



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV INFORMATIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUT OF INFORMATICS

OUTSOURCING TISKOVÝCH SLUŽEB A ŘÍZENÍ ICT SLUŽBY  
OUTSOURCING OF PRINT SERVICES AND MANAGEMENT OF ICT SERVICES

DIPLOMOVÁ PRÁCE  
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE  
AUTHOR

MARTIN KOLLÁR, MBA. MSC.

VEDOUcí PRÁCE  
SUPERVISOR

DOC. ING. MILOŠ KOCH, CSC.

BRNO 2011

# **ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

**Kollár Martin**

---

Informační management (6209T015)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Outsourcing tiskových služeb a řízení ICT služby**

v anglickém jazyce:

**Outsourcing of Print Services and Management of ICT Services**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza problému

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

BASL, Josef; BLAŽÍČEK, Roman. Podnikové informační systémy: Podnik v informační společnosti. 2. výrazně prepracované a rozšířené vydání. Praha : Grada Publishing, 2000. 283 s. ISBN 978-80-247-2279-5.

DOSTÁL, Petr; RAIS, Karel; SOJKA, Zdenek. Pokročilé metody manažerského rozhodování. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2005. 168 s. ISBN 80-247-1338-1.

MOLNÁR, Zdenek. Efektivnost informačních systému. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2000. 144 s. ISBN 80-7169-410-X.

REPA, Václav. Podnikové procesy : Procesní řízení a modelování. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha : Grada Publishing, 2007. 288 s. ISBN 978-80-247-2252-8.

SODOMKA, Petr. Informační systémy v podnikové praxi. 1. vydání. Brno : Computer Press, a.s., 2006. 351 s. ISBN 80-251-1200-4.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Miloš Koch, CSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2010/11.



  
Ing. Jiří Kříž, Ph.D.  
Ředitel ústavu

  
doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA  
Děkanka

V Brně, dne 25.3.2011

## **Abstrakt**

V mojej práci sa venujem pojmu outsourcing a jeho využitie v globálnom pohľade. Zadefinujem konkrétne typy, ich uplatnenie a zhodnotím aktuálne trendy v poskytovaní outsourcingu. Okrem samotného outsourcingu budem analyzovať aj časť služieb, ktoré sú pomenované ako manažované ICT služby. Z týchto služieb si vyberiem časť outsourcingového riešenia pracovných staníc a tlačových služieb. Na vybranej spoločnosti vykonám analýzu aktuálneho stavu týchto zariadení, zvolím najlepšiu formu uplatnenia outsourcingového riešenia pre dané oblasti a spôsoby ich financovania.

Kľúčové slová: outsourcing, SLA (Service Level Agreement), tlačové služby, MFP - multifunkčné tlačové zariadenia, zmluva o outsourcingu, implementácia, riešenie na mieru, pracovné stanice, správa pracovných staníc, insourcing, riziko, ICT (Information and communication technologies).....

## **Abstract**

In my thesis, I will focus on outsourcing the way it may be applied from global perspective. I will precisely define specific types of outsourcing, its versatility and summarize current trends in outsourcing business. Besides outsourcing, focus has also been put on managed service known as managed ICT services. Looking into these, particular interest is given to outsourcing of printing services and managed desktop services. As a result, deep dive into current situation of a concrete company was done, listing analysis of actual printing devices and desktop devices, ending with closing summary recommending the best way to implement new solution and smart ways of financing.

Key words: outsourcing, SLA (Service Level Agreement), printing services, MFP - multifunction peripherals, outsourcing contract, implementation, made to measure solution, desktop devices, management of desktop devices, risk, ICT (Information and communication technologies).....

### **Bibliografická citácia**

KOLLÁR, M. *Outsourcing tiskových služeb a řízení ICT služby*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2011. 90 s. Vedúci diplomovej práce doc. Ing. Miloš Koch, CSc..

### **Vyhlasenie**

Vyhlasujem, že som diplomovú prácu vypracoval samostatne na základe vlastných teoretických a praktických poznatkov s použitím uvedenej literatúry.

V Brne dňa 23.05.2011

.....

vlastnoručný podpis študenta

## **Pod'akovanie**

Ďakujem Doc. Ing. Milošovi Kochovi, CSc., MBA. za mimoriadne odborný a priateľský prístup. Pod jeho vedením som nezískal len teoretické poznatky, ale najmä skúsenosť do pracovného života.

Chcel by som taktiež poďakovať zamestnancom spoločnosti XYZ s.r.o. a konzultačnej spoločnosti, ktorí mi poskytli cenné rady z praxe pri zavádzaní outsourcingových riešení v podmienkach Slovenskej Republiky.

# Obsah

|                                                                      |           |
|----------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ÚVOD</b>                                                          | <b>10</b> |
| <b>1 CIELE PRÁCE, METÓDY A POSTUPY SPRACOVANIA</b>                   | <b>11</b> |
| <b>2 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE</b>                                 | <b>12</b> |
| 2.1 Vymedzenie pojmu outsourcing a jeho história                     | 12        |
| 2.2 História Outsourcingu                                            | 15        |
| 2.3 Outsourcing a dôvody jeho realizácie                             | 17        |
| 2.4 Typy outsourcingu                                                | 26        |
| 2.5 Proces outsourcingu                                              | 27        |
| 2.6 Strategická analýza funkčných oblastí                            | 27        |
| 2.7 Určenie funkčných oblastí, ktoré budú vytesnené                  | 28        |
| 2.8 Výber poskytovateľa                                              | 32        |
| 2.9 Výhody nevýhody a riziká outsourcingu                            | 39        |
| 2.10 Riziká outsourcingu, ich výpočet a riadenie                     | 41        |
| 2.11 Riziká v outsourcingu IT a možnosti ich minimalizácie           | 44        |
| 2.12 Riadenie rizík                                                  | 49        |
| 2.13 Outsourcingová zmluva                                           | 52        |
| 2.14 Koncepcia „Outsourcingovej zmluvy“                              | 53        |
| <b>3 ANALÝZA PROBLÉMU</b>                                            | <b>57</b> |
| <b>4 VLASTNÉ NÁVRHY RIEŠENIA</b>                                     | <b>73</b> |
| 4.1 Nadefinovanie kritérií obsahu ponúk                              | 73        |
| 4.2 Výber jednotlivých pracovných staníc a notebookov podľa kritérií | 76        |
| 4.3 Výber jednotlivých tlačových zariadení podľa kritérií            | 78        |

|          |                                                                        |           |
|----------|------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 4.4      | Návrh nového rozmiestnenia zariadení v nových priestoroch              | 78        |
| 4.5      | Ekonomické zhodnotenie daného riešenia                                 | 79        |
| 4.6      | Definícia nových IT pravidiel a využívania zariadení rámci spoločnosti | 81        |
| <b>5</b> | <b>ZÁVER</b>                                                           | <b>83</b> |
| <b>6</b> | <b>POUŽITÁ LITERATÚRA</b>                                              | <b>85</b> |
|          | Zoznam použitých obrázkov                                              | 88        |
|          | Zoznam použitých tabuliek                                              | 88        |
|          | Zoznam použitých grafov                                                | 89        |
| <b>7</b> | <b>PRÍLOHY</b>                                                         | <b>90</b> |

## ÚVOD

Efektivita fungovania každej spoločnosti v 21. storočí je priamo závislá aj na funkčnosti, kvalite a servise výpočtovej techniky. Každá spoločnosť na svete sa snaží nájsť správny spôsob ako nakupovať a prevádzkovať tieto pracovné nástroje v spoločnosti. Ich konsolidácia z pohľadu platformy, výrobcu ako aj softvérového vybavenia sa stávajú kľúčovou otázkou každého IT manažéra. Softvérové vybavenie jednotlivých pracovných staníc, ako aj prenosných počítačov je zväčša rôznorodé a z pohľadu administrácie aj namáhavejšie. Toto isté platí aj pri pohľade na tlačové zariadenia v spoločnostiach, ktoré sú najčastejšie nakupované chaoticky bez ohľadu na budúce potreby a vývoj spoločnosti.

Z pohľadu manažmentu spoločnosti je možné vnímať túto otázku ako bezpredmetnú, nakoľko ich pohľad na problematiku je pomerne limitovaný. Okrem tejto skutočnosti je oblasť IT v spoločnosti braná na ľahkú váhu, nakoľko nesúvisí priamo s hlavným predmetom podnikania. V takomto prípade je možné tieto činnosti brať ako podporné a preto je vhodné uvažovať, či je možné dané činnosti preniesť na externého dodávateľa. Jedná sa o tzv. „vytesnenie“ určitých vybraných aktivít. Spoločnosti, ktoré poskytujú takéto služby, majú v danej oblasti profesionálne skúsenosti a dokážu tak vhodne nastaviť celý proces konsolidácie hardvéru a softvéru pre svojho odberateľa. Okrem prenesenia samotných aktivít na externého dodávateľa, dochádza aj na strane podniku k ďalším zmenám, ako je aj znižovanie počtu zamestnancov na oddelení IT, čím sa odbúravajú mesačné náklady na pracovnú silu. Pomenovanie týchto všetkých aktivít je možné prostredníctvom jedného slova „OUTSOURCING“.

### **MOTTO:**

*„Outsourcing je záležitosťou rozvahy, vzájomnej dôvery a partnerstva.“*

Osinina

# 1 CIELE PRÁCE, METÓDY A POSTUPY SPRACOVANIA

Služby outsourcingu je možné uplatniť v niekoľkých oblastiach v rámci chodu spoločnosti ašak najčastejšie sa stretávame z nižšie uvedenými prípadmi:

- Outsourcing IT a telekomunikácií
- Outsourcing logistiky a manažmentu dodávateľov
- Outsourcing biznis procesov
- Outsourcing financií a účtovníctva
- Outsourcing technického zabezpečenia (napr. budov ) tzv. facility management
- Outsourcing vozového parku
- Outsourcing ľudských zdrojov (tréningy, nábor, administratíva....)

Cieľom mojej práce bude Outsourcing ICT a budem sa snažiť opísať jeho vznik, historicky prvé uplatnenia a výsledky. Následne sa budem snažiť vybrať a zodpovedať najzákladnejšie otázky, prečo spoločnosti začínajú čoraz viac využívať outsourcing a aké výhody z jeho implementácie plynú. Zadefinujem výhody, nevýhody a riziká outsourcingu pričom ich zároveň porovnáam s realizáciou prostredníctvom vlastných zdrojov. Po pomenovaní jednotlivých výhod a nevýhod outsourcingu vykreslím samotný vzťah poskytovateľ verzus podnik. Ďalšia časť práce bude venovaná nastaveniu rovnocenného zmluvného vzťahu a samotná koncepcia zmluvy o outsourcingu. V rámci koncepcie zmluvy a povinností zmluvných strán pomenujem SLA (Service Level Agreement), ktorý bude definovať povinnosti poskytovateľa aj podniku, aby boli dosiahnuté zmluvne dojednané parametre outsourcingového riešenia.

Po objasnení vyššie uvedených otázok vykonám analýzu aktuálneho stavu spoločnosti XYZ s.r.o., ktorá má záujem o outsourcingové riešenie ako tlačových služieb tak aj služieb Managed desktop Services . Najprv vykonám analýzu súčasného stavu zariadení, nákladov na prevádzku, zložitosť obsluhy a obstarania spotrebného tovaru

potrebného k prevádzke. Po tejto analýze popíšem proces, ako je možné vykonať audit zariadení a návrh novej architektúry rozloženia nových zariadení s ohľadom na potrebu jednotlivých oddelení. Outsourcingové riešenie nebude pojednávať len o samotnom návrhu a implementácii riešenia, ale aj o zabezpečení dodania spotrebného materiálu a servisných služieb.

## 2 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE

### 2.1 Vymedzenie pojmu outsourcing a jeho história

Pôvod slova outsourcing je z angličtiny, avšak neexistuje jeho presný a exaktný preklad. Ak by sme dané slovo rozdelili na dve časti, tak by sme dostali nasledovné:

|               |                        |
|---------------|------------------------|
| <b>OUT</b>    | <i>mimo, preč, von</i> |
| <b>SOURCE</b> | <i>zdroj</i>           |

Pri tomto type činností podnik presúva určitú časť svojich vnútorných procesov a aktivít na tretiu stranu, čiže externého dodávateľa na základe presne zadefinovaných podmienok dodania danej služby. V odbornej literatúre je možné natrifiť na tzv. „vytesnenie“. Činnosti, ktoré sú presúvané na tretiu stranu prostredníctvom outsourcingu sú podporné, čiže tie, ktoré nesúvisia priamo s (Core Businessom) hlavným predmetom podnikania spoločnosti. Formy presúvania činností smerom **von** resp. **dovnútra** spoločnosti sú nasledovné:

- Outsourcing
- Insourcing

Ak hovoríme o outsourcingu, tak môžeme hovoriť o dlhodobom partnerskom vzťahu dvoch subjektov. Tento vzťah musí byť založený na maximálnej dôvere oboch strán, nakoľko spoločnosť, ktorá má záujem o outsourcing odkrýva spoločnosti poskytujúcej outsourcing veľmi citlivé dáta a preto nie je možné hovoriť o krátkodobom dodávateľsko-odberateľskom vzťahu. Zároveň spoločnosť poskytujúca outsourcing musí vystupovať maximálne profesionálne a vyhnúť sa akýmkoľvek kritickým chybám, nakoľko ide aj o jej reputáciu na trhu. Pokiaľ by nastalo zlyhanie zo strany poskytovateľa pri jednom jedinom projekte, tak by bolo ohrozené jeho budúce fungovanie z dôvodu strátenia sa potencionálnych partnerov.

## **Outsourcing**

Ooutsourcing prináša so svojim aplikovaním pozitíva aj negatíva. Pokiaľ by sme si mali vybrať niekoľko pozitív, tak môžeme hovoriť o sprehľadnení nákladov na konkrétnu činnosť, zvýšenie efektivity, sofistikovanosť samotného riešenia, skvalitnenie podporných služieb pre hlavnú činnosť podniku a možnosť zníženia nákladov na danú činnosť (tento cieľ by však nemal byť prvoradým). Okrem vyššie zmienených výhod prináša aj mierne negatíva, a to redukciu pracovných miest na oddeleniach, ktorých činnosť bola vytesnená k outsourcingovému partnerovi. Avšak pokiaľ sa nastaví správne celý proces, je možné minimalizovať negatívne vnímanie daného riešenia zamestnancami spoločnosti. Je veľmi dôležité, aby manažment spoločnosti, správne a vecne pomenoval celú situáciu a vysvetlil zamestnancom, čo ich čaká a edukoval ich k tomu, že nie je cieľom organizácie len redukovať stav zamestnancov, ale im nájsť adekvátne miesto u svojho outsourcingového partnera. Takto preberie poskytovateľ outsourcingu zamestnancov spoločnosti. Pri takýchto činnostiach je veľmi podstatné, aby komunikovalo personálne oddelenie aktuálneho zamestnavateľa s personálnym oddelením partnera poskytujúceho outsourcing, aby zmenu zamestania zamestnanec vnímal čo najpozitívnejšie. Jedným z krokov ako docieľiť tento stav je nastavenie platových podmienok a benefitov na podobnú úroveň.



Obr. 1: Grafické znázornenie outsourcingu

(Zdroj: RYDVALOVÁ P., RYDVAL J. *Outsourcing ve firmě*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2007. 102 s. ISBN 978-80-251-1807-8)

## Insourcing

Druhou možnosťou je tzv. Insourcing. Pri tejto aktivite je činnosť, ktorá je poskytovaná treťou stranou integrovaná priamo do spoločnosti. Najlepšie je to možné znázorniť na príklade, kedy spoločnosť presunie aktivity, ktoré sú spojené s poskytovaním účtovníctva a služieb s tým spojených priamo do spoločnosti od svojho dodávateľa. Môže sa jednať aj o situáciu, kedy má spoločnosť niekoľko divízií, ktoré vystupujú ako samostatné právnické osoby a vytvorí novú spoločnosť, prostredníctvom ktorej bude tieto spoločnosti poskytovať všetkým ostatným za dohodnutú odplatu. Tento nástroj sa používa hlavne vtedy, keď kapacity spoločnosti sú natoľko veľké, že je možné ich vyplniť inými činnosťami, ktoré by boli štandardne zastrešované treťou stranou. Takto spoločnosť dokáže efektívne narábať s existujúcimi voľnými kapacitami a znižovať tak svoje náklady na prevádzku.



Obr. 2: Grafické znázornenie insourcingu

(Zdroj: RYDVALOVÁ P., RYDVAL J. *Outsourcing ve firmě*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2007. 102 s. ISBN 978-80-251-1807-8)

## 2.2 História Outsourcingu

Prvé aktivity súvisiace s uplatnením inovatívneho outsourcingového riešenia v oblasti IT začali už v 80. rokoch 20. storočia v USA, kde boli poprvý krát uplatnené podmienky komplexného zabezpečenia konkrétnych IT služieb prostredníctvom externého dodávateľa. Medzi prvé spoločnosti, ktoré sa pokúsili a úspešne zrealizovali outsourcing boli KODAK a GENERAL MOTORS.

Spoločnosť Kodak v roku 1989 podpísala jeden z najväčších outsourcingových obchodných prípadov so spoločnosťou IBM s divíziou ISSC, ktorá obhospodárovala dátové strediská a lokálne dátové siete<sup>1</sup>. Digital Equipment Corporation ( DEC ) mala vo svojej kompetencii riadiť telekomunikácie a spoločnosť Business Land Digital Equipment ( BLE ) mal zabezpečovať plynulý chod osobných počítačov, notebookov a podporu užívateľov. Daný kontrakt sa vyšplhal až na hodnotu 500 miliónov USD, vďaka čomu sa zaradil medzi najväčšie kontrakty v histórii outsourcingu. Dĺžka zmluvy doposiaľ nie je známa.

Hlavným dôvodom prečo zvolil manažment Kodaku takéto riešenie, bola snaha zamerať sa na strategické priority spoločnosti. Takto všetci IT pracovníci Kodaku začali pracovať pre IT spoločnosť, kde mohli nájsť lepšie uplatnenie ako v spoločnosti zameranej na fotografické služby. O úspešnosti samotného riešenia Kodaku svedčí aj to, že riaditeľ IT K. Hudson dostal ocenenie CIO of the year (Chief Information Officer) manažér IT roku.

Počas priebehu celého outsourcingového riešenia sa pomerne veľa ľudí menilo zo strany DEC, ktorí zabezpečovali komunikáciu ohľadne plnenia kontraktu. Tento neustále meniaci sa stav bol veľmi negatívne vnímaný zo strany konzervatívne orientovaných ľudí z KODAKU. Asi po roku a pól od podpisu zmluvy s KODAKOM sa spoločnosť BusinessLand Digital Equipment dostala do vážnych finančných problémov. Po niekoľko-mesačných bojoch spoločnosť nakoniec vyhlásila bankrot.

---

<sup>1</sup> ( BRUCKNER T., VOŘÍŠEK J. *Outsourcing informačních systémů*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 1998. 120 s. ISBN 80-86119-07-6)

Závazky za dané služby boli prebraté spoločnosťou JWP a následne spoločnosťou ENTEX.

Vaugh Hovey, ktorý bol riaditeľom Data Center Services v Kodaku zároveň poznamenal, že outsourcing, ktorý sa uskutočnil bol skutočne výhodný, nakoľko sa Kodaku podarilo vstúpiť s jeho poskytovateľmi do Aliancii<sup>2</sup>. Kontrakty tak s nimi boli cca. šesť až sedem strán dlhé a boli pre Kodak ako partneri a dohody s nimi boli vraj džentlmenské. Zároveň sa usudzuje z publicity všetkých zúčastnených strán, že úspešnosť Kodaku je zaručená a zároveň podmienená tým, že IBM a DEC prezentujú daný obchodný prípad ako referenčný a tým deklarujú úspešnosť outsourcingu v spoločnostiach veľkých rozmerov.

### **Porterov hodnotový reťazec a jeho aplikácia v outsourcingu**

Porterov hodnotový reťazec je jednou z metód, ktoré sa používajú pri členení činnosti podniku pomerne veľmi často. Dôvod jeho častého využitia je hlavne taký, že jednoznačne rozdeľuje činnosti v podniku na dve časti. Časť prvá v sebe zahŕňa „podporné funkcie“ a časť druhá „hlavné funkcie podniku. Ich usporiadanie je možné vidieť v priloženej tabuľke, ktorá bližšie popisuje činnosti, ktoré spadajú pod jednotlivé kategórie.

|                  |                          |        |        |                 |
|------------------|--------------------------|--------|--------|-----------------|
| Podporné funkcie | Podniková infraštruktúra |        |        | Pridaná hodnota |
|                  | Informačný systém        |        |        |                 |
|                  | Personálne funkcie       |        |        |                 |
|                  | Vedeckotechnický rozvoj  |        |        |                 |
|                  | Materiálové hospodárstvo |        |        |                 |
| Hlavné funkcie   | Výroba                   | Predaj | Služby |                 |

Tab. 1: Porterov Hodnotový reťazec

(Zdroj: DEDUCHOVÁ M.: *Strategie podniku*, C. H. Beck, Praha 2001. 272 s. ISBN 80-7179-603-4)

<sup>2</sup> (BRUCKNER T., VOŘÍŠEK J. *Outsourcing informačních systémů*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 1998. 120 s. ISBN 80-86119-07-6)

Ako bolo už vyššie spomenuté, tak outsourcing zabezpečuje presunutie určitých podporných činností na poskytovateľa outsourcingového riešenia. Najčastejšie je outsourcing realizovaný pri vytesňovaní IT služieb, alebo personalistike. Avšak podľa vyššie uvedeného diagramu je možné vidieť, že činnosti, ktoré je možné presunúť na poskytovateľov je omnoho viac. Väčšina menších spoločností však označuje tieto činnosti ako kľúčové a má obavy, že spôsob ich vykonávania je ich know-how, alebo že dané činnosti nebudú realizované v dostatočnej kvalite.

Ako je možné vidieť v tabuľke č.1, tak práve výroba, predaj aj služby sú označené ako kľúčové. Toto tvrdenie je samozrejme na báze teórie. Vo veľa prípadoch sa však stretávame s opakom. Outsourcovať je možné ako predaj, servisné služby, tak aj marketing. Preto je doporučované sa pozerať na každú oblasť individuálne a nájsť priestor pre rozvoj tejto oblasti prostredníctvom skúseného poskytovateľa.

## **2.3 Outsourcing a dôvody jeho realizácie**

Každá aktivita, ktorá býva prenášaná na tretiu stranu, má vždy niekoľko dôvodov. Tieto dôvody musia byť jednoznačne zadefinované. Pri obecnom ponímaní dôvodov na samotnú realizáciu outsourcingových riešení si môžeme jednotlivé a najviac používané predstaviť a bližšie popísať. Okrem toho je možné dané dôvody rozdeliť do základných štyroch skupín a ich podskupín<sup>3</sup> :

### **Konkurenčný dôvod**

- Získanie konkurenčnej výhody
- Strategické získanie inovačných technológií ( know-how )

### **Vecný dôvod**

- Sústreďenie sa na CORE BUSINESS

---

<sup>3</sup> ( BRUCKNER T., VOŘÍŠEK J. *Outsourcing informačních systémů*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 1998. 120 s. ISBN 80-86119-07-6)

- Zdokonalenie rozvoja a zlepšenie operatívnej výkonnosti v oblasti hlavnej činnosti podniku
- Zníženie rizika úniku interných informácií
- Prenesenie rizík na poskytovateľa outsourcingu a služieb s tým spojených
- Garantovanie kvality služieb tzv. ( SLA )

### **Finančný dôvod**

- Sprehľadnenie nákladov
- Uvoľnenie investičných zdrojov ( vďaka rozloženia počiatkovej investície do pravidelných platieb a možnostiam odkúpenia existujúcej technológie poskytovateľom )
- Klarifikácia ohľadne otázky zníženia nákladov a zvýšenia výnosov pri outsourcingových riešeniach

### **Organizačný dôvod**

- Zjednodušenie manažérskej práce
- Sploštenie organizačnej štruktúry v spoločnosti
- Zvýšenie pružnosti
- Zníženie počtov pracovníkov ( poprípade nenačítanie z dôvodu riešenia samotného outsourcingu )

### **Konkurenčný dôvod:**

V dnešnej dobe, kedy sú organizácie na veľmi podobnej konkurenčnej úrovni, je veľmi ťažké získať v pomerne krátkej dobe výhodu, ktorá by zabezpečila pridanú hodnotu pre zákazníka, znížila náklady spoločnosti a skvalitnila samotný proces. Každá spoločnosť má pomerne limitované znalostné a kapacitné možnosti svojich zamestnancov, tak začínajú čoraz viac využívať outsourcing ako nástroj na získanie jednej, alebo aj niekoľkých výhod.

**Vecný dôvod:**

Vecný dôvod outsourcingu zväčša zahŕňa možnosti, ktoré sa naskytnú po samotnej implementácii outsourcingového riešenia, a zároveň aj prístup k zdrojom, ktoré boli doteraz alokované na iné aktivity, ktoré sa podarilo eliminovať samotným vytesnením daných aktivít a presunutím na poskytovateľa.

**Finančný dôvod:**

Pri rozhodnutí o outsourcingu je jeden z ukazovateľov aj pohľad na finančný prínos samotného riešenia. Veľa expertov doporučuje, aby mu neprísluchala až taká veľká váha, nakoľko má hlavne zefektívniť interné procesy a vytesniť určité činnosti a posunúť spoločnosť dopredu po technologickej stránke. Pri outsourcingovom riešení sa spoločnosť zbaví investícií do HW, ktorý väčšinou odkupuje poskytovateľ a tak sa uvoľnia alokované finančné prostriedky, ktoré je možné investovať do iných strategickejších aktivít.

**Organizačný dôvod**

Po organizačnej stránke prináša outsourcing niekoľko pozitívnych zmien, ktoré majú zjednodušiť interné fungovanie. Po jednej stránke dochádza k splošťovaniu organizačnej štruktúry spoločnosti, ale taktiež aj k lepšej organizovanosti z dôvodu vytesnenia vybraných aktivít poskytovateľom outsourcingu. Takto nie je nutné zo strany managementu dohliadať na rôzne chyby v internej komunikácii pri outsourcovej aktivite a môžu svoj čas investovať do aktivít spojených s hlavnou činnosťou spoločnosti.

Kategórie, ktoré boli vyššie spomenuté pomenúvajú všetky najčastejšie dôvody pre realizáciu outsourcingových riešení. Avšak aj z týchto je možné vybrať tzv. strategické dôvody, ktoré sú najviac rozhodujúce pri realizácii rozhodnutia managementu ísť touto cestou. Jedná sa o 10 dôvodov, z ktorých bolo vybraných prvých 5 a označených ako strategické dôvody (sledované z dlhodobého hľadiska).

Ostatných 5 sa hlavne sústreďuje na krátkodobé prínosy outsourcingu. Výber týchto bodov bol vykonaný na základe prieskumu spoločnosti Outsourcing Institute<sup>4</sup>.

