

Outsourcing podpůrných služeb

Ing. Monika Vondráková

V celé historii organizace produkce, obývání sídel a veškerého konání lidstva je hlavní pozornost soustředěna na vlastní předmět této činnosti. V pozadí tak zůstává nemalá oblast podpůrných (na první pohled méně významných) činností, které však pro zdárné dosažení cílů hrají neméně významnou roli. Facility management je moderní metoda řízení těchto podpůrných služeb. Významnou součástí facility managementu je správa budov a majetku v době jejího užívání. Jednou z možností jak optimalizovat a snížit náklady v době užívání budov je tzv. outsourcing, česky přeloženo „zajištění externím dodavatelem“. Outsourcing má však smysl pouze ve chvíli, kdy insourcing (zajištění vlastními zaměstnanci) je méně efektivní, a když společnost přinese celkový ekonomický a procesní přínos, ne pouze ušetřené náklady.

Zajištění podpůrných činností a outsourcing jako hlavní nástroj facility managementu

Organizace v první řadě plní účel, kvůli kterému byla založena, a tím je tvorba zisku. Veškeré zdroje, potenciál a úsilí je směřováno do oblasti core businessu. Soustředit se na primární činnost společnosti jde pouze tehdy, pokud i podpůrné procesy jsou funkčně a efektivně zabezpečeny.

Facility management, jehož významnou součástí je řízení provozu stavebního objektu, je možné do organizace implementovat následujícími způsoby:

- začleněním útvaru facility management do organizační struktury společnosti – insourcing,
- externí formou – outsourcing,
- kombinací in/outsourcingu.

Každý způsob nabízí určité výhody a nevýhody. Záleží vždy pouze na analýze stávajícího stavu a následném rozhodnutí vedení společnosti, jakou formu zajištění podpůrných služeb zvolí.

Insourcing

Pokud společnost zajišťuje podpůrné činnosti vlastními pracovníky, jedná se o tzv. insourcing. Útvar facility managementu je součástí managementu organizace a spolu s vedením se podílí na strategickém plánování. Insourcing může být prvkem jisté nepružnosti rozhodování o změnách.

Jeho výhodou může být vyšší flexibilita a kontrola daného procesu. Zároveň má společnost lepší přehled nad daným procesem. Insourcing se především využívá tehdy, kdy společnost považuje dané procesy za klíčové, jejich zabezpečení externím dodavatelem by znamenalo příliš vysoké riziko. Jedná se zejména o případy, kdy zaměstnanci pracují s důležitými firemními daty či tvoří image společnosti. V bankovním sektoru se většinou vlastními pracovníky zajišťuje bezpečnost.

Nevýhodou insourcingu je vázanost kapitálu a s tím spojená nutnost investovat do daného procesu, ale i zodpovědnost za danou činnost.

Outsourcing

Outsourcing vznikl spojením zkratk anglických slov OUTside reSOURCE usING – využívání vnějších zdrojů. Outsourcingem je v základním podnikání nazýván proces, kdy podnik vyčlení jednu nebo celou řadu činností z řetězce podnikových činností a ty spolu s potřebným technickým a personálním zázemím přenechá externímu dodavateli (poskytovateli FM služeb). Ten na základě obchodní smlouvy přejímá komplexní zodpovědnosti za tuto službu. [1]

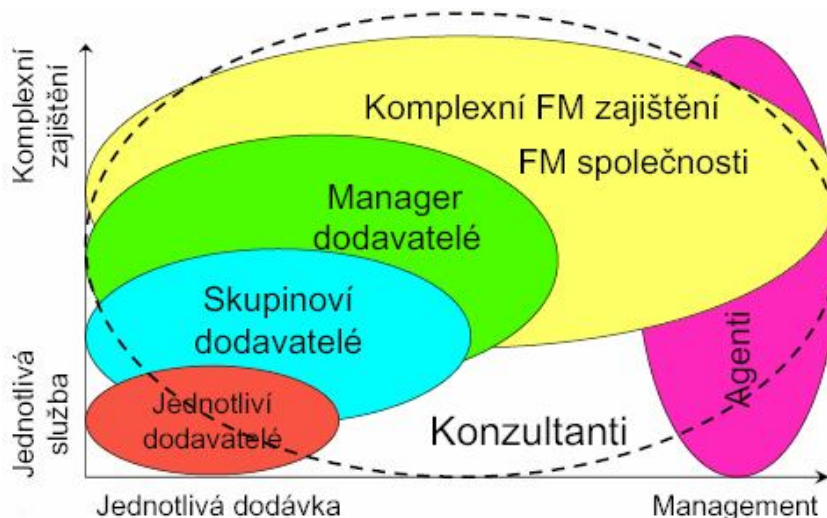
Cílem zabezpečení podpůrných procesů externí formou je snížit provozní náklady společnosti a zvýšit kvalitu poskytovaných služeb. Druhým významným faktorem pro rozhodnutí řídit podpůrné činnosti formou outsourcingu je cílená snaha organizace o zvýšení efektivnosti a produktivity práce. Dále management organizace získá prostor a čas na soustředění se na hlavní podnikatelskou činnost a uvolní vlastní kapitál pro důležitější činnosti.

