



LOGISTICKÝ OUTSOURCING JAKO ŘEŠENÍ OPTIMALIZACE LOGISTICKÉHO ŘETĚZCE

Ing. Petr Průša, Ph.D., Ing. Petra Hýblová,

S ohledem na nejrůznější konkurenční tlaky je nezbytné, aby firmy co nejpružněji reagovaly na přání zákazníků. Pro mnohé podniky je obtížné věnovat dostatečnou pozornost logistickým službám, protože jejich hlavní snahou je uspokojovat zákazníky, a to výrobky či službami, které produkují. Pro podnikový management je pak náročné věnovat všem činnostem v podniku stejnou pozornost. Je účelné zaměřit se na hlavní činnost, v které se odráží silné stránky podniku a která může nejsnáze přinášet různé konkurenční výhody. Vzhledem k tomu, že není možné vyhnout se činností, jako je doprava, řízení zásob, skladování apod., nelze oblast logistických služeb zcela opomíjet. Pro podniky může být proto výhodné, přiklonit se v tomto směru k outsourcingu.

Outsourcing je slovo anglického původu, složené ze slov outside (vnější) a resourcing (zdroj). Znamená využití vnějších zdrojů. V praxi jde o to, že firmy přenesou některé vedlejší činnosti na externí firmy (externí poskytovatele služeb) a soustředí se na již zmiňovanou činnost hlavní. Externí poskytovatelé jsou organizačně, právně i ekonomicky samostatné subjekty.

Outsourcingem je možné nahradit původně vlastní vytípané činnosti nebo ho uplatnit v případě vzniku nových potřeb. Představuje vlastně rozhodování mezi dvěma strategiemi „vyrob nebo nakup“ (Make or Buy). V době, kdy v popředí zájmu stojí zákazník a jeho potřeby, kdy pružnost je hlavním předpokladem konkurenceschopnosti, je specializovaný externí poskytovatel služeb výrazným posunem vpřed.

V průběhu času prochází i outsourcing určitým vývojem. Původně znamenal pouze to, že firma přesunula některé činnosti na externího poskytovatele. Ten dodal především „know-how“ a práci. Stává se však už běžným, že poskytovatel využívá k dané činnosti i své vlastní prostředky. Dá se tedy hovořit o poskytnutí konkrétní služby. Zároveň jsou poskytovatelé schopni nabídnout krom komplexních služeb i zajištění dílčích specifických činností a uspokojení detailnějších potřeb.

K často využívaným službám logistického outsourcingu patří např.:

- ☐ skladování;
- ☐ paletování zboží, balení, etiketování;
- ☐ celní služby, zajištění celního dluhu;
- ☐ pojištění zboží ve skladu i při přepravě;
- ☐ distribuce zboží;
- ☐ překládka zboží;

- ❑ manipulace s materiálem;
- ❑ přeprava, atd.

Naopak činnost, která zatím nebývá svěřována logistickým poskytovatelům, je zásobování. Přitom současná turbulentní doba vytváří pro veškerá, tedy i zásobovací, rozhodnutí podniků velmi složité podmínky. Permanentní změny a s nimi spojená trvalá nejistota stěžují tvorbu prognóz, které se tak stávají méně spolehlivými. Precizní řízení zásob, které je pro podniky nezbytné, je stále náročnější činností. Optimalizace zásob s sebou může přinést značné finanční efekty a potažmo ovlivňuje i úroveň služeb poskytovaných zákazníkům, a tím pochopitelně konkurenceschopnost podniků.

Jednou z největších výhod outsourcingu je bezesporu to, že umožňuje podnikům soustředit se na strategické cíle a podpůrné činnosti ve větší či menší míře vytěsnit.

Outsourcingové firmy přinášejí nové technologie, které by pro samotný podnik mohly být nedostupné, a umožňují jejich sdílení. Prostřednictvím outsourcingu získávají firmy služby vysoce kvalifikovaných odborníků, kteří by jako stálí zaměstnanci znamenali pro organizaci nepřiměřené náklady. Podniky, které se nepohybují např. na poli IT, mohou být díky poskytovatelům v jejich využívání přesto na vysoké úrovni.

Outsourcing jako takový zlepšuje efektivnost využívání finančních zdrojů, prognózování nákladů a jejich snižování. To vede k uvolnění části zdrojů, které je pak možno použít pro jiné účely. K výraznému snižování dochází v oblasti investičních nákladů. Firma již např. do IT neinvestuje, ale nakupuje službu. Činnost prováděná specializovaným externím poskytovatelem pro větší počet partnerů bývá také obvykle levnější.

