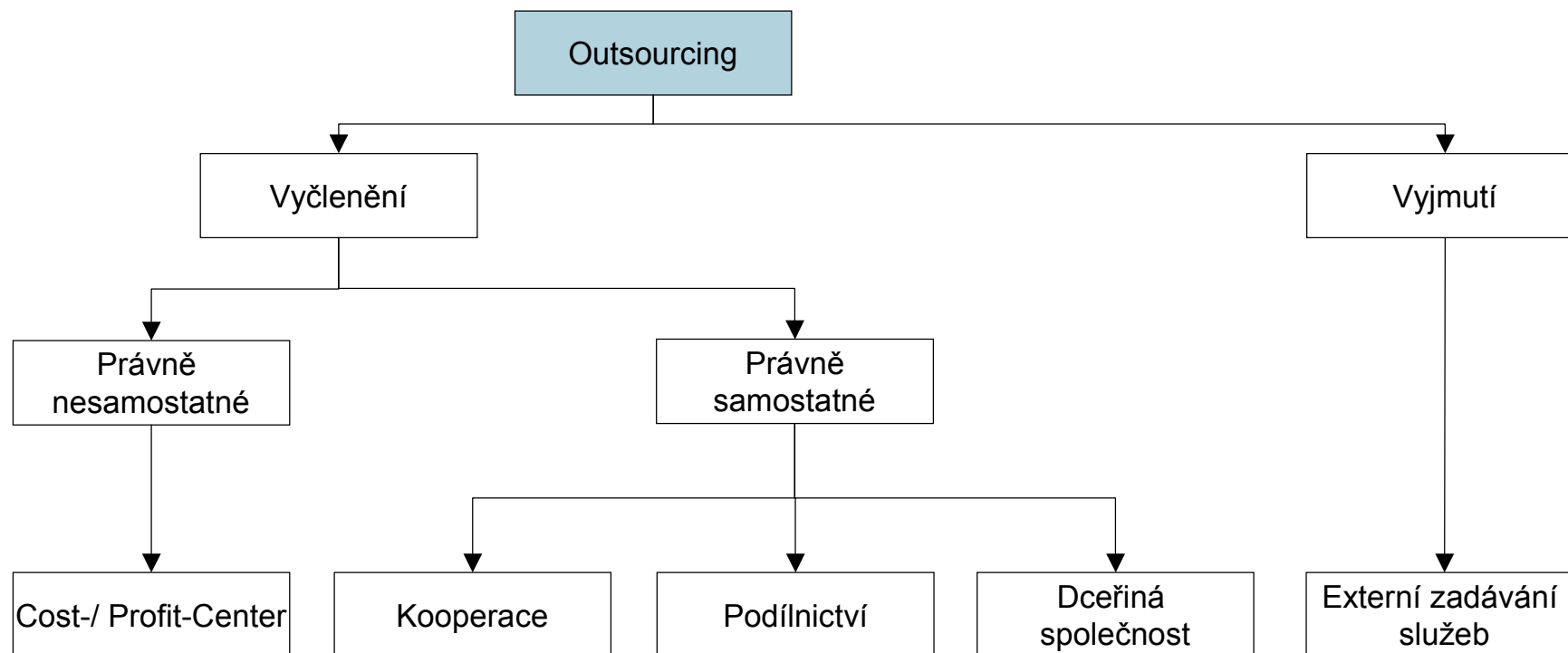
Je součástí integrované service-management koncepce

Čisté rozhodování o make-or-buy se rozvinulo v podstatně komplexnější témata outsourcingu a service managementu