#### **Dôvody so zameraním na dlhodobé ciele (Strategické) :**

- a) Sústreďenie sa na hlavnú činnosť spoločnosti
- b) Prístup k možnostiam na svetovej úrovni
- c) Rozšírenie prínosov reštrukturalizácie
- d) Zdieľanie rizík
- e) Uvoľnenie zdrojov na iné účely

#### **Dôvody so zameraním na krátkodobé ciele**

- f) Uvoľnenie kapitálových prostriedkov
- g) Prísun peňazí
- h) Zníženie operatívnych nákladov
- i) Zdroje nie sú dostupné interne
- j) Niektoré činnosti sú ťažko ovládateľné, alebo sú úplne mimo kontrolu

#### **Sústredenie sa na hlavnú činnosť podniku (CORE BUSINESS)**

Ide o tzv. prenesenie zodpovednosti a jednotlivých sekundárnych činností na poskytovateľa outsourcingu. Činnosti, ktoré sú na poskytovateľa prenášané sú tzv. podporné činnosti, ktoré nenesú charakter hlavnej činnosti podniku. Vďaka tomu, že je celá zodpovednosť vrátane aj kontroly jej kvality prenesená na poskytovateľa, je umožnené spoločnosti orientovať sa na potencionálny rast spoločnosti, diverzifikáciu jej výrobkov v určitých oblastiach, zvyšovať svoju senzibilitu na zákaznícke potreby. Okrem toho, že sa prenesie samotná činnosť na poskytovateľa, tak management nie je nútený investovať svoj drahocenný čas na kontrolu svojich zamestnancov pri výkone tejto činnosti.

#### **Prístup k možnostiam na svetovej úrovni**

---

4. ( BRUCKNER T., VOŘÍŠEK J. *Outsourcing informačních systémů*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 1998. 120 s. ISBN 80-86119-07-6)

Každá spoločnosť má snahu svojim zákazníkom poskytovať svoje služby v čo najlepšej kvalite, zároveň je istým spôsobom limitovaná, nakoľko nemá dostatočný rozhľad vo všetkých oblastiach, aby inovácia mohla byť na najvyššej úrovni. Preto je veľmi dobré pri outsourcingu, že riešenia, ktoré sú poskytované majú tú najvyššiu kvalitatívnu, technologickú a procesnú hodnotu na trhu. Toto partnerstvo tak zabezpečí nasledovné výhody pre objednávateľa riešenia:

- Inak nedostupný prístup k novým technológiám, nástrojom a technikám
- Eliminujú sa náklady spojené s doháňaním svetovej úrovne a náklady spojené so školením nových pracovníkov
- Lepšie pracovné príležitosti pre pracovníkov, ktorí prešli k poskytovateľovi
- Manažment sa namiesto riešenia operatívnych záležitostí môže venovať rozvoju a zdokonaľovaniu samotného podnikania spoločnosti
- Poskytovatelia majú obvykle kvalitnejšiu a lepšie štruktúrovanú metodiku, procedúry a dokumentáciu. Pracujú pre nich odborníci, čo znamená menšie operatívne problémy
- Na základe skúseností má poskytovateľ kvalitnejšie nástroje na odhad nákladov jednotlivých riešení
- Prístup k znalostiam, ktoré poskytovateľ získal od svojich ostatných klientov, alebo spolupráce s nimi.

### **Rozšírenie prínosov reštrukturalizácie podnikových procesov**

Pri samotnej realizácii vytesnenia určitých podporných činností, dochádza aj k vytesneniu a reštrukturalizácii aj samotných procesov, ktoré doposiaľ súviseli so súčasnou činnosťou. Avšak tým, že bola prenesená na poskytovateľa je potrebné preniesť aj samotnú procesnú stránku. Tá však zväčša prechádza úpravou podľa poskytovateľa, avšak samozrejme v konzultácii s objednávateľom outsourcingu. Tento proces je nazývaný „Business Process Reengineering“.

## **Zdielanie rizík**

Tým, že poskytovateľ preberá na seba ako procesnú tak aj realizačnú časť vytesnenej činnosti a zároveň nesie za ňu zodpovednosť (kvalitatívnu a kvantitatívnu tzv. „SLA“), tak sa spoločnosť stáva flexibilnejšou a je schopná omnoho efektívnejšie reagovať na meniaci sa stav trhu. Okrem toho, náklady, ktoré boli vložené do riešenia vytesnenia danej činnosti nešíe poskytovateľ a tak aj celé riziko pri neúspechu nesie v podstate sám.

## **Uvoľnenie zdrojov pre iné účely**

Najčastejším javom po stránke ľudských zdrojov pri realizácii vytesnenia určitých aktivít býva aj presun zamestnancov. Môže sa samozrejme jednať o presun interný ako aj o presun zamestnanca priamo k poskytovateľovi outsourcingu. Pri internom presune zamestnancov môže dôjsť k presunu jeho činnosti z podpornej činnosti do hlavnej činnosti podniku. Pre zamestnancov môže byť táto zmena aj motivujúca, nakoľko sa začnú priamo podieľať na hlavnej činnosti spoločnosti, alebo si budú môcť zdokonaľovať svoje činnosti a špecializovať sa na ne u poskytovateľa.

## **Uvoľnenie kapitálových prostriedkov**

Outsourcing ponúka pri svojej realizácii aj uvoľnenie doposiaľ alokovaných kapitálových prostriedkov na rozvoj konkrétnej činnosti. Je to spôsobené hlavne tým, že pri outsourcingu nie je potrebné vynakladať kapitálové investície, ale sa skôr jedná o operatívne výdaje spoločnosti. V takýchto situáciách je možné ovplyvniť i určité finančné ukazovatele spoločnosti. Okrem toho, spoločnosť tým, že zavádza samotný outsourcing nezaťažuje svoj cash-flow a tak ani nemôže ohroziť finančnú stabilitu spoločnosti.

## **Prísun peňazí**

Ako bolo už vyššie spomínané, pri outsourcingu presúva poskytovateľ na seba aktíva spoločnosti. Väčšinou sa jedná o stroje, zariadenia, počítače, licencie, software. Poskytovateľ ich môže použiť po odkúpení aj pre iných zákazníkov. Všetky tieto

aktíva sú odkupované od zákazníka za účtovnú hodnotu. A práve táto hodnota je pre spoločnosť veľmi dôležitá, nakoľko účtovná hodnota daných aktív je väčšinou vyššia ako trhovú hodnotu (a najmä pokiaľ sa jedná o informačnú technológiu). Preto má samotný predaj veľmi dôležitú úlohu a zvykne sa označovať tzv. „cash infusion“<sup>5</sup>. Avšak je možné daný jav vnímať aj inak, a to tak, že hodnota, ktorá je vyplatená podniku, je ako pôžička, ktorú spoločnosť spláca poskytovateľovi postupne v cene dojednaných služieb počas trvania zmluvného vzťahu.

### **Zníženie operatívnych nákladov**

Zníženie operatívnych nákladov je jeden z očakávaných následkov samotného outsourcingu. toto zníženie je očakávané z viacerých dôvodov. Poskytovateľ už podobné aktivity vykonával niekoľkokrát, takže náklady na výskum, vývoj, marketing sú omnoho nižšie. Okrem toho, poskytovateľ nakupuje dané služby a tovar vo veľkom a získava tak zľavu z rozsahu, nakoľko podobné riešenia poskytuje niekoľkým klientom. Preto môžeme hovoriť o tzv. „Úsporách z rozsahu“. Ďalšie rozdelenie nákladov je na transakčné a výrobné náklady( z funkčnej oblasti ). Medzi transakčné náklady patria<sup>6</sup>:

- Náklady spojené s uzavretím kontraktu a kontrolou jeho naplnenia
- Náklady na komunikáciu medzi podnikom a poskytovateľom
- Náklady na expertné a konzultačné služby spojené napr. s výberovým konaním, alebo riešením sporov poskytovateľa a zákazníka

Tieto transakčné náklady môžu nakoniec aj klesnúť. Zväčša sa tento jav deje pokiaľ je outsourcing spojený aj s Business Process Engineeringom a tržne tak nahradí zbytočne zložitú organizačnú štruktúru spoločnosti. V prípade vytesnenia klesajú výrobné náklady funkčnej oblasti, ale je nutné počítať so zvýšením transakčných

---

<sup>5</sup> ( BRUCKNER T., VOŘÍŠEK J. *Outsourcing informačních systémů*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 1998. 120 s. ISBN 80-86119-07-6)

<sup>6</sup> ( BRUCKNER T., VOŘÍŠEK J. *Outsourcing informačních systémů*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 1998. 120 s. ISBN 80-86119-07-6)

nákladov a zmenou charakteru transakcií, zo štruktúrnych na tržne orientované<sup>7</sup>. Celkové náklady sa tak znížia, ak je rast transakčných nákladov na funkčnú oblasť nižší ako pokles výrobných nákladov oblasti.

Pokiaľ sa však spoločnosti budú pozerat' na outsourcing len z pohľadu úspory môže dôjsť aj k rôznym rozporom<sup>8</sup>. Podľa výskumu Deloitte & Touche v USA z roku 1995 bolo 69% z 1500 opýtaných CIO-s sklamaných z finančného prínosu outsourcingového riešenia. Avšak na outsourcing nie je možné pozerat' sa len z tohto pohľadu. Daným riešením nie je len usporiť náklady organizácii, zabezpečiť nad nimi kontrolu a eliminovať kapitálové investície, ale získať určitú konkurenčnú výhodu, zefektívniť interné fungovanie organizácie, zvýšiť technologickú vyspelosť organizácie a poskytnúť tak zákazníkovi lepšie služby a tovary. Samozrejme na základe všetkých týchto zmien, by sa mal aj dostaviť požadovaný výsledok ohľadne ekonomických výsledkov spoločnosti.

### **Zdroje nie sú dostupné interne**

V určitých prípadoch sa spoločnosti rozhodnú aj pre outsourcing z dôvodu toho, že k daným zdrojom nemajú prístup zo svojich interných zdrojov. Podnik sa kvôli zväčšeniu vzdialil od zdroja surovín a je tak donútený riešiť logistickú otázku. Okrem toho sú tu aj iné varianty, ako napríklad, že spoločnosť sa rozrastie a rozhodne sa pôsobiť aj v zahraničí, kde samozrejme platia iné legislatívne a daňové predpisy. Toto sú varianty, kde je outsourcing jednou z atraktívnych variánt riešenia vzniknutej situácie.

### **Niektoré činnosti sú ťažko zvladateľné, alebo úplne mimo kontrolu**

Vytesnenie jednotlivých činností môže byť aj jednou z ciest ako vyriešiť situáciu, alebo činnosť podniku, ktorá je mimo kontrolu samotnej spoločnosti. Je však veľmi dôležité, aby sa spoločnosť už na začiatku snažila daný problém vyriešiť a jednoznačne

---

<sup>7</sup> ( BRUCKNER T., VOŘÍŠEK J. *Outsourcing informačních systémů*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 1998. 120 s. ISBN 80-86119-07-6)

<sup>8</sup> ( BRUCKNER T., VOŘÍŠEK J. *Outsourcing informačních systémů*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 1998. 120 s. ISBN 80-86119-07-6)

identifikovať podstatu problému a nie spoliehať sa na to, že ju automaticky vyrieši za ňu poskytovateľ. Nakoniec sa môže stať to, že interný problém sa presunie do vzťahu medzi poskytovateľom a spoločnosťou.

### Očakávania od realizácie outsourcingu

V predchádzajúcich bodoch som uviedol rôzne pohľady na dôvody realizácie outsourcingu. Okrem dôvodov sú na strane podnikov aj určité očakávania. Na základe prieskumu časopisu IT Systems bol spracovaný prieskum týchto očakávaní, ktorý vyšiel nasledovne.

| Prínos                                                       | Cekový priemer zo všetkých krajín |
|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| Zníženie nákladov                                            | 3,9                               |
| Lepšia úroveň služieb                                        | 3,7                               |
| Možnosť predpovedať náklady                                  | 3,6                               |
| Zlepšenie výkonnosti podniku                                 | 3,5                               |
| Zlepšenie riadenia procesov                                  | 3,4                               |
| Rozšírenie kapacity spracovania dokumentov, požiadaviek atď. | 3,3                               |
| Možnosť lepšie využiť interné zdroje                         | 3,3                               |
| Lepšia reputácia na trhu                                     | 3,2                               |
| Konkurenčná výhoda                                           | 3,2                               |
| Zníženie podnikateľského rizika                              | 2,7                               |

Pozn. ( 1 - bezvýznamné očakávanie 5 - veľmi veľké očakávanie )

Tab. 2: Očakávania od outsourcingu

(Zdroj: ČASOPIS IT SYSTEMS. Nedôvera k outsourcingu je drahá. *IT Systems*, 2004, č.4.

s. 44 )

## 2.4 Typy outsourcingu

Z hľadiska spôsobu realizácie, alebo jeho komplexnosti a zamerania dokážeme rozdelovať následovné typy outsourcingu:

| Por. číslo | Typy outsourcingu                     | Popis                                                                                                                                                                                                 |
|------------|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.         | Selektívny outsourcing                | Tento typ je taktiež nazývaný ako „outtasking“. Vytesnené sú iba jednotlivé úlohy a nie celé procesy                                                                                                  |
| 2.         | Plný outsourcing                      | Jedná sa o úplné vytesnenie celých funkcií                                                                                                                                                            |
| 3.         | Obchodne-procesný outsourcing         | Pokiaľ sa jednotlivé funkcie nedajú vytesniť izolovane, tak sa vytesňuje celý procesný reťazec                                                                                                        |
| 4.         | Back Sourcing/insourcing (integrácia) | Jedná sa o službu, ktorá bola pôvodne vytesnená alebo služba, ktorá nebola doposiaľ v podniku vykonávaná a je implementovaná do podniku                                                               |
| 5.         | Single-sourcing                       | Vytesnenú činnosť vykonáva len jeden poskytovateľ                                                                                                                                                     |
| 6.         | Multi-sourcing                        | Vytesnenú činnosť vykonávajú niekoľkí poskytovatelia                                                                                                                                                  |
| 7.         | Nearshoring-outsourcing               | Vytesnenie je uskutočnené pozične neďaleko podniku                                                                                                                                                    |
| 8.         | Offshoring-outsourcing                | Vytesnenie je realizované v krajine, ktorá je veľmi ďaleko od samotného podniku, kde sú nižšie náklady na pracovnú silu                                                                               |
| 9.         | Interný outsourcing                   | Poskytovanie činnosti prostredníctvom nákladových stredísk vrámci podniku, ktoré je hospodársky, alebo aj právne nezávislé. Táto forma vytesnenia býva najčastejšou vo forme „Shared Service Center“. |
| 10.        | Externý outsourcing                   | Vytesnenie činnosti na poskytovateľa, ktorý nie je žiadnym spôsobom previazaný na zadávateľa                                                                                                          |

Tab. 3: Typy outsourcingu

(Zdroj: THIEL CH., CAWELIUS M. O. Outsourcing – *Historie und Begriffserklärung. Magazin des Info - Instituts*, 2007, č.1, s. 21.)

## 2.5 Proces outsourcingu

Outsourcingový proces je vždy realizovaný prostredníctvom zadefinovaného projektu jeho realizácie. V tomto projekte sú zadefinované oblasti, ktoré označí manažment spoločnosti, ktorá má záujem o outsourcing ako tie, ktoré je možné realizovať prostredníctvom externého partnera, čiže ich vytesniť. Samozrejme je potrebné aj zadefinovať aj hlavnú činnosť podniku, ktorá je označovaná ako tzv. (Core Business) a vyšpecifikovať, ktoré podporné činnosti tohto procesu vytesniť, alebo nájsť relevantný dôvod prečo ich zabzpečovať. Samotný proces outsourcingu sa skladá z niekoľkých krokov, ktoré majú za úlohu zadefinovať čo je možné vytesniť a čo nie. Medzi tieto kroky patria<sup>9</sup>:

- Strategická analýza funkčných oblastí
- Určenie funkčných oblastí, ktoré budú vytesnené
- Definícia rozhrania „podnik – poskytovateľ“ a definícia požiadaviek na poskytovateľa
- Výber poskytovateľa, alebo poskytovateľov
- Transformácia
- Riadenie vzťahu

## 2.6 Strategická analýza funkčných oblastí

Táto činnosť má za úlohu jednoznačne definovať hlavnú činnosť spoločnosti, čiže to, čo je hlavným predmetom činnosti a aké podporné procesy pre túto činnosť v spoločnosti existujú. Vďaka tejto analýze by malo byť jednoduchšie definovať jednotlivé slabé a silné stránky organizácie a rozhodnúť sa, ktorú z nich bude možné, prípadne nutné vytesniť. Hlavnú činnosť spoločnosti, je potrebné chápať ako tú, ktorá zabezpečuje príjem spoločnosti, jej know-how, ktorým si dokáže zabezpečiť svoje postavenie na trhu a svoju jedinečnosť. Preto sa vyberajú podporné činnosti, ktoré je možné zvládnuť z hľadiska poskytovateľa a jeho špecifickej odbornosti na túto činnosť. Táto fáza je veľmi dôležitá, pretože práve podľa nej bude rozhodované, ktoré činnosti

---

<sup>9</sup> (BRUCKNER T., VOŘÍŠEK J. *Outsourcing informačních systémů*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 1998. 120 s. ISBN 80-86119-07-6)

ostanú ponechané v spoločnosti a ktoré preberie poskytovateľ na seba. Do tohto procesu je zainvolvaný celý manažment spoločnosti, ktorý na základe svojich skúseností v oblasti dokáže relevantne povedať, čo je možné a dôležité a čo nie. Toto rozhodnutie potom ovplyvní celý budúci proces fungovania spoločnosti.

## **2.7 Určenie funkčných oblastí, ktoré budú vytesnené**

Na to, aby bolo možné určiť oblasti, ktoré budú prenechané na spoločnosť, ktorá bude vykonávať outsourcing, je potrebné zdefinovať jej jednotlivé oblasti podľa predchádzajúceho bodu. Okrem týchto oblastí dochádza aj k vytvoreniu základných otázok, ktoré nám napomôžu presne určiť čo a v akom rozsahu bude vytesnené. Medzi tieto otázky patria<sup>10</sup>:

- Ktoré oblasti by bolo vhodné vytesniť?
- Je vhodné vytesniť celú funkčnú oblasť, alebo len jej časť?
- Aké výhody a aké komplikácie je možné od vytesnenia očakávať?
- Pre aké oblasti bude mať vytesnenie najväčšie prínosy?
- Na ktorých poskytovateľov je možné jednotlivé oblasti preniesť?
- Je lepšie preniesť všetky oblasti na jedného poskytovateľa tzv. integrátora, alebo je vhodnejšie využiť niekoľko rôznych poskytovateľov?

Pri kladení si prvej otázky, je potrebné si zdefinovať, ktoré z jednotlivých podporných činností chce spoločnosť prevádzkovať u seba, poprípade ukončiť, alebo presunúť na poskytovateľa. Avšak pri určovaní týchto dôvodov je veľmi dôležité prihliadať nie na to, či daná oblasť je kritická, ale či je kritická z hľadiska kompetitívneho. Nakoľko ak by sa jednalo o časť, ktorá by bola jednou z kompetitívnych činností, tak spadá do oblasti hlavnej činnosti a tá by nemala byť vytesnená. Tie činnosti, ktoré sa napokon spoločnosť rozhodne vytesniť, je ešte potrebné zdefinovať detailnejšie. Samotné vytesnenie bez detailnej špecifikácie rozsahu a štruktúry by mohlo byť napokon neúspešne a neúčinné. Vytesnením sa

---

<sup>10</sup> (BRUCKNER T., VOŘÍŠEK J. *Outsourcing informačních systémů*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 1998. 120 s. ISBN 80-86119-07-6)

podnik zbaví zodpovednosti za konkrétnu oblasť, avšak platí tu jedna veľmi dôležitá veta. Jej autorkou je riaditeľka informatiky v Huges Aircraft pani Mahvash Yazdi, ktorá tvrdí:

*„Čo nevytesníš, je takisto dôležité ako to, čo si ponecháš<sup>11</sup>“*

Od Outsourcingu sa veľa krát očakáva hlavne finančná úspora z implementácie riešenia, avšak ako som už vyššie spomínal, nemalo by to byť jedným z hlavných kritérií. Pri finančnej otázke je potrebné porovnanie zníženia nákladov s presunutím činnosti na poskytovateľa s nákladmi transakčnými. Problémom nákladov môžu byť náklady, ktoré nie sú jednoznačne identifikovateľné, že súvisia s danou činnosťou. Tieto náklady sú zväčša označované za tzv. „Hidden costs<sup>12</sup>“. Tieto náklady sa môžu vyskytovať v prípadoch, kedy sa nepočíta s istými činnosťami, ktoré nebolo potrebné kvantifikovať, pokiaľ boli vrámci spoločnosti. Pri presune napr. celého útvaru bude nutné tieto činnosti doobjednávať a cena služby sa tak bude zvyšovať. Porovnanie nákladovosti oblastí pred a po outsourcingu následovne:

- Cena internej prevádzky
- Cena outsoursovanej časti

Cenu internej prevádzky je možné vypočítať na základe interných nákladov, ktorých dáta by mal poskytovať interný kontroling spoločnosti. Pri rátaní tohto výpočtu je potrebné zahrnúť niekoľko faktorov. Cena vytesňovanej činnosti by mala byť nižšia a samozrejme zodpovedať aj riziku z vytesnenia. Do tejto časti je nevyhnutné prirátat aj transakčné náklady, ktoré sú neoddeliteľnou časťou pri outsourcingu. Niektorí experti doporučujú prirátat aj určitú percentuálnu hodnotu k danej cene ako skryté náklady.

---

<sup>11</sup> (BARET R. Outsourcing Success Means Making the Right Moves. *Enterprise Reengineering*, 1996, č. 7, 13-17)

<sup>12</sup> (MINOLI D. *Analyzing Outsourcing, Reengineering information and communication systems*. 1. vydanie New York, McGraw-Hill, Inc. 1994, 256 s. ISBN: 978-0070425934)

Veľmi dôležitou časťou pri výbere realizácie outsourcingového riešenia je rozhodnúť sa, či danú oblasť a jej komplexnosť bude spoločnosť vytesňovať prostredníctvom jedného poskytovateľa. Ten v takomto prípade môže vystupovať ako integrátor, alebo rozloží jednotlivé časti medzi niekoľkých poskytovateľov. Spoločnosť však musí jednoznačne brať v úvahu, že osloviť poskytovateľa s požiadavkou na realizáciu činnosti, ktorú štandardne nevykonáva, nemá význam pri outsourcingu. Ak by to aj poskytovateľ akceptoval, vždy je tam možné riziko z toho dôvodu, že v danej činnosti nemá také skúsenosti ako v ostatných. Preto je odporúčané si urobiť prieskum trhu aktuálnych poskytovateľov a ich ponúkaných činností a držať sa ich. Veľmi dôležitou podmienkou je vybrať si stabilného a silného hráča na trhu, aby sa tak eliminovala možnosť bankrotu poskytovateľa a tým aj ohrozenia stability fungovania spoločnosti.

Typy outsourcingových kontraktov je možné deliť do troch skupín:

- a. Krátkodobé, príležitostné kontrakty
  - b. Typické dlhodobé kontrakty
  - c. Joint Ventures
- 
- a. Jedná sa o kontrakty, ktoré majú zabezpečiť vykrytie nejakej špecifickej činnosti na krátku dobu
  - b. Jedná sa o najbežnejšie kontrakty v tomto type podnikania, pričom pokrývajú konkrétnu časť vytesnenej podpornej funkčnej činnosti. Ich dĺžka sa pohybuje v intenciách 5 až 10 rokov.
  - c. Tieto prípady sú ojedinelejšie. Jedná sa o prípady, kedy chcú spoločnosti zdieľať náklady a riziká daných aktivít funkčných oblastí. Príkladom takéhoto prípadu môže byť situácia, ak chce jedna spoločnosť (poskytovateľ) využívať určité činnosti druhej (podnik) a tá zas chce využívať jej Informačný systém. Typickým kontraktom takéhoto typu je KODAK a IBM.

## **Definícia rozhrania „podnik – poskytovateľ“ a definícia požiadaviek na poskytovateľa**

Táto časť už hovorí a definuje jednotlivé funkčné oblasti ich procesy a rohrania medzi nimi. V odbornej literatúre sa často hovorí, že táto fáza je z hľadiska klarifikácie toho čo sa chce a akým spôsobom to dosiahnuť, kritická taktiež. Tu je potrebné, aby spoločnosť už po analýze zadefinovala to, čo chce vytesniť v akej miere a čo má byť výstupom realizovaného vytesnenia. Nemusí sa vždy jednať len o vytesnenie podpornej činnosti, ale aj jej samotný rozvoj z pohľadu jej budúcej efektivity pre podnik. Ďalšou dôležitou úlohou podniku je vyšpecifikovať problémy, ktoré doposiaľ pretrvávali vrámci interných procesov s touto činnosťou. Na základe týchto vstupov dokáže poskytovateľ kvantifikovať náklady na ich odstránenie. Vďaka týmto znalostiam bude možné predísť možným sporom medzi poskytovateľom a podnikom. Definícia rozhrania podnik poskytovateľ by mala obsahovať následovné informácie<sup>13</sup>:

- Dodávané produkty
- Dodávané služby
- Informácie vymieňané v súvislosti s dodávanými produktami a službami
- Technológiu, pomocou ktorej budú informácie medzi oboma stranami vymieňané
- Maximálnu dobu reakcie poskytovateľa na každú aktivačnú udalosť
- Cenové charakteristiky vzťahov
- Metriky vzťahov
- Zodpovednosť oboch strán (táto zodpovednosť sa týka škôd spôsobených druhej strane)

Okrem týchto informácií by mal podnik zadefinovať aj svoje požiadavky na poskytovateľa, ktoré by mali byť koncipované tak, aby brali ohľad na budúce výberové konanie. Tieto požiadavky je možné definovať rôznymi spôsobmi, avšak je potrebné vyčleniť požiadavky tzv. kritické (Critical Success Factors ). Nakoľko aj napriek tomu, že poskytovateľ vlastní svoj prostriedok činnosti, nemusí mať právo s ním bez

---

<sup>13</sup> ( BRUCKNER T., VOŘÍŠEK J. *Outsourcing informačních systémů*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 1998. 120 s. ISBN 80-86119-07-6)

obmedzenia, alebo nejakej limitácie nakladať. S takýmto prípadom sa stretávame najmä, ak podnik chce mať svoju dátovú základňu priamo u seba a nemá záujem dať poskytovateľovi plnú kompetenciu s jej narábaním. O takejto limitácii hovorí aj , pričom je označovaná ako „Control Without Ownership“.

Okrem týchto požiadaviek, je možné vytvoriť aj ďalšie, ktoré by mali napômôť pri výbere poskytovateľa po stránke eliminovania potencionálneho bankrotu, alebo dostatočnú znalosť v danej oblasti. Medzi tieto požiadavky môžeme zaradiť nasledovné<sup>14</sup>:

- Veľkosť poskytovateľa (jeho obrat, počet zamestnancov)
- Kvalifikačné požiadavky (počet pracovníkov určitých profesií, výsledky v konkrétnej oblasti, ktorú bude podnik outsourcovať)
- Dôkaz o vlastníctve zdrojov, ktoré sú pre poskytovanie služieb potrebné
- Akceptáciu o prevzatí nepotrebných zdrojov od podniku

V prípade, že podnik zabezpečuje outsourcing všetkých vytesnených činností, je potrebné zvážiť aj existujúce riziko subkontraktorov poskytovateľa. Toto riziko je možné eliminovať tým, že v zmluve o outsourcingu bude priamo zakomponované obmedzenie na využívanie subkontraktorov pri poskytovaní danej činnosti.

