

Využití dynamického modelu procesů při zadávání outsourcingu v AČR

Článek se zabývá marketingovými východisky pro realizaci outsourcingu v rámci vybraných procesů v AČR, autoři poukazují na zvláštnosti nakupovaného produktu-služby, které musí být respektovány při plánování, realizaci akvizice služby včetně jejího poskytování. Dále se zabývá uplatněním dynamického modelu procesů při identifikaci uvažované služby určené pro zajištění outsourcingem a naznačuje jeho možné využití v praxi AČR.

Úvod

Outsourcing je metoda, kdy na základě smluvního vztahu o zajištění služeb se subjektem stojícím vně AČR jsou zajišťovány služby ve specifických, požadovaných oblastech sloužících k podpoře činnosti útvarů a zařízení AČR. Outsourcing je souhrnný název pro metodu zajištění služby, a proto je nezbytné formulovat pro orientaci přístupu k zabezpečení outsourcingu, co se službou rozumí a jaké má jako produkt-služba, který AČR nakupuje, obecné vlastnosti. „Služba je jakákoliv činnost nebo výhoda, kterou jedna strana může nabídnout druhé straně, je v zásadě nehmotná a jejím výsledkem není vlastnictví. Produkce služby může, ale nemusí být spojena s jiným hmotným produktem.“ [1] Na základě uvedené definice je zřejmé, že při přístupu k predikci potřeb a k akvizici služeb je nezbytné přijmout jiný postup, než při běžné predikci potřeb a akvizici produktů-výrobků, a to právě pro určité zvláštnosti, kterými se produkt-výrobek odlišuje od produktu-služba. Rozlišení zvláštností pak determinuje celý další proces, při kterém dochází k přípravě, plánování a realizaci dané služby.

1. Marketingová východiska produktu-služby

Pro objasnění přístupu k službě je nutné provést na základě poznání vlastností produktu-služby formulaci následujících marketingových východisek.

Nehmotnost služby je vlastností, která při jejím nákupu určuje řadu úkolů, jež musíme vyřešit či formulovat již při zadání požadavku na rozsah služby. Při respektování uvedené vlastnosti je zřejmé, že musíme při formulaci poptávky po službě nastavit řadu kritérií, kterými můžeme rozlišit jednotlivé nabídky při poskytování nabízené služby od jednotlivých dodavatelů. Rovněž stanovením kritérií pro samotný výkon služby v podobě metrik (tvrdých i měkkých) [2] musíme získat orientaci pro posuzování služby se zaměřením na její požadovanou kvalitu. Při nedokonalém pochopení uvedené vlastnosti je snaha hodnotit kvalitu služby pouze cenou, což při absenci výše uvedených kritérií nemusí být vždy optimální pro očekávání, co může služba vlastně poskytnout.

Neoddělitelnost služby je vlastnost, kdy služba je neoddělitelná od nástrojů její produkce (např. služba „střežení objektů“ musí být přítomen objekt, který je střežen, služba „poskytování stravy“ musí být přítomen příjemce stravy ap.). V tom případě, při nákupu služby je nutné vědět, že zákazník – AČR (jeho objekt, uživatel, spotřebitel) – je spoluproducentem služby a často se podílí na vytváření služby společně s jejím poskytovatelem, např. jaký je stav

objektu a stupeň jeho významnosti z hlediska nároku na střežení včetně chování zaměstnanců AČR při výkonu služby jiným subjektem, vše musí odpovídat vzájemně nastaveným vztahům, jinak by služba nemohla být poskytována v požadované kvalitě a rozsahu. Při nákupu takové služby je nutné doplnit kritéria uvedená u charakteristiky nehmotnosti služby o požadavky vzájemně nastavených vztahů, včetně jejich řízení např. pomocí směrnic a norem, technických podmínek apod.

Variabilita služby je vlastností, která souvisí především se standardem kvality služby. [3] V procesu poskytování služby jsou přítomni uživatelé či spotřebitelé ze strany AČR a zaměstnanci poskytovatele služby. Pro zabezpečení požadované kvality je při realizaci nákupu nutné nastavit nejen pravidla pro hodnocení služby jako taková, ale také pravidla týkající se chování jednotlivých osob účastných při poskytování služby, a to zejména tehdy, kdy uživatel služby není totožný s objednavatelem či zadavatelem služby. Při absenci takových norem, nebo pravidel je možné očekávat, že služba nebude mít totožnou – očekávanou kvalitu (pro zadavatele či uživatele služby) a z tohoto důvodu musí být soustředěna maximální pozornost při výběru a plánování rozsahu stávajících činností, které budou zabezpečovány outsourcingem. Je možné konstatovat, že uvedená vlastnost je dominantní při rozhodování kdy, kde, jakou a jak budeme stávající činnost outsourcingem zajišťovat.

