

Outsourcing v údržbě



Program

1. Outsourcing jako součást podnikové strategie
2. Definice outsourcingu v údržbě
3. Proč outsourcing ano, proč ne?
4. Model volby outsourcingového řešení
5. Jak zajistit úspěch zvoleného řešení?
6. Závěr
7. Diskuze



Outsourcing jako součást podnikové strategie

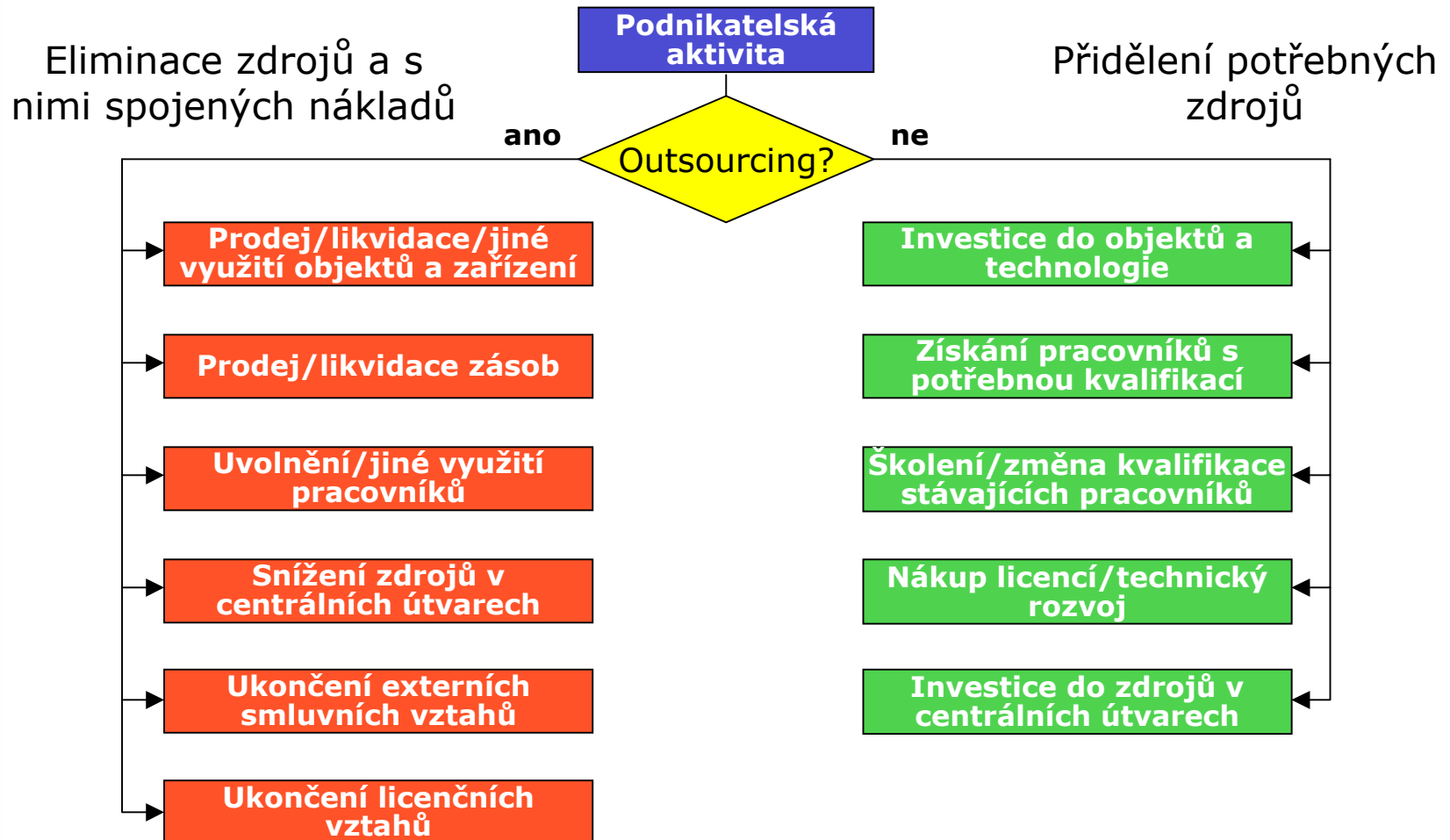
Outsourcing je jedním z trendů moderního podnikání

- Náhrada činností, prováděných obvykle vlastními zdroji, nakupovanými službami. Zaměření na infrastrukturní aktivity typu: informační systémy; údržba zařízení; doprava a skladování; ostraha; závodní stravování, administrativa (účetnictví, mzdy);
- Příčiny rozvoje outsourcingu:
 - rychlé tempo technického rozvoje;
 - konkurenční tlak na snižování nákladů;
 - globalizace podnikání;
 - zaměření na hlavní oblast podnikání.
- Outsourcing není téma jen pro velké podniky, ale také pro malé a střední podniky, které chtějí růst.