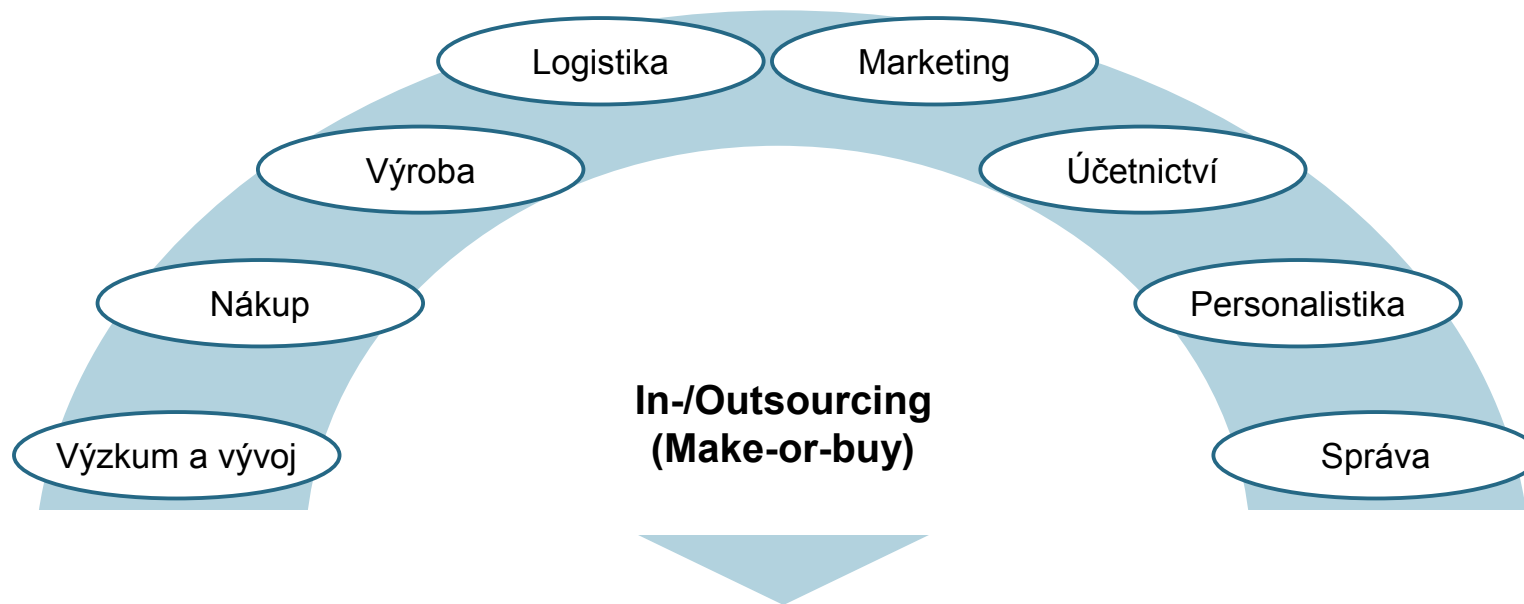


Outsourcing není jenom externalizace, ale i vyčlenění a podílnictví

Formy outsourcingu



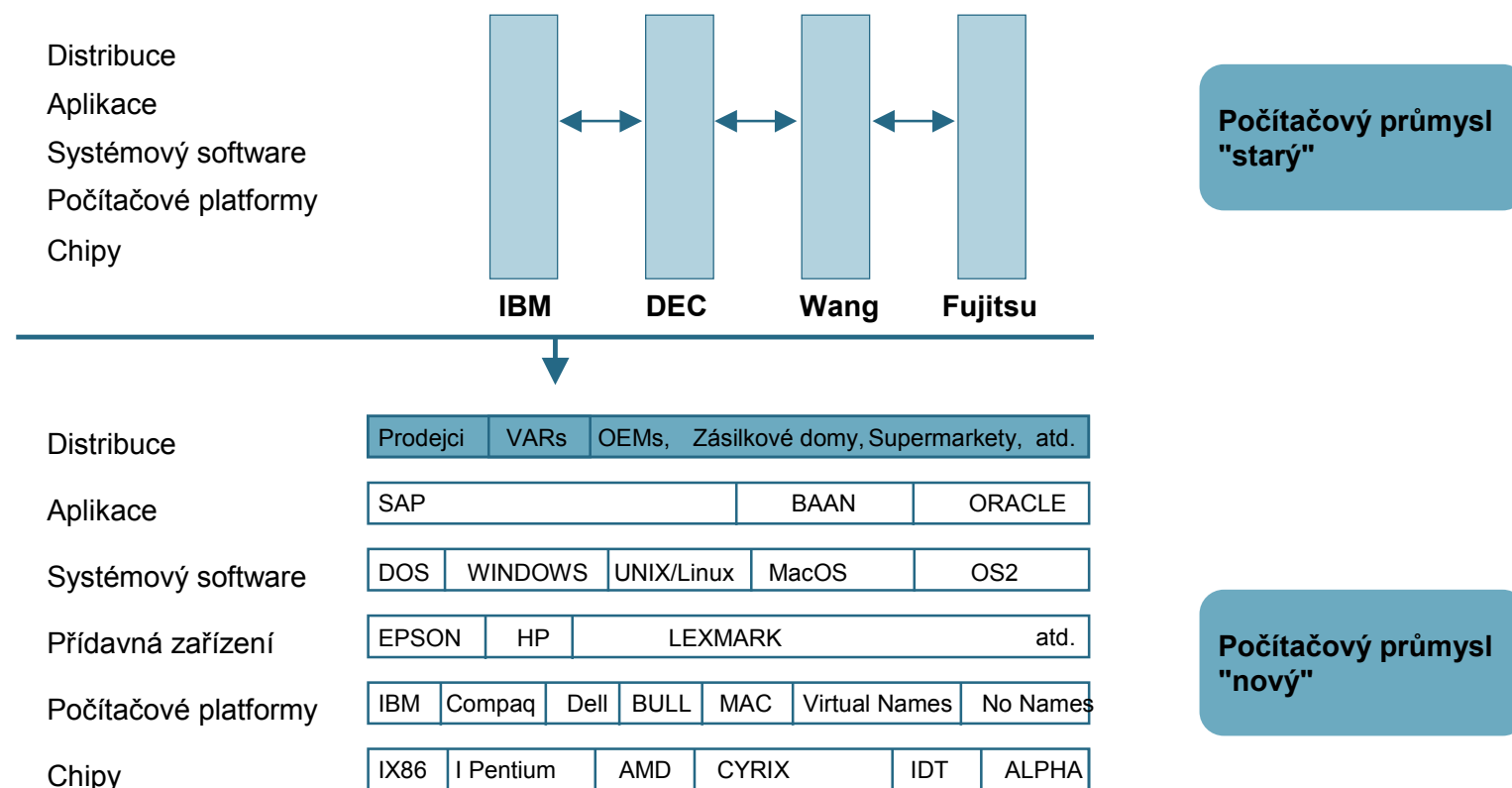
Otázka outsourcingu je aktuální ve všech oblastech podnikového řízení



Existují věci, které musíte sami dělat, a věci, které byste sami neměli dělat

Jak outsourcing, tak specializace a konkurence přispěly k radikální změně počítačového odvětví