Zničitelnost služby je vlastností vyplývající z nehmotnosti služby. Nelze-li službu skladovat, uschovávat je možné také konstatovat, že služba, která nebyla poskytnuta je pro daný čas nenávratně zničena. Z uvedeného plyne, že při nákupu služby bude nutné stanovit takové metriky, které by zabezpečily její kvalitativní a kvantitativní hodnocení a v návaznosti na to možnou reklamovatelnost takto zničené služby, či stanovení postupů vzájemných vztahů pro aktualizaci vztahů v případě, že služba nebyla nebo nebude poskytnuta pro její nadbytečnost nebo naopak pro její vymezenou nedostatečnost.

Nemožnost vlastnictví je vlastností související s její nehmotností a zničitelností. Při nákupu služby je nutné si uvědomit, že na zadavatele outsourcingu (subjekt AČR) nepřechází vlastnické právo, ale právo na poskytnutí požadované služby. S tím úzce souvisí stanovení metrik v jakém rozsahu je služba považována za poskytnutou, na jakou službu má AČR právo, jaká služba byla za dohodnutou cenu poskytnuta, apod. Skutečnost plného uplatnění práva na vymezenou službu vede k realizaci požadavku na velmi pečlivý výběr dodavatele služby. Výběr dodavatele musí probíhat podle kritérií navazujících na samotný výkon služby (např. úroveň nabídnutých technických podmínek výkonu služby, apod.).

Dílčí závěr

Z vlastností služeb vyplývají tato základní východiska pro přípravu, plánování, akvizici a užívání vybraných činností prostřednictvím outsourcingu:

- Výběr druhu služby musí být zdůvodnitelný z hlediska přínosů pro zadavatele a uživatele – AČR.
- Pro rozsah služby (proces) musí být formulovány technické, technologické a jiné požadavky a v souvislosti s tím musí být nastaveny tvrdé a měkké metriky – měřitelné a hodnotitelné ukazatele a vyjádření jednotlivých kontrolovatelných činností a úloh, ze kterých se požadovaná služba (požadovaný proces) skládá.
- Výběr dodavatele služby musí být odpovědný a založený na možném vyhodnocení zadaných kritérií výběru (nejen cena služby).

- ❑ Vzájemné vztahy dané obchodní smlouvou by měly být flexibilního charakteru pro jejich možnou disponibilní úpravu podle potřeb zadavatele (uživatel) služby.
- ❑ Je nezbytné normativně vymezit vztahy a chování jak poskytovatele služby ve vztahu k účastníkům procesu poskytování (zadavatel, uživatel), tak i vztahy a chování zadavatele a uživatele k poskytovateli.

2. Procesní pohled na službu

Pro AČR lze definovat komplexní proces poskytující konečný produkt jako: „Systém činností a úloh, který využívá vstupy, stanovenou strukturu a organizační stupně tak, aby v určeném čase, za stanovených nákladů a požadavků uspokojil cíl svého zřízení - potřeby veřejnosti (obranu, apod.), nebo vytvořil prostředí pro uspokojení veřejnosti.“ Vzhledem ke skutečnosti, že v rámci jednotlivých prvků systému organizace AČR probíhají jednotlivé transformační - dílčí procesy, lze definovat transformační proces uvnitř subjektu AČR jako: **„Systém činností, který v rámci vybraného segmentu organizace využívá vstupy, strukturu a organizační stupně tak, aby v určeném čase, za stanovených nákladů a požadavků provedl jejich transformaci a tím zajistil výstup – produkt, který má efekt pro následný proces v rámci systému subjekt.“** Uvedené definice lze vyjádřit prostřednictvím statického modelu procesu – viz schéma 1.

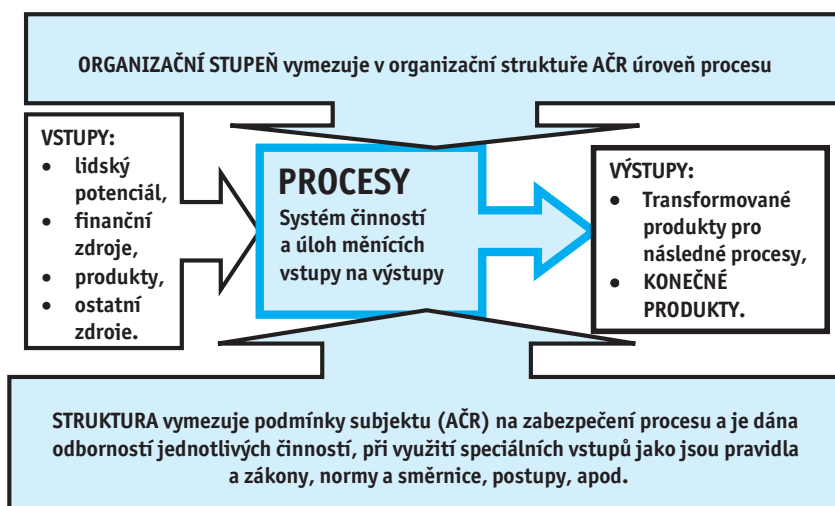


Schéma 1: Statický model procesu

Je možno konstatovat, že služba zajišťovaná outsourcingem je transformačním procesem poskytující výstup - transformovaný produkt pro další následné procesy v činnosti AČR. Služba, kterou hodláme zabezpečovat outsourcingem, bude mít z hlediska statického procesu minimálně podobu transformovaného produktu.