## **2.8 Výber poskytovateľa**

Výber poskytovateľa sa vykonáva bežným výberovým konaním ako aj pri iných činnostiach. Podstatné je v tejto časti nezabudnúť implementovať všetky vyššie uvedené podmienky, aby požiadavky v ňom dokázali jednoznačne identifikovať to, čo sa pôjde outsoucovať a do akej miery. Okrem týchto faktorov je dobré prihliadať aj na referencie poskytovateľov a možnosti riešenia nadštandardných služieb zo strany poskytovateľa. Je však potrebné stále mať na mysli, že finančný faktor nemôže mať definitívne stanovisko pri výbere poskytovateľa.

---

<sup>14</sup> ( BRUCKNER T., VOŘÍŠEK J. *Outsourcing informačních systémů*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 1998. 120 s. ISBN 80-86119-07-6)

Pri zedefinovávaní kontraktu je potrebné dôsledne zvažovať, aké množstvo informácií bude posúvané poskytovateľovi. Je potrebné rátať, že takisto aj poskytovateľ môže mať ambície zneužitia týchto informácií pre svoj osobný prospech. V prípade, že by sa táto možnosť nezakomponovala do kontraktu, tak môžu spoločnosti vzniknúť nečakané náklady z titulu riešenia takejto situácie. Vždy je potrebné s takýmto rizikom počítať a eliminovať ho obojstrannou kvalitnou zmluvou. Je potrebné si uvedomiť, že samotný poskytovateľ nezdiera tie isté motívy zisku, ako podnik, nakoľko sa nejedná o kontrakt typu „Joint Ventures“. Poskytovateľova snaha je zarobiť čo najviac na poskytnutí špecifického riešenia.

Avšak je nutné si zároveň uvedomiť, že sa pri outsourcingu jedná o viac ako štandardný obchodný vzťah. Preto by mala byť zmluva nakoncipovaná tak, aby chránila obe strany pred možnými rizikami. Existujú tzv. 3 hlavné neúspechy outsourcingových projektov podľa<sup>15</sup>:

- a. Financie, právo, alebo poskytovateľ dominujú v procese realizácie kontraktu
  - b. Neberie sa v úvahu referencie, povest', alebo vzťah s poskytovateľom
  - c. Krátkodobé výhody dominujú nad faktormi rozhodovania
- a. Pri rozhodovaní o výbere právnicka, je veľmi podstatné, aby rozhodoval top manažment podniku. Avšak pri tomto rozhodovaní musia brať členovia manažmentu v úvahu jednu dôležitú vec. Nie je dobré, dokonca sa doporučuje prihliadať na to, že finančná stránka je dôležitá, avšak nie natoľko ako strategická stránka ostatných oddelení ako obchod, zakaznícky servis a strategické oddelenie spoločnosti. Finančný manažér a manažér právneho oddelenia by mali v tomto procese zastávať skôr pozíciu poradcov ako role decision maker-ov. V prípade, že by sa tak nekonalo, hrozí tu riziko, že pôvodné strategické ciele sa môžu minúť účinkom.

---

<sup>15</sup> (BRUCKNER T., VOŘÍŠEK J. *Outsourcing informačních systémů*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 1998. 120 s. ISBN 80-86119-07-6)

- b. Referencie a povest' poskytovateľa, je jednou z veľmi dobrých informácií, ktoré sa zídu pri procese rozhodovania. Práve tieto odzrkadľujú predchádzajúcu, alebo aktuálne prebiehajúcu kvalitu spolupráce s poskytovateľom.
- c. Tento bod pojednáva o prípadoch, ktoré sa zväčša vyskytujú z dôvodu nedôslednej predošlej analýzy a nekorektného nadefinovania stratégie spoločnosti. Môže sa takisto jednať o snahu manažmentu spoločnosti odstrániť krátkodobé problémy prostredníctvom outsourcingu, čo v konečnom dôsledku nemusí podniku pomôcť tak, ako sa pôvodne očakávalo.

### **Transformácia funkčných oblastí**

Všeobecne je tento proces vnímaný veľmi senzitívne. Pokiaľ sa podnik rozhodne vytesniť konkrétnu podpornú činnosť, ktorá bola doposiaľ zabezpečovaná z interných zdrojov, tak sa naskytajú dve veľmi dôležité otázky. Ich znenie je nasledovné:

1. „Čo bude so zamestnancami, ktorí doposiaľ pracovali na pozíciách, ktoré budú vytesnené?“
2. „Čo bude so zariadeniami, ktoré boli obsluhované len na činnosť ktorá bola vytesnená?“

Počas celého projektu je dôležité dbať na to, aby zamestnanci v spoločnosti boli dostatočne informovaní o celom procese a boli im vysvetlené všetky úkony, ktoré budú s tým spojené. Podnik by sa mal dohodnúť s poskytovateľom, ako bude riešiť túto otázku Tým, že sa po outsourcingu zmení organizačná štruktúra spoločnosti vzniknú aj nové pozície. Avšak, nebude ich dostatočný počet, aby mohli zastrešiť to množstvo, ktoré pracovalo na vytesnenej činnosti. A práve preto, vznikajú dohody s poskytovateľom o prevzatí týchto pracovníkov na stranu poskytovateľa. Podnik tak môže preniesť túto zodpovednosť na poskytovateľa a odkomunikovať ju ako možnosť personálneho rozvoja konkrétnej oblasti u poskytovateľa. Táto zmena v konečnom dôsledku môže mať aj pozitívny ohlas zo strany zamestnancov. Pokiaľ sa dohodne podnik s poskytovateľom na so zachovaní sociálnych výhod a odmeňovaní minimálne

v rovnakej výške ako bolo v podniku, tak zamestnanec ju nemusí vnímať až tak negatívne.

Odpoveďou na druhú otázku je prevzatie technológie na stranu poskytovateľa. Táto možnosť tak uvoľní podniku zdroje, ktoré sú viazané k nakúpeným technológiám. Môže sa teda jednať o prevzatie technologických zariadení, výpočtovej techniky, licencií a pod.. Tieto aktíva sú zväčša odkupované za ich účtovnú hodnotu. Podnik pritom túto službu musí brať ako finančnú injekciu zo strany poskytovateľa, ktorú aj tak zaplatí pravidelnými čiastkami za danú službu. To isté platí aj pri prevatí zamestnancov. Avšak takýto úkon zo strany poskytovateľa má aj jednoznačný odkaz. Je to snaha o zachovanie dlhodobej vzájomnej spolupráce.

### **Riadenie vzťahu**

Riadenie vzťahu je takisto dôležité ako aj výber a definícia oblastí pre outsourcing. Preto je odporúčané investovať to isté úsilie do udržiavania a riadenia vzťahu, ako aj jeho prípravy. Podnik si musí uvedomiť, že je potrebné prispôbiť svoju organizačnú štruktúru tak, aby bola schopná okamžite reagovať na akékoľvek nečakané problémy s vytesnenou činnosťou na strane poskytovateľa. Preto sa doporučuje zriadiť oddelenie, ktoré bude mať vo svojom popise práce riadenie vzťahov s poskytovateľom a riešenie operatívnych problémov s poskytovaním služieb. Samotný kontrakt, ale aj potencionálne nové kontrakty, alebo dodatky k existujúcim kontraktom, by mali byť veľmi detailné a práve preto, je do budúcnosti očakávané, že tento proces bude riadiť osoba, ktorá je v danej oblasti expertom. Práve tu sa vytvára priestor pre úplne novú pozíciu v spoločnosti. Túto pozíciu priamo zdefinoval Outsourcing Institute a jej názov je Chief of Resource Officer. Táto osoba, by mala byť do istej miery expert na zmluvné vzťahy, obchodný stratég a manažér v jednom. Outsourcing ako taký, je hlavne zmluvný vzťah, ktorý nemá krátkodobý charakter a preto sa ani nestáva to, že by sa menil v krátkych intervaloch poskytovateľ. Preto zdefinovanie všetkých podmienok (cenových, kvalitatívnych, kvantitatívnych a iných) je základom, pre kvalitnú a korektnú budúcu spoluprácu obidvoch zmluvných strán.

## **Sedem základných omylov pri outsourcingu**

Už veľa riadiacich pracovníkov, ktorí rozmýšľali nad realizáciou outsourcingového riešenia si o tejto činnosti vytvorili určitý obraz, ktorý im má daná služba poskytnúť treťou stranou priniesť. Po týchto chybách vzniklo 7 základných omylov, ktoré sa najčastejšie vyskytovali pri očakávaníach. Medzi tieto omyly patria úvahy typu<sup>16</sup>:

- Outsourcing je štandardná a štandardne vnímaná právna kategória
- Outsourcing je moderné a komplexné riešenie problémov v IT
- Hlavným cieľom outsourcingu je úspora finančných prostriedkov
- Podstatou a jadrom outsourcingu je SLA (Service Level Agreement)
- Je dôležité, aby zmluva bola predovšetkým výhodná
- Outsourcingový vzťah sa vyvíja, preto je možné veľa podrobností upresniť počas jeho samotného plnenia
- Nie je potrebné sa špeciálne zaoberať riešením sporov, budú stačiť štandardné postupy

## **Outsourcing je štandardná a štandardne vnímaná právna kategória**

Outsourcing, je už pomerne veľmi známa problematika. Avšak až v poslednej dobe sa jej začína venovať viac pozornosti vo forme odbornej literatúry. Rôzne univerzity a odborné asociácie ho chcú určitým spôsobom charakterizovať a zdefinovať do jednotlivých typov. Avšak odborníci v danej oblasti toto škatuľkovanie odmietajú. Uznanie takejto kategorizácie by určitým spôsobom aj obmedzilo pole ich možností outsourcingu. Samozrejme je potrebné aj uznať to, že je veľmi ťažké ho rozdeliť do jednotlivých oblastí a obecné ho charakterizovať. Veľmi často sa aj poskytovatelia pristihnú, že aj napriek tomu, že v niektorých prípadoch robia rutinnú prácu skoro totožných projektov, tak každý má svoje špecifiká a tak je to aj po

---

<sup>16</sup> (ČEJP V., HÜBNER M., JAŠEK J., KLÁŠTERSKÝ L., KRIŽKO I., MAISNER M., MANDULOVÁ K., RENTSCH R., VÁŇA V., *Outsourcing*. 1. vydanie. Praha : TATE International, s.r.o., 2008. 268 s. ISBN 978-80-86813-16-5)

stránke zmluvnej. Nie je možné hovoriť o tzv. štandardizovanej zmluve. Samotná outsourcingová zmluva je koncipovaná ako zmluva inomínatna (nepomenovaná). Podľa § 269 odst. 2 zák. Č. 513/1990 Sb. v znení neskorších predpisov ( Obchodný zákonník ČR ), je teda na dohode zmluvných strán, čo bude v obsahu outsourcingovej zmluvy. Čiže o nejakom štandardizovanom procese outsourcingu nie je možné v žiadnom prípade hovoriť.

### **Outsourcing je moderné a komplexné riešenie problémov v IT**

Outsourcing je určité moderný prístup k riešeniu jednotlivých problémov. Avšak nie je možné ho označovať ako liek na všetky choroby v podniku. O tom, či jeho zavedenie odstráni samotný problém hlavne rozhoduje naďefinovanie zmluvy o outsourcingu, komplexné zadefinovanie požiadaviek a ich plánu na odstránenie. To, že si spoločnosť vyberie outsourcing v podstate ešte nič nerieši. Dokonca je možné aj tvrdiť to, že pre aplikácie outsourcingových riešení dochádza k veľkým rizikám, ktoré platia ako pre podnik, tak aj pre poskytovateľa.

### **Hlavným cieľom outsourcingu je úspora finančných prostriedkov**

Pokiaľ pôjde podnik do outsourcingového riešenia s hlavným cieľom ušetriť, tak nemusí ani začínať. Jedná sa o jednu z najzávažnejších chýb. Zväčša dôvodom na realizáciu bývajú úplné iné a samozrejme závažnejšie dôvody. Okrem toho sa doporučuje, aby finančný pohľad bol zadefinovaný ako menej podstatný. Štatisticky môžeme hovoriť o úplne iných dôvodoch. Sú to napríklad<sup>17</sup>:

- Neschopnosť zákazníka efektívne vybudovať informačný systém
- Neschopnosť udržať, alebo získať odborný personál so skúsenosťami, takisto neschopnosť systém efektívne prevádzkovať a rozvíjať

---

<sup>17</sup> (ČEJP V., HŮBNER M., JAŠEK J., KLÁŠTERSKÝ L., KRIŽKO I., MAISNER M., MANDULOVÁ K., RENTSCH R., VÁŇA V., *Outsourcing*. 1. vydanie. Praha : TATE International, s.r.o., 2008. 268 s. ISBN 978-80-86813-16-5)

- Neschopnosť zákazníka využiť predimenzovaný systém pre vlastné potreby
- Potreba presunu nákladov na informačný systém z investičných fondov na prevádzkové fondy
- Nutnosť zníženia počtu vlastných zamestnancov
- Nutnosť zníženia absolutných nákladov na určitú činnosť
- Prianie vlastníkov, pretože sa jedná o progresívny prvok riadenia

### **Podstatou a jadrom outsourcingu je SLA (Service Level Agreement)**

Service Level Agreement je určite jednou z kľúčových častí samotnej outsourcingovej zmluvy. Avšak v praxi je možné objaviť prípady, pri ktorých zmluvné strany obmedzia túto dohodu, čo v konečnom prípade môže byť nevýhodné pre obe strany. Môže nastať situácia, pri ktorej nebudú tieto parametre správne zadefinované v zmluve a tak reklamácia na kvalitu služby je neakceptovateľná zo strany poskytovateľa. Zároveň poskytovateľ nebude mať odkiaľ vedieť stupeň kvality, pokiaľ nie sú zadefinované v zmluve a tak sa stáva, že celý vzťah je neefektívny. V konečnom dôsledku poskytovateľ nedostane odplatu za dané („nekvalitné“) služby. Nezanedbateľnou časťou je aj dojednanie o vysporiadaní po ukončení zmluvy, ktorá prekračuje štandardné hranice SLA. Pri takýchto prípadoch sa zvyčajne naskytá otázka, čo sa stane z daným HW, databázami, licenciami, autorskými právami .... atď. Po ukončení má zvyčajne podnik ako aj poskytovateľ úplne iné predstavy o budúcej spolupráci. Práve v takýchto prípadoch sa môže stať, že sa podnik „chtiac či nechtiac“ stane závislým na danom poskytovateľovi služieb.

### **Je dôležité, aby zmluva bola predovšetkým výhodná**

V prípade outsourcingu môžeme hovoriť o tom, že zmluva by mala byť výhodná pre obe strany. Nie je dobré, aby bola o niečo viac výhodná ani na jednu stranu. Je potrebné si uvedomiť, že podnik dáva prístup poskytovateľovi k jeho citlivým interným informáciám a zároveň, že poskytovateľ preberá na seba určité riziko. Preto je odporúčané nastaviť zmluvu tak, aby bola obojstranne výhodná a zároveň, aby ochraňovala obe strany. Inými slovami malo by tam vládnuť Equilibrium.

### **Outsourcingový vzťah sa vyvíja, preto je možné veľa podrobností upresniť počas jeho samotného plnenia**

Vzťah, ktorý vládne medzi podnikom a poskytovateľom sa postupne vyvíja a treba si uvedomiť, že snaha dodatočne meniť niektoré ustanovenia, ceny a iné podmienky nemusí byť akceptovaná z druhej strany. V takýchto prípadoch tu môže platiť pravidlo veta pre obidve strany. Preto je potrebné dané podmienky dohodnúť tak, aby aj v prípade, že nebude možné zmeniť požadovné časti zmluvy, bude možno pokračovať v danom kontrakte až do dátumu terminácie zmluvy.

### **Nie je potrebné sa špeciálne zaoberať riešením sporov, budú stačiť štandardné postupy**

Tomuto bodu by som chcel priradiť špeciálnu pozornosť. Riešenie sporov prostredníctvom legislatívy je síce jedna z možností, avšak treba prihliadať na jednu skutočnosť. Neexistuje v tomto prípade pri riešení súdnou cestou, žiadny mechanizmus, ktorý by mohol skrátiť dobu trvania súdneho procesu. Jeho dĺžka môže trvať aj päť rokov a možno aj viac. Takáto cesta narušuje a to zásadne celú rovnováhu vzťahu a môže sa pretaviť do kvality spolupráce obidvoch spoločností.

## **2.9 Výhody nevýhody a riziká outsourcingu**

Ako akákoľvek činnosť, tak aj outsourcing má svoje výhody, nevýhody a riziká ako pre poskytovateľa tak aj pre podnik. Na základe už realizovaných riešení sa podarilo vytvoriť menný zoznam výhod, nevýhod a rizík, ktoré sú spojené s touto činnosťou. Objavujú sa ako v poskytovaní vytesnenej činnosti, tak aj v právnych nástrahách zmluvného vzťahu. Pri tomto vzťahu si treba uvedomiť, že každá zo zmluvných strán ide do určitého rizika, ktoré jej však vie priniesť nejakú výhodu. Výhoda môže byť vo forme finančného prínosu, zvýšenia efektivity, alebo sprehľadnenia fungovania určitých úsekov v spoločnosti.

## Výhody outsourcingu

| Výhody outsourcingu |                                                 |
|---------------------|-------------------------------------------------|
|                     | Prístup k svetovej úrovni                       |
|                     | Nové technológie bez vedľajších nákladov        |
|                     | Rýchlejší nástup nových technológií             |
|                     | Odpadá zodpovednosť za oblasť a za jej riadenie |
|                     | Rozloženie nákladov a redukcia investícií       |
|                     | Prísun peňazí                                   |
|                     | Väčšia a ľahšia možnosť fúzie podniku           |

Tab. 4: Výhody outsourcingu

(Zdroj: BRUCKNER T., VOŘÍŠEK J. *Outsourcing informačních systémů*. 1. vyd. Praha : Ekopress, 1998. 120 s. ISBN 80-86119-07-6)

## Nevýhody outsourcingu

| Nevýhody outsourcingu |                                                                                                                  |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                       | Nízka operabilita                                                                                                |
|                       | Nezvratnosť jednotlivých rozhodnutí                                                                              |
|                       | Vyššie náklady na prípadné zmeny                                                                                 |
|                       | Nutnosť riadenia vzťahu                                                                                          |
|                       | Rizika podniku, kde patrí riziko nízkej úrovne služby, krachu poskytovateľa, uviaznutie v zastaralej technológii |
|                       | Nekontrolovateľné toky vnútorných informácií mimo podnik                                                         |
|                       | Obtiažne kvantifikovateľné prínosy                                                                               |

Tab. 5: Nevýhody outsourcingu

(Zdroj: BRUCKNER T., VOŘÍŠEK J. *Outsourcing informačních systémů*. 1. vyd. Praha : Ekopress, 1998. 120 s. ISBN 80-86119-07-6)

## Riziká outsourcingu

| Riziká outsourcingu |                                              |
|---------------------|----------------------------------------------|
|                     | Zlyhanie outsourcingu                        |
|                     | Únik know-how                                |
|                     | Únik informácií                              |
|                     | Narušenie ostatných podnikových procesov     |
|                     | Bankrot poskytovateľa                        |
|                     | Nepredpokladané náklady                      |
|                     | Strata kontroly nad procesom                 |
|                     | Nerešpektovanie zmluvy a vzájomných záväzkov |
|                     | Porušenie obchodného tajomstva               |
|                     | Slabá skúsenosť so špecifickým typom zmlúv   |

Tab. 6: Riziká outsourcingu

(Zdroj: BRUCKNER T., VOŘÍŠEK J. *Outsourcing informačních systémů*. 1. vyd. Praha : Ekopress, 1998. 120 s. ISBN 80-86119-07-6)

### 2.10 Riziká outsourcingu, ich výpočet a riadenie

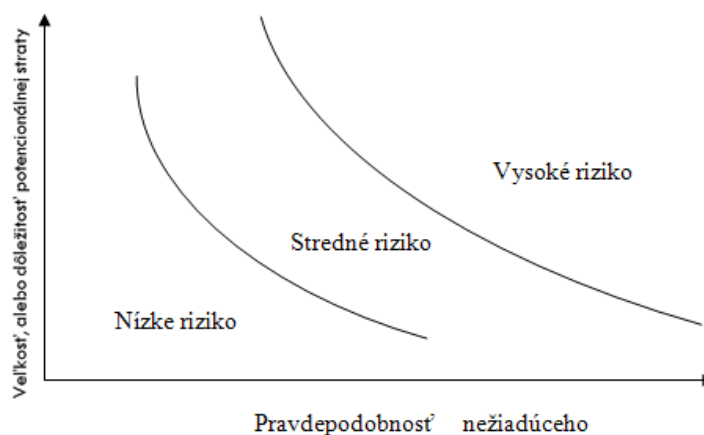
Pojem riziko, je možné charakterizovať ako nebezpečie vzniku škody, poškodenia, zničenía<sup>18</sup>. Taktiež, je možné si pod týmto slovom predstaviť aj neúspech pri podnikateľskom zámere. Toto riziko môže nastať pri akýchkoľvek neočakávaných zmenách, ktoré majú priamy vplyv na vykonávanú činnosť. Preto aj pri outsourcingu je možné riziko merať prisudzovať mu hodnotu a tak aj sledovať náchylnosť na riziko pri takýchto situáciách. Finančná teória najčastejšie definuje riziko ako volatilita (kolísavosť) finančnej veličiny (hodnoty portfólia, zisku atď.) okolo očakávanej

<sup>18</sup> (SMEJKAL V., RAIS K. *Řízení rizik*. 1. vyd. – Praha : GRADA Publishing, 2003. 270 s. ISBN 80-247-0198-7)

hodnoty v dôsledku zmien rady parametrov<sup>19</sup>. Veľkosť rizika môžu ovplyvňovať nasledovné veličiny:

- Pravdepodobnosť výskytu nežiaduceho výsledku
- Veľkosť, alebo dôležitosť potencionálnej straty, ktorá môže nežiadúci výsledok privodiť

Na základe týchto dvoch parametrov je možné riziko znázorniť nasledovne:



Graf 1: Hodnotenie rizika č.1

(Zdroj: ČEJP V., HŮBNER M., JAŠEK J., KLÁŠTERSKÝ L., KRIŽKO I., MAISNER M., MANDULOVÁ K., RENTSCH R., VÁŇA V., *Outsourcing*. 1. vydanie. Praha : TATE International, s.r.o., 2008. 268 s. ISBN 978-80-86813-16-5)

Riziko je možné kvantifikovať na základe použitia vzorcov, do ktorých je potrebné dosadiť jednotlivého hodnoty. Čiže matematické vyjadrenie, ktoré nám pomôže vyčíslieť výšku rizika má nasledovné znenie<sup>20</sup>:

$$RE = P_{(UO)} * L_{(UO)}$$

<sup>19</sup> (SMEJKAL V., RAIS K. *Řízení rizik*. 1. vyd. - Praha: GRADA Publishing, 2003. 270 s. ISBN 80-247-0198-7)

<sup>20</sup> (ČEJP V., HŮBNER M., JAŠEK J., KLÁŠTERSKÝ L., KRIŽKO I., MAISNER M., MANDULOVÁ K., RENTSCH R., VÁŇA V., *Outsourcing*. 1. vydanie. Praha : TATE International, s.r.o., 2008. 268 s. ISBN 978-80-86813-16-5)

Kde :

|       |                                                                                      |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| RE    | (Risk Exposure) – definuje vystavenie sa riziku, resp. samotnú výšku rizika          |
| P(UO) | (UO – Undesirable Outcome) definuje pravdepodobnosť dosiahnutia nežiadúceho výsledku |
| L(UO) | (L – Loss) definuje spôsobenú stratu nežiadúcim výsledkom                            |

Pokiaľ by sa jednalo počas outsourcingu o súbor niekoľkých rizík, ktoré by mohli ovplyvniť jeho úspešnosť, tak je lepšie použiť vzorec, ktorý pomôže vypočítať sumárne riziko zo všetkých možných rizík. Potom vzorec takéhoto matematického výpočtu bude vyzerat' nasledovne<sup>21</sup>:

$$RE = \sum_i P_{(UO_i)} * L_{(UO_i)}$$

Kde:

|                     |                                                                                                      |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| P(UO <sub>i</sub> ) | (UO – Undesirable Outcome) definuje pravdepodobnosť dosiahnutia nežiaduceho výsledku v i-tom prípade |
| L(UO <sub>i</sub> ) | (L – Loss) definuje spôsobenú stratu nežiadúcim výsledkom v i-tom prípade                            |

Je veľmi dôležité si uvedomiť, že samotný výpočet nám hovorí o výške rizika, avšak nezapočítava do daného vzorca aj časový faktor. Pokiaľ by sme chceli pridať do danej rovnice aj tento faktor, tak interpretácia danej rovnice v časovom intervale <0;T<sub>0</sub>> by vyzerala nasledovne<sup>22</sup>:

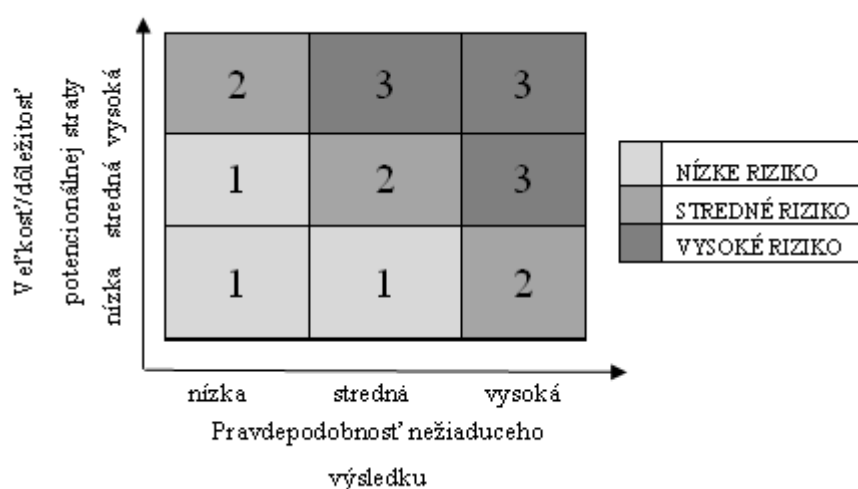
---

<sup>21</sup> (ČEJP V., HŮBNER M., JAŠEK J., KLÁŠTERSKÝ L., KRIŽKO I., MAISNER M., MANDULOVÁ K., RENTSCH R., VÁŇA V., *Outsourcing*. 1. vydanie. Praha : TATE International, s.r.o., 2008. 268 s. ISBN 978-80-86813-16-5)

<sup>22</sup> (ČEJP V., HŮBNER M., JAŠEK J., KLÁŠTERSKÝ L., KRIŽKO I., MAISNER M., MANDULOVÁ K., RENTSCH R., VÁŇA V., *Outsourcing*. 1. vydanie. Praha : TATE International, s.r.o., 2008. 268 s. ISBN 978-80-86813-16-5)

$$RE(t) = \sum_i \int_0^{T_0} P_{(UOI)}(t).dt * L_{(UOI)}(t).dt$$

Je však potrebné povedať, že vo väčšine prípadov je časové hľadisko veľmi odhadované a môže sa stať, že výpočet daného integrálu môže byť len pokusom o presné stanovenie výšky rizika v stanovenom časovom úseku<sup>23</sup>. V praxi sa skôr uplatňuje voľba klasifikácie rizika podľa nižšie uvedeného diagramu, kde sa ku každému riziku zadefinuje jeho číslo podľa jeho výšky.