Změny odvětvových struktur: příklad počítačový průmysl



Pro outsourcing hovoří čtyři zásadní argumenty

Hlavní argumenty

Zaměření se na klíčové kompetence

Zvýšení podnikové flexibility

Zvýšení efektivity

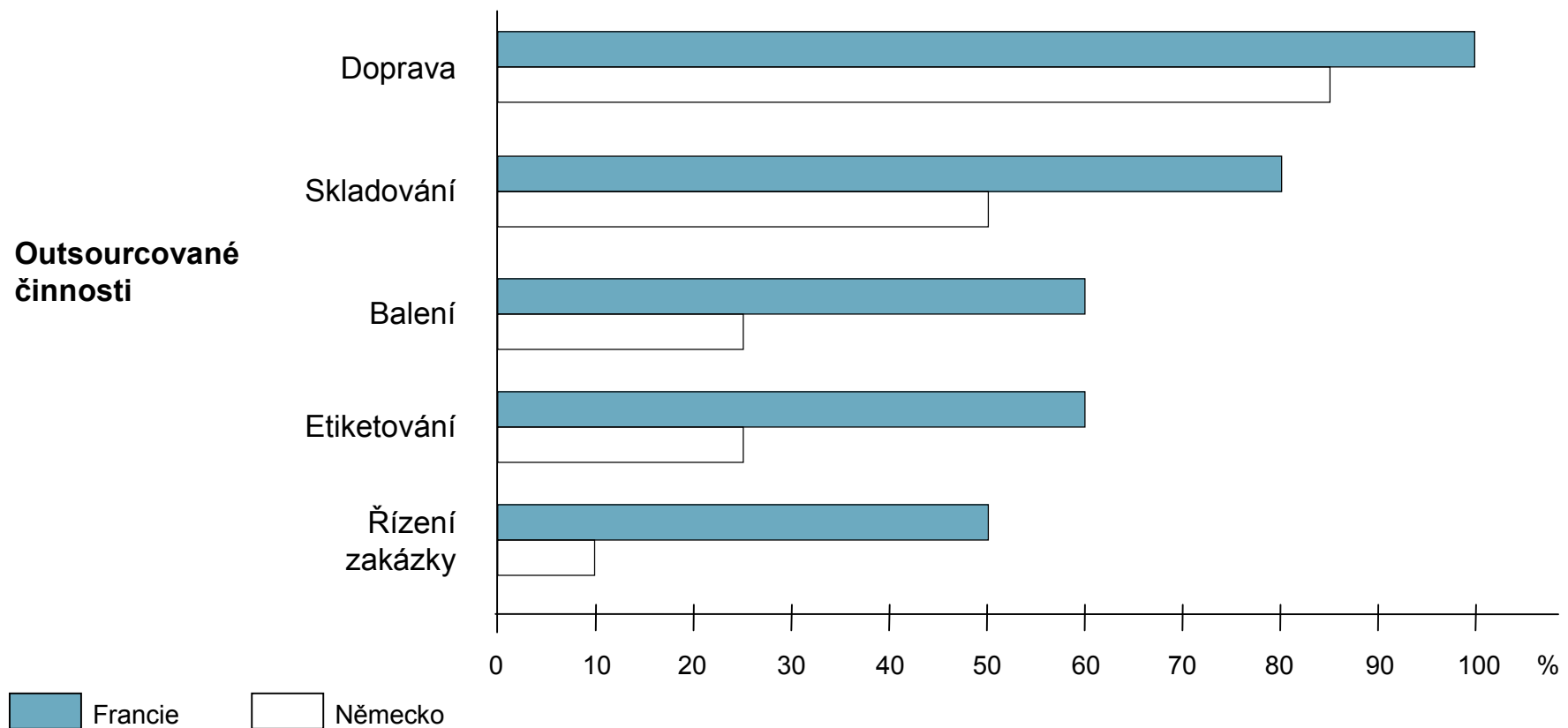
Vytvoření nákladových úspor

Efekty

- Snížení zátěže managementu
- Umístění zdrojů do klíčových činností
- Přenos podnikatelského rizika na poskytovatele služeb
- Schopnost reagovat flexibilně na změnu okolí, např. prostřednictvím rychlého rozšíření kapacit
- Přehledné jednotky
- Změna fixních nákladů na variabilní
- Klíčové kompetence poskytovatele služeb
- Kontinuální zdokonalování díky tlaku konkurence
- Zvýšená orientace na služby
- Úspory nákladů díky úsporám z rozsahu u poskytovatelů služeb
- Výhodnější tarifní struktury a struktury pracovních sil

Outsourcing v Německu má ve srovnání s Francií stále ještě podřadnou roli, a nabízí proto velké potenciály růstu

Srovnání outsourcingu Německo – Francie



Outsourcing znamená předání doposud samostatně prováděných výkonů na třetí subjekty, zpravidla specialisty