Nemůžeme spoléhat na to, že outsourcing bude fungovat sám od sebe. Ve společnosti je potřeba zřídit útvar facility managementu zastoupený alespoň jedním facility manažerem. Jeho úkolem bude řídit a kontrolovat činnost poskytovatele FM služby na strategické úrovni.

Trh v Evropě, připravený pro nákup FM dodávek, je odhadován na několik miliard euro. [2] Toto je obrovská příležitost pro rozvoj podnikání. Na našem trhu je již spousta oblastí, kde nabídka převyšuje poptávku, například stravování, bezpečností agentury, úklidy, telekomunikace, IT podpora atd.. Jsou však i oblasti, kde nabídka „pokulhává“ za možnou poptávkou.

Schéma 1 zobrazuje různé formy dodávek FM služeb.

Schéma 1: Dodavatelé FM služeb [3]



Zdroj: Vyskočil V. K., Štrup O.: Podpůrné procesy a snižování režijních nákladů (Facility Management), Professional Publishing, 1. vydání, Praha, 2003

Na vodorovné ose je zobrazena míra úrovně řízení od provádění jednotlivé dodávky až po činnosti zcela řízené dodavatelem. Na svislé ose je znázorněno množství služeb, které dodavatel pokrývá. Jedná se o zajištění podpůrných služeb od jednotlivých dodavatelů (úklid,

bezpečnost aj.) až po společnosti, které nabízejí kompletní portfolio služeb. Tyto společnosti jsou připraveny převzít zajištění veškerých FM potřeb klienta a zajistit jejich dodávku za optimální cenu. V budoucnu se stanou „partnery“ svých klientů a jejich hlavním cílem bude podpora prosperity podniku klienta. Samostatnou kapitolu tvoří tzv. agenti a konzultanti. Agenti jsou společnosti zajišťující veškeré služby inženýringem, nemají žádného vlastního zaměstnance, který služby přímo vykonává (zde je třeba pohlídat záruky poskytovatele vůči klientovi). Konzultanti se snaží o komplexní náhled na problematiku a analýzu interních potřeb společnosti (často vystupují v pozici advokátů odběratelů vůči poskytovatelům).

Samotnému procesu zavedení outsourcingu do organizace by měla předcházet důsledná analýza stávajícího stavu zajištění procesů, které řadíme do facility managementu. Je důležité vnímat, že podpůrné činnosti jsou nezanedbatelnou položkou nákladů a jakákoliv radikální změna v této oblasti může ochromit výkon zaměstnanců a tím mít negativní dopad na základní činnost a následně i na zisk společnosti. Optimalizace služeb facility managementu a zavedení outsourcingu by mělo probíhat pozvolně a nenásilně. Proto by měl interní facility manažer dohlížet na deset základních kroků, které je třeba pro správné zavedení outsourcingu učinit:

1. důkladně poznat hlavní předmět činnosti organizace a s ním spojené podpůrné činnosti,
2. znát finanční plán společnosti,
3. dokonale poznat každý stavební objekt (z hlediska technického i účetního), jeho aktuální stav, lokalitu a mít přehled o průběhu údržby a oprav zařízení, které jsou v něm umístěny,
4. znát kvalitu a možnosti vlastních zaměstnanců,
5. definovat plán outsourcingu – co od něj očekáváme, specifikace interní zodpovědnosti a povinnosti obou stran,
6. vybrat dodavatele,
7. uzavřít detailní smlouvu – obsahovat by měla oboustranně vymezené povinnosti, požadavky, pravomoci a specifikaci zodpovědných osob,
8. implementovat outsourcing,
9. hodnotit dodavatele,
10. periodicky vyhodnocovat požadavky na dodavatele. [4]

Poskytovatel služeb facility managementu (jmenovitě jeho facility manažer pověřený řízením zakázky klienta) a interní facility manažer společnosti by měli tvořit dokonale sehraný tým, který na jedné straně spolupracuje a na druhé straně je náročný na kvalitní práci svého partnera.