Graf 2: hodnotenie rizika č.2

Zdroj: (ČEJP V., HŮBNER M., JAŠEK J., KLÁŠTERSKÝ L., KRIŽKO I., MAISNER M., MANDULOVÁ K., RENTSCH R., VÁŇA V., *Outsourcing*. 1. vydanie. Praha : TATE International, s.r.o., 2008. 268 s. ISBN 978-80-86813-16-5)

## 2.11 Riziká v outsourcingu IT a možnosti ich minimalizácie

<sup>23</sup> (ČEJP V., HŮBNER M., JAŠEK J., KLÁŠTERSKÝ L., KRIŽKO I., MAISNER M., MANDULOVÁ K., RENTSCH R., VÁŇA V., *Outsourcing*. 1. vydanie. Praha : TATE International, s.r.o., 2008. 268 s. ISBN 978-80-86813-16-5)

„Outsourcing IT je manažérskym rozhodnutím, ktoré zo sebou nesie rôzne riziká a problémy do tej miery, že veľa autorov stále ešte identifikuje riziká spojené s každou z výhod, ktoré outsourcing IT ponúka<sup>24</sup>“

Vyššie uvedený citát pochádza od španielskych autorov, ktorí sa zaoberali rizikami spojenými s realizáciou outsourcingu v prostredí španielskych spoločností. Na základe svojej štúdie, ktorá obnášala 357 najväčších španielskych spoločností, zadefinovali následovných 10 najväčších rizík a ich percentuálny podiel pri dotazovaných spoločnostiach. Vzostupný zoznam príkladám nižšie:

| Por. číslo | Typ rizika                                          | Percentuálny podiel |
|------------|-----------------------------------------------------|---------------------|
| 1.         | Veľká závislosť na poskytovateľovi                  | 61,80%              |
| 2.         | Strata kľúčových znalostí a kompetencií             | 36,60%              |
| 3.         | (Nedostatočná) kvalifikácia personálu poskytovateľa | 35,90%              |
| 4.         | Neplnenie kontraktu poskytovateľom                  | 33,00%              |
| 5.         | Nejasný vzťah medzi nákladmi a prínosami            | 30,70%              |
| 6.         | Skryté náklady kontraktu                            | 29,40%              |
| 7.         | Bezpečnostné problémy                               | 20,60%              |
| 8.         | Nezvratnosť rozhodnutí                              | 9,80%               |
| 9.         | Opačný postoj vlastného IT personálu                | 7,20%               |
| 10.        | Neschopnosť adaptácie na nové technológie           | 6,20%               |

Tab. 7: Desať typov najväčších rizík

(Zdroj: GONZALES R., GASCO J., LLOPIS J. Information Systems Outsourcing risks: a study of large firms. *Industrial Management and Data Systems*. 2005, č. 105, s. 45-62.)

### **Veľká závislosť na poskytovateľovi**

Podnik, ktorý nemá svojich zamestnancov IT oddelení tak znalostne zdatných a nemôže vedieť svoje potreby natoľko presne zadefinovať ako podnik, ktorý má svoje IT oddelenie na vysokej úrovni. V takýchto prípadoch sa niekedy stáva to, že poskytovateľ má tendenciu zneužiť danú situáciu a nadefinovať podmienky takým spôsobom, že ich koncepcii nemusí rozumieť zadávateľ. Je dôležité si uvedomiť, že zadávateľ sa nechce

<sup>24</sup> (GONZALES R., GASCO J., LLOPIS J. Information Systems Outsourcing risks: a study of large firms. *Industrial Management and Data Systems*. 2005, 105, s. 45-62)

zbaviť kompetentnosti, ale len previesť určité zodpovednosti na poskytovateľa. Preto je potrebné pochopiť to, že pokiaľ ide o outsourcing IT, tak sa jedná skôr o strategické riadenie a presun operatívneho riadenia na poskytovateľa.

Ako sa podnik vyvíja, tak sa časom menia aj jeho potreby. Preto je dôležité nastaviť outsourcingový kontrakt tak, aby bol priestor pre určité zmeny. Častou chybou je vynechanie tejto časti, s čím sú väčšinou spojené dodatočné výdavky na strane podniku. Môže sa potom stať, že menšie zmeny, môžu byť v budúcnosti prehliadané z titulu dodatočných nákladov. Okrem týchto situácií je potrebné rátať aj s inými radikálnejšími zmenami z titulu vývoja a zmien na trhu. Odporúčané je preto vytvoriť tzv. rezervné fondy na možnosti zapracovania takýchto požiadaviek, ktoré sú nad rámec outsourcingového kontraktu.

### **Strata kľúčových znalostí a kompetencií**

Čiastočne bol už tento bod opísaný v predchádzajúcej stati, avšak je potrebné ešte spomenúť spôsob, ako tomu čeliť. Na to, aby bolo možné eliminovať tieto situácie, je potrebné ponechať si určitú časť IT personálu, ktorý bude pravidelne absolvovať, špecifické školenia v danej oblasti, aby sa tak predišlo situácii, kde podnik neporozumie špecifikám daného riešenia a stratí kompetentnosť v danom vzťahu. Tento človek by mal takisto absolvovať tzv. „job rotation“ (rotácia po oddeleniach podniku) vrámci podniku, aby mal dostatočný manažérsky nadhľad na IT požiadavky celej spoločnosti.

### **(Nedostatočná) kvalifikácia personálu poskytovateľa**

Väčšina poskytovateľov sa nestretáva s takýmto problémom. Skôr by bolo možné povedať, že poskytovateľ práve ponúka podniku pracovnú silu, ktorá má značné špecifické znalosti v danom obore, ktoré je veľmi náročné získať. Tento jav skôr nastáva pri situáciách, kde sa podnik s poskytovateľom dohodne o tzv. solidárnom prevzatí zamestnancov vytesnených oblastí. Vzhľadom na to, že danú vytesnenú oblasť budú vykonávať tí istí ľudia, je potrebné ich dostatočne zaškoliť prostredníctvom zamestnancov poskytovateľa. Najviac využívanou školiacou metódou je vytvorenie

zmiešaného tímu z oboch strán, kde sa v priebehu procesu vytesnenia odovzdávajú skúsenosti a know-how poskytovateľa.

### **Nepĺnenie kontraktu poskytovateľom**

Je možné povedať, že riziko tohto charakteru plynie z ktoréhokoľvek zmluvného vzťahu. Je však jasné, že cieľom poskytovateľa nie je nenaplnenie kontraktu účelom<sup>25</sup>. Väčšinou je to následkom toho, že dôjde k určitým diskrepanciám v pochopení očakávania podniku z titulu nepresne zadaného výsledku plnenia od poskytovateľa. Je veľmi dôležité venovať veľa času koncepcii outsourcingovej zmluvy a presnej špecifikácii požiadaviek zo strany podniku.

### **Nejasný vzťah medzi nákladmi a prínosami**

Analýza nákladov a prínosov outsourcingu je v podstate veľmi ťažko merateľná. Je to z toho dôvodu, že vzťah medzi nákladmi a prínosami nie je priamy. Vo veľa prípadoch je možné sa stretnúť s problémom finančného vyčíslenia samotných prínosov. Najväčší problém pri takejto kvantifikácii je hlavne pri porovnávaní medzi kvalitou, alebo úrovňou poskytovanej služby a finančným prínosom. Kvôli tomu problému s kvantifikáciou daných veličín majú podniky tendenciu hodnotiť outsourcing len podľa nákladov. Preto je veľmi

časté vidieť to, že outsourcingové spoločnosti sa orientujú viac na cenu a nie na kvalitu. V takýchto prípadoch sa potom stretávame s tým, že podniky len vytesnia oblasť kvôli financiám, ale nevyužijú tie pravé výhody, ktoré môžu získať z outsourcingu.

### **Skryté náklady kontraktu**

---

<sup>25</sup> (ČEJP V., HÜBNER M., JAŠEK J., KLÁŠTERSKÝ L., KRIŽKO I., MAISNER M., MANDULOVÁ K., RENTSCH R., VÁŇA V., *Outsourcing*. 1. vydanie. Praha : TATE International, s.r.o., 2008. 268 s. ISBN 978-80-86813-16-5)

Pri outsourcingu je možné sa stretnúť s názorom, že outsourcing zabezpečí zníženie nákladov. Väčšinou to však nie je tak. Pri tejto špecifickej činnosti je potrebné sa sústrediť skôr na prínos po stránke zvýšenia efektivity spoločnosti. Čo je však ďalšou výhodou outsourcingu je prehľadnenie nákladov, možnosť ich forecastovania (predpovedania), zmenu z fixných na variabilné a možnosti ich stabilizácie na konkrétne obdobie. Avšak ako bolo už spomínané vyššie, samotný outsourcing prináša aj riziká vo forme skrytých nákladov, s ktorými nebolo spočiatku počítané. Medzi najčastejšie skryté náklady patria<sup>26</sup>:

- Nájdenie poskytovateľa a uzatvorenie kontraktu s ním, nakoľko veľa podnikov podceňuje náklady spojené s identifikáciou a vyhodnotením vhodných poskytovateľov IT, výberom finalistov, vyjednávaním a precíznym zadefinovaním kontraktu
- Prevod výkonov funkcie IT na poskytovateľa, nakoľko tento prevod môže trvať mesiace, pokým poskytovateľ získa totožné vedomosti ako má interné oddelenie IT
- Riadenie poskytovateľa, čo obnáša okrem iných záležitostí aj overenie toho, že poskytovateľ plní svoje zmluvné záväzky, dohadovanie rokovaní o zmenách kontraktu

Ukončenie outsourcingu, nakoľko tieto náklady vznikajú pri zmene poskytovateľa, alebo pri prechode späť na interné zabezpečovanie prostredníctvom vlastného IT oddelenia

---

<sup>26</sup> (GONZALES R., GASCO J., LLOPIS J. Information Systems Outsourcing risks: a study of large firms. *Industrial Management and Data Systems*. 2005, 105, s. 45-62 )

## Bezpečnostné problémy

Riziko straty bezpečnosti informácií je pre každú spoločnosť kritické. Je samozrejme otázne, či realizáciou outsourcingu sa zvyšuje riziko úniku informácií alebo nie. V takýchto prípadoch spoločnosti prihliadajú na referencie poskytovateľa a spokojnosti jeho zákazníkov. Po jednej stránke môžu vnímať riziko, ak poskytovateľ už prevádzkuje svoju činnosť u priameho konkurenta a tak aj obava o možnom úniku informácií. Je tu však aj druhý pohľad, ktorý nesie so sebou odkaz, že práve tento poskytovateľ má už skúsenosti na vysokej úrovni s poskytovaním týchto špecifických činností v danom odvetví. Preto je veľmi dôležité pri zvolení poskytovateľa prebrať a nastaviť procesné kroky, ktoré by mali zabrániť takýmto únikom.

### 2.12 Riadenie rizík

Riadenie rizík je proces, v ktorého rámci sa subjekt riadenia snaží zamedziť pôsobeniu už existujúcich a budúcich rizík a navrhuje riešenia, ktoré pomáhajú eliminovať účinok nežiadúcich vplyvov a naopak umožňuje využiť príležitosti pôsobenia pozitívnych vplyvov<sup>27</sup>. Súčasťou procesu riadenia rizík je rozhodovací proces, vychádzajúci z analýzy rizík atď., v ktorom manažment pre riadenie rizík vyvíja, analyzuje a porovnáva možné preventívne a regulačné opatrenia. Následne na to vyberie tie, ktoré existujúce riziká minimalizujú. Ako súčasť riadenia rizík býva chápané i šírenie informácií o riziku (Risk Communication) a vnímanie rizika (Risk Perception)<sup>28</sup>. Hlavné princípy presadzované v podnikovom riadení<sup>29</sup>:

---

<sup>27</sup> (SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2003. 270 s. ISBN 80-247-0198-7)

<sup>28</sup> (ČEJP V., HŮBNER M., JAŠEK J., KLÁŠTERSKÝ L., KRIŽKO I., MAISNER M., MANDULOVÁ K., RENTSCH R., VÁŇA V., *Outsourcing*. 1. vydanie. Praha : TATE International, s.r.o., 2008. 268 s. ISBN 978-80-86813-16-5)

<sup>29</sup> (BRUCKNER T., VOŘÍŠEK J. *Outsourcing informačních systémů*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 1998. 120 s. ISBN 80-86119-07-6)

- Zvyšovanie hodnoty spoločnosti pre akcionárov, zákazníkov i zamestnancov
- Riadenie rizík „zhora nadol“ a angažovanosť vrcholového manažmentu
- Koordinácia riadenia rizík rámci spoločnosti „Včasné varovanie“ spočívajúce vo včasnom vydaní výstražného signálu o zvýšení rizikivosti monitorovanej oblasti
- Konsolidácia rizík cez všetky čiastkové oblasti naprieč celou spoločnosťou
- Rešpektovanie dynamiky a premenlivosti vývoja vystaveniu sa rizikám
- Transparentná komunikácia o rizikách zainteresovaných strán
- Efektívne vykazovanie (Reporting) údajov o rizikách

## Postup riadenia rizík

Vhodný postup na riadenie rizík sa skladá z nasledujúcich fáz, ktoré sa cyklicky opakujú pre každé riziko:

| Por. Č. | Typ postupu riadenia rizík                                | Popis                                                                                                                                                                                 |
|---------|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.      | Identifikácia rizika                                      | Podstatou je zaistenie a štruktúra evidencie významných rizík.                                                                                                                        |
| 2.      | Analýza rizika                                            | Ide o stanovenie a rozbor zdrojov rizika a stanovenie indikátorov včasného varovania, ako aj stanovenie vlastníka rizika                                                              |
| 3.      | Meranie rizika                                            | Spočíva v určení pravdepodobnosti vzniku a veľkosti dopadu rizika buď v kvantitatívnej škále a (najlepšie v peňažnom ocenení výšky očakávanej škody), alebo v kvalitatívnej škále.    |
| 4.      | Stratégia riadenia rizika                                 | Spočíva vo výbere najvhodnejšieho postupu pre zvládanie príslušného rizika, a to v súlade s celkovou stratégiou riadenia rizík v spoločnosti.                                         |
| 5.      | Procesy a postupy zvládanie rizika (konkrétneho riadenia) | Sú založené na aktívnom ovplyvňovaní pozície rizika – znižovaní potencionálnych škôd a pravdepodobnosti ich vzniku a sú konkretizáciou prijatej stratégie a taktiky v riadení rizika. |
| 6.      | Monitorovanie rizika                                      | Je založené na pravidelnom operatívnom sledovaní daného rizika, vyhodnocovaní indikátorov vzhľadom k prijatým limitom a posudzovaniu opatrení a na jeho zvládnutí.                    |
| 7.      | Vykazovanie o rizikách                                    | Obsahuje pravidelné vykazovanie sledovaných ukazovateľov rizík za jednotlivé riziká, oblasti a celú spoločnosť.                                                                       |
| 8.      | Konsolidácia rizík                                        | Predstavuje agregáciu (zlúčenie) čiastkových zložiek komplexného rizika za celú spoločnosť (napr. zložka kreditného rizika vznikajúca v rôznych divíziách).                           |
| 9.      | Thesaurus riadenia rizík a terminologické konvencie       | Sú výkladovým slovníkom hlavných pojmov používaných v systéme riadenia rizík.                                                                                                         |

Tab. 8: Typy a postupy riadenia rizík

(Zdroj : BRUCKNER T., VOŘÍŠEK J. *Outsourcing informačních systémů*. 1. vyd. Praha : Ekopress, 1998. 120 s. ISBN 80-86119-07-6)

## 2.13 Outsourcingová zmluva

Uzatvorenie zmluvy o outsourcingu je neoddeliteľnou súčasťou celého outsourcingového procesu. Tejto činnosti je potrebné venovať veľkú pozornosť, aby tak bolo možné predísť potencionálnym rizikám v danom vzťahu. Treba si uvedomiť, že takýto typ kontraktu sa podpisuje na dlhú dobu (napr. 3, 5, alebo 10 rokov). Preto je potrebné nastaviť zodpovednosti, kompetencie, kvalitatívnu a kvantitatívnu stránku tak, aby bolo možné vyhnúť sa akýmkoľvek budúcim komplikáciám. Pri niektorých činnostiach je možné nastaviť tzv. „testovaciu prevádzku“, aby bolo možné vyskúšať dané služby realizované poskytovateľom. Je však na obidvoch stranách, aby si takéto špecifické podmienky zadefinovali do zmluvy.

Mustra samotnej outsourcingovej zmluvy neexistuje a preto môžem povedať, že každá z nich je individuálne spracovaná na typ služby, ktorá sa bude vytesňovať a zároveň na dodatočných požiadavkách podniku. Okrem špecifikácie zodpovedností za vytesnené činnosti vstupuje do tvorby outsourcingového kontraktu aj formálna stránka zmluvy a nastavenie zodpovednosti za škody spôsobené obom stranám. Ako bolo už vyššie spomínané, outsourcingová zmluva je označovaná ako bezmenná, čiže inominátna. A preto je na zmluvných stranách, čo si do zmluvy zakonponujú. Avšak je možné sa stretnúť v niektorých prípadoch outsourcingu, kde sa uzatvárajú aj zmluvy pomenované. Medzi tieto zmluvy patria napríklad<sup>30</sup>:

### Zmluva o diele

Pri tomto type zmluvy je možné naraziť na jednu špecifickú časť. Zmluva o diele je koncipovaná ako zmluva na činnosť, ktorá býva časovo obmedzená. Takúto zmluvu upravuje obchodný a občiansky zákonník, pričom dielom sa rozumie montáž určitej veci, jej údržba, zhotovenie určitých úprav, alebo iný hmotne zachytiteľný výsledok<sup>31</sup>.

---

<sup>30</sup> (BRUCKNER T., VOŘÍŠEK J. *Outsourcing informačních systémů*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 1998. 120 s. ISBN 80-86119-07-6)

<sup>31</sup> (RYDVALOVÁ P., RYDVAL J. *Outsourcing ve firmě*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2007. 102 s. ISBN 978-80-251-1807-8)

Takáto zmluva je najlepšie aplikovateľná v prípadoch jednorázového dodania SW, alebo OS.

### **Nájomná zmluva**

Takýto typ zmluvy je možné aplikovať len v prípade prenájmu určitých vecí tretej strane. Môže sa jednať o prenájom hardware-u, kde je jednoznačne zadefinovaná vec nájmu a plynúci úžitok pre jej prenajímateľa. Ak by bolo súčasťou outsourcingu zabezpečenie pracovnej zmluvy, informačného systému, software, tak tento typ zmluvy je nevhodný. Preto je potrebné zhotoviť kontrakt formou inominátnej zmluvy, ktorú je možné prispôbiť špecifikám vytesnených činností.

### **2.14 Koncepcia „Outsourcingovej zmluvy“**

Kvalita poskytovaných služieb v obchodnom vzťahu medzi podnikom a poskytovateľom sa odvíja od kvality nadefinovania zmluvy. Zmluva by mala obsahovať štandardné body, ktoré sú súčasťou všetkých dodávateľsko-odberateľských zmlúv. Zároveň by mala obsahovať informácie o ich kvalite, kvantite, inflačnej ochrane, možnosti vykonania zmien, zodpovednosti na oboch stranách, ukončení, ale aj o možnosti postúpenia danej činnosti. Na základe týchto stručne nadefinovaných charakteristík sa pokúsim menovať niekoľko bodov, ktoré by mali byť určite obsiahnuté v outsourcingovej zmluve. Okrem samotného vymenovania daných bodov sa budem snažiť ich aj priblížiť a vysvetliť čo by mali dané body obsahovať.

**Outsourcingová zmluva by mala obsahovať<sup>32</sup>:**

#### **Definícia zmluvných strán:**

Ako každá zmluva tak aj outsourcingová zmluva musí obsahovať zmluvné strany, ktorých sa uzatvorenie tejto zmluvy bude týkať.

---

<sup>32</sup> (RYDVALOVÁ P., RYDVAL J. *Outsourcing ve firmě*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2007. 102 s. ISBN 978-80-251-1807-8)

### **Predmet zmluvy:**

Do predmetu zmluvy o outsourcingu je potrebné exaktne zadefinovať konkrétne služby, ktoré majú byť predmetom outsourcingového riešenia. Predmet zmluvy je možné označiť ako najdôležitejšiu časť samotnej zmluvy. Je to z toho dôvodu, že práve tento bod musí obsahovať presnú špecifikáciu vytesnených služieb. Nie vždy však býva zásadou, že všetky činnosti sú do detailu rozpísané v predmete zmluvy. Pri väčšom rozsahu činností v outsourcingovom riešení je možné túto špecifikáciu zakomponovať do prílohy k outsourcingovej zmluve. Je však nevyhnutné zabezpečiť, aby nedošlo k tomu, že medzi zmluvou a prílohou budú rozdiely.

### **Stanovenie ceny poskytovaných služieb**

Cena za jednotlivé úkony musí byť jednoznačná a prehľadná, aby nedošlo k rôznym konfrontáciám z titulu nepochopenia požadovanej odplaty za vytesnené služby. Výhodou pre podnik je implementácia protiinflačných opatrení.

### **Doložka o dôveryhodnosti poskytovaných informácií**

Pri outsourcingu je dôležité pochopiť, že všetky informácie, s ktorými poskytovateľ narába, sú informácie interné a citlivé. Netreba podceňovať tento bod a správne identifikovať proces narábania s týmito informáciami a zadefinovať aj postihy v prípade ich úniku.

### **Ustanovenie týkajúce sa zariadení a technológií**

V prípadoch, kedy poskytovateľ na seba preberá existujúce zariadenia podniku za ich účtovnú hodnotu, je potrebné dohodnúť spôsob ich preradenia. Pod spôsobom je možné rozumieť vyriešenie daňových otázok vyplývajúcich zo spôsobu nadobudnutia zariadení.

## **Zodpovednosti poskytovateľa, podniku a prechod zodpovednosti**

Tento bod pojednáva o označení zodpovedných a kontaktných osôb, ktoré budú zastrešovať proces vytesnenia vybraných činností na strane poskytovateľa aj podniku.

## **Zmluvné pokuty, odmeny a iné**

Zmluvná pokuta je jedným z bodov, ktorý hovorí o možnosti postihu poskytovateľa z nedodržiavania predmetu zmluvy a jeho špecifických metrík, ktoré sú zadefinované v prílohách. Týmto spôsobom je možné zabezpečiť nápravu plnenia jednotlivých oblastí, ktoré nefungujú tak ako bolo dohodnuté. Obchodný zákonník definuje zodpovednosť za škodu, avšak keďže sa jedná o inominátnu zmluvu, tak je na zmluvných stranách, aby sa dohodli na jej výške, ktorá by bola akceptovateľná pre obidve strany.

## **Súčinnosť obidvoch strán**

Súčinnosť medzi poskytovateľom a podnikom musí byť dokonalá. Preto je aj vyžadované, aby poskytovateľ šíril informácie smerom do podniku, a zároveň, aby zamestnanci podniku poskytovali potrebné informácie poskytovateľovi.

## **Dĺžka trvania zmluvy**

Dĺžka trvania kontraktu je na dohode zmluvných strán. Väčšina outsourcingových kontraktov má charakter dlhodobej spolupráce, ktorá sa pohybuje v intenciách 3 až 10 rokov. Pokiaľ je táto spolupráca kvalitná a partner je spoľahlivý, je možné sa stretnúť s kontraktami, ktorých trvanie zmluvy je dlhšie ako 10 rokov.

## **Spôsob zmeny obsahu zmluvy**

Pokiaľ nie sú dané skutočnosti o možnosti zmien zadefinované v zmluve, platí podľa českého právneho systému tzv. „obvyklé podmienky“. Tento stav je však pre obidve strany veľmi neistý, a preto môže podnik od poskytovateľa žiadať návrh zabezpečenia zmien a následne konzultovať danú situáciu s odborníkmi ako z oblasti outsourcingu, tak aj z oblasti práva.

## **Spôsob ukončenia partnerského vzťahu<sup>33</sup>**

- Predčasné ukončenie vypovedaním zmluvy
- Odstúpením
- Zrušením dohodou

### **Predčasné ukončenie**

Umožňuje adresátovi výpovede nájsť (z časového hľadiska) náhradné riešenie danej situácie<sup>34</sup>. V zmluve je nutné upraviť, kedy môžu zmluvné strany danú zmluvu vypovedať pred pôvodne plánovaným termínom a aká je lehota plynutia výpovednej doby.

### **Odstúpením**

Zmluva by mala obsahovať údaje, kedy budú môcť zmluvné strany v prípade nenaplnenia zmluvy odstúpiť s okamžitou platnosťou.

### **Zrušením dohodou**

Je to v prípade, keď sa obidve zmluvné strany dohodnú o ukončení zmluvného vzťahu k určitému dátumu.

---

<sup>33</sup> (RYDVALOVÁ P., RYDVAL J. *Outsourcing ve firmě*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2007. 102 s. ISBN 978-80-251-1807-8)

<sup>34</sup> (RYDVALOVÁ P., RYDVAL J. *Outsourcing ve firmě*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2007. 102 s. ISBN 978-80-251-1807-8)

### 3 ANALÝZA PROBLÉMU

V tejto časti mojej práce sa budem venovať analýze súčasného stavu rozloženia pracovných staníc, tlačiarňí a skenovacích zariadení spoločnosti XYZ s.r.o. v danej analýze detailne zistím a popíšem aktuálny stav všetkých vyššie spomenutých zariadení. Následne zhodnotím aktuálny stav zariadení, dátum ich nadobudnutia, ich súčasný stav a náklady, ktoré plynú z ich mesačnej prevádzky. Po vyčíslení týchto nákladov budem analyzovať formu a spôsob vytesnenia týchto zariadení a aktivít spojených s ich údržbou. Na základe tohto zhodnotenia vyberiem spôsob budúceho outsourcingového riešenia, jeho rozsiahlosť a činnosti s ním spojené. Dôležitou časťou bude porovnanie finančnej a prevádzkovej efektivity riešenia a vyhodnotenie predložených ponúk od oslovených potencionálnych outsourcingových partnerov. Vyhodnotenie ponúk bude priamo závislé ako na cene, tak aj doplnkových službách, ktoré budú súčasťou kontraktu.