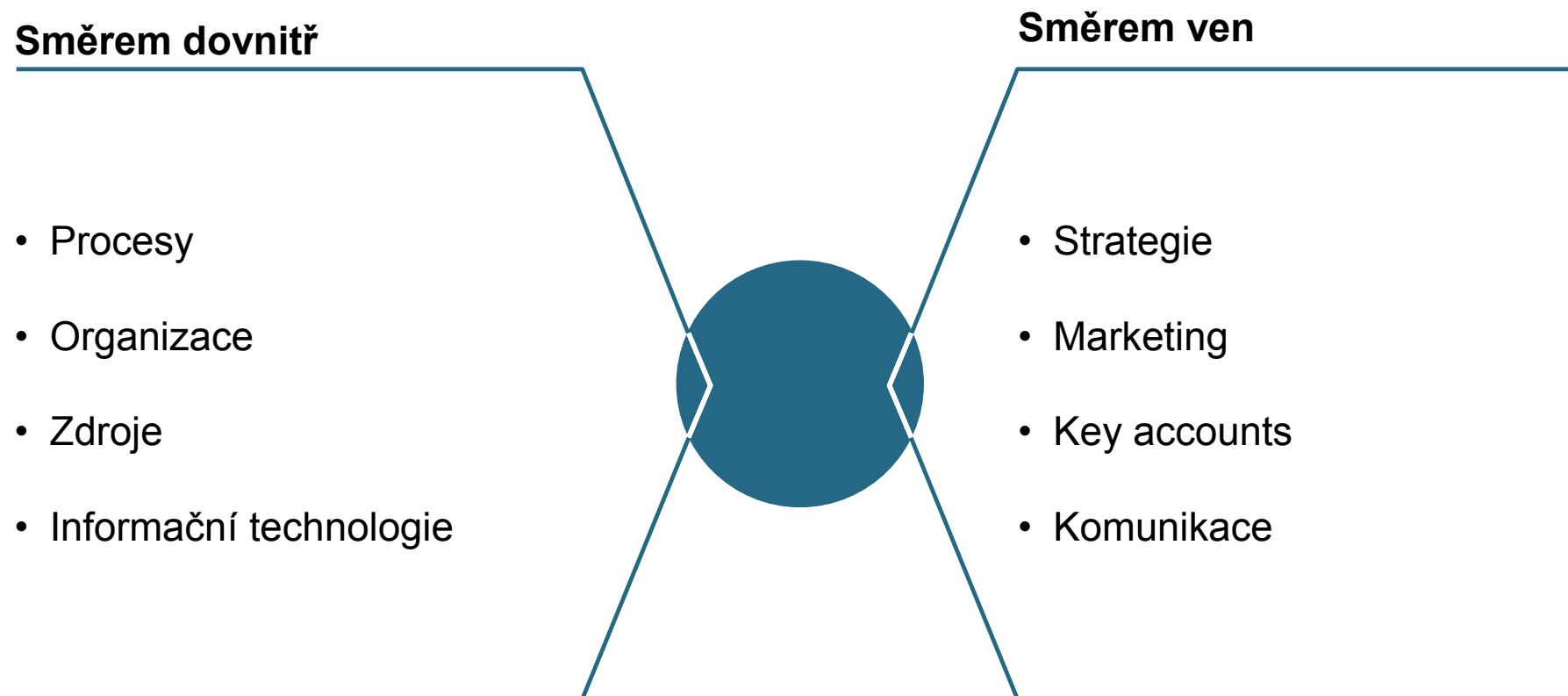
Tradiční zaměření outsourcingu

- Ochrana podnikových objektů
- Úklid budov
- Kantýna
- Čistě přepravní výkony

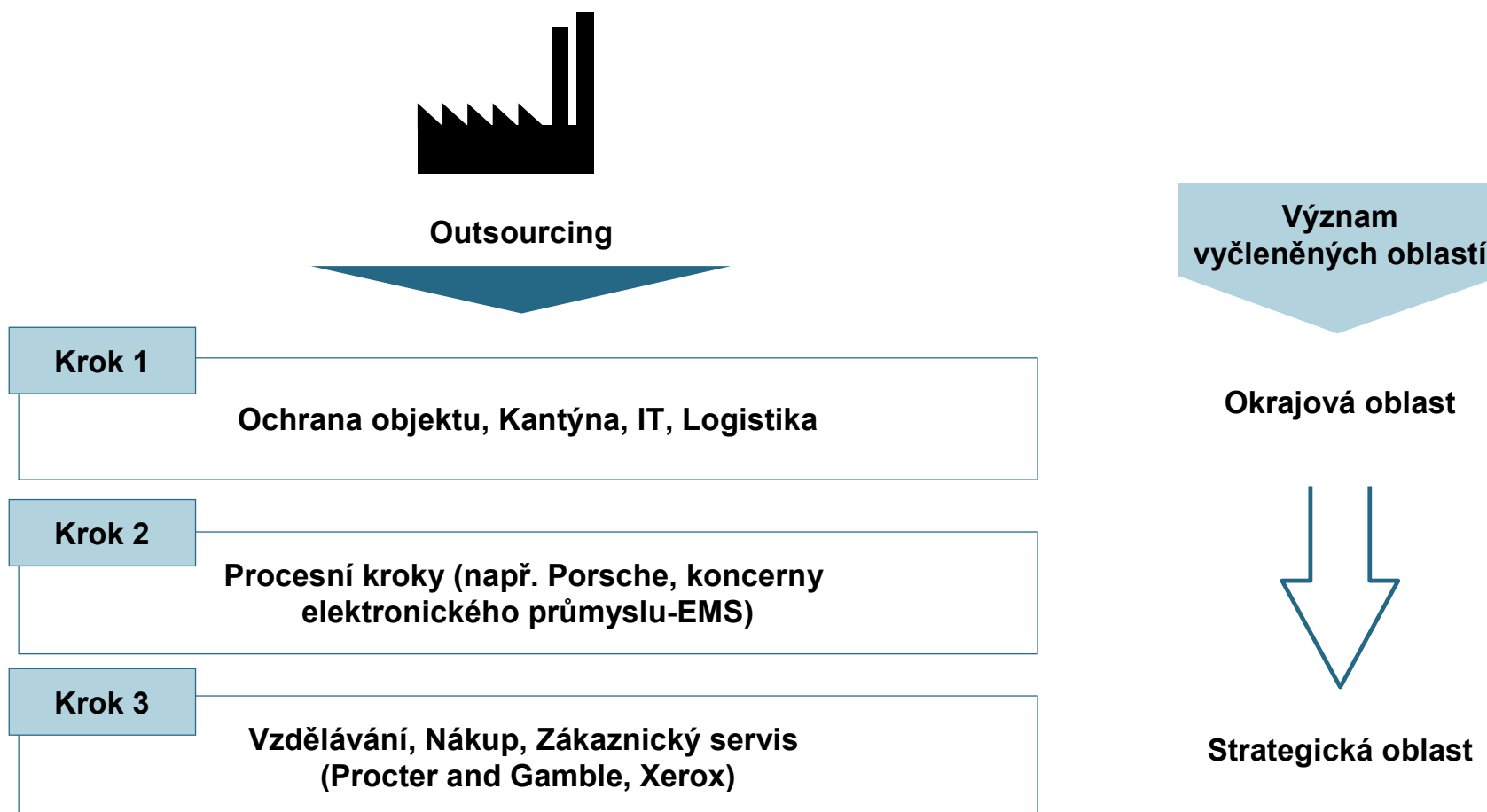
Nová zaměření outsourcingu

- Montáž
- Služby zákazníkům
- Meziprodukty
- Logistika

Poskytovatel služeb k tomu musí přeorientovat své podnikání



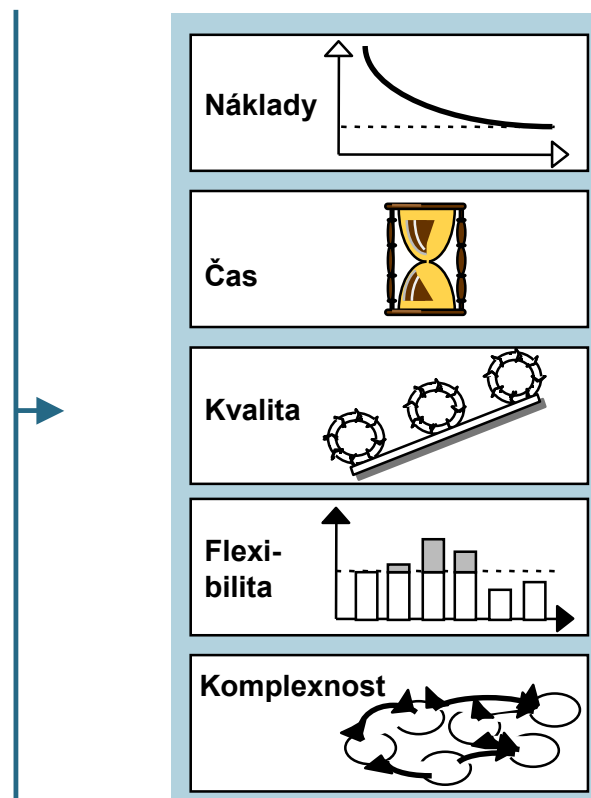
Vysoký konkurenční tlak nutí společnosti k prověření a přizpůsobení jejich hodnotových řetězců








Outsourcing poskytuje konkurenční výhody, umožňuje zaměřeni se na potřeby zákazníka a dosahování úspor

Výhody pro outsourcera (příklad)

- Využití rozdílných mzdových nákladů (místní nebo tarifní výhody)
- Množstevní výhody a výhody z hlediska vybavení při využití specializovaných poskytovatelů služeb
- Snížení vázaného kapitálu v aktivech (pozemky, budovy, vozový park)
- Snížení finančních potřeb
- Zvýšená časová flexibilita při nasazení zaměstnanců a vozového parku
- Koncentrace tvorby hodnot na obory s vysokými maržemi a potřebami zákazníků
- Snížení komplexnosti a tím i nákladů na koordinaci
- Vyrovnání kolísání kapacit
- Zkrácení reakčních dob
- Získání know-how expertů