Proč je outsourcing součástí strategie? (1)

- Součástí podnikatelské strategie je přidělení zdrojů jednotlivým aktivitám;
- Pod pojmem zdroje se myslí veškerá aktiva (oběžné prostředky, hmotná i nehmotná aktiva) i pracovní síly;
- V praxi jde o rozhodování o provozních rozpočtech, investicích/divesticích, kapitálových transakcích, technickém rozvoji a o pracovních silách;
- Zdroje žádného podniku nejsou neomezené a alternativ jejich alokace je velmi mnoho. Strategie musí být pokud možno jednoznačným vodítkem pro jejich přidělení podnikatelským aktivitám a firemní infrastruktuře.

Proč je outsourcing součástí strategie? (2)



Tři základní otázky outsourcingu

- Outsourcing není univerzálním řešením pro kterýkoliv podnik, pro jakoukoliv situaci. Je to jen jedna z alternativ, která však musí být seriózně zvažována;
- Rozhodnutí o outsourcingu je závislé na celkovém podnikatelském prostředí (legislativa, daně, konkurenční prostředí, apod.);
- Otázku o outsourcingu je třeba si pokládat opakovaně v čase, tak jak se mění prostředí pro podnikání;
- Při hodnocení a výběru nejlepší alternativy musí být odpovězeny tři základní otázky a to v uvedeném pořadí. Teprve po odpovědi na jednu otázku lze zvažovat následující téma:
 - Je outsourcing řešením našeho konkrétního problému?
 - Když outsourcing ano, tak v jaké podobě?
 - Jak zajistit úspěch zvoleného řešení?



Definice outsourcingu v údržbě

Co je to outsourcing v údržbě?

- Outsourcing je nahrazení vlastních údržbářských kapacit cizími (dodavatelskými) při výkonu činností, které se obvykle provádí s využitím vlastních zdrojů. I běžné, jednorázové nakupování údržbářských výkonů je outsourcingem;
- Možné (obvyklé) cíle outsourcingu:
 - provádění vybraných činností rychleji, bezpečněji, levněji;
 - snížením počtu vlastních pracovníků dosáhnout větší produktivity a flexibility;
 - koncentrace vlastních zdrojů na klíčové kompetence, specifické pro danou firmu.

Typické outsourcované činnosti

- Sezónní práce;
- Jednorázové činnosti;
- Specializované činnosti;
- Práce, vyžadující licenci (certifikaci);
- Málo kvalifikované činnosti;
- Vysoce kvalifikované činnosti;
- Práce, spojené s právní odpovědností;
- Podpůrné činnosti pro údržbu (např. strojírenská výroba, stavební práce, lešení);
- Kompletní údržba, včetně provozování.

Outsourcing údržby v českých podnicích

- I když v centrálně řízené ekonomice bylo trendem maximální využívání vlastních zdrojů, nakupování údržbářských výkonů bylo už tehdy vcelku běžné;
- V českých podnicích prošel outsourcing údržby vývojem, který byl ovlivněn celkovým podnikatelským prostředím:
 - živelné vyčlenění údržby začátkem 90. let v souvislosti s privatizačními trendy (pseudo-outsourcing v dceřiných společnostech);
 - vytváření a modelování obchodních vztahů mezi dodavateli a odběrateli (principy oceňování služeb);
 - návrat některých údržbářských činností do stavu před jejich vyčleněním.