Dalším výrazným přínosem je značné zjednodušení organizace práce a v neposlední řadě snižování možných rizik, která jsou přenášena na daného poskytovatele. Specialisté se navíc méně často dopouštějí chyb.

Shrme-li výše uvedené, lze říci, že outsourcing je jedním z nástrojů strategického řízení podniku. Umožňuje optimalizovat potřebu podnikových zdrojů a zároveň dává podnikům prostor k orientaci na strategické cíle. Značně je tak zvyšována konkurenceschopnost podniku.

Aby byl outsourcing úspěšný a plnil funkce, které plnit má, je nezbytné, aby byly zachovány dva základní předpoklady. Předně firma uvažující o outsourcingu musí mít zcela jasno ve svých strategických cílech, musí mít přesně definovanou hlavní činnost i všechny činnosti podpůrné. Dalším předpokladem úspěšnosti je přesné definování vztahů s poskytovatelem. Jedná se o:

- ❑ dohodnutí rozhraní na tocích zboží a na tocích informací;
- ❑ pohotovost reakce poskytovatele;
- ❑ cenu za poskytnuté služby;
- ❑ přechod odpovědnosti na poskytovatele, dělbu odpovědnosti mezi oběma partnery;
- ❑ způsob měření a vyhodnocování.¹

Outsourcing je ve své podstatě proces a jako takový ho můžeme rozfázovat do několika základních kroků:

- ❑ specifikace výchozích podmínek a cílů (umožňuje mimo jiné vyhledání slabých míst);
- ❑ analýza funkčních oblastí a výběr činností, které budou vytěsněny;
- ❑ definice rozhraní mezi objednatelem a poskytovatelem;
- ❑ specifikace rizikových faktorů;

¹ [online] 12. 10. 2002. Dostupné z <<http://www.akamonitor.cz/outsourcing>

- ❑ specifikace požadavků kladených na dodavatele služeb (dodavatel sestaví patřičnou nabídku);
- ❑ výběr potenciálního externího poskytovatele (2-3; na základě předem stanovených kritérií);
- ❑ příprava projektu (návštěvy podniku; ověření výkonnosti i osobní vhodnosti);
- ❑ příprava a schválení smlouvy (nepřeceňovat právní a finanční aspekty na úkor věcné stránky);
- ❑ vytvoření podmínek pro spolupráci;
- ❑ vlastní outsourcing a jeho řízení a kontrola.

Snahou firem je pokud možno snižovat počet externích poskytovatelů. Minimalizuje se tak pravděpodobnost vzniku problémů a nesouladů. S ohledem na efektivnost spolupráce je zásadní, aby všichni partneři byli na stejné technologické úrovni, která by umožnila hladké propojení procesů. Při výběru poskytovatele je prioritní úroveň poskytovaných služeb. Tu v těsném závěsu následuje kvalita pracovníků. Na třetím místě je možné jmenovat cenu. Posuzovány jsou pochopitelně i zkušenosti poskytovatele. Naproti tomu velikost poskytovatele hraje až jednu z vedlejších rolí.

Pro poskytovatele je nezbytná především dobrá znalost objednavatele služby, tzn. zejména znalost firemních strategických cílů a plánů rozvoje. Neméně důležitá je i znalost finanční a personální situace klienta a jeho postavení na trhu.

Je nezbytné zaměřit se na eliminaci některých problémů, které zadavatelé vnímají jako zásadní a které s outsourcingem spojují. Jedná se především o:

- ❑ selhání služeb;
- ❑ špatnou kvalitu poskytovatelova managementu;
- ❑ nedostatečné předávání informací, popř. jejich únik;
- ❑ neschopnost dosáhnout požadované flexibility;
- ❑ úroveň cen.²

V každém případě je však outsourcing spojen s určitými riziky, kterým není možné se vyhnout. Je třeba s nimi počítat, připravit se na ně a řídit je. Tzn. neustálé monitorování procesu outsourcingu a následnou analýzu získaných informací, kontrolu platnosti výchozího cíle i všech podmínek a volbu vhodného způsobu prevence a korekce případných odchylek.