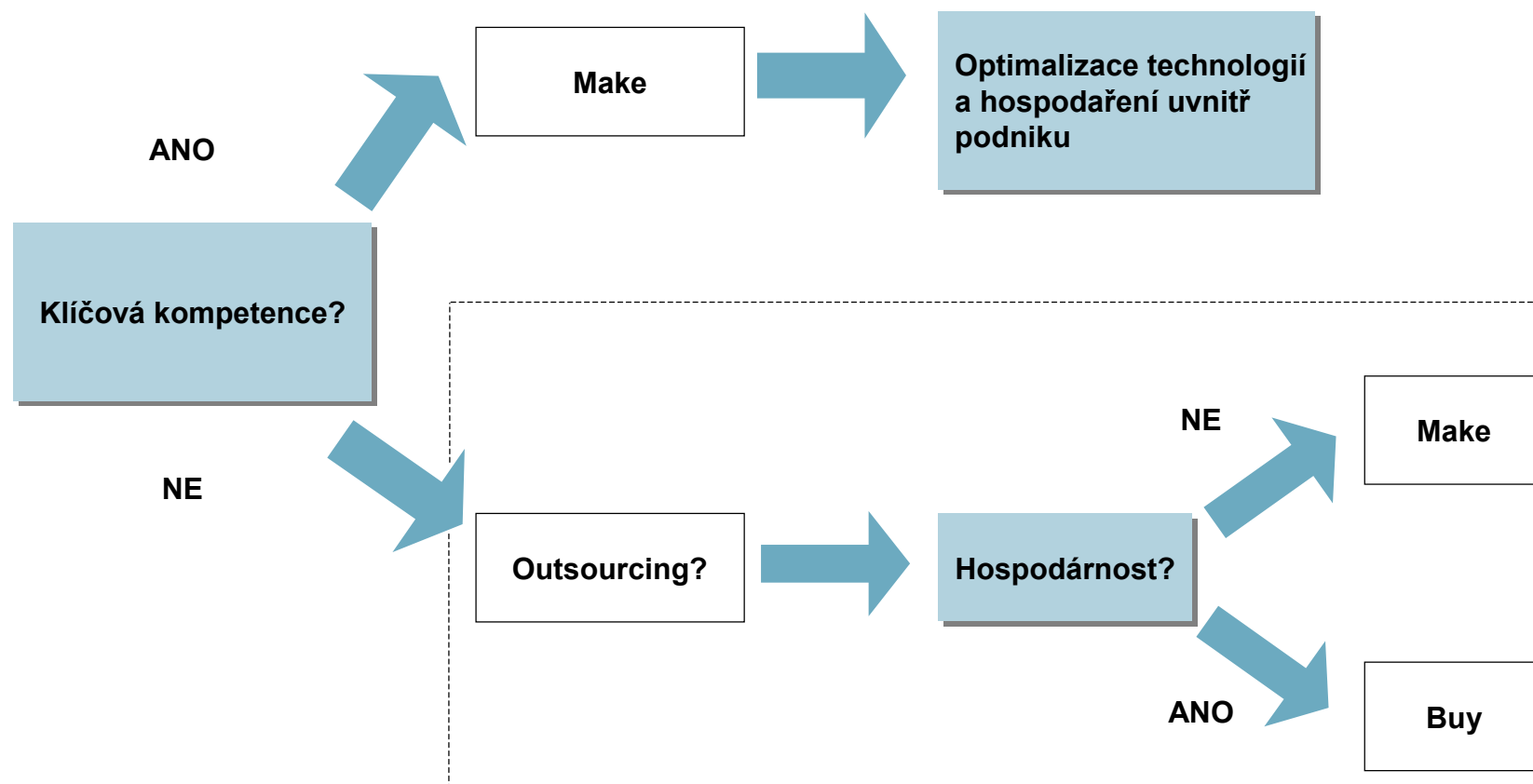
Outsourcing pozitivně ovlivňuje hospodářské ukazatele podniků, které vyčleňují své aktivity

Hospodářské ukazatele	Efekt	Objasnění
Likvidita		<ul style="list-style-type: none"> • Pokud budou prodána aktiva • Zvýšení likvidity umožňuje aktivně působit na trhu
ROCE (Return On Capital Employed)		Dlouhodobě vázaný kapitál se uvolňuje
Úroky		Pokud prostředky nebudou reinvestovány
Cash-Flow		Pokud opatření outsourcingu sníží provozní výdaje
Hodnota podniku (NPV ¹⁾)		Prostřednictvím zúročení volného cash-flow se zvyšuje NPV a tím i hodnota podniku

1) Net Present Value

B. Rozhodování "Make or buy"

Posílení klíčových kompetencí může vést k optimalizaci technologií a hospodárnosti uvnitř podniku



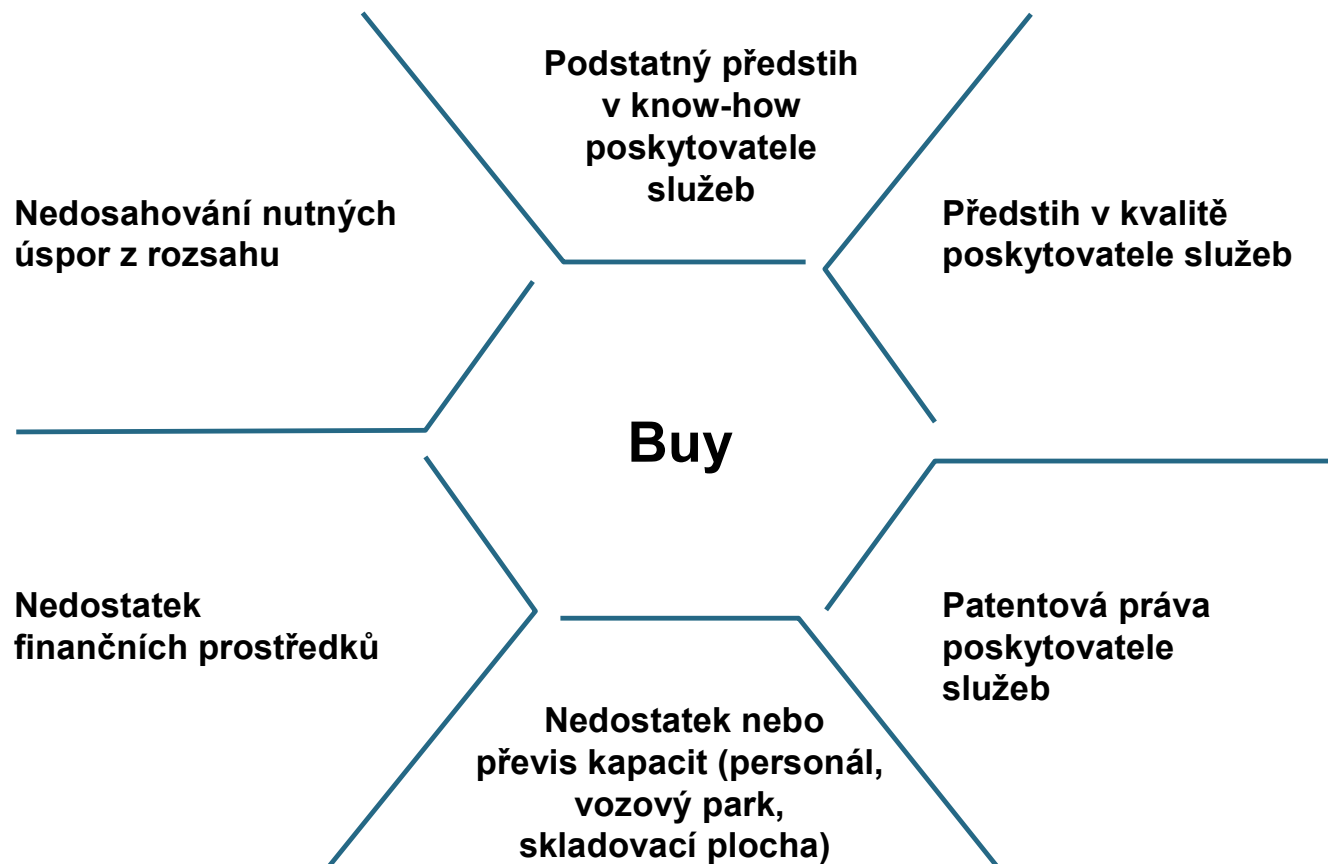
Outsourcing by neměl být prováděn, pokud nelze najít vhodného poskytovatele služeb