Outsourcing údržby ve světě

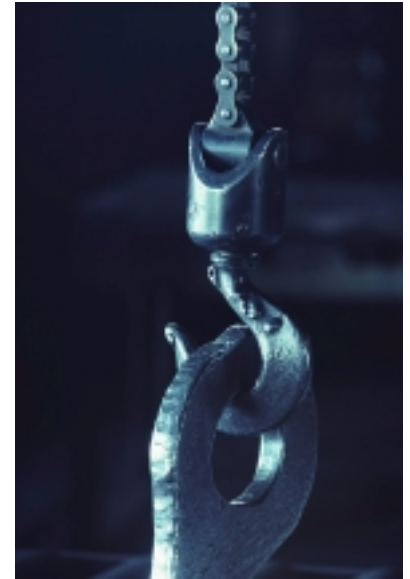
- Největší podíl v USA, následuje západní Evropa, Japonsko spíše nedůvěřivé;
- Lepší konkurenční prostředí na trhu dodavatelů;
- Delší zkušenosti s tržními obchodními vztahy v dodávkách služeb (value for money, řízení rizik);
- Propracovaná strategie podnikání a tím i cílů outsourcingu;
- Variabilnost ve využívání různých forem outsourcingu (dlouhodobá partnerství, společné podniky).



Proč outsourcing ano, proč ne?

Dva základní důvody volby outsourcingu

Strategická restrukturalizace společnosti jako reakce na technický rozvoj a globalizaci podnikání, zaměřená na zvýšení konkurenceschopnosti.



Taktická změna struktury aktiv, zaměřená na jednorázové zlepšení financování společnosti a běžných finančních ukazatelů.

Kdy zvolit spíše vlastní zdroje?

- Orientačním pravidlem pro outsourcing každé činnosti (výrobní, nevýrobní) je, že nespadá do některé z následujících kategorií:
 - je kritická pro úspěch konečného výrobku/služby u zákazníka, ovlivňuje vnímání atributů produktu zákazníkem;
 - vyžaduje speciální znalosti, zkušenosti nebo zařízení a počet potenciálních dodavatelů je omezen;
 - využívá klíčové kompetence společnosti nebo podporuje budování nových kompetencí, které společnost potřebuje do budoucnosti.
- Outsourcing by neměl snížit synergické efekty ve společnosti.

Hlavní důvody pro outsourcing (1)

1. Úspora nákladů;
2. Zvýšení kvality;
3. Nedostatek vlastních zkušeností;
4. Chybějící licence pro speciální práce;
5. Chybějící speciální zařízení;
6. Snížení vlastní zodpovědnosti;
7. Firemní politika;
8. Snížení rizik v oblasti bezpečnosti práce; vlastních zaměstnanců;
9. Nezávislá expertíza;

Hlavní důvody pro outsourcing (2)

10. Forma vyškolení vlastních pracovníků;
11. Dodatečná kapacita;
12. Řízení prací externím odborníkem;
13. Flexibilita;
14. Vnitřní firemní důvody;
15. Přesunutí vlastních zdrojů na rozvojové akce;
16. Nahrazení přesčasů nebo nárůstu pracovníků;
17. Uvolnění vlastních schopných pracovníků do jiných útvarů v podniku.

Hlavní důvody proti outsourcingu

1. Ztráta kontroly nad činností;
2. Výsledky neodpovídají nákladům;
3. Obtížnost definování zadání pro externí firmu;
4. Obavy z nekvalitní práce;
5. Negativní názor na outsourcing ze strany zákazníků;
6. Obavy z dotažení činnosti do konce;
7. Vznik závislosti na dodavateli;
8. Riziko podvodného jednání dodavatele;
9. Dodavatel nemá potřebné zkušenosti;
10. Obava z prozrazení obchodního tajemství;
11. Řízení dodavatele je časově náročné.

Důvody pro outsourcing údržby ve světě

Průzkum u firem (mimo Evropu) o důvodech outsourcingu (pořadí dle významu):

1. lepší řízení a snižování nákladů;
2. koncentrace firmy na hlavní podnikání;
3. získání přístupu ke špičkovým postupům;
4. uvolnění vlastních zdrojů pro jiné účely;
5. vlastní zdroje nejsou k dispozici;
6. urychlení výhod reengineeringu;
7. outsourcovaná funkce se špatně řídí;
8. uvolnění investičních zdrojů;
9. lepší rozložení rizik;
10. vliv na cash-flow.

Zdroj: průzkum Outsourcing Institute

Rozhodovací procedura

- Rozhodnutí o outsourcingu určité činnosti musí předcházet kvalifikovaná analýza výchozího stavu a vnějších podmínek pro outsourcing, zahrnující:
 - rozčlenění údržby do segmentů podle velikosti a struktury potřebných zdrojů;
 - posouzení konkurenční schopnosti vlastních zdrojů;
 - zhodnocení tržního prostředí pro dodávky služeb;
 - vliv obou alternativ na tvorbu hodnoty pro akcionáře;
- Stanovení kvantifikovaných cílů pro zvolenou alternativu;
- Rozhodování v závislosti na rozsahu outsourcingu by mělo být v kompetenci vrcholového vedení, případně představenstva společnosti.