Spoločnosť XYZ s.r.o. pôsobí na slovenskom trhu v oblasti poskytovania facility manažmentu a iných doplnkových služieb viac ako 10 rokov. Za posledné 4 roky sa portfólio zákazníkov značne zväčšilo a následne aj počet zamestnancov. Vedenie spoločnosti sa rozhodlo rozšíriť rámec poskytovaných podporných činností so snahou preniknúť do iného segmentu. V súčasnosti spoločnosť zamestnáva približne 260 zamestnancov. Vzhľadom na predmet činnosti spoločnosti pracuje v administratívnej časti len 59 zamestnancov. Tým, že spoločnosť v pomerne krátkom čase nabrala veľa zamestnancov bolo nutné nájsť aj nové a väčšie priestory. Do týchto nových priestorov spoločnosť aj presťahovala výpočtovú techniku, ktorú mala v pôvodných priestoroch.

Vedenie spoločnosti pri tomto sťahovaní zistilo, že väčšina výpočtovej techniky je už zastaralá a mesačné náklady na jej prevádzku sa neustále navyšujú. Po tomto zistení bolo zrejmé, že bude musieť dôjsť k obmene zariadení, pričom novšie zariadenia zostanú zachované. Manažment spoločnosti nemal zodpovedanú otázku v akom množstve, za akých podmienok a s akým vybavením treba dané zariadenia obstaráť a čo je potrebné pri výmene vykonať. Zároveň si bolo potrebné uvedomiť, že pri takejto

veľkej a komplexnej obmene vznikajú aj veľké náklady, ktorých výška dokáže spoločnosti podstatne ovplyvniť aj cashflow. Po zvážení všetkých faktorov, ktoré môžu vzniknúť pri realizácii takejto obmeny sa manažment rozhodol osloviť externú spoločnosť, vďaka ktorej by bolo možné jednoznačne kvantifikovať aktuálne náklady na prevádzku s ich potencionálnym vývojom do budúcnosti a zároveň nájsť riešenie na realizáciu samotnej obmeny. Obmena by mala byť realizovaná plynulo s najvyššou možnou mierou finančnej efektívnosti.

Hlavnou úlohou v tomto prípade bude analýza aktuálneho stavu a nákladov, ktoré nie je spoločnosť schopná v súčasnosti jednoznačne kvantifikovať. Tieto náklady sú vo väčšine prípadov skryté, alebo nie sú úplne jednoznačné. Po vykonaní tejto kalkulácie bude potrebné jednoznačne zdefinovať očakávania, ktoré má spoločnosť, zároveň pripraviť odporúčenia, ktoré by mohli byť tým správnym vodítkom k samotnému výberu. Analýza bude pozostávať z dvoch častí. Prvá časť bude vyčlenená pre tlačové zariadenia a druhá bude pozostávať z analýzy súčasného stavu počítačových staníc a prenosných notebookov.

Pri kalkulácii nákladov na tlač je potrebné rátať s aktuálnym stavom zariadení, ich použiteľnosťou do budúcnosti, nákladoch na jednu stranu tlače, jej kvalitu a pravidelnosť obmeny samotných tonerov, v pomere k počtu vytlačených strán. Pri pohľade na vývoj nákladov pri počítačových staniciach a notebookoch bude analyzovaná ich zastaranosť nie z pohľadu morálneho, ale z pohľadu schopnosti zvládať momentálne zaťaženie novým softvérovým vybavením, ako aj pohľad na nutnosť obmieňania jednotlivých komponentov.

Zamestnanci spoločnosti XYZ s.r.o. vykonali komplexný audit výpočtovej techniky, okrem serverov a sieťových prvkov. Po danom audite bolo zistené, že spoločnosť využíva dvadsaťjedna zariadení slúžiacimi na tlač, skenovanie alebo faxové služby. Celkový počet pracovných staníc a notebookov predstavuje 59 kusov. Na základe tohto auditu bola spracovaná dodatočná detailnejšia identifikácia zariadení, pričom jej obsah bol individuálne nastavený, podľa toho či sa jednalo o tlačové zariadenia alebo o pracovné stanice.

Pri tlačových zariadeniach tvorila špecifikáciu konkrétne nižšie uvedené parametre:

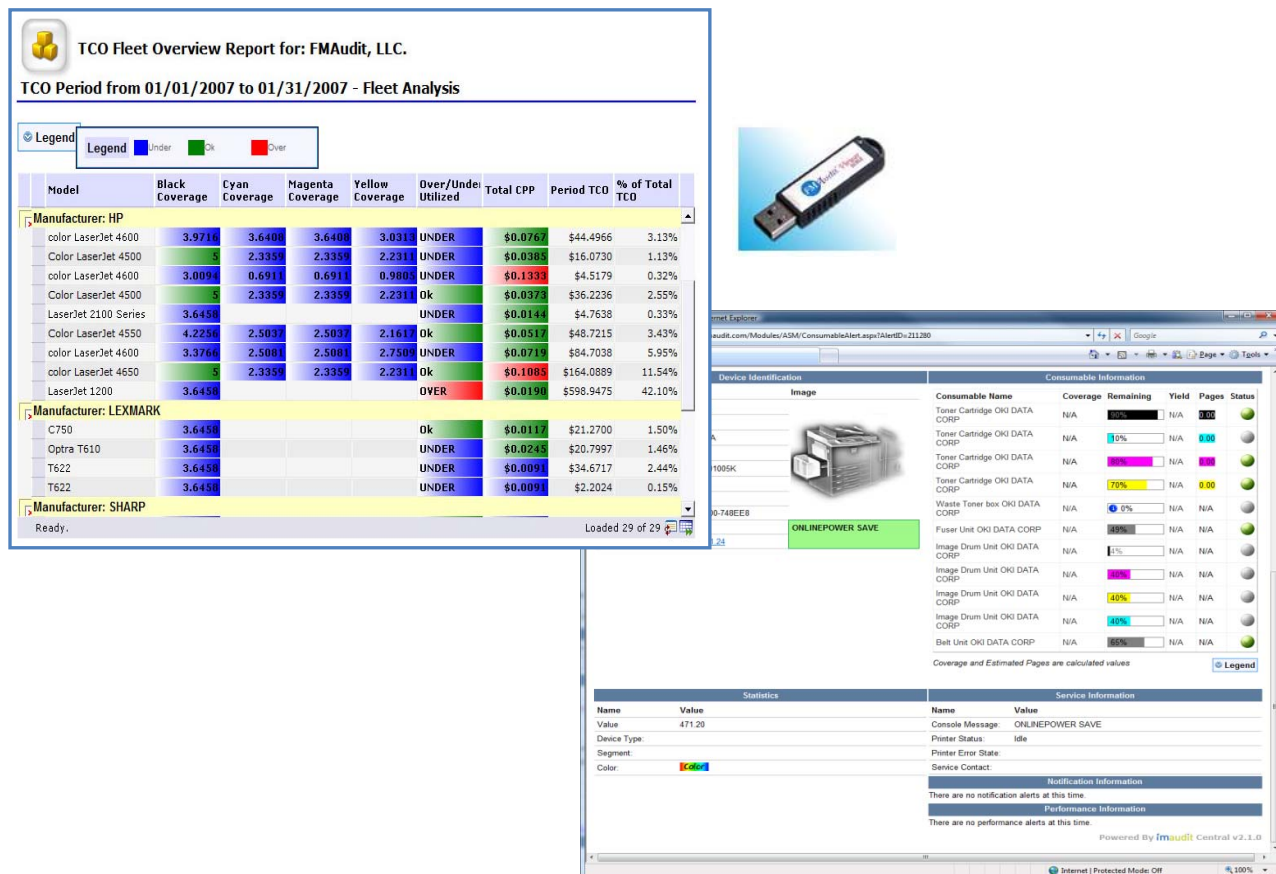
- Názov zariadenia, výrobca
- Typ zariadenia (tlačiareň, skener, fax, multifunkčné zariadenie)
- Rok nadobudnutia
- Mesačný objem tlače
- Cena za nákup toneru
- Výdrž toneru vyjadrená v počte vytlačených strán
- Priemerná cena za stránku
- Celkové mesačné náklady na tlač / zariadenie

Pri pracovných staniciach tvorila špecifikácia nasledovné údaje:

- Názov zariadenia, výrobca
- Typ zariadenia (notebook, pracovná stanica + monitor)
- Rok nadobudnutia
- Softvérové vybavenie
- Bližšia špecifikácia konfigurácie daného zariadenia

Pri tlačových zariadeniach je získanie priemerného mesačného vytlačenia zariadení pomerne komplikované, nakoľko užívatelia tento parameter nesledujú. Z tohto dôvodu bola oslovená externá spoločnosť, ktorá mala dané dáta poskytnúť. Pre tieto účely sa použila jedna pracovná stanica, do ktorej sa vložil USB kľúč s aplikáciou FM Audit USB Viewer. Tento USB kľúč obsahoval aplikáciu, ktorá dokáže komplexne zozbierať všetky dáta o vytlačení tlačiarň, o pravidelnej výmene spotrebného materiálu, ako aj ich označenie a výrobcu. Princíp fungovania tohto zariadenia je, že sa zdefinuje IP rozsah celej vnútornej LAN siete spoločnosti a program vytvorí komplexný report. Report pozostáva zo všetkých sieťových tlačových zariadení ako aj zo zariadení, ktoré sú pripojené k jednotlivým pracovným staniciam prostredníctvom USB alebo LPT. Po analýze získanej prostredníctvom externej spoločnosti, bolo možné jednoznačne zdefinovať to, koľko má spoločnosť tlačových zariadení, ich vytlačenosť a tým pádom

aj kvantifikovať celkové náklady na tlač. Export dát z programu FM Audit dokáže poskytnúť aj iné údaje, ktoré je možné vidieť na nižšie priložených obrázkoch.



Obr. 3: Možnosti výstupov prostredníctvom programu FM Audit USB viewer.

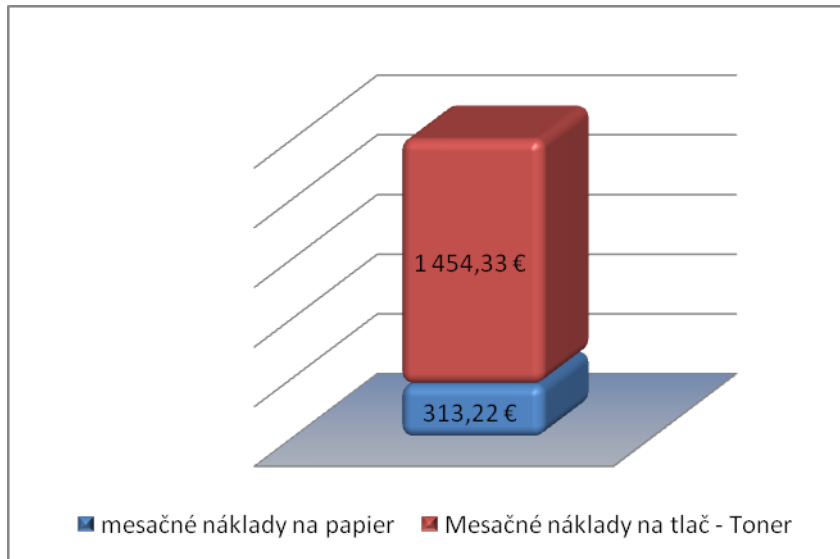
Avšak spoločnosť XYZ s.r.o. sa dohodla s externou spoločnosťou, že výstup by mal byť v jednoduchšej forme vo formáte \*.xls doplnený o grafické rozdelenie jednotlivých zariadení. IT manažér spoločnosti vykonal detailnú analýzu všetkých stolových počítačov a notebookov a vytvoril ďalší dodatočný report slúžiaci ako podklad pre výberové konanie na komplexné zastrešenie koncových staníc a tlačiarňí.

| Por. Číslo | Výrobca        | Typové označenie  | Typ zariadenia | Rok/mesiac nadobudnutia | Mesačný objem tlače | Cena Toneru                         | výdrž tonera pri 8% vyťažení stránky | Cena za stránku | Cena za mesiac/tlačiar eň |
|------------|----------------|-------------------|----------------|-------------------------|---------------------|-------------------------------------|--------------------------------------|-----------------|---------------------------|
| 1          | Hewlet Packard | LaserJet 1018     | Tlačiareň      | IX.06                   | 1 766               | 44,94 €                             | 1940                                 | 0,023 €         | 40,91 €                   |
| 2          | Hewlet Packard | LaserJet 1018     | Tlačiareň      | IX.06                   | 2 212               | 44,94 €                             | 1940                                 | 0,023 €         | 51,24 €                   |
| 3          | Hewlet Packard | LaserJet 2100     | Tlačiareň      | III.03                  | 4 376               | 69,50 €                             | 3880                                 | 0,018 €         | 78,38 €                   |
| 4          | Hewlet Packard | Deskjet D5560     | Tlačiareň      | III.10                  | 216                 | 34,21 €                             | 194                                  | 0,176 €         | 38,09 €                   |
| 5          | Hewlet Packard | Laserjet 5 N      | Tlačiareň      | IV.01                   | 1 137               | 66,43 €                             | 3880                                 | 0,017 €         | 19,47 €                   |
| 6          | Hewlet Packard | HP Laserjet 6 L   | Tlačiareň      | IV.01                   | 474                 | 66,43 €                             | 3880                                 | 0,017 €         | 8,11 €                    |
| 7          | Hewlet Packard | HP Laserjet 1100  | Tlačiareň      | IV.03                   | 489                 | 49,61 €                             | 2425                                 | 0,020 €         | 10,00 €                   |
| 8          | Hewlet Packard | LaserJet 2100     | Tlačiareň      | VI.04                   | 632                 | 69,50 €                             | 3880                                 | 0,018 €         | 11,32 €                   |
| 9          | Hewlet Packard | LaserJet 1600     | Tlačiareň      | XI.08                   | 549                 | 51,05 €                             | 2425                                 | 0,021 €         | 11,56 €                   |
| 10         | Minolta        | Magicolor 2430DL  | Tlačiareň      | IX.09                   | 11 473              | 152,78 €                            | 4365                                 | 0,035 €         | 401,56 €                  |
| 11         | Minolta        | PagePro 1350W     | Tlačiareň      | I.10                    | 4 953               | 53,70 €                             | 2910                                 | 0,018 €         | 91,40 €                   |
| 12         | Hewlet Packard | LaserJet 1600n    | Tlačiareň      | VI.07                   | 1 732               | 51,74 €                             | 2425                                 | 0,021 €         | 36,96 €                   |
| 13         | Hewlet Packard | LaserJet 1600n    | Tlačiareň      | VI.07                   | 2 096               | 51,74 €                             | 2425                                 | 0,021 €         | 44,72 €                   |
| 14         | Canon          | Pixma iP4300      | Tlačiareň      | II.08                   | 257                 | 17,99 €                             | 349                                  | 0,052 €         | 13,24 €                   |
| 15         | Canon          | Pixma iP4300      | Tlačiareň      | II.08                   | 213                 | 17,99 €                             | 349                                  | 0,052 €         | 10,97 €                   |
| 16         | Minolta        | Magicolor 2480MFP | MFP            | III.07                  | 21 374              | 159,48 €                            | 5820                                 | 0,027 €         | 585,71 €                  |
| 17         | Canon          | LiDE 50           | Skener         | V.07                    | 0                   | 0,00 €                              | 0                                    | 0,000 €         | 0,00 €                    |
| 18         | Canon          | LiDE 50           | Skener         | V.07                    | 0                   | 0,00 €                              | 0                                    | 0,000 €         | 0,00 €                    |
| 19         | Panasonic      | KX-FT938CE-B      | FAX            | III.06                  | 33                  | 213,00 €                            | 16490                                | 0,013 €         | 0,43 €                    |
| 20         | Panasonic      | KX-FT938CE-B      | FAX            | III.06                  | 21                  | 213,00 €                            | 16490                                | 0,013 €         | 0,27 €                    |
|            |                |                   |                |                         | 54 003              | Spolu naklady na tlač (bez papiera) |                                      |                 | 1 454,33 €                |

Tab. XY Aktuálny stav tlačových zariadení, ich vyťaženie a mesačné náklady na tlač

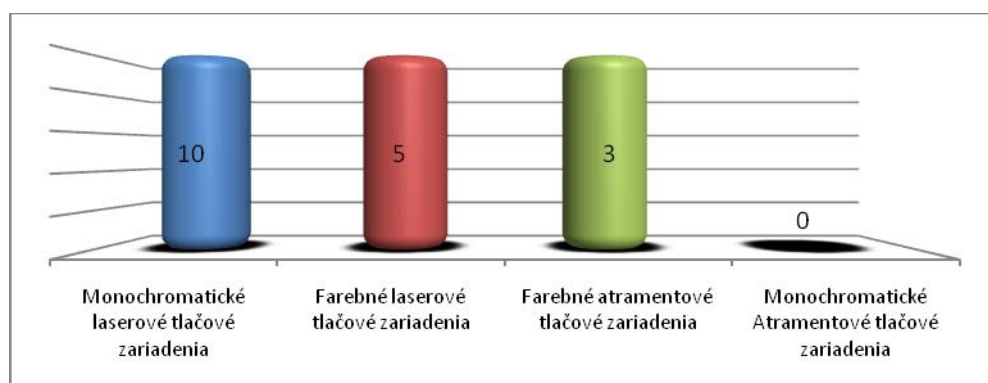
Ako je možné vidieť v priloženej tabuľke, tlačové zariadenia, ktoré momentálne spoločnosť využíva sú pomerne zastaralé, a ich opotrebovanie je už vidno aj na kvalite samotnej tlače. Z tohto dôvodu dochádza v niektorých prípadoch aj častému duplicitnému tlačeniu jednotlivých dokumentov, ktoré tak navyšuje náklady na tlač. Do výšky mesačných nákladov na tlač neboli takisto započítane náklady na občasnú výmenu náhradných dielov na niektorých tlačiarňach, nakoľko sa tieto opravy nevyskytujú na pravidelnej mesačnej báze. Pokiaľ by sme chceli exaktne zadefinovať aj náklady na samotnú tlač jednej strany, tak by bolo potrebné do ceny pri každej jednej vytlačenej stránke prirátat aj cenu stránky A4. Spoločnosť nakupuje papier v štandardnom balení po 500 ks. Jedno balenie papiera A4 80g/m<sup>2</sup> nakupuje za 2,90 Euro bez DPH. Po prepočítaní zistíme, že jeden list A4 stojí spoločnosť 0,0058 Euro bez DPH.

Vzhľadom na to, že spoločnosť mesačne vytlačí okolo 54 000 strán, predstavujú náklady len na papier 313,2 Euro bez DPH. Na nižšie priloženom grafe je možné vidieť pomer nákladov na tlač rozdelených na náklady na toner a zvlášť náklady na papier.

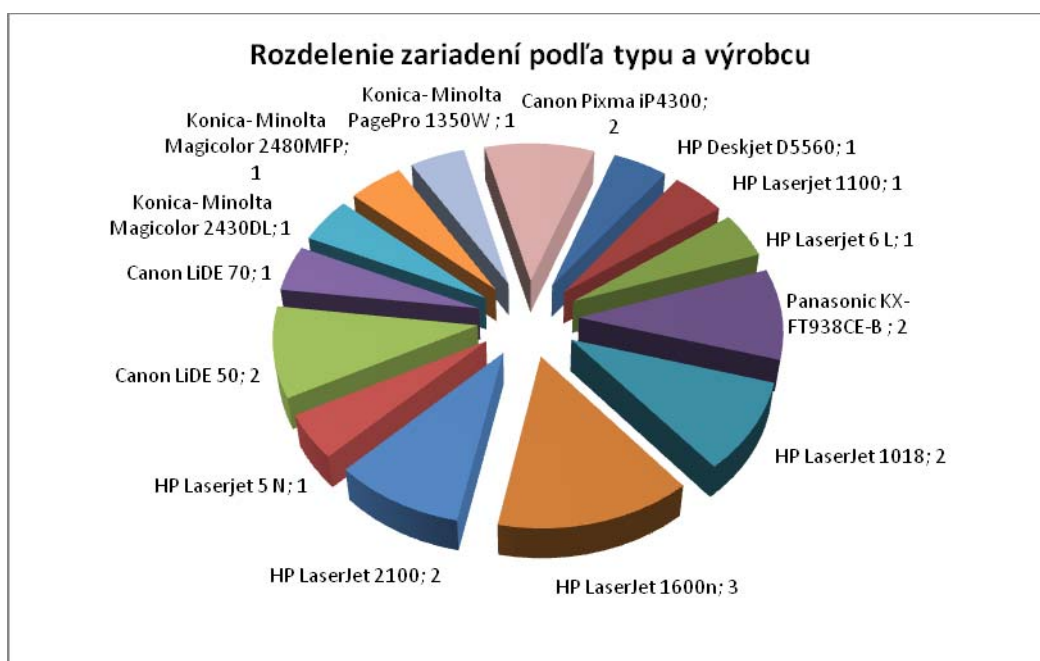


Graf 3: rozdelenie súčasných nákladov na tlač  
(spotrebný tovar) bez skrytých nákladov

Výstupom externej spoločnosti bolo aj grafické rozdelenie špecifických vlastností jednotlivých tlačových zariadení, skenerov ako aj faxovacích zariadení. Okrem vizuálneho rozdelenia týchto zariadení je možné nižšie vidieť aj podiel zariadení, ktoré sú monochromatické (čierno-biela tlač) ako aj zariadení s možnosťou farebnej tlače. Na čo chcela externá spoločnosť poukázať, je že určité množstvo zariadení je atramentových, ktoré sú špecifické aj tým, že náklady na tlač jednej stránky sú niekoľko násobne vyššie ako pri laserových tlačiarňach.



Graf 4: Rozloženie tlačiarň podľa typu tlače



Graf 5: Rozloženie zariadení podľa typu a výrobcu

Po presťahovaní, do nových priestorov, boli rozdelení zamestnanci do jednotlivých kancelárií s priradenou výpočtovou technikou, podľa pôvodného priradenia. V nižšie priloženom pôdoryse je možné vidieť nové rozloženie všetkých sledovaných zariadení.



Obr. 4: Pôdorys nových priestorov s rozložením všetkých pracovných staníc, notebookov a tlačových zariadení

Vzhľadom na to, že bola vykonaná komplexná analýza tlačových zariadení, bol dodatočne spracovaný aj audit výpočtovej techniky (pracovné stanice a notebooky). Výstup obsahoval najdôležitejšie dáta na dostatočnú analýzu, ktorej účelom bolo identifikovať konfiguráciu, typ zariadenia, výrobcu a typové označenie, softvérové vybavenie a dátum nadobudnutia. Informácia o softvérovom vybavení, je v takýchto komplexných prípadoch kľúčová, nakoľko sa vo väčšine prípadov stáva to, že vo firme sa nachádzajú rôzne typy operačných systémov, kancelárskych balíkov a iných doplnkových programov. Tieto nezrovnalosti zároveň sťažujú IT oddeleniu aktualizovať jednotlivé programy a vykonávať globálne aktualizácie balíčkov, ktoré sú distribuované výrobcom. Po vykonaní tohto auditu, bolo jednoznačné, že očakávané nezrovnalosti boli skutočnosťou. Okrem týchto nezrovnalostí zamestnanci poukazovali už dlhšie na to, že práca s ich pracovnými stanicami, sa stáva stále

menej komfortnejšou z dôvodu nedostatočného výkonu v porovnaní s novším softvérovým vybavením a jeho nárokmi na výkon pracovných staníc.

Tento stav bol ešte do istej miery umocnený aj tým, že administrátor, ktorý mal v kompetencii správu jednotlivých pracovných staníc nevykonával na diaľku správu staníc a optimalizáciu procesov v jednotlivých PC. Avšak skutočnosť toho, že daná technika je zastaralá už minimálne ovplyvňovala absencia optimalizácie PC.

Ďalším dôležitým faktorom je aj to, že momentálne nastavenie jednotlivých užívateľov, je bez obmedzení a tak často dochádza k tomu, že si niektorí užívatelia inštalujú aj programy, ktoré nie sú nevyhnutné pre prácu. Vďaka takejto IT politike vo firme môže dochádzať k tomu, že sa zrazu zistí, že na jednotlivých pracovných staniciach je nainštalovaný nelegálny softvér. Nie jedna spoločnosť sa kvôli takejto chybe dostala do závažných súdnych sporov s BSA (Business software alliance). Táto organizácia komplexne zabezpečuje riešenie právnych sporov za jednotlivé spoločnosti, ktoré nemajú na území Slovenskej Republiky svoje zastúpenie, v prípadoch kde došlo k porušeniu duševného vlastníctva.

Po všetkých týchto skutočnostiach, ktoré boli zistené, si dalo IT oddelenie za úlohu nadefinovať jednotlivé skupiny užívateľov, nastaviť im primerané právomoci a zadefinovať aj zoznam aplikácií nutných pre ich prácu. Súčasťou tohto zoznamu, by boli aj voliteľné programy, avšak tie by boli inštalované len na základe individuálnych požiadaviek schválených vedením spoločnosti.

