



## **OUTSOURCING A LOGISTIKA**

Antonín Felfel<sup>1</sup>, Petr Novotný<sup>2</sup>

*Naše práce se nejprve krátce zmiňuje o velkém rozmachu logistiky během posledních let, vrací se k původu slova logistika. Větší část pojednání se věnuje outsourcingu. Jsou zde zmíněny jeho hlavní výhody, nastíněno, jak takový outsourcingový projekt ve skutečnosti vypadá a jeho využití přímo v logistice. Pro úplnost jsou níže vyjmenovány faktory, jimiž by se měl podnik prahnoucí po využití podobného projektu řídit. Na závěr je nastíněna budoucnost outsourcingu i logistiky*

### **1. Úvod**

Není to tak dávno, kdy logistika byla pro většinu laické populace téměř neznámým pojmem. V posledních letech však v tomto ohledu průběžně a stále rapidněji dochází k radikálním změnám. Zajisté je to způsobeno tím, jak se v současnosti logistika vyvíjí nejen coby moderní vědní disciplína, ale rovněž i jako prakticky využívaný a fungující systém. Logistika dříve běžně byla a momentálně stále občas je chápána jako věda, která je velmi úzce spjata pouze s dopravou a s ní souvisejícími procesy. S postupem času přibývá počet lidí, kteří si jsou moc dobře vědomi, že logistika je sice velmi pevně svázána s dopravou, nicméně její moderní postupy jsou s úspěchem používány v naprosté většině i zdánlivě nesouvisejících oborů. (Někdy jsou dokonce procesy zjevně připomínající logistiku pojmenovávány jinými výrazy)

V literatuře se často u vzniku slova logistika uvádí, že se jedná o odvozeninu z řeckého pojmenování pro matematickou logiku. Já bych viděl jistou paralelu dokonce u řeckého slova *logos*, znamenajícího v jednom z původních významů slova *slovo* či *počátek*. Z toho zřetelně plyne, že logistika může být považována za počátek každého procesu. Vzhledem k tomu, že jedna z mnoha logistických definic tvrdí, že logistický řetězec začíná těžbou surovin a končí u finálního spotřebitele, domnívám se, že výše zmíněná formule není daleko od reality.

Tato práce je věnována jednomu z procesů, který má před sebou zářnou budoucnost.

### **2. Logistický outsourcing**

Jedním ze základních a nejužívanějších postupů souvisejících s logistickou poradenskou činností, je bezesporu outsourcing.

Toto slovo je anglického původu, vzniklo spojením slov OUTSIDE (vnější) a RESOURCING (zdroj). Outsourcing představuje tedy převedení určité činnosti, kterou podnik dosud prováděl sám na externí firmu či několik firem – na poskytovatele služeb. Podstatou outsourcingu je tedy vyčleňování určitých podnikových činností z podniku a jejich

<sup>1</sup> Ing. Mgr. Antonín Felfel, Černochova 1071, Praha 5, Košíře, [antonin@felfel.com](mailto:antonin@felfel.com)

<sup>2</sup> Ing. Petr Novotný, na Jezerce 11, Praha 4, Michle, [Novotny.78@hotmail.com](mailto:Novotny.78@hotmail.com)

zabezpečení u jiné firmy - externího poskytovatele. Outsourcing představuje rozhodování mezi dvěma strategiemi „vyrob nebo nakup“ (Make or Buy).

Původně byl outsourcing chápán jako předání konkrétního problému do rukou jinému subjektu, na základě určité smlouvy. V zásadě jde o to, že jeden subjekt by se měl o něco konkrétního starat (může se jednat o jakoukoli část dané firmy - personální, počítačovou síť apod.), ale z nejrůznějších důvodů to dělat nemůže, poněvadž je to pro něj nevýhodné. Subjekt, který provozuje outsourcing, poskytuje především své vlastní know-how a práci svých zaměstnanců, zatímco to, co je předmětem jeho činnosti je ve vlastnictví zákazníka. Takto chápaný outsourcing tedy nemění základní vlastnické vztahy. V současné době však dochází k posunu outsourcingu do dvou poloh:

- Provozovatel outsourcingu stále častěji využívá i své vlastní prostředky, místo aby tyto prostředky vlastnil jeho zákazník. Díky tomu dochází i ke změně toho, co vlastně poskytovatel outsourcingu poskytuje svému zákazníkovi - stále více je to konkrétní služba, realizovaná způsobem, který je plně v kompetenci poskytovatele.
- ke "zjemnění" outsourcingu: původně byly v rámci outsourcingu řešeny poměrně obsáhlé a relativně komplexní služby, jako např. správa počítačové sítě. S postupným vývojem technologických možností se ale stává možné to, aby se v rámci outsourcingu řešily i čím dál tím "jemnější" potřeby.

## **2.1. Hlavní výhody outsourcingu**

Hlavním úkolem pružné a prosperující firmy je nutnost co nejpohotověji reagovat na přání zákazníků. Druhým důležitým aspektem je snaha dostat se rychle na světovou úroveň případně se tam udržet. Činnost prováděná specializovaným externím poskytovatelem pro větší počet partnerů vychází zpravidla levněji, a to hlavně kvůli fixním nákladům.

Mezi hlavní výhody, které společnost získá, rozhodne-li se pro outsourcing patří:

- firma se může soustředit jen na svou hlavní činnost, aniž by se musela rozptylovat relativně marginálními problémy. Tomu zajisté pomůže i související zjednodušení manažerské práce,
- v rámci zvýšení či udržení konkurenceschopnosti, zvyšuje úroveň, přístup k možnostem a schopnostem na světové úrovni, zabezpečuje trvalý přístup k novým technologiím, které outsourcingové firmy nabízejí, a které by si jednotlivé společnosti samy nemohly pořídit. Firma tak získává díky technologickému náskoku výhody oproti konkurenci,
- převzetí zodpovědnosti - dodavatel za služby, které realizuje, poskytuje profesionální záruku jejich kvality. Pokud dodavatel neplní svoje povinnosti, nese za to odpovědnost a zákazník uplatňuje vůči němu náhradu škody. Pokud jsou tyto služby zabezpečované vlastními silami zákazníka, nese on sám riziko ztrát a škod, které mohou být ještě pravděpodobnější v důsledku nižší profesionální úrovně jeho zaměstnanců.
- platí pouze za skutečně zrealizované projekty a nikoli za prostoje,
- neplatí zdravotní a sociální pojištění za zaměstnance,
- neplatí školení či rekvalifikační kurzy pro své zaměstnance,
- trvalé získání a zapojení odborníků. Nejlépe se získá konkurenční výhoda pomocí kvalitních odborníků, a pokud v organizaci nejsou, popř. by je organizace nevytížila či nezaplatila, je dobrým důvodem k jejich dlouhodobému získání pro potřeby organizace jejich outsourcing.

- snížení operativních nákladů, ale i investičních, uvolnění zdrojů pro jiné účely, efektivnost ve využívání finančních zdrojů, (což plyne z výše uvedeného),
- předvídatelnost nákladů na danou oblast,
- zjednodušení organizace práce,
- snížení rizik - riziko neočekávaných technologických změn v oblasti je zcela na straně poskytovatele služby.
- uvolnění zdrojů pro jiné účely,
- vytvoření společných aktivit s poskytovatelem outsourcingu. Tak může dojít k synergickému propojení organizací.

Z tohoto výčtu zjevně plyne, že v případě dostatečné kompatibility obou substancí komerčního vztahu, tato forma spolupráce nese kýžené ovoce na obou stranách. Je tedy jen otázkou času, kdy se outsourcing v místních poměrech vyvine z plenek až k maturitě.

## **2.2. Outsourcingový projekt**

Příprava outsourcingového projektu je poměrně dlouhodobou záležitostí a vyžaduje profesionální přístup a pochopení jak ze strany klienta, tak ze strany poskytovatele. Je totiž velice důležité, aby přechod na novou dimenzi poskytovaných služeb byl pokud možno co nejplynulejší. Účinnost se pak radikálně zvýší a aktivní ekonomické efekty se projeví dříve.