Rizika zvyšují zejména:

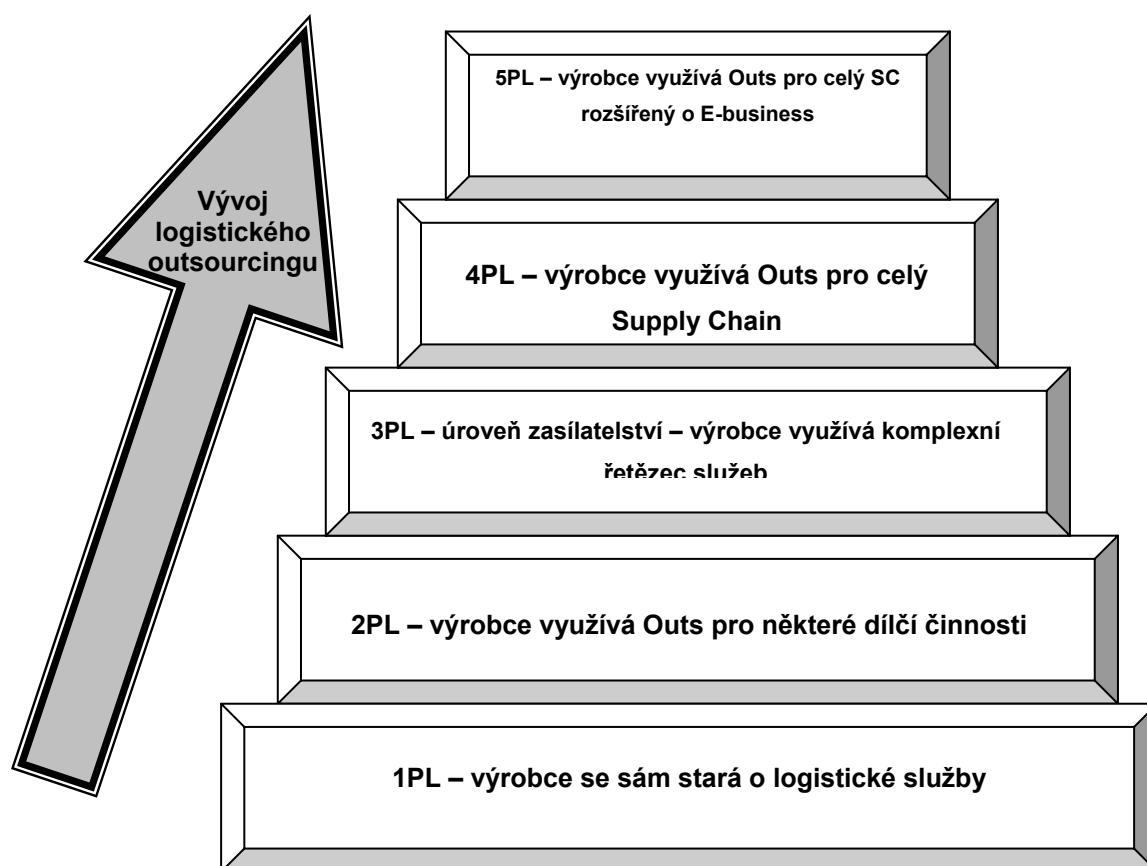
- ❑ délka období na které je navázán partnerský vztah;
- ❑ blízkost outsourcované oblasti strategickým rozhodovacím procesům;
- ❑ nestabilní podmínky podnikání;
- ❑ složitost informačního systému, kterým je ohraničena outsourcovaná oblast;
- ❑ ukvapený výběr dodavatele;
- ❑ přílišná složitost outsourcované činnosti.

Aby měla spolupráce podniku s externím poskytovatelem služeb smysl, je třeba, aby poskytovatel ke své funkci přistupoval aktivně. Nesmí být pouhým vykonavatelem úkolů, ale spolutvůrcem strategických řešení a inovátorem.

Vývoj logistického outsourcingu je možné rozdělit do několika fází, označovaných jako 1PL – 5PL.

² Zdroj: Pernica P. a kol. *Doprava a zasilatelství*, Praha: ASPI Publishing, s. r. o. 2001. ISBN 80-86395-13-8

Obrázek 1 – Schéma vývoje logistického outsourcingu



V první fázi si logistické služby kompletně zajišťuje výrobce sám. To se ovšem nutně promítá do kvality i efektivnosti jejich provádění.