Kritéria proti outsourcingu



Outsourcing je vhodný obzvláště v tom případě, kdy úspory z rozsahu dosažené poskytovatelem služeb mohou být předány dále na outsourcera

Kritéria pro outsourcing



Nákladová a zisková střediska mají smysl pouze v případě, kdy je hlavním cílem opodstatněná kalkulace výkonů

Zhodnocení nákladových/ziskových středisek jako alternativ outsourcingu

Výhody

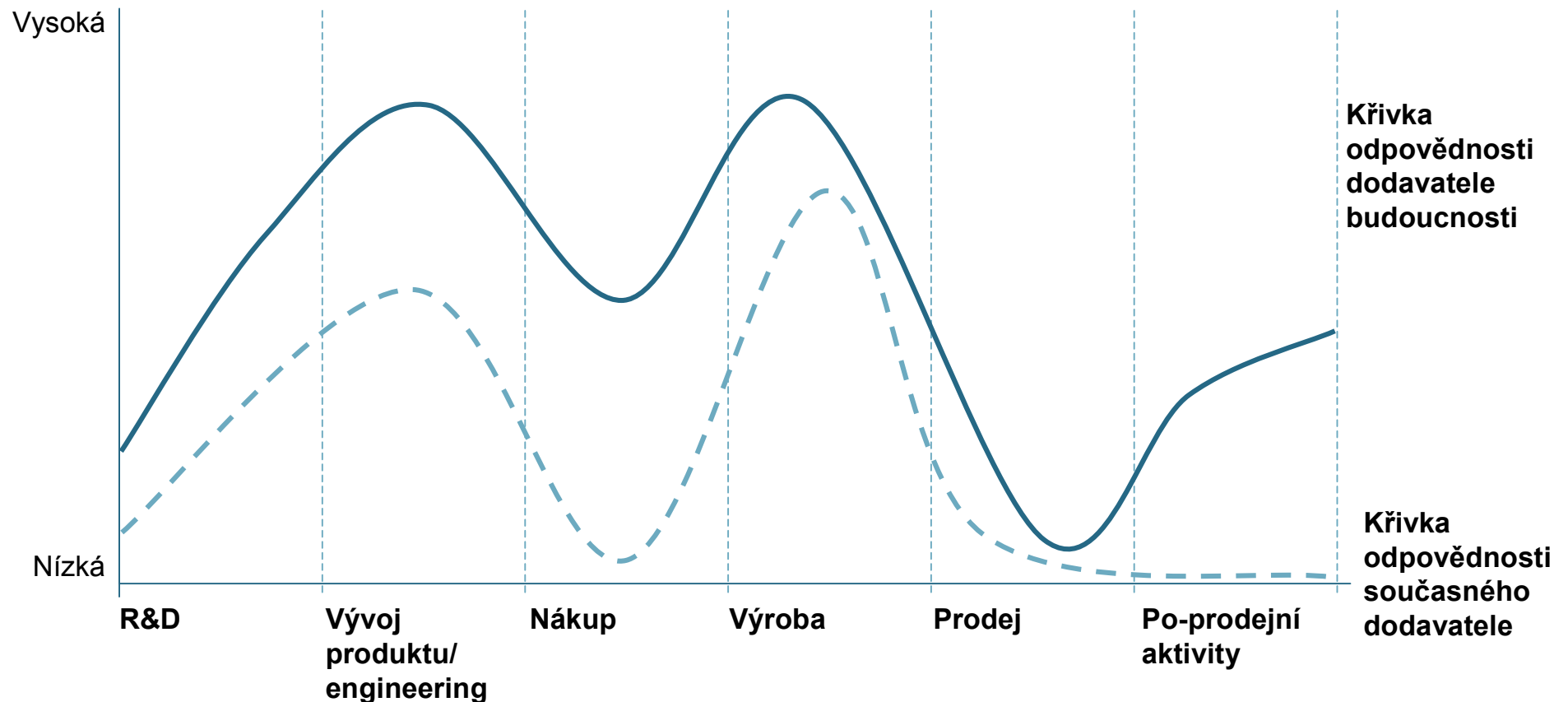
- Spojování/izolování vybraných funkcí do společné organizační jednotky
- Možnost opodstatněné kalkulace
- Použití interních **synergických** efektů
- Centrální organizace podporuje podnikatelské a ekonomické myšlení

Nevýhody

- Není trvalým řešením pro podnik se zaměřením na klíčové kompetence
- Nevytváří se likvidita
- Možnost značných úspor z rozsahu pouze v případě, kdy je možné generování **dalších obchodů**
- Podnik nese investiční riziko a riziko nedostatku **vytíženosti**

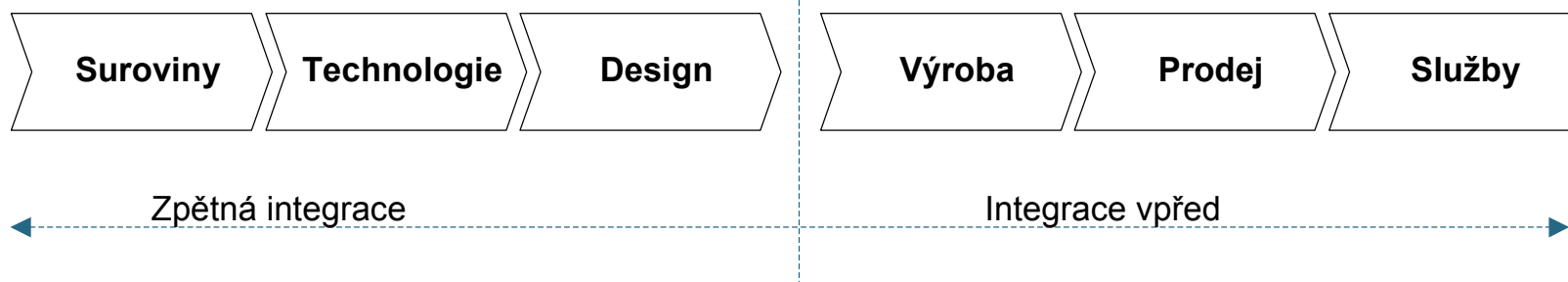
Očekává se, že OEM outsourcují větší odpovědnost za životní cyklus výrobku včetně období jako nákup a testování

Kvantitativní příklad: Odpovědnost dodavatele v průběhu životního cyklu



Pro automobilový průmysl se nabízí outsourcing různých činností

Řetězec tvorby hodnoty



Výkonová hloubka

Určuje rozsah, ve kterém jsou sousedící stupně řetězce tvorby hodnoty pokrývány jednou společností