Samotný proces lze rozdělit do několika stěžejních fází:

- analýza funkčních oblastí
- určení oblastí, které budou vytěsněny
- vymezení vztahu objednatel x poskytovatel
- řízení a kontrola vztahu
- transformace

## **2.3 Outsourcing v logistice**

Poskytovatelé logistických služeb jsou specializované podniky zapojující se do logistických řetězců jako organizačně, právně a ekonomicky samostatní, externí partneři.

Využívané služby v logistickém outsourcingu:

- skladování (formou distribučního skladu, veřejného celního skladu)
- vedení skladu (+skladový informační řídicí software)
- paletování zboží, balení, etiketování,
- kompletace reklamních předmětů
- celní služby, zajištění celního dluhu
- pojištění zboží ve skladu i při přepravě
- distribuce zboží
- zpětné informace o dodaných zásilkách
- překládka zboží,
- kompletace a dekompletace, vytváření směrových kompletů,
- manipulace s materiálem,
- přeprava
- plánování, řízení a kontrola v dodavatelských řetězcích.

Jinými slovy, ale poměrně precizně řečeno, jedná se o vše, co je možno s daným produktem dělat.

Poskytovatele v logistickém řetězci podle velikosti rolí v logistickém řetězci lze rozdělit následovně:

- dopravci a operátoři
- zasilatelé a poskytovatelé kurýrních služeb
- poskytovatelé na úrovni Third Party Logistics (TPL, 3PL)
- logistické podniky (4PL).

#### **2.4. Faktory, jimiž by se měli firmy vyhledávající poskytovatele logistických služeb řídit:**

1. úroveň, forma a rozsah nabízených služeb,
2. kvalita (odbornost)
3. cena,
4. zkušenosti, kterými se poskytovatel může prokázat,
5. velikost poskytovatele a jeho technické i personální vybavení

Komplexní služba, která zahrnuje projektové řešení, realizaci, řízení integrovaného logistického řetězce poskytovatelem je jediné možné řešení pro úspěšnou logistickou firmu. Logistický podnik dosáhne synergického efektu jako integrátor propojující a navzájem sladující činnosti řady specialistů. – 4PL (poskytování vysoce komplexních služeb počínaje analýzou a projektovým řešením přes realizaci až po převzetí řízení procesů v Supply Chain poskytovatelem). Logistický podnik plní operace při realizaci materiálového toku mezi dodavatelem a zákazníkem, jak na straně vstupu, tak na straně výstupu z výrobní organizace.

### **3. Závěr**

Outsourcing v lokálních postkomunistických středoevropských podmínkách sice zatím nedosahuje úrovně obvyklé na západ či na sever od našich hranic, nicméně jsem bytostně přesvědčen, že nejen vzhledem k postupnému pronikání zahraničních investorů a velkých úspěšných firem na náš trh, se během relativně krátkého časového horizontu momentální situace diametrálně změní ve prospěch dobré věci. Tou bezesporu outsourcing je. O samotné logistice v tomto směru, snad ani není třeba hovořit.

Poměrně malé uplatnění outsourcingu v českých firmách, je způsobeno pravděpodobně horší informovaností a nesledováním moderních trendů. U někoho je to možná naopak problém financí nebo neochoty podstupovat něco poměrně nového a v místních podmínkách nevyzkoušeného. Vzhledem k tomu, že drtivá většina velkých firem, ať už jsou v držení českých či zahraničních managerů je zvyklá řídit se moderními postupy a různé formy outsourcingu považuje za naprosto běžnou součást své strategie, domnívám se, že i menší firmy si zanedlouho uvědomí, jaké výhody outsourcingové projekty poskytují a že se bez nich nelze obejít.

Možná si také řada podnikatelů včas uvědomí, že by mohlo být výhodné, stát se poskytovatelem právě takových služeb. Čím dříve si to uvědomí, tím větší šanci mají na úspěch. Logistika a s ní související obory mají v dnešní době zelenou a jistě tomu tak v následujících letech stále bude. Pro všechny, kteří se budou v tomto angažovat však místo na trhu nebude a i zde se bude hrát podle karet zákona nabídky a poptávky. Přežijí jen silní, spolehliví a zkušení.