V nižšie priložených tabuľkách sa nachádza komplexný zoznam všetkých notebookov a stolových počítačov, ktoré momentálne spoločnosť využíva. Tieto budú pre potencionálnych dodávateľov vodítkom pre vypracovanie ponuky.

| Por. Číslo | Výrobca   | Typové označenie | Typ zariadenia  | Rok/mesiac nadobudnutia | Softvérové vybavenie                                                  | konfigurácia zariadenia                                                         |
|------------|-----------|------------------|-----------------|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
|            | HP Compaq | dc5750SFF        | Stolový počítač | VI.06                   | MS Win XP, MS Office 2003 SMB, AVG, 7zip, MS Explorer 6               | AMD Sempron 3000+, 1024 MB RAM, 80 GB HDD, ATI Radeon X200 32 MB, HP Monitor 17 |
| 2          | HP Compaq | dc5750SFF        | Stolový počítač | VI.06                   | MS Win XP, MS Office 2003 SMB, AVG, 7zip, MS Explorer 6               | AMD Sempron 3000+, 1024 MB RAM, 80 GB HDD, ATI Radeon X200 32 MB, HP Monitor 17 |
| 3          | HP Compaq | dc5750SFF        | Stolový počítač | VI.06                   | MS Win XP, MS Office 2003 SMB, AVG, 7zip, MS Explorer 6               | AMD Sempron 3000+, 1024 MB RAM, 80 GB HDD, ATI Radeon X200 32 MB, HP Monitor 17 |
| 4          | HP Compaq | dc5750SFF        | Stolový počítač | VI.06                   | MS Win XP, MS Office 2003 SMB, AVG, 7zip, MS Explorer 6               | AMD Sempron 3000+, 1024 MB RAM, 80 GB HDD, ATI Radeon X200 32 MB, HP Monitor 17 |
| 5          | HP Compaq | dc5750SFF        | Stolový počítač | VI.06                   | MS Win XP, MS Office 2003 SMB, AVG, 7zip, MS Explorer 6               | AMD Sempron 3000+, 1024 MB RAM, 80 GB HDD, ATI Radeon X200 32 MB, HP Monitor 17 |
| 6          | HP Compaq | dc5750SFF        | Stolový počítač | VI.06                   | MS Win XP, MS Office 2003 SMB, AVG, 7zip, MS Explorer 6               | AMD Sempron 3000+, 1024 MB RAM, 80 GB HDD, ATI Radeon X200 32 MB, HP Monitor 17 |
| 7          | HP Compaq | dc5750SFF        | Stolový počítač | VI.06                   | MS Win XP, MS Office 2003 SMB, AVG, 7zip, MS Explorer 6               | AMD Sempron 3000+, 1024 MB RAM, 80 GB HDD, ATI Radeon X200 32 MB, HP Monitor 17 |
| 8          | HP Compaq | dc5750SFF        | Stolový počítač | VI.06                   | MS Win XP, MS Office 2003 SMB, AVG, 7zip, MS Explorer 6               | AMD Sempron 3000+, 1024 MB RAM, 80 GB HDD, ATI Radeon X200 32 MB, HP Monitor 17 |
| 9          | HP Compaq | dc5750SFF        | Stolový počítač | VI.06                   | MS Win XP, MS Office 2003 SMB, AVG, 7zip, MS Explorer 6               | AMD Sempron 3000+, 1024 MB RAM, 80 GB HDD, ATI Radeon X200 32 MB, HP Monitor 17 |
| 10         | Lenovo    | ThinkCentre M55e | Stolový počítač | XII.07                  | MS Win XP, MS Office 2007 SMB, NOD32, 7zip, MS Explorer 8             | Intel Core 2 DUO 2,1 GHz, 1 GB DDR2 RAM, 80 GB HDD, Lenovo Monitor 17           |
| 11         | Lenovo    | ThinkCentre M55e | Stolový počítač | XII.07                  | MS Win XP, MS Office 2007 SMB, NOD32, 7zip, MS Explorer 8             | Intel Core 2 DUO 2,1 GHz, 1 GB DDR2 RAM, 80 GB HDD, Lenovo Monitor 17           |
| 12         | Lenovo    | ThinkCentre M55e | Stolový počítač | XII.07                  | MS Win XP, MS Office 2007 SMB, NOD32, 7zip, MS Explorer 8             | Intel Core 2 DUO 2,1 GHz, 1 GB DDR2 RAM, 80 GB HDD, Lenovo Monitor 17           |
| 13         | Lenovo    | ThinkCentre M55e | Stolový počítač | XII.07                  | MS Win XP, MS Office 2007 SMB, NOD32, 7zip, MS Explorer 8             | Intel Core 2 DUO 2,1 GHz, 1 GB DDR2 RAM, 80 GB HDD, Lenovo Monitor 17           |
| 14         | Lenovo    | ThinkCentre M55e | Stolový počítač | XII.07                  | MS Win XP, MS Office 2007 SMB, NOD32, 7zip, MS Explorer 8             | Intel Core 2 DUO 2,1 GHz, 1 GB DDR2 RAM, 80 GB HDD, Lenovo Monitor 17           |
| 15         | Lenovo    | ThinkCentre M55e | Stolový počítač | XII.07                  | MS Win XP, MS Office 2007 SMB, NOD32, 7zip, MS Explorer 8             | Intel Core 2 DUO 2,1 GHz, 1 GB DDR2 RAM, 80 GB HDD, Lenovo Monitor 17           |
| 16         | Lenovo    | ThinkCentre M55e | Stolový počítač | XII.07                  | MS Win XP, MS Office 2007 SMB, NOD32, 7zip, MS Explorer 8             | Intel Core 2 DUO 2,1 GHz, 1 GB DDR2 RAM, 80 GB HDD, Lenovo Monitor 17           |
| 17         | Lenovo    | ThinkCentre M55e | Stolový počítač | XII.07                  | MS Win XP, MS Office 2007 SMB, NOD32, 7zip, MS Explorer 8             | Intel Core 2 DUO 2,1 GHz, 1 GB DDR2 RAM, 80 GB HDD, Lenovo Monitor 17           |
| 18         | Lenovo    | ThinkCentre M55e | Stolový počítač | XII.07                  | MS Win XP, MS Office 2007 SMB, NOD32, 7zip, MS Explorer 8             | Intel Core 2 DUO 2,1 GHz, 1 GB DDR2 RAM, 80 GB HDD, Lenovo Monitor 17           |
| 19         | Lenovo    | ThinkCentre M55e | Stolový počítač | XII.07                  | MS Win XP, MS Office 2007 SMB, NOD32, 7zip, MS Explorer 8             | Intel Core 2 DUO 2,1 GHz, 1 GB DDR2 RAM, 80 GB HDD, Lenovo Monitor 17           |
| 20         | HP Compaq | dc7700 SFF       | Stolový počítač | III.07                  | MS Win XP, MS Office 2007 SMB, NOD32, 7zip, MS Explorer 8             | Core2Duo E6300 1.8 GHz, 1024 MB RAM, 40 GB HDD, HP Monitor 17                   |
| 21         | HP Compaq | dc7700 SFF       | Stolový počítač | III.07                  | MS Win XP, MS Office 2003 SMB, AVG, Winrar, MS Explorer 6             | Core2Duo E6300 1.8 GHz, 1024 MB RAM, 40 GB HDD, HP Monitor 17                   |
| 22         | HP Compaq | dc7700 SFF       | Stolový počítač | III.07                  | MS Win XP, MS Office 2003 SMB, AVG, Winrar, MS Explorer 6             | Core2Duo E6300 1.8 GHz, 1024 MB RAM, 40 GB HDD, HP Monitor 17                   |
| 23         | HP Compaq | dc7700 SFF       | Stolový počítač | III.07                  | MS Win XP, MS Office 2003 SMB, AVG, Winrar, MS Explorer 6             | Core2Duo E6300 1.8 GHz, 1024 MB RAM, 40 GB HDD, HP Monitor 17                   |
| 24         | HP Compaq | dc7700 SFF       | Stolový počítač | III.07                  | MS Win XP, MS Office 2003 SMB, AVG, Winrar, MS Explorer 6             | Core2Duo E6300 1.8 GHz, 1024 MB RAM, 40 GB HDD, HP Monitor 17                   |
| 25         | HP Compaq | dc7700 SFF       | Stolový počítač | III.07                  | MS Win XP, MS Office 2003 SMB, AVG, Winrar, MS Explorer 6, KROS OLYMP | Core2Duo E6300 1.8 GHz, 1024 MB RAM, 40 GB HDD, HP Monitor 17                   |
| 26         | HP Compaq | dc7700 SFF       | Stolový počítač | III.07                  | MS Win XP, MS Office 2003 SMB, AVG, Winrar, MS Explorer 6, KROS OLYMP | Core2Duo E6300 1.8 GHz, 1024 MB RAM, 40 GB HDD, HP Monitor 17                   |
| 27         | HP Compaq | dc7700 SFF       | Stolový počítač | III.07                  | MS Win XP, MS Office 2003 SMB, AVG, Winrar, MS Explorer 6, KROS OLYMP | Core2Duo E6300 1.8 GHz, 1024 MB RAM, 40 GB HDD, HP Monitor 17                   |
| 28         | HP Compaq | dc7700 SFF       | Stolový počítač | III.07                  | MS Win XP, MS Office 2003 SMB, AVG, Winrar, MS Explorer 6, KROS OLYMP | Core2Duo E6300 1.8 GHz, 1024 MB RAM, 40 GB HDD, HP Monitor 17                   |
| 29         | HP Compaq | dc7700 SFF       | Stolový počítač | III.07                  | MS Win XP, MS Office 2003 SMB, AVG, Winrar, MS Explorer 6             | Core2Duo E6300 1.8 GHz, 1024 MB RAM, 40 GB HDD, HP Monitor 17                   |
| 30         | HP Compaq | dc7700 SFF       | Stolový počítač | III.07                  | MS Win XP, MS Office 2003 SMB, AVG, Winrar, MS Explorer 6             | Core2Duo E6300 1.8 GHz, 1024 MB RAM, 40 GB HDD, HP Monitor 17                   |

Tab. 10: Zoznam a konfigurácia súčasných pracovných staníc a notebookov č.1

| Por. Číslo | Výrobca         | Typové označenie | Typ zariadenia  | Rok/mesiac nadobudnutia | Softvérové vybavenie                                                               | konfigurácia zariadenia                                                    |
|------------|-----------------|------------------|-----------------|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| 41         | Fujitsu-Siemens | Scenic N320      | Stolový počítač | X.07                    | MS Win XP, MS Office 2003 SMB, AVG, 7zip                                           | Intel Pentium 4 2.6 GHz, 512 MB RAM, 40 GB HDD, Fujitsu-Siemens Monitor 17 |
| 42         | Fujitsu-Siemens | Scenic N320      | Stolový počítač | X.07                    | MS Win XP, MS Office 2003 SMB, AVG, 7zip                                           | Intel Pentium 4 2.6 GHz, 512 MB RAM, 40 GB HDD, Fujitsu-Siemens Monitor 17 |
| 43         | Fujitsu-Siemens | Scenic N320      | Stolový počítač | X.07                    | MS Win XP, MS Office 2003 SMB, AVG, 7zip                                           | Intel Pentium 4 2.6 GHz, 512 MB RAM, 40 GB HDD, Fujitsu-Siemens Monitor 17 |
| 44         | Fujitsu-Siemens | Scenic N320      | Stolový počítač | X.07                    | MS Win XP, MS Office 2003 SMB, AVG, 7zip                                           | Intel Pentium 4 2.6 GHz, 512 MB RAM, 40 GB HDD, Fujitsu-Siemens Monitor 17 |
| 45         | Fujitsu-Siemens | Scenic N320      | Stolový počítač | X.07                    | MS Win XP, MS Office 2003 SMB, AVG, 7zip                                           | Intel Pentium 4 2.6 GHz, 512 MB RAM, 40 GB HDD, Fujitsu-Siemens Monitor 17 |
| 46         | Fujitsu-Siemens | Scenic N320      | Stolový počítač | X.07                    | MS Win XP, MS Office 2003 SMB, AVG, 7zip                                           | Intel Pentium 4 2.6 GHz, 512 MB RAM, 40 GB HDD, Fujitsu-Siemens Monitor 17 |
| 47         | Fujitsu-Siemens | Scenic N320      | Stolový počítač | X.07                    | MS Win XP, MS Office 2003 SMB, AVG, 7zip                                           | Intel Pentium 4 2.6 GHz, 512 MB RAM, 40 GB HDD, Fujitsu-Siemens Monitor 17 |
| 48         | Fujitsu-Siemens | Scenic N320      | Stolový počítač | X.07                    | MS Win XP, MS Office 2003 SMB, AVG, 7zip                                           | Intel Pentium 4 2.6 GHz, 512 MB RAM, 40 GB HDD, Fujitsu-Siemens Monitor 17 |
| 49         | IBM             | Thinkpad T60     | Notebook        | I.07                    | MS Win XP, MS Office 2003 SMB, NOD32, 7zip, Contivity VPN Client                   | Core2Duo T7200 2.0 GHz, 1024 MB RAM, 60 GB HDD                             |
| 50         | IBM             | Thinkpad T60     | Notebook        | I.07                    | MS Win XP, MS Office 2003 SMB, NOD32, 7zip, Contivity VPN Client                   | Core2Duo T7200 2.0 GHz, 1024 MB RAM, 60 GB HDD                             |
| 51         | IBM             | Thinkpad T60     | Notebook        | I.07                    | MS Win XP, MS Office 2003 SMB, NOD32, 7zip, Contivity VPN Client                   | Core2Duo T7200 2.0 GHz, 1024 MB RAM, 60 GB HDD                             |
| 52         | IBM             | Thinkpad T60     | Notebook        | I.07                    | MS Win XP, MS Office 2003 SMB, NOD32, 7zip, Contivity VPN Client                   | Core2Duo T7200 2.0 GHz, 1024 MB RAM, 60 GB HDD                             |
| 53         | IBM             | Thinkpad T60     | Notebook        | I.07                    | MS Win XP, MS Office 2003 SMB, NOD32, 7zip, Contivity VPN Client                   | Core2Duo T7200 2.0 GHz, 1024 MB RAM, 60 GB HDD                             |
| 54         | IBM             | Thinkpad T60     | Notebook        | I.07                    | MS Win XP, MS Office 2003 SMB, NOD32, 7zip, Contivity VPN Client                   | Core2Duo T7200 2.0 GHz, 1024 MB RAM, 60 GB HDD                             |
| 55         | Dell            | Latitude D620    | Notebook        | VI.08                   | MS Win XP, MS Office 2003 SMB, NOD32, 7zip, Contivity VPN Client                   | Core2Duo T5600 1.83 GHz, 1024 MB RAM, 80 GB HDD                            |
| 56         | Dell            | Latitude D620    | Notebook        | VI.08                   | MS Win XP, MS Office 2003 SMB, NOD32, 7zip, Contivity VPN Client                   | Core2Duo T5600 1.83 GHz, 1024 MB RAM, 80 GB HDD                            |
| 57         | Dell            | Latitude D620    | Notebook        | VI.08                   | MS Win XP, MS Office 2003 SMB, NOD32, 7zip, Contivity VPN Client                   | Core2Duo T5600 1.83 GHz, 1024 MB RAM, 80 GB HDD                            |
| 58         | Dell            | Latitude D830    | Notebook        | IX.08                   | MS Win Vista, MS Office 2007 SMB, WinRar, NOD 32, KROS OMEGA, Contivity VPN Client | Core2Duo T7300 2.00 GHz, 2048 MB RAM, 80 GB HDD                            |
| 59         | Dell            | Latitude D830    | Notebook        | IX.08                   | MS Win Vista, MS Office 2007 SMB, WinRar, NOD 32, KROS OMEGA, Contivity VPN Client | Core2Duo T7300 2.00 GHz, 2048 MB RAM, 80 GB HDD                            |
| 31         | Dell            | Optiplex GX 620  | Stolový počítač | VI.07                   | MS Win XP, MS Office 2003 SMB, AVG, Winrar, MS Explorer 8                          | Intel® Celeron® 2,53 GHz, 1024 MB RAM, 40 GB HDD, Dell Monitor 17          |
| 32         | Dell            | Optiplex GX 620  | Stolový počítač | VI.07                   | MS Win XP, MS Office 2003 SMB, AVG, Winrar, MS Explorer 8                          | Intel® Celeron® 2,53 GHz, 1024 MB RAM, 40 GB HDD, Dell Monitor 17          |
| 33         | Dell            | Optiplex GX 620  | Stolový počítač | VI.07                   | MS Win XP, MS Office 2003 SMB, AVG, Winrar, MS Explorer 8                          | Intel® Celeron® 2,53 GHz, 1024 MB RAM, 40 GB HDD, Dell Monitor 17          |
| 34         | Dell            | Optiplex GX 620  | Stolový počítač | VI.07                   | MS Win XP, MS Office 2003 SMB, AVG, Winrar, MS Explorer 6, KROS OMEGA              | Intel® Celeron® 2,53 GHz, 1024 MB RAM, 40 GB HDD, Dell Monitor 17          |
| 35         | Dell            | Optiplex GX 620  | Stolový počítač | VI.07                   | MS Win XP, MS Office 2003 SMB, AVG, Winrar, MS Explorer 6, KROS OMEGA              | Intel® Celeron® 2,53 GHz, 1024 MB RAM, 40 GB HDD, Dell Monitor 17          |
| 36         | Dell            | Optiplex GX 620  | Stolový počítač | VI.07                   | MS Win XP, MS Office 2003 SMB, AVG, Winrar, MS Explorer 6, KROS OMEGA              | Intel® Celeron® 2,53 GHz, 1024 MB RAM, 40 GB HDD, Dell Monitor 17          |
| 37         | Dell            | Optiplex GX 620  | Stolový počítač | VI.07                   | MS Win XP, MS Office 2003 SMB, AVG, Winrar, MS Explorer 8                          | Intel® Celeron® 2,53 GHz, 1024 MB RAM, 40 GB HDD, Dell Monitor 17          |
| 38         | Dell            | Optiplex GX 620  | Stolový počítač | VI.07                   | MS Win XP, MS Office 2003 SMB, AVG, Winrar, MS Explorer 8                          | Intel® Celeron® 2,53 GHz, 1024 MB RAM, 40 GB HDD, Dell Monitor 17          |
| 39         | Dell            | Optiplex GX 620  | Stolový počítač | VI.07                   | MS Win XP, MS Office 2003 SMB, AVG, Winrar, MS Explorer 8                          | Intel® Celeron® 2,53 GHz, 1024 MB RAM, 40 GB HDD, Dell Monitor 17          |
| 40         | Dell            | Optiplex GX 620  | Stolový počítač | VI.07                   | MS Win XP, MS Office 2003 SMB, AVG, Winrar, MS Explorer 8                          | Intel® Celeron® 2,53 GHz, 1024 MB RAM, 40 GB HDD, Dell Monitor 17          |

Tab. 11 Zoznam a konfigurácia súčasných pracovných staníc a notebookov č.2

Po zhodnotení všetkých auditovaných zariadení, externá spoločnosť poukázala aj na fakt, že okrem nákladov na prevádzku pracovných staníc a tlačiarň existujú aj ďalšie náklady, ktoré nie sú jednoznačne vidieť, avšak reálne existujú a vstupujú do komplexných nákladov na prevádzku.

Ako prvá časť nákladov bola označená časť vybavovania, realizovania logistiky a nákupu pri spotrebnom tovare, alebo náhradných dieloch do starej výpočtovej techniky. Týmto činnostiam musí zamestnanec IT oddelenia reálne venovať značnú časť svojej pracovnej doby, za ktorú je platený, avšak sa nemôže venovať aktivitám, ktoré by mali prispievať k zlepšeniu fungovania IT oddelenia nastavovaním IT politiky a optimalizácie LAN siete.

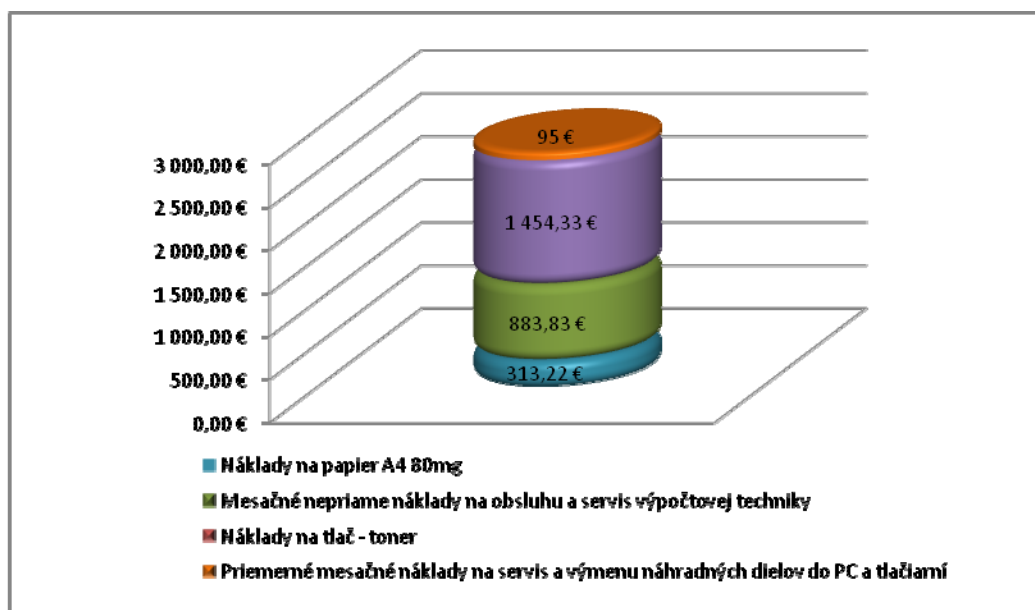
Tým, že by bola realokovaná táto činnosť na tretiu stranu, bolo by možné docieľiť po jednej stránke úsporu jedného pracovného miesta, alebo využiť daného zamestnanca na podstatnejšie aktivity v rámci IT oddelenia.

Externá spoločnosť dodala aj štandardnú modelovú situáciu, ako prebieha taká kalkulácia nákladov v rámci činností, ktoré sú štandardne riešené zamestnancami IT oddelenia a berú im pomerne zásadnú časť pracovnej doby a limituje ich to pri riešení iných incidentov. Táto kalkulácia vychádzala z priemernej ceny IT pracovníka na polovičnú pracovnú zmenu, do ktorej boli zarátané aj náklady na pracovný priestor, stravovanie, dopravné prostriedky a iné. Následne po tomto výpočte boli započítané súčasné náklady na tlač a spravovanie pracovných staníc a notebookov.

| Nepriame náklady za spravovanie výpočtovej techniky, objednávanie spotrebného tovaru a náhradných dielov | Cena/rok        | Cena/ mesiac    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|
| Priemerná cena práce ( polovičná pracovná zmena )                                                        | 8 760 €         | 730 €           |
| Náklady na priemerné pracovné miesto pre zamestnanca cca 5m2                                             | 630 €           | 53 €            |
| Mobilný telefón a PC                                                                                     | 467 €           | 39 €            |
| Ostatné                                                                                                  | 749 €           | 62 €            |
| <b>Spolu</b>                                                                                             | <b>10 606 €</b> | <b>883,83 €</b> |

Tab. 12: Nepriame náklady na spravovanie výpočtovej techniky

Výsledkom danej analýzy bolo dokázané, že celkový náklad zamestnávateľa na zamestnanca so všetkými vyššie uvedenými položkami vychádza na úrovni 883 Euro. Táto čiastka poukazuje na to, že tieto peniaze sú reálne alokované na činnosti, ktoré dokážu byť vytesnené na tretiu stranu a čas, ktorý bude ušetrený, je možné využiť k skvalitneniu vnútornej IT podpory užívateľov a zlepšenie odozvy na riešenie interných požiadaviek.



Graf 6: Rozdelenie prevádzkových nákladov pracovné stanice, notebooky a tlačiarne

Výška týchto nákladov sa pohybuje v súčasnosti na úrovni cca 2746 Euro, pričom odzrkadľuje súčasnú situáciu s aktuálnymi nákladmi. Tieto sa však v čase budú meniť, pokiaľ sa nevykonajú riadne opatrenia. Zmena, ktorá by nastala v horizonte niekoľkých rokov pri ponechaní súčasnej techniky, by spoločnosti dokonca ešte viac uškodila. Zvyšovala by sa nespokojnosť užívateľov s rýchlosťou ich pracovných nástrojov, nekvalitná tlač, nutnosť pravidelného zasahovania zamestnancov IT z dôvodu opráv zariadení. Všetky tieto skutočnosti by priamo navyšovali prevádzkové náklady a zároveň by tak aj ovplyvňovali efektivitu celej spoločnosti. Navýšenie nákladov by sa prejavilo vo všetkých položkách, ktoré boli kalkulované v grafe 6 rozdelenie prevádzkových nákladov pracovné stanice, notebooky a tlačiarne. Pri tlačových zariadeniach by došlo k navýšeniu opráv jednotlivých častí tlačiarí, navýšili by sa aj ceny spotrebného tovaru (tonerov) z dôvodu zastaralosti tlačiarí a neustále by klesala

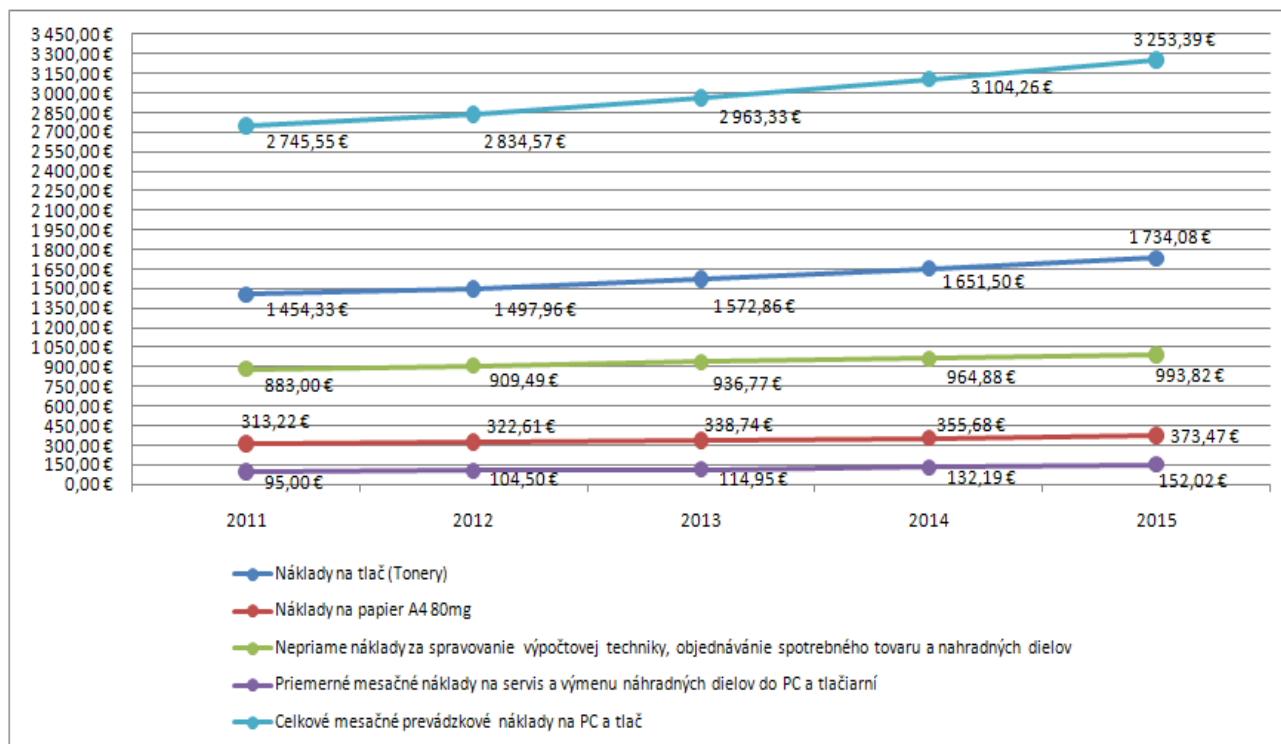
kvalita tlače. Z dôvodu poklesu kvality tlače by sa navyšoval aj počet opätovne vytlačených strán. Táto skutočnosť by ovplyvnila vývoj prevádzkových nákladov medziročne o 3-5%. V prvom roku, by sa navýšenie pohybovalo na úrovni 3% avšak, každý rok by daný náklad vzrástol o 5%.

Situácia pri pracovných staniciach a notebookoch by smerovala obdobnou cestou z dôvodu, že záruka na daných zariadeniach už skončila a jej predĺženie by nebolo pre spoločnosť rentabilné. Po takejto dlhej dobe sa začínajú poškodzovať jednotlivé komponenty a je nutné ich vymeniť. Aj keď náklady na výmenu jednotlivých častí rozdelené aritmetickým priemerom na mesiac nie sú až natoľko vysoké, avšak majú vplyv na navyšovanie celkových nákladov. Okrem tejto skutočnosti, je veľký predpoklad na to, že periodicita týchto opráv bude medziročne narastať cca o 10-15%. V takom prípade je táto situácia kritická a hlavne aj z dôvodu, že v prípade nefunkčnosti pracovnej stanice, alebo notebooku daný zamestnanec nemôže vykonávať svoju prácu.