Uplatnění facility managementu formou outsourcingu je pro organizaci spojené s následujícími výhodami:

- snížení a optimalizace provozních a režijních nákladů,
- uvolnění kapacit pro hlavní činnost,
- vyšší kvalita řízení podpůrných činností,
- rozkrytí a zpřehlednění nákladů na podpůrné činnosti,

- zvýšení záruky za škody – u zaměstnance je záruka limitována do výše tří platů, dodavatel FM služby je za škody plně zodpovědný (toto musí být ošetřeno ve smlouvě),
- zlepšení procesu řízení a kontroly,
- využití nových technologií dodavatele,
- nevázanost kapitálu – minimalizace investic v oblasti, která je outsorcována,
- zvýšená efektivita koncentrací na core business, vytvoření konkurenční výhody. [1]

Outsourcing je však spojený i s nevýhodami:

- ztráta krátkodobé flexibility a okamžité kontroly nad daným procesem,
- delší doba zavádění a následné přebírání činnosti,
- složité smluvní zabezpečení,
- nedodržení standardu dodávaných služeb,
- komplikované a zdlouhavé vymáhání práva v případě soudního sporu. [1]

Při zabezpečení FM služeb formou outsourcingu se společnost svým způsobem stává závislou na dodavateli, což sebou nese různá rizika:

- podcenění potřebného času na přípravu kvalitního projektu může vést k výběru nekvalifikovaného poskytovatele,
- podcenění nákladů na realizaci projektu – příprava podkladů, výběrové řízení,
- nepropojenost s ostatními útvary organizace, nepřipravenost pracovníků na změny,
- odtajnění a případný únik důvěrných informací,
- snížení bezpečnosti,
- případný bankrot poskytovatele FM služby,
- ztráta kontroly nad outsorcovanou činností. [5]

Častou chybou při hledání vhodného poskytovatele FM služby je přijetí nejlevnější nabídky. Velmi podstatné je prostudovat jednotlivé nabídky a porovnat jak je tvořena cenová nabídka. Je možné se tak vyhnout situaci, kdy se ke smlouvě přidávají další a další dodatky, čímž se nakonec navyšuje i cena.

V České republice je momentálně outsourcing modlou, ke které vzhlíží mnozí manažeři. Lze s nimi souhlasit, že v odůvodněných případech se jedná o velice přínosnou metodu optimalizace nákladů, avšak bezhlavý outsourcing lze považovat za kontraproduktivní. V USA byl outsourcing na vrcholu na konci minulého století, ale v současné době jsou mnohé z outsorcovaných služeb přejímány do vlastního zajištění. Důvodem je zejména bezpečnost po 11.9.2001. [6]

Závěr

Úseky facility managementu by prvotně měly pracovat na implementaci moderního systému řízení facility managementu, který společnosti přinese úspory a jednodušší formu řízení podpůrných činností, buď formou insourcingu nebo outsourcingu. Vysoká erudice hlavních manažerů těchto úseků se však projevuje v jejich dlouhodobé strategii. Musí si být vědomi, že současné úspory jsou pouze prvním krokem k zajištění komplexního zázemí pro každého jednotlivého pracovníka společnosti, které ve svém důsledku povede k jeho nižším ztrátám pracovního času, a tudíž vyšší profitabilitě. V tomto lze očekávat největší přínos nového pohledu na facility management pro celé naše hospodářství.

Literatura:

- [1] Somorová V.: *Facility management, metóda efektívneho spravovania budov*, STU, Bratislava, 2006
- [2] IFMA (International Facility Management Asociace), září 2010, www.ifma.cz
- [3] Vyskočil V. K., Štrup O.: *Podpůrné procesy a snižování režijních nákladů (Facility Management)*, Professional Publishing, 1. vydání, Praha, 2003
- [4] www.fminstitut.cz, desatero outsourcingu, září 2010
- [5] Viereckl M.: *Soustředíme se na svůj core business!*, Facility management news 1/2003
- [6] Prostějovská, Z. a kol.: *Management výstavbových projektů*, ČVUT, Fakulta stavební, Praha, 2008