- Příklady:
 - Malá výkonová hloubka: textilní a počítačový průmysl
 - Velká výkonová hloubka: ocelářství a chemie

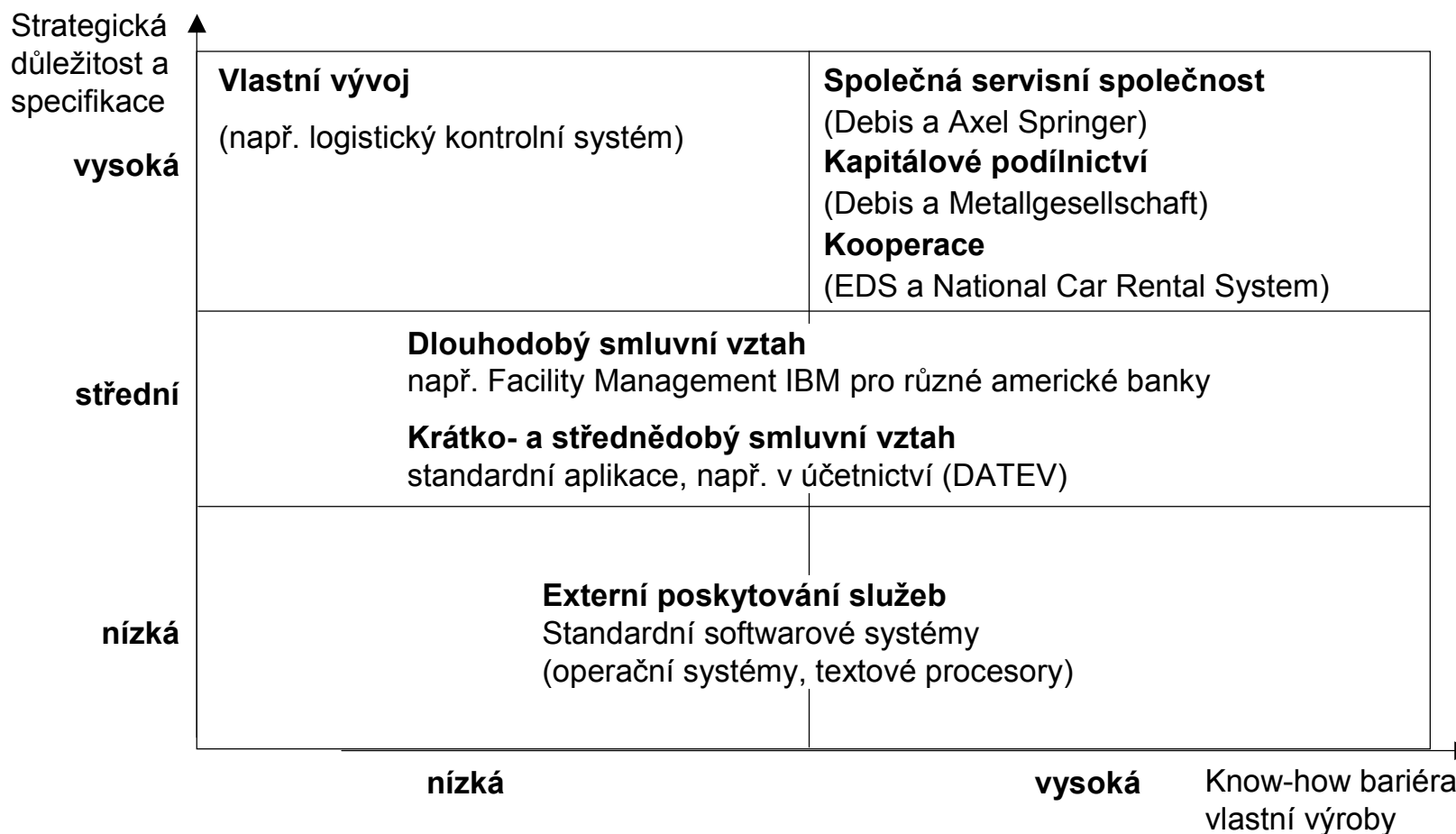
Příklad tvorby hodnoty v automobilovém průmyslu

	1987	1990	1995
Porsche	35,8	33,2	32,4
BMW	43,8	40,5	38,2
Ford	46,8	42,8	41,4
Audi	47,9	43,2	40,2
Daimler Benz	49	46	43,2
VW	49,7	46,1	44,1
Opel	51	45,3	42,2

➔ Trend k outsourcingu

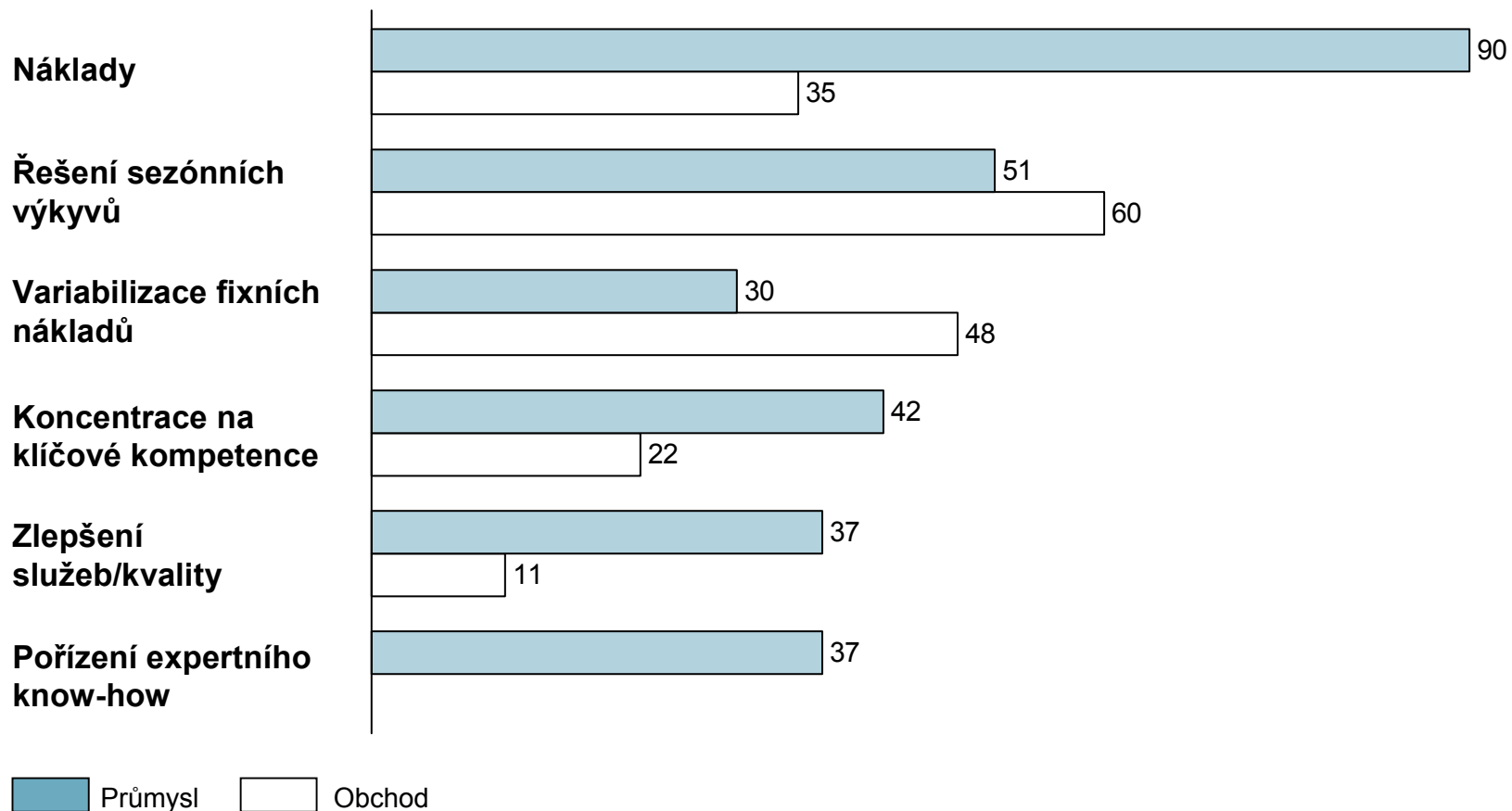
Počítačový průmysl si organizuje externalizaci dle strategií důležitosti aplikací a know-how bariér vlastní výroby