V druhé části, která už představuje počátky outsourcingu, si výrobci najímají externí firmy pro zajišťování některých činností, jako je např. doprava či skladování. Podniky se více soustřeďují na předmět svého podnikání a řízení časově i finančně značně náročných pro podnik nezbytných podpůrných procesů svěřují odborníkům.

Nejčastěji jsou využívány služby společností na úrovni 3PL. Tato úroveň neznamená jen externí provádění jednotlivých logistických výkonů, ale nabídku celého řetězce služeb. Poskytovatelé 3PL přebírají od podniků řízení určitých úseků zásobovacího řetězce. Mezi společnosti poskytující služby na úrovni 3PL patří nejlepší zasílatelé, kteří poskytují:

- ❑ individualizované přepravní služby;
- ❑ skladové služby;
- ❑ podávání informací o zásilkách na cestě, o stavu skladovaných zásob;
- ❑ provádění konsolidace a dekonsolidace zásilek;
- ❑ popř. převzetí realizace celého zásobování;
- ❑ celou distribuci pro klienta;
- ❑ pojišťovací, celní a další odborné úkony.

Tato forma logistického outsourcingu může být vyjádřena také pojmem Contract Logistics a předpokládá velmi těsný vztah mezi podnikem a poskytovatelem, který nutně proniká hluboko do příslušného závodu, aby mohl přebrat veškerou manipulaci, balení,

označování, paletizaci, kontejnerizaci, nakládku, dopravu apod. Podnik však získává značnou konkurenční výhodu, spočívající především ve spolehlivosti, úplnosti dodávek a ve zkrácení dodacích lhůt.

Poskytování služeb na úrovni 4PL znamená nabídku komplexních služeb od analýzy a projektového řešení přes realizaci až po úplné převzetí řízení procesů v dodavatelském řetězci. Snahou je eliminovat veškeré činnosti, které nepřinášejí hodnotu a nejsou tedy pro podnik efektivní. Takovým poskytovatelem v praxi je logistický podnik. Vystupuje vlastně v roli integrátora několika specialistů. Logistický podnik plní operace při realizaci materiálového toku mezi dodavatelem a zákazníkem, a to jak na straně vstupu, tak na straně výstupu z výrobní organizace. Je vlastně manažerem materiálového toku. Není přitom nutné, aby poskytovatel 4PL vlastnil skladové či přepravní kapacity. Může totiž využívat kapacit poskytovatelů 3PL.

5PL doplňuje předchozí fázi o E-business.

V podmínkách České republiky provází zavádění outsourcingu některé specifické problémy. Na prvním místě jmenujme nedokonalou legislativu, která s sebou nese obavy ze zpochybňování smluv, zneužití dat či z platební neschopnosti.

Jak ukazují statistiky, outsourcing zaznamenává vzestup. Stále častější je také uzavírání smluvních vztahů dlouhodobějšího charakteru, tedy vznik tzv. strategických aliancí.

Strategická aliance znamená spojení několika subjektů za účelem společného podnikání. Předností takové společné činnosti je synergický efekt. Strategické aliance mohou mezi sebou uzavírat:

- ❑ výrobci mezi sebou;
- ❑ finální výrobci se svými dodavateli;
- ❑ výrobci s poskytovateli logistických služeb;
- ❑ poskytovatelé logistických služeb mezi sebou (to se stává výhodným, jestliže jsou jednotliví poskytovatelé úzce specializováni; společná komplexní nabídka služeb je tržně zajímavější; do smluvního vztahu s objednatelům vstupuje pouze jeden z partnerů).

Aby aliance byla funkční, jsou na její členy kladeny vysoké požadavky. Předně musí mít každý z partnerů jasně vymezenou funkční oblast spadající do jeho kompetence a v této oblasti musí beze zbytku plnit své úkoly. Je třeba, aby měl každý člen aliance přesně stanovenou oblast odpovědnosti a aby mezi jednotlivými články nevznikaly mezery. Dalším důležitým předpokladem úspěšnosti je systémové pojetí. Snahou firem je přinášet přidanou hodnotu pro zákazníka. Každý z partnerů musí tedy chápat svou činnost jako součást systému, který tuto přidanou hodnotu tvoří, a musí vědět, jak právě svými aktivitami k tomuto společnému cíli přispívá.

Závěrem této podkapitoly lze říci, že využívání logistického outsourcingu, popř. vytváření vhodných strategických aliancí, může být efektivním řešením mnoha problémů, které s sebou nese současný světový vývoj.