Model outsourcingového řešení

Alternativy pro outsourcing

- Nákup činnosti od jednoho či více dodavatelů na trhu.
- Vytvoření aliance s jedním nebo více partnery:
 - aliance, založená na dlouhodobé smlouvě;
 - aliance, založená na vytvoření nového právního subjektu (společný podnik) s různými vlastnickými podíly.
- Význam zachování žádoucího vlivu v alianci využitím vhodných metod řízení (corporate governance).

Model pro výběr alternativy outsourcingu

Strategický význam aktivity

Vysoký	Aliance	Vlastní údržba	Vlastní údržba
Střední	Aliance	Aliance	Vlastní údržba
Nízký	Nákup	Nákup	Nákup
	Nízká	Střední	Vysoká

Kompetence vůči nejlepšímu v odvětví



Jak zajistit úspěch zvoleného řešení?

Úspěch v podmínkách minimalizovaného outsourcingu

- Existence vlastní strategie údržby, založené na úzké spolupráci s provozovatelem zařízení;
- Zachování konkurenceschopnosti vlastních zdrojů (reengineering);
- Systematické rozvíjení klíčových kompetencí, odstraňování slabých míst;
- „Insourcing“ vybraných činností;
- Flexibilita zdrojů;
- Dlouhodobě koncipovaný rozvoj vlastních zdrojů (obnova a modernizace technologických zařízení údržby, kariéra schopných pracovníků).

Úspěch v podmínkách volby nebo rozšiřování outsourcingu

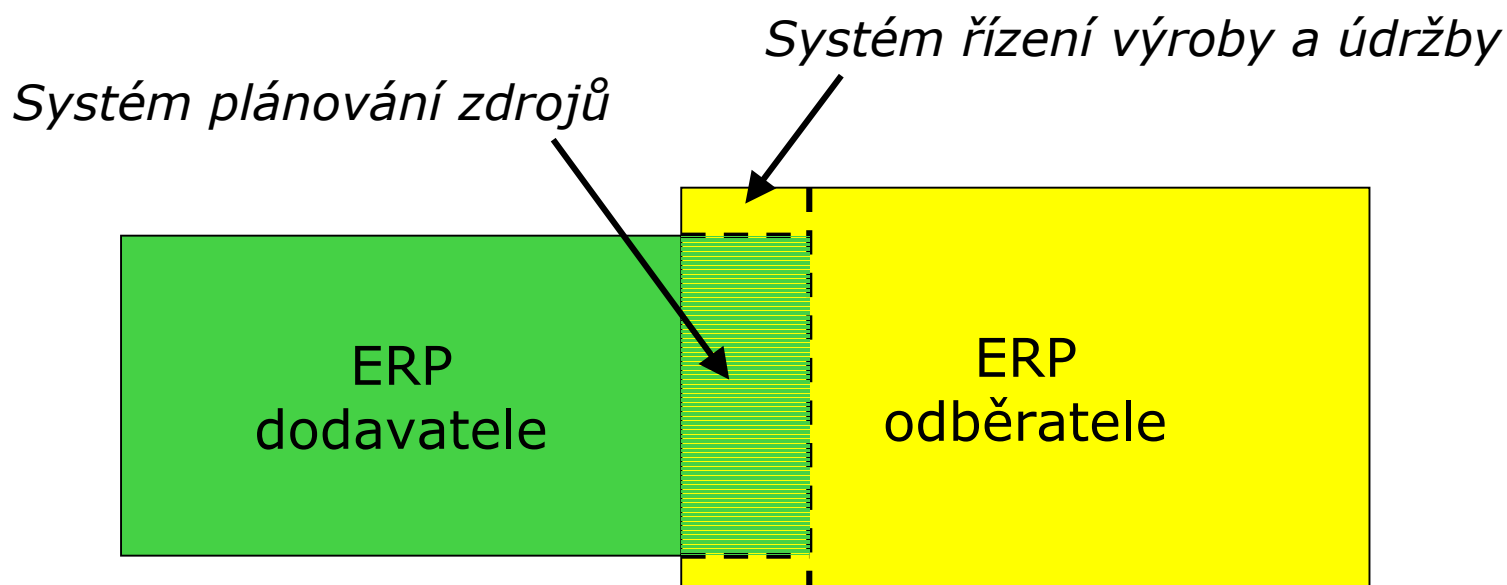
- Existence vlastní strategie údržby, založené na úzké spolupráci s provozovatelem zařízení;
- Důsledná eliminace vlastních zdrojů (nejen v útvarech údržby);
- Zachování si znalostí o udržovaném zařízení;
- Systematické řízení vztahu s kontraktorem (vazby na ostatní zúčastněné strany);
- Volba vhodného partnera (výběrové řízení, reference);
- Jednoznačné a úplné definování předmětu outsourcingu s kvantifikovanými kritérii;
- Řízení rizik (propracované smlouvy, placení na základě definovaných parametrů, podmínky odstoupení od smlouvy, náhrady škody a penalizace, ústupová strategie).