Příklad outsourcingu v IT



Snižování nákladů stále ještě představuje hlavní motiv pro outsourcing v průmyslu

Motivy pro outsourcing v průmyslu a obchodě (% dotázaných společností)



Od poloviny 80. let Adidas důsledně měnil svoji strategii a vyčleňoval produkci

Spotřební průmysl - Vývoj vyčleňování produkce u společnosti Adidas

Do 1986

- Výroba ve vlastní režii:
 - 60% sportovních bot
 - 25% textilií

Do 1994

- Prodej:
 - Více než 15 továren na výrobu obuvi
 - Více než 10 textilek
- Problémy při zavedení:
 - Dodržení dodacích termínů
 - Zajištění standardů kvality
 - Roztříštěnost zdrojů

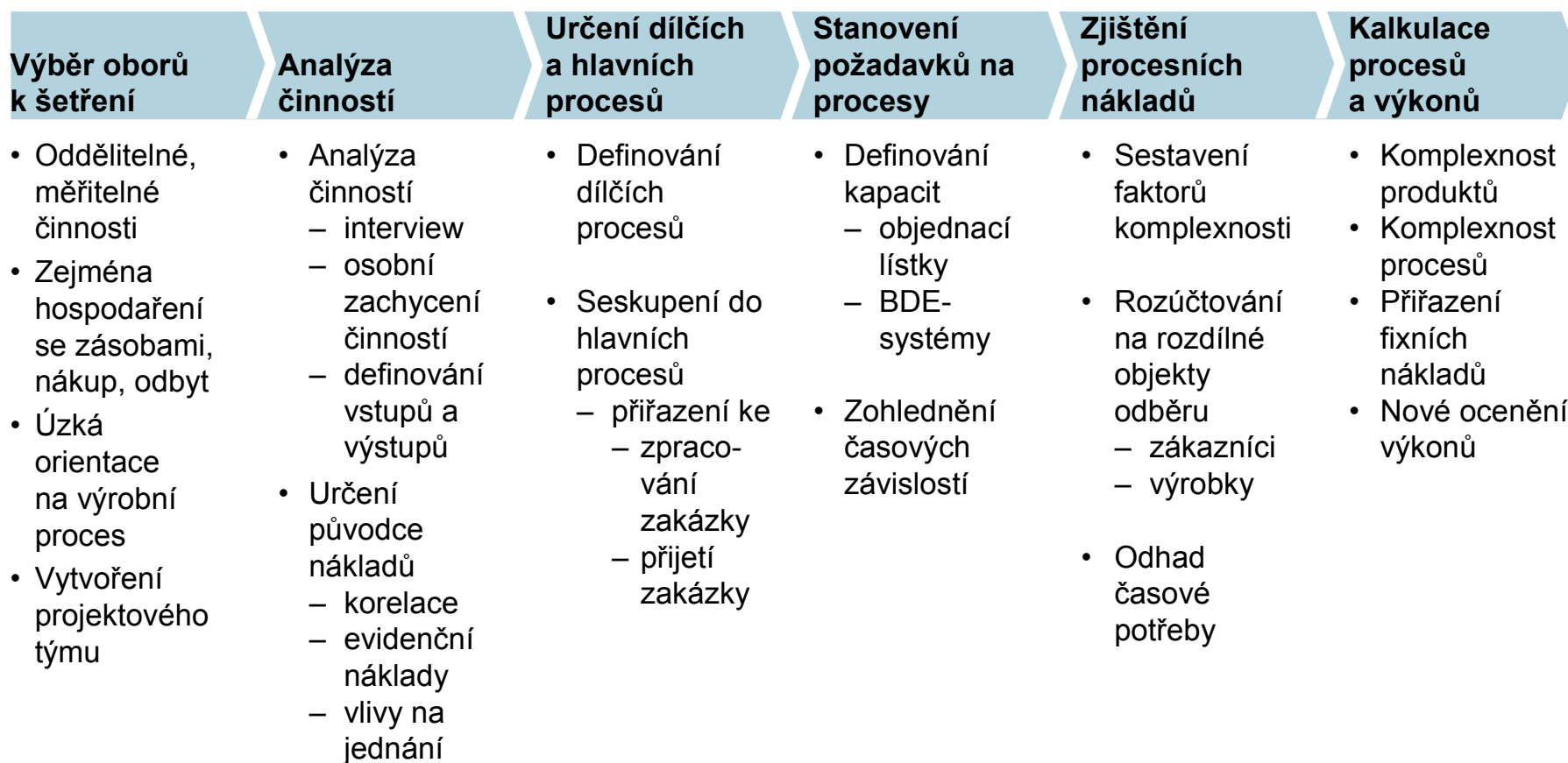
Dodnes

Bylo vyčleněno více než 95% celkové produkce sportovní obuvi a textilu

C. Návod a ověřený postup outsourcingu

Provedení optimalizace procesů zahrnuje šest základních kroků s celou řadou velmi detailních analýz

Základní postup optimalizace procesů



Projekty zaměřené na outsourcing obvykle vyžadují 9 až 18 měsíců od fáze stanovení rozsahu outsourcingu až po uzavření smlouvy