Vývoj týchto prevádzkových nákladov v najbližších 5 rokoch bol takisto vypracovaný externou spoločnosťou. Tento graf bol rozdelený do troch následovných separátnych častí:

- Vývoj prevádzkových nákladov na tlačové služby
- Vývoj prevádzkových nákladov na pracovné stanice a notebooky
- Vývoj nepriamych prevádzkových nákladov

Daný graf bude okrem týchto troch častí obsahovať aj krivku, ktorá bude súčtom všetkých troch oblastí, aby bolo jednoznačne zrejmé, akým smerom sa budú celkové náklady uberať.



Graf 7: Odhad vývoja prevádzkových nákladov pracovné stanice, notebooky a tlačiarne

|                                                                                                          | 2011              | 2012              | 2013              | 2014              | 2015              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Náklady na tlač (Tonery)                                                                                 | 1 454,33 €        | 1 497,96 €        | 1 572,86 €        | 1 651,50 €        | 1 734,08 €        |
| Náklady na papier A4 80mg                                                                                | 313,22 €          | 322,61 €          | 338,74 €          | 355,68 €          | 373,47 €          |
| Nepriame náklady za spravovanie výpočtovej techniky, objednávanie spotrebného tovaru a náhradných dielov | 883,00 €          | 909,49 €          | 936,77 €          | 964,88 €          | 993,82 €          |
| Priemerné mesačné náklady na servis a výmenu náhradných dielov do PC a tlačiarňí                         | 95,00 €           | 104,50 €          | 114,95 €          | 132,19 €          | 152,02 €          |
| <b>Celkové mesačné prevádzkové náklady na PC a tlač</b>                                                  | <b>2 745,55 €</b> | <b>2 834,57 €</b> | <b>2 963,33 €</b> | <b>3 104,26 €</b> | <b>3 253,39 €</b> |

Tab. 12: Odhad vývoja prevádzkových nákladov pracovné stanice, notebooky a tlačiarne

V tejto časti mojej práce, boli kvantifikované náklady spojené s prevádzkou pracovných staníc, notebookov a tlačiarňí. Na základe vyššie vykonanej analýzy bolo dokázané, že aktuálne náklady na prevádzku týchto zariadení sú už v tejto chvíli vysoké a ich trend je v blízkej dobe opätovne narastať. Majitelia spoločnosti, dokázali na základe tejto analýzy lepšie identifikovať tieto náklady a môžu tak vykonať opatrenia,

ktoré by mali viesť k ich racionalizácii a zároveň aj obmene zariadení, ktorej priorita je veľmi vysoká.

Ich hlavným cieľom je unifikovať zariadenia, ktoré budú mať v spoločnosti a mať ich od jedného dodávateľa, ktorý bude zabezpečovať ich servis a ich čiastočnú správu. Došli zároveň k presvedčeniu, že záruka na tieto zariadenia by mala byť minimálne 3 roky, aby sa tak vyhli dodatočným problémom po štandardnej 2 ročnej záruke. Okrem dodania pracovných staníc a notebookov, by bolo taktiež dobré, aby daný potenciálny dodávateľ zabezpečil aj dodávku a servis tlačových zariadení s logistikou spotrebného tovaru. Dôvodom na túto požiadavku bol hlavne výstup externej spoločnosti, ktorej stanovisko poukázalo na to, ako neefektívne funguje IT oddelenie z dôvodu riešenia súčasných prevádzkových problémov. Na základe týchto zistených informácií boli zozbierané všetky otázky, na ktoré by mal potencionálny dodávateľ zodpovedať a nájsť adekvátne riešenie. Znenie daných otázok bolo nasledovné:

- Aké tlačové zariadenia bude potrebné objednať a v akom počte
- Od akého výrobcu je potrebné vybrať tlačové zariadenia
- Ako bude riešená logistika spotrebného tovaru pre tlačové zariadenia
- Akú konfiguráciu a akého výrobcu počítačov bude potrebné vybrať
- Aké služby by mali byť poskytnuté zo strany dodávateľa pre tieto zariadenia
- Forma financovania daných zariadení
- Ako sa naloží s pôvodnými zariadeniami
- Ako bude realizovaná pravidelná údržba daných zariadení
- Ako budú riešené technické zásahy zo strany dodávateľa a nastavenie SLA

V ďalšej časti mojej práce sa budem venovať spôsobu vyriešenia vzniknutej situácie a pokúsim sa nájsť formu najlepšieho riešenia pre spoločnosť z hľadiska finančnej a prevádzkovej efektivity.

## 4 VLASTNÉ NÁVRHY RIEŠENIA

Na základe analýzy, ktorá bola vykonaná v súčinnosti s externou spoločnosťou bolo potrebné začať riešiť spôsob ako sa daná obmena a optimalizácia uskutoční. Ako dočasný konzultant na IT oddelení som odporučil následovné kroky.

Bude potrebné vybrať troch najväčších distribútorov pre PC techniku ako aj tlačiarne. Forma financovania by mala byť nastavená tak, aby nebolo potrebné na začiatku vynaložiť veľkú finančnú investíciu a sústrediť sa na mesačné náklady (OPEX-y), ktoré tak neohrozia cashflow spoločnosti. Na základe už implementovaných riešení sa veľmi osvedčilo platenie za každú vytlačenú stranu, pričom pri tomto riešení bude potrebné sa zaviazat' k prijateľnému objemu tlače.

Počítače a notebooky, ktoré budú nakupované, by mali mať dostatočný výkon aj s ohľadom do budúcnosti, aby nebolo potrebné o 2 roky opätovne meniť všetky zariadenia. Financovanie by malo byť obdobné ako pri tlačiarňach. Po jednej stránke sa môže zdať, že sa bude jednať len o určitú formu finančného leasingu, avšak je potrebné si aj uvedomiť, že k danému hardvéru, by mali byť aj poskytovné určité služby, ktoré by boli zahrnuté v rámci základnej cenotvorby. Ich pravidelnosť a špecifikácia by mala byť takisto zadefinovaná v podmienkach poskytnutých zo strany dodávateľa (poskytovateľa outsourcingového riešenia).

Spotrebný tovar pre tlačové zariadenia ako aj doplnkový sortiment pre pracovné stanice a notebooky, by mal byť logisticky zabezpečený zo strany poskytovateľa.

### 4.1 Nadefinovanie kritérií obsahu ponúk

Pri vytváraní tabuľky parametrov pre tlačové zariadenia bude potrebné zadefinovať tieto parametre:

- Cena obstarania riešenia tlačových zariadení
- Možnosť odkúpenia starých zariadení, alebo zabezpečenie ich likvidácie

- Cena za jednu vytlačenú stranu A4 80mg/m2 aj s papierom
- Cena za jednu vytlačenú stranu A3 80mg/m2 aj s papierom
- Výška minimálnej fakturácie za tlačové služby
- Dĺžka trvania zmluvného vzťahu
- Dĺžka, spôsob a cena za dodanie spotrebného materiálu pre tlač
- Riešenie porúch a zaškolenia personálu

Pri notebookoch a pracovných staniciach bude minimálne potrebné nastaviť nasledovné parametre:

- Cena obstarania notebookov a pracovných staníc
- Zabezpečenie ekologickej likvidácie starých zariadení
- Exaktne zadefinovať softvérové vybavenie
- Riešenie porúch
- Inštalácia ako aj čiastočné administrovanie

Na základe týchto parametrov sa oslovili jednotliví výrobcovia výpočtovej techniky, ktorí zabezpečili vypracovanie ponuky cez ich autorizovaných partnerov. Boli im poskytnuté všetky parametre získané prostredníctvom detailnej analýzy. Pri pracovných staniciach a notebookoch bol selektívne nastavený výber na tri značky výrobcov (Dell, IBM a Hewlett-Packard). Pri tlačových zariadeniach bol parameter troch vybraných výrobcov nastavený na Hewlett-Packard, Konica-Minolta a Canon.

Počet pracovných staníc sa nebude meniť, nakoľko množstvo zamestnancov sa zatiaľ nebude meniť a tým pádom nie je dôvod na ich zvyšovanie. Kde však určite nastane zmena, bude počet tlačových zariadení. Už v tejto chvíli je jasné, že súčasne rozloženie a počet tlačových zariadení, ktorý bude niekoľko násobne menší. Dosiahne sa to formou multifunkčných zariadení (MFP), ktoré poskytujú komplexné služby ako fax, skenovanie, tlač a kopírovanie. Tým pádom dôjde k odbúraniu niekoľkých typov zariadení a zväčší sa aj o niečo priestor v kanceláriách.

Ako prvá žiadosť o predloženie ponuky bola na pracovné stanice a notebooky. Jednotlivé ponuky boli zanalyzované a nižšie je možné vidieť parametre staníc a cenotvorbu od jednotlivých dodávateľov.

|   |                                                                                                                  | Dodávateľ<br>č.1 | Dodávateľ<br>č.2   | Dodávateľ<br>č.3 | Mesačné<br>platby/ks | Mesačné platby<br>celkom za každý<br>typ | Celkové mesačné<br>náklady na vybrané<br>typy spolu aj so SW |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|--------------------|------------------|----------------------|------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
|   |                                                                                                                  | IBM              | HEWLETT<br>PACKARD | DELL             |                      |                                          |                                                              |
|   | Cena obstarania zariadení/ks                                                                                     | 0,84 EUR         | 0,84 EUR           | 0,84 EUR         |                      |                                          |                                                              |
|   | V cene jednej stránky je zahrnuté                                                                                | A,B,C,D,E,F      | A,B,C,D,E,F        | A,B,D,E,F        |                      |                                          |                                                              |
|   | IBM                                                                                                              |                  |                    |                  |                      |                                          |                                                              |
| 1 | IC AIO C200,Atom D525 (1.8GHz),4GB,500GB, 18.5" HD touch, lesklý,NVIDIA 256MB,camera,wifi,W7 HP 64,čierny, 2year | PC               | 393,20 €           |                  | 10,92 €              | 524,27 €                                 |                                                              |
| 2 | TC AIO A70z,DC E5500 (2.8GHz),2GB,500GB, 19.0" WXGA+ matný,Intel grafika,camera,W7 Pro64,čierny,3roky            |                  | 440,01 €           |                  | 12,22 €              | 586,68 €                                 |                                                              |
| 3 | TC A70 SFF; E7500 (2.93GHz), 2GB, 500 HDD, DVDRW, Eth Giga, W7 Pro 64, 3years OnSite, ThinkVision L197 W         |                  | 474,73 €           |                  | 13,19 €              | 632,97 €                                 |                                                              |
| 4 | TC A70 SFF; E5700 (2.8GHz), 2GB, 500 HDD, DVDRW, Eth Giga, W7 Pro 64, 3years OnSite, ThinkVision L197 W          |                  | 463,42 €           |                  | 12,87 €              | 617,89 €                                 |                                                              |
| 5 | notebook Lenovo TP EDGE 13 i3-380UM 13.3" HD Intel HD 2x2GB 320GB WL BT Cam 3G W7Pro, 3Y NBD                     | NB               | 753,66 €           |                  | 20,94 €              | 230,29 €                                 |                                                              |
| 6 | notebook Lenovo TP EDGE 14 i3-380M 14.0" HD LED IntelHD 2GB 500GB DVDRW BT WL CAM W7Pro 64, 3Y NBD               |                  | 647,66 €           |                  | 17,99 €              | 197,90 €                                 | 1 062,60 €                                                   |
|   | HEWLETT PACKARD                                                                                                  |                  |                    |                  |                      |                                          |                                                              |
| 1 | XT082EA Omni 200-5300cs All-in-One E5800 3,2Ghz 4G 500G/7,2k DVD±RW 21,5" FullHD BV TV W7Prem64bit pav           | PC               | 492,94 €           |                  | 13,69 €              | 657,25 €                                 |                                                              |
| 2 | XT112EA Omni 100-5100cs All-in-One Ath.II X2 260u 1,8Ghz 3G 500G/7,2k DVD±RW 20" HD+ W7Prem64bit pav             |                  | 343,93 €           |                  | 9,55 €               | 458,57 €                                 |                                                              |
| 3 | HP Compaq 4000 Pro SFF E5800 500G/4GB/DVDRW/MCR/Win7 Pro 64bit + NK570AA HP LE1901w 19-Inch wide LCD Monitor     |                  | 488,58 €           |                  | 13,57 €              | 651,44 €                                 |                                                              |
| 4 | HP Pro 3130 SFF i3-550 320G/2GB/DVDRW/MCR/Win7 Pro 64bit + NK570AA HP LE1901w 19-Inch wide LCD Monitor           |                  | 479,13 €           |                  | 13,31 €              | 638,84 €                                 |                                                              |
| 5 | notebook HP 620 T6670 (2,2G) 15.6"HD AG (LED) UMA 2GB 320GB DVDRWLS WL BT Cam W7Pro64, 3Y NBD                    | NB               | 619,53 €           |                  | 17,21 €              | 189,30 €                                 | 1 078,28 €                                                   |
| 6 | notebook HP ProBook 5320m i3-350M (2.26G) 13,3"HD BV (LED) 4GB 500GB WL BT Cam FPr W7Pre64, 3Y NBD               |                  | 693,36 €           |                  | 19,26 €              | 211,86 €                                 |                                                              |
|   | DELL                                                                                                             |                  |                    |                  |                      |                                          |                                                              |
| 1 | Dell Optiplex 780 DT E5800 (3,0GHz) 1x2GB 250GB DVDRW Win7Pro 3y + DELL E1911 19" LCD                            | PC               |                    | 574,37 €         | 15,95 €              | 765,82 €                                 |                                                              |
| 2 | Notebook DELL Vostro 3300 i3-350M (2,26GHz) 250GB 2GB Win 7 HP SK Strieborný, 3Y NBD                             | NB               |                    | 647,85 €         | 18,00 €              | 197,95 €                                 |                                                              |
| 3 | Notebook DELL Vostro V130 ULV i3-380UM (1.33G) 13,3" HD (LED) UMA 4GB 500GB W7Pro(64bit),3Y NBD                  |                  |                    | 725,55 €         | 20,15 €              | 221,70 €                                 | 1 195,50 €                                                   |
|   |                                                                                                                  |                  |                    |                  |                      |                                          |                                                              |
|   | OEM MS Office 2010 SMB Slovak PKC                                                                                | 157,00 €         | 157,00 €           | 157,00 €         |                      |                                          |                                                              |
|   | ESET - NOD32 - smart security/5 užívateľov                                                                       | 155,00 €         | 155,00 €           | 155,00 €         |                      |                                          |                                                              |

\* uvedené ceny su bez príslušnej hodnoty DPH

| Legenda pre služby ktoré sú súčasťou ceny jednej stránky |                                                             |
|----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| A                                                        | Inštalácia zariadení na miesto osadenia                     |
| B                                                        | Bezplatný servisný zasah počas 36 mesiacov NBD              |
| C                                                        | Vzdialená správa počítačov                                  |
| D                                                        | Odkúpenie a zneškodnenie pôvodnej výpočtovej techniky       |
| E                                                        | Mimoriadna technická podpora                                |
| F                                                        | Možnosť odkúpenia zariadení po skončení platnosti kontraktu |

Tab. 14: Export všetkých obdržaných ponúk na pracovné stanice a notebooky

## 4.2 Výber jednotlivých pracovných staníc a notebookov podľa kritérií

Zelenou farbou boli označené vybrané modely od každého výrobcu, ktoré zodpovedali požiadavkám na HW. Na základe vybraných zariadení, sa vykonalo cenové porovnanie a poskytnuté služby od každého z dodávateľov. Mesačná platba za každé zariadenie bola rozrátna na 36 mesiacov, počas ktorých bude prebiehať servis NBD (next business day) a služby poskytnuté na základe kontraktu. Ku každej cene PC bolo potrebné pripočítať aj licenčné poplatky za kancelársky balík MS Office 2010 a antivírusový program NOD32. Vzhľadom na to, že je predpoklad, že dané zariadenia sa budú používať viac ako tri roky, bolo po dohode s dodávateľmi nastavené rozrátanie týchto poplatkov na 48 mesiacov. Po troch rokoch bude potrebné zvážiť, či bude ekonomicky výhodne predĺžiť platnosť fungovania záruky NBD o ďalší jeden rok.

Na základe vyhodnotenia jednotlivých ponúk od dodávateľov bol vybraný jeden komplexný dodávateľ notebookov a pracovných staníc. Boli vybrané zostavy od výrobcu IBM, ktorý poskytol kvalitné, výkonné zariadenia s najvýhodnejšou cenovou ponukou. Predmetom ďalších rokovaní, bude exaktné nastavenie doplnkových služieb ich spôsobu realizácie, reakčného času a iných povinností poskytovateľa, ako aj podniku.

Po tomto výberovom konaní nasledovalo ďalšie a to na dodávateľa tlačových zariadení a komplexných služieb k tomu zabezpečovaných. Keďže majitelia, chcú vylúčiť akékoľvek objednávanie spotrebného tovaru cez IT oddelenie okrem nevyhnutných situácií, bola nastavená podmienka, aby tieto činnosti boli zabezpečované poskytovateľom tohto riešenia. Ďalšou dôležitou podmienkou bolo eliminovať množiace sa vytlačené listy pri tlačiarňach a preto bola požiadavka, aby multifunkčné zariadenia mali funkciu, pri ktorej dôjde k tlačeniť až keď užívateľ dôjde k tlačiarňe a potvrdí danú tlač prostredníctvom prihlásenia sa pod svojim osobným kódom. Pri tomto systéme sa ráta s určitým percentuálnym poklesom tlače a tak aj nákladov. V nižšie priloženej tabuľke je možné vidieť cenové ponuky od troch oslovených poskytovateľov outsourcingu tlačových služieb.

|                                                       |    | HEWLETT PACKARD |    | KONICA-MINOLTA |    | CANON          |
|-------------------------------------------------------|----|-----------------|----|----------------|----|----------------|
| Cena obstarania zariadení bez DPH                     |    | 7,00 EUR        |    | 7,00 EUR       |    | 8,00 EUR       |
| V cene jednej stránky je zahrnuté                     |    | A,B,C,D,E,F     |    | A,B,C,D,E,F    |    | A,B,D,E,F      |
| Možnosť odkúpenia starého HW/zabezpečenie likvidácie  |    | Áno             |    | Áno            |    | Áno            |
| Cena, za ktorú sa HW odkúpi                           |    |                 |    |                |    |                |
| cena za vytlačok 1 ks A4/80m2 bez DPH                 |    | 0,0258 EUR      |    | 0,0252 EUR     |    | 0,0263 EUR     |
| cena za vytlačok 1 ks A3/80m2 bez DPH                 |    | 0,0269 EUR      |    | 0,0257 EUR     |    | 0,0275 EUR     |
| Minimálny mesačný objem tlače                         |    | 45 000          |    | 40 000         |    | 48 000         |
| Možnosť a cena odkúpenia zariadení po ukončení zmluvy |    | 500,00 EUR      |    | 399,00 EUR     |    | 499,00 EUR     |
|                                                       |    |                 |    |                |    |                |
| Aktuálne množstvo výtlačkov                           |    | 54004           |    | 54004          |    | 54004          |
| cena pri tlačení A4 bez DPH                           |    | 1 393,30 EUR    |    | 1 360,90 EUR   |    | 1 420,31 EUR   |
| Dĺžka trvania kontraktu                               |    | 48              |    | 48             |    | 48             |
|                                                       | ks |                 | ks |                | ks |                |
| Typ dodaných multifunkčných zariadení                 | 4  | LaserJetM4345   | 4  | bizhub C452    | 4  | Canon iRC2380i |
| Typ dodaných farebných laserových zariadení           | 3  | LaserJet CM3530 | 3  | bizhub C25     | 4  | MF4580dn       |

\* uvedené ceny sú bez príslušnej hodnoty DPH

| Legenda pre služby ktoré sú súčasťou ceny jednej stránky |                                                             |
|----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| A                                                        | Toner                                                       |
| B                                                        | Papier A4, A3                                               |
| C                                                        | Vzdialená správa                                            |
| D                                                        | Telefonická technická podpora                               |
| E                                                        | Pravidelný servis a profilaktika zariadení                  |
| F                                                        | Možnosť odkúpenia zariadení po skončení platnosti kontraktu |

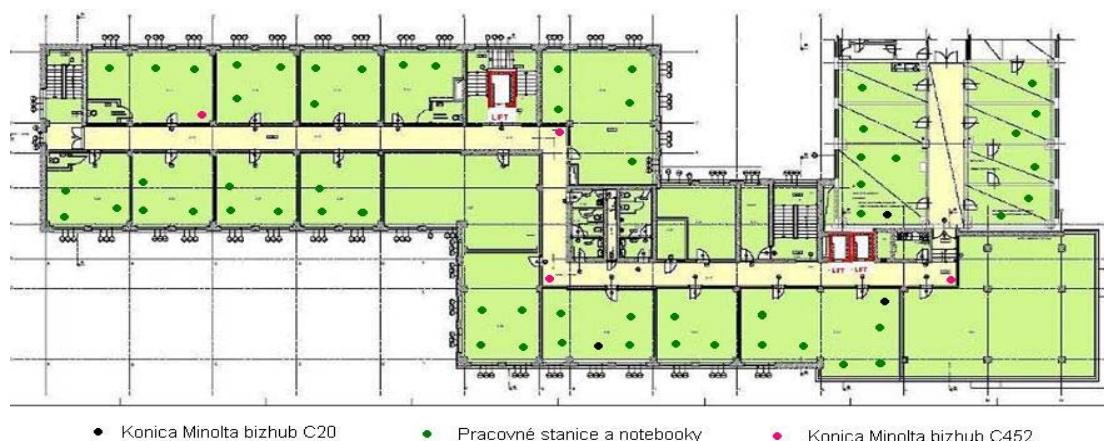
Tab. 15: Export všetkých obdržaných ponúk na tlačové zariadenia

### 4.3 Výber jednotlivých tlačových zariadení podľa kritérií

Na základe vyššie uvedených dát, ktoré sú výstupom z daných ponúk, je možné vidieť, že každý z výrobcov splnil základné kritéria poskytnutia všetkých doplnkových služieb. Najpodstatnejšie kritérium v tomto prípade je cena za jednu vytlačenú stránku A4, nakoľko objem týchto stránok tvorí najpodstatnejšiu časť nákladov. Všetky ponuky boli koncipované na 48 mesiacov, čo zodpovedá bežnej životnosti tlačiarne. Množstvo odporúčaných zariadení bolo nastavené v dvoch prípadoch na 7 kusov a len v jednom prípade pe 8 tlačových zariadení. Súčasťou daného riešenia bolo aj možnosť odkúpenia pôvodných zariadení, alebo ich likvidácie. Vzhľadom na to, že väčšina zariadení bola už dávno po svojej priemernej dobe životnosti bola čiastka na odkúpenie a likvidáciu pomerne malá a preto jej percentuálna hodnota nehrala v rozhodovaní takú dôležitú úlohu. Na základe finančnej výhodnosti bola vybraná ponuka tlačových zariadení od outsourcingového partnera spoločnosti Konica-Minolta. Na základe výberu tohto partnera bolo dôležité vykonanie usporiadania nových zariadení do priestorov spoločnosti tak, aby boli v dostupných vzdialenostiach od jednotlivých kancelárií. Štyri veľké multifunkčné zariadenia boli hlavne rozmiestnené po chodbe, kde boli zdieľané pre niekoľko kancelárií.

### 4.4 Návrh nového rozmiestnenia zariadení v nových priestoroch

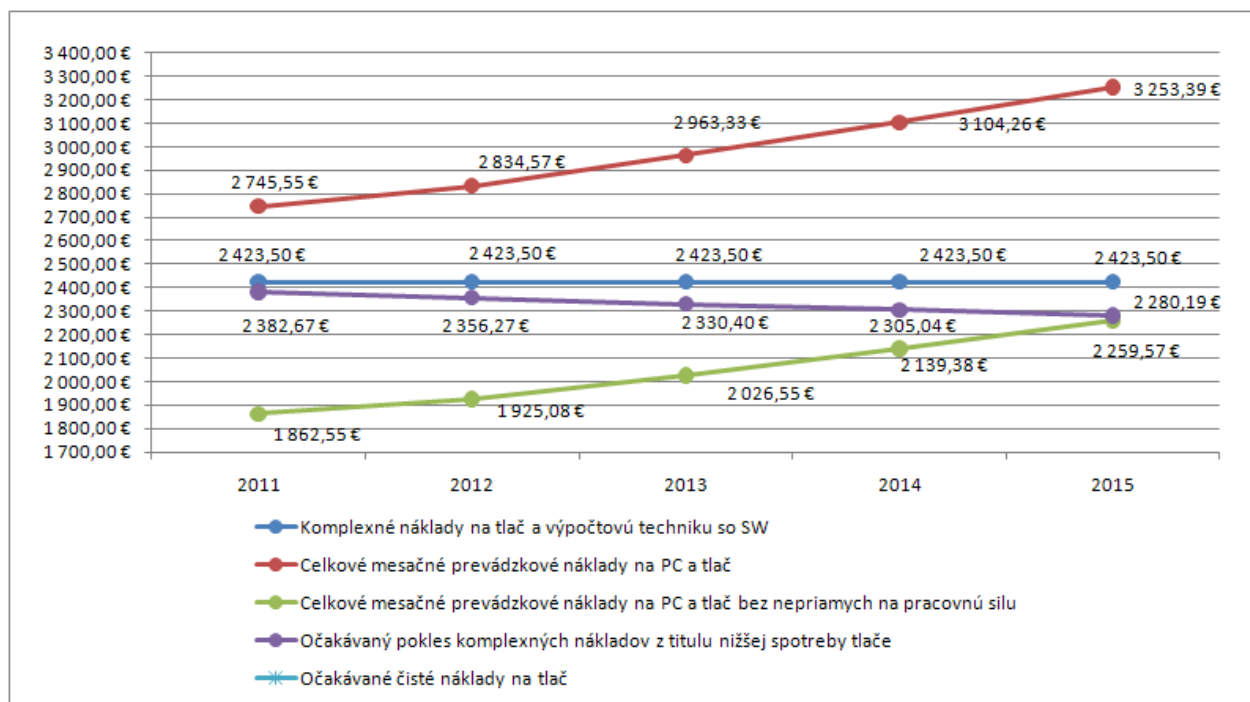
Ostatné menšie zariadenia boli osadené do kancelárií, kde objem tlače je najväčší z pomedzi ostatných. Na základe tohto pravidla bolo vykonané rozmiestnenie, ktoré je znázornené na nižšie priloženom obrázku.



Obr. 4: Pôdorys nových priestorov s rozložením nových pracovných staníc, notebookov a multifunkčných tlačových zariadení

#### 4.5 Ekonomické zhodnotenie daného riešenia

Po tom, ako boli vybrané najvýhodnejšie ponuky od jednotlivých poskytovateľov bolo jednoznačne možné kvantifikovať mesačné náklady na výpočtovú techniku a tlač. Na základe týchto údajov a údajov z auditu o súčasnej veľkosti nákladov bolo možné urobiť dané porovnanie.