Vyjednávání outsourcingové smlouvy

- Obě strany musí vzájemně pochopit svoje cíle a dosáhnout smlouvy, která cíle naplňuje (win-win strategie);
- Výsledkem by měl být Service Level Agreement;
- Rozsah outsourcingu a kritéria v SLA musí být snadno měnitelná v souvislosti s rozvojem technologie;
- Stále více se používají metody motivace dodavatele, založené na sdílení zisku (přínosů);
- Důležitá jsou pravidla trvalé komunikace mezi oběma stranami smlouvy.

Partnerství jako trend

- V outsourcingu údržby se preferuje vytvoření partnerského vztahu (důvěra, oboustranná výhodnost);
- Jedním z průvodních jevů partnerského vztahu je sdílení částí podnikového informačního systému



Zkušenosti s outsourcingem ve světě

10 kritérií pro výběr dodavatele

1. kvalita služeb
2. cena
3. reference
4. podmínky smlouvy
5. rozsah zdrojů
6. dodatečná přidaná hodnota
7. shodnost firemní kultury
8. již existující vztahy
9. sídlo firmy
10. ostatní

10 faktorů úspěšného outsourcingu

1. pochopení cílů firmy
2. strategická vize a plán
3. správný dodavatel
4. trvalé řízení vztahů
5. vhodně strukturovaná smlouva
6. otevřená komunikace
7. podpora vrcholového vedení
8. pozornost věnovaná personálním záležitostem
9. podobné podmínky finanční návratnosti
10. použití externí expertízy

Zdroj: průzkum Outsourcing Institute

Zkušenosti s outsourcingem v ČR

- Rozhodnutí o outsourcingu musí být podloženo důkladnou analýzou a pečlivou přípravou;
- Outsourcing vedl ke snížení nákladů na údržbu až o 40% zejména vyšší produktivitou práce, ale je nutno hledat další cesty ke snižování nákladů;
- U některých typů služeb přetrvává málo konkurenční prostředí na trhu;
- Podniky preferují zachování vlastních zdrojů pro některé speciální činnosti;
- Alternativou k outsourcingu je restrukturalizace vlastních kapacit a reengineering procesů;
- Osvědčuje se spojení kompetencí řízení údržby a investic do péče o hmotný majetek;
- Nadnárodní firmy k nám přináší filosofii partnerství, včetně sdílení informací.

Zdroj: SCHP, výbor pro údržbu a investiční výstavbu



Závěr

Shrnutí

- Outsourcing údržby je osvědčená alternativa způsobu péče o hmotný majetek, volba je strategickým rozhodnutím;
- Rozhodování o outsourcingu údržby musí být podloženo analýzou vlastních zdrojů a tržního prostředí, zvolené řešení musí vytvářet vyšší hodnotu pro akcionáře;
- Outsourcing musí mít konkrétní a kvantifikované cíle;
- Výběr dodavatele údržbářských služeb je pro úspěch outsourcingu klíčový, osvědčují se dlouhodobé partnerské vztahy;
- Smlouva o poskytování služeb (SLA) musí být dostatečně podrobná a flexibilní.



Diskuze

Ing. Vlastimil Dominik, MBA

Management Consulting

Nade Mlýnem 216
277 11 Neratovice
Česká republika

Telefon: +420 315 684 114

Fax: +420 315 688 446

dominik@management-consulting.cz

www.management-consulting.cz