Graf 8: Pohľad na vývoj nákladov z viacerých pohľadov

Vo vyššie priloženom grafe bola vypočítaná prognóza vývoja nákladov z viacerých uhlov pohľadu. Modrá krivka zobrazuje vývoj nákladov podľa predložených ponúk. Červená krivka zobrazuje vývoj nákladov podľa vykonaného auditu a prognózy externej spoločnosti. Zelená krivka opisuje vývoj súčasných nákladov pri existujúcich zariadeniach, avšak bez nepriamych nákladov na zamestnanca a čas, ktorý strávi riešením prevádzkových problémov. Tieto by mali v maximálne možnej miere zaniknúť pri novom outsourcingovom riešení. Posledná fialová krivka pojednáva o očakávanej zmene nákladov na tlač, avšak obsahuje aj mesačné náklady aj na pracovné stanice a notebooky. V tejto krivke je počítané s percentuálnym úbytkom

tlače z dôvodu vyššej kvality a tým pádom aj duplicitnej tlači. Okrem toho ubudne aj situácií, kde sa vytlačia strany a ostanú priamo v tlačiarňi, bez ich použitia.

Pri priamom porovnaní nákladov, ktorých výška momentálne osciluje okolo 2750 Euro bez DPH s novým vývojom nákladov podľa vyššie znázornených prognóz je jednoznačne jasné, že prevádzkové náklady na túto oblasť budú mať klesajúcu tendenciu. Poniženie kapacity tlače bude priamo ovplyvňovať vývoj nákladov na samotnú tlač. Toto poníženie nastane z titulu zkvalitnenia tlače a eliminovania vytlačenia strán, ktoré sa ani nepoužijú. Takisto je dôležité spomenúť, že nová výpočtová technika umožní aj efektívnejšie fungovať a eliminovať tak čas, ktorý je momentálne dlhší na vykonávanie jednotlivých úkonov. Samotná kvantifikácia efektívnosti pri nových zariadeniach je ťažšie merateľná, ale všeobecne je dokázané, že rýchlosť pracovných nástrojov priamo ovplyvňuje výkon pracovnej sily.

Obsah vyššie priloženého grafu nám jednoznačne poukazuje, že riešenie daných zariadení formou outsourcingu prináša spoločnosti niekoľko výhod. Tým, že boli dané aktivity presunuté na poskytovateľov outsourcingu, spoločnosť dokáže jednoznačne kvantifikovať svoje náklady na tieto zariadenia a ich prevádzku. Okrem tohto pohľadu bolo odbremené IT oddelenie od operatívnych činností, ktoré ho pomerne zásadne časovo zaťažovali. Očakávaný pokles komplexných nákladov nám indikuje zníženie nákladov na prevádzku hlavne v časti nákladov na tlač. Tento paradox sa stáva z titulu efektívnejšieho tlače jednotlivých dokumentov. Tlač pri nových zariadeniach je vysoko kvalitná a nie je potom nutné tlačiť niektoré časti dokumentov duplicitne. Takisto zaniknú náklady na vytlačené strany, ktoré nikdy neboli použité. Dôvod poklesu nákladov je samozrejme hlavne v cene jednej vytlačenej stránky, ktorá je v novom riešení nižšia ako súčasnom. Samozrejme nemôžeme prehliadnuť to, že nové pracovné stanice zvýšia aj pracovný výkon zamestnancov. A to priamo ovplyvní aj efektívnosť fungovania celej spoločnosti. Spoločnosť zároveň nebude nútená alokovať veľké množstvo finančných prostriedkov do jednorázového nákupu zariadení.

#### **4.6 Definícia nových IT pravidiel a využívania zariadení v rámci spoločnosti**

Podmienky používania pracovných staníc budú nadefinované tak, že poskytovateľ dané zariadenia bude uvádzať do prevádzky a zabezpečovať vyradenie so softvérovým vybavením podľa požiadaviek Podniku. Bežné zásahy a inštalácie ostatných programov budú vykonávať zamestnanci IT oddelenia spoločnosti. V prípade, ak dôjde k situácii, kedy bude počítač nefunkčný po HW stránke, alebo nebude možné ho zapnúť z titulu nefunkčného operačného systému bude požiadaný poskytovateľ o nápravu. Za túto nápravu má nárok na odmenu podľa dohodnutých podmienok. IT politiku na daných pracovných staniciach si bude definovať IT oddelenie spoločnosti na základe nových smerníc o pridelení a používaní pracovných staníc a notebookov.

Podmienky využívania multifunkčných tlačových zariadení budú nastavené s novým poskytovateľom tak, že na prácu s nimi bude absolvované jedno školenie prostredníctvom zamestnancov Poskytovateľa, pričom výmeny spotrebného tovaru bude realizovať zaškolený personál Podniku. Ostatné opravy a servis daných zariadení bude vykonávať poskytovateľ. Spotrebný tovar bude logisticky zabezpečovať Poskytovateľ na požiadavku od dedikovaných zamestnancov Podniku. Zmluvy medzi Podnikom a Poskytovateľmi by mali byť podpísané na obdobie 48 mesiacov. Aby bolo aj pre interných zamestnancov a hlavne zamestnancov IT oddelenia jednoduchšie identifikovať jednotlivé incidenty, vytvorila sa interná dokumentácia o najčastejších úkonoch, ktoré vykonáva na požiadanie Poskytovateľ a aj výšku úhrady za daný úkon, ktorá by bola potom alokovaná do nákladov za konkrétne nákladové stredisko. Všetky ostatné úkony budú v kompetencii IT oddelenia.

Na koncepcii outsourcingovej zmluvy sa momentálne začína pracovať. Čo však je najpodstatnejšie je to, že všetky tri strany, ktoré budú uzatvárať dané zmluvy o outsourcingu musia byť v danom zmluvnom vzťahu rovnocenné. Outsourcingový vzťah je založený na vzájomnej dôvere a rovnocennosti v uzavretom zmluvnom vzťahu. Nejedná sa o krátkodobý kontrakt, ale o dlhodobú partnerskú spoluprácu založenú na vzájomnej dôvere.

| Druh zariadenia                                                                                               | Názov služby                 | Definícia služby                                                                                                                                                                                        | Popis aktivít pri vykonávanej službe                                                                                                                                                                             | Dostupnosť počas pracovných dní | Odozva | SLA    | Cenová kalkulácia                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|--------|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| PC, NTB, Tablet PC, Monitor                                                                                   | Zriadenie                    | inštalácia OS,NOD, MS Office, distribúcia na miesto, pripojenie do LAN, ak vzdialenosť k prípojke je menšia ako 10 m, pripojenie periférnych zariadení                                                  | Inštalácia zariadenia na miesto, Inštalácia softvérového vybavenia, pripojenie ostatných periférnych zariadení a zdokladovanie pripojenia a odovzdania                                                           | 8,00-18,00                      | NBD    | 2BD    | 1,00 €                                                                                                                                            |
|                                                                                                               | Prevádzka a riešenie porúch  | Uvedenie zariadenia do pôvodného stavu, prípadne dočasné zapožičanie servisného kusu, zdokladovanie riešenia problému                                                                                   | požiadavka na riešenie problému, posúdenie a schválenie opodstatnenosti požiadavky, pokus o odstránenie problému na diaľku, akceptovanie riešenia, uzavretie, zodpovednosť za lokálne dáta na koncovom zariadení | 8,00-18,00                      | 2 hod  | 12 hod | 39,99 € a cena ND pri pozáručných opravách                                                                                                        |
|                                                                                                               | Servisný zásah               | Oprava zariadenia pri HW poruchách, zdokladovanie zásahu                                                                                                                                                | požiadavka na riešenie problému, posúdenie a schválenie opodstatnenosti požiadavky, pokus o odstránenie problému na diaľku, akceptovanie riešenia, uzavretie, zodpovednosť za lokálne dáta na koncovom zariadení | 8,00-18,00                      | 2 hod  | 48 hod | 0,- €, pri pozáručných opravách 19,99/hod. + cena ND                                                                                              |
|                                                                                                               | Zrušenie                     | odpojenie zariadenia , prípadne odpojenie starej zásuvky a odvoz zariadenia, zdokladovanie zrušenia                                                                                                     | požiadavka na zrušenie zariadenia (neefektívna oprava, fyzické a morálne opotrebenie ...)                                                                                                                        | 8,00-18,00                      | NBD    | 14 BD  | 59,99 €                                                                                                                                           |
| Periférne zariadenia - sieťové                                                                                | Zriadenie                    | inštalácia OS,NOD, MS Office, distribúcia na miesto, pripojenie do LAN, ak vzdialenosť k prípojke je menšia ako 10 m                                                                                    | Inštalácia zariadenia na miesto, Inštalácia softvérového vybavenia, pripojenie ostatných a zdokladovanie pripojenia a odovzdania                                                                                 | 8,00-18,00                      | NBD    | 2 BD   | 1,00 €                                                                                                                                            |
|                                                                                                               | Prevádzka a riešenie porúch  | Uvedenie zariadenia do pôvodného stavu, prípadne dočasné zapožičanie servisného kusu, zdokladovanie riešenia problému                                                                                   | požiadavka na riešenie problému, posúdenie a schválenie opodstatnenosti požiadavky, pokus o odstránenie problému na diaľku, akceptovanie riešenia, uzavretie                                                     | 8,00-18,00                      | 2 hod  | 24 hod | 29,99 € a cena ND pri pozáručných opravách                                                                                                        |
|                                                                                                               | Servisný zásah               | Oprava zariadenia pri HW poruchách, zdokladovanie zásahu                                                                                                                                                | požiadavka na riešenie problému, posúdenie a schválenie opodstatnenosti požiadavky, pokus o odstránenie problému na diaľku                                                                                       | 8,00-18,00                      | 2 hod  | 48 hod | 0,- €, pri pozáručných opravách 19,99/hod. + cena ND                                                                                              |
|                                                                                                               | Zrušenie                     | odpojenie zariadenia , prípadne odpojenie starej zásuvky a odvoz zariadenia, zdokladovanie zrušenia                                                                                                     | požiadavka na zrušenie zariadenia (neefektívna oprava, fyzické a morálne opotrebenie ...)                                                                                                                        | 8,00-18,00                      | NBD    | 5 BD   | 59,99 €                                                                                                                                           |
| Výmena spotreb. materiálu v zariadení                                                                         | Výmena tonerov/zaškolenie    | Výmena spotrebného materiálu v zariadení, pri prvej požiadavke na danom zariadení vyškolí užívateľa k obsluhu/výmene spotreb. materiálu a poskytne jednoduchú príručku, zdokladovanie riešenia problému | požiadavka na riešenie problému, posúdenie a schválenie opodstatnenosti požiadavky, pokus o odstránenie problému nadiaľku usmernením užívateľa,akceptovanie riešenia, uzavretie                                  | 8,00-18,00                      | NBD    | BD     | 19,99 €                                                                                                                                           |
|                                                                                                               | Dodávka tonerov              | dodávka tonerov bez výmeny v tlačiarňi                                                                                                                                                                  | prevzatie tonerov, kontrola dodaných tonerov na mieste dodania a následné prevzatie/vrátenie tonerov                                                                                                             | 8,00-18,00                      | NBD    | BD     | 2,99 €                                                                                                                                            |
|                                                                                                               | Reklamácia tonerov           | prevzatie reklamovaného toneru v prípade dodaného vadného kusu, riešenie reklamácie                                                                                                                     | kontrola dodaných tonerov na mieste dodania a následné prevzatie/vrátenie tonerov, odovzdanie na reklamáciu                                                                                                      | 8,00-18,00                      | NBD    | BD     | ak je reklamácia uznaná je výmena bezplatná, pokiaľ došlo k fyzickému poškodeniu počas výmeny toneru náklady znáša Podnik v aktuálnej cene toneru |
| Profylaktika zariadení                                                                                        | Profylaktika - fyzická       | Vyčistenie, kontrola, testovanie a preventívne výmeny resp. opravy zariadení resp. ich častí v termínoch mimo dohodnutého plánu, zdokladovanie riešenia problému                                        | požiadavka na výkon mimoriadnej profylaktiky, posúdenie a schválenie opodstatnenosti požiadavky, akceptovanie riešenia, uzavretie                                                                                | 8,00-18,00                      | NBD    | NBD    | 1 € v prípade fyzického poškodenia zariadenia je cena opravy účovaná 19,99 €/hodina + náhradné diely                                              |
| Podpora pri neznalosti obsluhy zariadenia                                                                     | Podpora pri neznalosti       | Opakované zaškolenie a oboznámenie personálu Podniku o prevádzkovaní zariadenia a zdokladovanie o jeho realizácii                                                                                       | Riešenie požiadavky pri technických problémov a zoškolenie personálu Podniku o prevádzkovaní daného zariadenia (opakovane)                                                                                       | 8,00-18,00                      | 2 hod  | 12 hod | 35,00 €                                                                                                                                           |
| Mimoriadna technická podpora na mieste obnova OS a dát, inštalácia, update local SW, inštalácia hromadného SW | Mimoriadna technická podpora | Vyžadovaná prítomnosť technickej podpory na pracovisku z dôvodov používateľa. Návrh riešenia, alebo vyriešenie požiadavky, zdokladovanie riešenia problému                                              | požiadavka na riešenie problému, posúdenie a schválenie opodstatnenosti požiadavky, pokus o odstránenie problému nadiaľku, akceptovanie riešenia, uzavretie                                                      | 8,00-18,00                      | 2 hod  | 12 hod | 69,99 €/hod                                                                                                                                       |
| Vyradenie zariadení                                                                                           | Likvidácia                   | Likvidácia pôvodných praocvných staníc                                                                                                                                                                  | Zabezpečenie ekologickej likvidácie prostredníctvom spoločnosti na to určenej pri pôvodných zariadeniach.                                                                                                        | 8,00-18,00                      | NBD    | 5BD    | 1,00 €                                                                                                                                            |
|                                                                                                               | Likvidácia                   | Likvidácia pôvodných praocvných staníc z dôvodu fyzického poškodenia zo strany Podniku                                                                                                                  | Zabezpečenie ekologickej likvidácie prostredníctvom spoločnosti na to určenej pri pôvodných zariadeniach.                                                                                                        | 8,00-18,00                      | NBD    | BD     | 29,99 €                                                                                                                                           |

POZNÁMKY:

NBD - Next Bussines Day (nasledujúci pracovný deň)

BD - Business Day (pracovný deň)

ND - Náhradný Diel

| Príklad výpočtu SLA - 24 hod. (vyriešenie)                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nahlásenie poruchy v pondelok o 13:00 hod = 5 hodín (pon.) + 10 hodín (ut.) + 9 hodín (streda) |

Tab. 16: Zoznam všetkých servisných služieb pre obstaranú výpočtovú techniku od každého z poskytovateľov

## 5 ZÁVER

V mojej práci som sa snažil objasniť pojem outsourcing a jeho uplatnenie. Popísal som prvé úspechy a jeho uplatnenie v IT sektore. Objasnil som aj dôvody pre realizáciu a vykreslil očakávania od outsourcingového riešenia. Pomenoval som typy outsourcingu a proces, na základe ktorého by malo outsourcingové riešenie prebiehať. Keďže nie každý ovláda detailne problematiku outsourcingu, tak som poukázal na najčastejšie omyly pri jeho implementácii do Podniku.

Okrem samotných chýb boli pomenované aj výhody a nevýhody outsourcingu. Je však veľmi dôležité si uvedomiť, že komplexnosť, ktorou outsourcing disponuje prináša aj svoje riziká. Práve toto bol dôvod, prečo som sa v mojej práci snažil definovať a objasniť jeho riziká pri implementácii. Podstatnou časťou outsourcingu je jeho samotný postup riadenia, nakoľko má priamy vplyv na jeho úspešnosť ..

Nakoľko je outsourcing služba, ktorá musí byť zmluvne dohodnutá, venoval som dostatočnú pozornosť aj zmluve o outsourcingu. Práve správne a komplexné nadefinovanie zmluvy o outsourcingovom riešení zabezpečuje korektnosť a transparentnosť konania obidvoch, poprípadе viacerých zúčastnených strán. Ak sa tak nestane, môžu vzniknúť problémy s plnením dohodnutých služieb. Hlavnou myšlienkou pri koncipovaní zmluvy o outsourcingu je to, že je inomínatna, čiže nepomenovaná a zmluvné strany si ju môžu vytvoriť podľa potrieb. Čo je však najdôležitejšie, je to, že daná zmluva musí byť obojstranne výhodná.

Po zadefinovaní jednotlivých parametrov zmluvy som sa sústredil na implementáciu outsourcingového riešenia pre tlačové služby, pracovné stanice a notebooky. Zadefinoval som spoločnosť XYZ s.r.o., jej stručný popis a typ podnikania. Následne na to, som vykonal analýzu súčasného stavu sledovanej výpočtovej techniky. Samostatne som kvantifikoval náklady na tlačové služby na súčasných zariadeniach. Popísal som ich efektívnosť a nevýhody, ktoré momentálne zaťažujú IT oddelenie spoločnosti.

Po analýze tlačových služieb som vykonal takisto aj analýzu výpočtovej techniky. Tento audit sa skladal z dvoch typov zariadení. Jednalo sa o prenosné notebooky a pracovné stanice. Zadefinoval som ich konfiguráciu, softvérové vybavenia a popísal som problémy, ktoré sú spôsobené nedostatočnou administráciou a rôznorodosťou výpočtovej techniky. Veľmi dôležitou úlohou bolo aj poukázať na to, že tým, že spoločnosť doteraz používala rôzne softvérové vybavenie na jednotlivých zariadeniach, bolo aj obtiažne vykonávať pravidelnú komplexnú aktualizáciu, ktorú poskytuje výrobca daného softvéru.

Následne na to, som navrhol spôsob a parametre, ktoré boli dôležité pri vytváraní podkladov pre potencionálnych dodávateľov outsourcingového riešenie. Tým, že vstupné dáta boli komplexné, bolo jednoduchšie ich zadefinovať pre vypracovanie ponúk. Audit, ktorý bol vykonaný tak poskytol veľmi detailný pohľad na vybrané zariadenia výpočtovej techniky pre vedenie spoločnosti. Práve vďaka tomu, mohli vykonať toto zásadné rozhodnutie o komplexnej obmene zariadení. Veľmi dobrým rozhodnutím bolo aj to, že sa oslovili strategických partnerov, ktorí sú dlhodobo na trhu a majú s daným typom riešení veľmi dobré skúsenosti.

Riešenie, ktoré bolo vybrané na základe výberového konania prinesie spoločnosti zvýšenie efektivity spoločnosti, poníženie pravidelných nákladov na danú výpočtovú techniku, umožní IT oddeleniu sa zamerať na zadefinovať IT politiky a spoločnosti. Dôležité pri outsourcingu je položiť si otázku „Čo chcem urobiť a čo tým chcem získať?“. Outsourcing, ako pojem, chápe veľa ľudí ako spôsob, ktorým je možné znižovať svoje operatívne náklady na konkrétnu činnosť. Ak sa chce spoločnosť posunúť po technologickej stránke dopredu a získať tak pridanú hodnotu, ktorú konkurencia nemá, tak nie je vhodné sa pozeráť práve na to, či toto riešenie prinesie úsporu, alebo nie. Je potrebné si uvedomiť, že outsourcing je tá pridaná hodnota, ktorá môže všetkým pomôcť získať niečo navyše, niečo, čo je s aktuálnou internou znalostnou bázou a technológiami úplne nedostupné. Myslím si, že práve v outsourcingu je vložená budúcnosť organizácií a ich osud prežitia na globálnom trhu, kde konkurencia nikdy nespí.

## 6 POUŽITÁ LITERATÚRA

- [1] BRUCKNER T. VOŘÍŠEK J. *Outsourcing informačních systémů*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 1998. 120 s. ISBN 80-86119-07-6
- [2] DOMBERGER S. *The Contracting Organization: A Strategic Guide to Outsourcing*. 1. vyd. Oxford: Oxford University Press, 1998. 229 s. ISBN 0198774575
- [3] RYDVALOVÁ P., RYDVAL J. *Outsourcing ve firmě*. 1. vydanie. Brno: Computer Press, a.s., 2007. 102 s. ISBN 978-80-251-1807-8
- [4] STÝBLO J. *Outsourcing a outplacement: vyčleňování činností a uvolňování zaměstnanců*. 1. vydanie. Praha: ASPI, 2005. 116 s. ISBN 80-7357-094-7
- [5] MATEJKA J. *Outsourcingová smlouva – hledisko právní i praktické* [online]. 2004 [cit. 2008-10-20]. Dostupný na ITprávo – serveru o internetovém a počítačovém právu z WWW: <  
<http://www.itpravo.cz/index.shtml?tisk=1&x=171969>>
- [6] ČEJP V., HÚBNER M., JAŠEK J., KLÁŠTERSKÝ L., KRIŽKO I., MAISNER, M., MANDULOVÁ K., RENTSCH R., VÁŇA, V., *Outsourcing*. 1. vydanie. Praha : TATE International, s.r.o., 2008. 268 s. ISBN 978-80-86813-16-5
- [7] BASL J., BLAŽÍČEK R. *Podnikové informační systémy*, 2. výrazně přepracované vydání. Praha : Grada Publishing a.s., 2000. 283 s. ISBN 987-80-247-2279-5.
- [8] DOSTÁL P., RAIS K., SOJKA, Z. *Pokročilé metody manažerského rozhodování*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing a.s., 2005. 168 s. ISBN 80-2471338-1.
- [9] MOLNÁR Z. *Efektivnost informačních systémů*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2000. 144s. ISBN 80-7169-410-X
- [10] SODOMKA P. *Informační systémy v podnikové praxi*. 1. vydání. Brno : Computer Press a.s., 2006. 351 s. ISBN 80-251-1200-4.
- [11] ŘEPA V. *Podnikové procesy : Procesní řízení a modelování*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha : Grada Publishing, 2007. 288 s. ISBN 978-80-247-2252-8.
- [12] STÝBLO J. *Outsourcing a outplacement*, Praha : ASPI, 2005. 114 s. ISBN 80-7357-094-7.

- [13] SMEJKAL V., RAIS, K.: *Řízení rizik (Risk Management)*. Praha : Grada Publishing a.s., 2003, 270 s. ISBN 80-247-0198-7.
- [14] GREAYER M. F.: *Strategic Outsourcing: A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives*. 1. vydanie. New York : American Managment Association, 1999. 319 s. ISBN 0814404340.
- [15] PORTER M. E. *Konkurenční výhoda*, Praha: Victoria Publishing, 1993, 626 s., ISBN 80-85605-12-0
- [16] SAKÁL P. *Strategický manažment v praxi manažéra*. 1. vydanie. Trnava : Tripsoft 2007. 102 s. ISBN 978-80-89291-04-5
- [17] SLÁVIK Š., *Stratégia riadenia podniku*. 1. vydanie. Bratislava: SPRINT, 1999. 285 s. ISBN 80-88848-41-5
- [18] GREAYER M. F. *Strategic Outsourcing: A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives*. 1. vydanie. New York : AMACOM, 1999. 314 s. ISBN 0-8144-0434-0
- [19] COASE R. H. *The firm, the market and the law*. Chicago : The University of Chicago Press, 1990. 217 s. ISBN 02-26111-01-6.
- [20] KEŘKOVSKÝ M. VYKYPĚL O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 1. vydání. Praha: C.H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-578-X.
- [21] GONZALES R., GASCO J., LLOPIS J. Information Systems Outsourcing risks: a study of large firms. *Industrial Management and Data Systems*. 2005, 105, s. 45-62
- [22] BENDOR-SAMUEL P. *Turning lead into gold: the demystification of outsourcing*. 1. vyd. Provo : Executive Excellence, 2000 249 s. ISBN 1-890009-87-3
- [23] LACITY M. C., HIRSCHEIM R. *Information systems outsourcing: myths, metaphors and realities*. 1. vyd. Chichester:Wiley, 1995. 273 s. ISBN 0-471-95604-X
- [24] DEDUCHOVÁ M.: *Strategie podniku*, Praha : C. H. Beck, 2001. 272 s. ISBN 80-7179-603-4
- [25] DRUCKER P. F. *Postkapitalistická společnost*. Praha : Management Press, 1993. 197 s. ISBN 80-85603-31-4.

## **Zoznam použitých skratiek**

|     |                                                                                                                             |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| MFP | Multifunctional Pheriperal (multifunkčné zariadenie)                                                                        |
| SLA | Service Level Agreement (dohoda o dodržovaní dohodnutých kvalitatívnych a kvantitatívnych parametrov tovarov alebo služieb) |
| HW  | Hardware (hardvér)                                                                                                          |
| USB | Universal Serial Bus (univerzálna seriová zbernica)                                                                         |
| LPT | Line Print Terminal (komunikačné rozhranie pre tlačenie prostredníctvom tlačiarň)                                           |
| NBD | Nex business day - maximálna doba do vykonania technického zásahu pri poruche zariadenia od nahlásenia problému             |

## **Zoznam použitých obrázkov**

- Obr. 1: Grafické znázornenie outsourcingu  
Obr. 2 Grafické znázornenie insourcingu  
Obr. 3: Možnosti výstupu prostredníctvom programu FM Audit USB viewer  
Obr. 4: Pôdorys nových priestorov s rozložením všetkých pracovných staníc, notebookov a tlačových zariadení  
Obr. 5: Pôdorys nových priestorov s rozložením nových pracovných staníc, notebookov a multifunkčných tlačových zariadení

## **Zoznam použitých tabuliek**

- Tab. 1: Porterov Hodnotový reťazec  
Tab. 2: Očakávania od outsourcing  
Tab. 3: Typy outsourcingu  
Tab. 4: Výhody outsourcingu  
Tab. 5: Nevýhody outsourcingu  
Tab. 6: Riziká outsourcingu  
Tab. 7: Desať typov najväčších rizík  
Tab. 8: Typy a postupy riadenia rizík  
Tab. 9: Aktuálny stav tlačových zariadení, ich vyťaženie a mesačné náklady na tlač  
Tab. 10: Zoznam a konfigurácia súčasných pracovných staníc a notebookov č.1  
Tab. 11: Zoznam a konfigurácia súčasných pracovných staníc a notebookov č.2  
Tab. 12: Nepriame náklady na spravovanie výpočtovej techniky  
Tab. 13: Odhad vývoja prevádzkových nákladov na spravovanie výpočtovej techniky  
Tab. 14: Export všetkých obdržaných ponúk na pracovné stanice a notebooky  
Tab. 15: Export všetkých obdržaných ponúk na tlačové zariadenia  
Tab. 16: Zoznam všetkých servisných služieb pre obstaranú výpočtovú techniku od každého z poskytovateľov

### **Zoznam použitých grafov**

|         |                                                                                         |
|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| Graf 1: | hodnotenie rizika č.1                                                                   |
| Graf 2: | hodnotenie rizika č.2                                                                   |
| Graf 3: | Rozdelenie súčasných nákladov na tlač                                                   |
| Graf 4: | Rozloženie tlačiarňí podľa typu tlače.                                                  |
| Graf 5: | Rozloženie tlačiarňí podľa výrobcu                                                      |
| Graf 6: | Rozdelenie prevádzkových nákladov na pracovné stanice, notebooky a tlačiarne            |
| Graf 7: | Odhad vývoja prevádzkových nákladov nákladov na pracovné stanice, notebooky a tlačiarne |
| Graf 8: | Pohľad na vývoj nákladov z viacerých pohľadov                                           |

## **7 PRÍLOHY**