Vstupy:

- ❑ činnost dodavatele, který zabezpečuje daný proces a poskytuje transformovaný produkt pro další použití,

- ❑ finanční zdroje určené na úhradu dohodnutého rozsahu požadovaného transformovaného produktu,
- ❑ lidský potenciál a materiální, technické nebo jiné zdroje z vlastní organizační struktury AČR podílejících se na poskytování služby jako objekt služby, uživatelé, nebo např. vykonávající kontrolní funkce.

Organizační stupeň, který respektuje danou organizační úroveň prováděného procesu v rámci AČR.

Struktura, která vymezuje normativně prováděný proces a určuje vlastnosti transformovaného produktu a vymezuje strukturně segment odborných činností AČR, kde proces probíhá.

Transformovaný produkt je smluvně identifikovaná služba s požadovanými vlastnostmi za dohodnutou cenu a podmínek poskytování.

Pomocí vztahů mezi vstupy, strukturou a organizačními stupni lze ve statické podobě identifikovat každý proces a jeho výstup v kterémkoliv segmentu a úrovni AČR. Dynamiku a turbulenci ve které se daný proces a jeho výstup nachází lze vyjádřit prostřednictvím času. Tento popis procesu je obecně znám. Dále lze vyjádřit daný proces a jeho výstup (úplný či transformační) hodnotově tzn. prostřednictvím kvalitativních požadavků na jakost procesu tj. prostřednictvím kritérií a měkkých metrik na hodnocení vlastností výstupu a také prostřednictvím kvantitativních požadavků (tvrdých metrik) např. nákladů, které byly v souvislosti s tímto procesem na jeho výstup vynaloženy.

Každý zkoumaný proces (nebo jeho elementární část) lze popsat a vyjádřit prostřednictvím parametrů času, požadavků (kritérií a měkkých metrik) a nákladů (tvrdých metrik) – viz schéma 2. Hodnotíme-li jakou charakteristiku má AČR musíme konstatovat, že se jedná o velmi složitou organizaci, víceoborový subjekt s mnohočetnou strukturou a mnoha organizačními stupni. V rámci takové organizace pak probíhají sta a tisíce transformačních procesů a řadu z nich lze řešit prostřednictvím outsourcingu.

Pojetím znázorněném ve schématu 2 je nám dán prostor pro stanovení a hodnocení hospodárnosti, účelnosti a efektivnosti ve vzájemných vazbách. Stanovením hodnot pro každý sledovaný proces – časových, kvalitativních i kvantitativních, nám umožní řešit jak standardizaci služby, tak i možnou optimalizaci uváděných veličin, a tím zlepšovat proces poskytování služby.

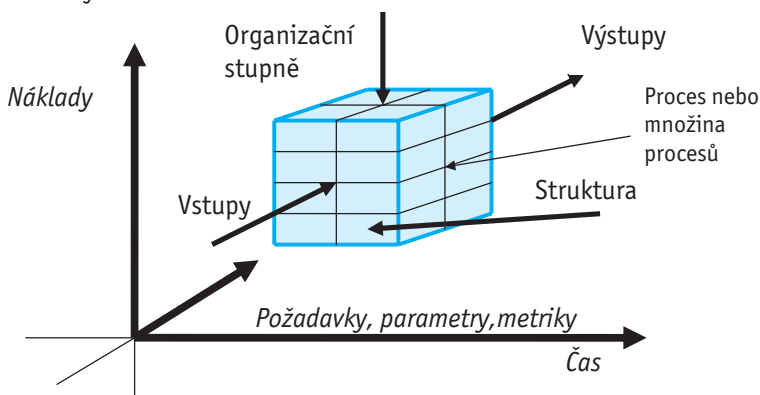


Schéma 2: Dynamický model procesu (DMP)

Výše uvedeným upozorněním na velmi velkou rozmanitost a rozsáhlost transformačních procesů v AČR jsme chtěli zdůraznit, že z hlediska efektivnosti, hospodárnosti a účelnosti nás zajímají především **procesy vybrané pro realizaci prostřednictvím outsourcingu**.

Pro znázornění jednotlivých vazeb uvažované služby a dalších procesů použijeme Ishikawův diagram příčin a následků (rybí kost), v rámci kterého je možné zdokumentovat jednotlivé transformační procesy v návaznosti. Pomocí něj lze stanovit jednotlivý transformační proces nebo jeho průběh a následně odhadnout, jaké předpoklady musí být naplněny z hlediska fungování takového procesu z hlediska času, požadavků a nákladů. Nemusí nás zajímat vše, v řadě případů můžeme hodnotit stav s dílčími, ale známými omezeními a teprve, když se objeví nutnost řešit vše komplexně, přistoupit k takovému komplexnímu řešení (schéma 3).

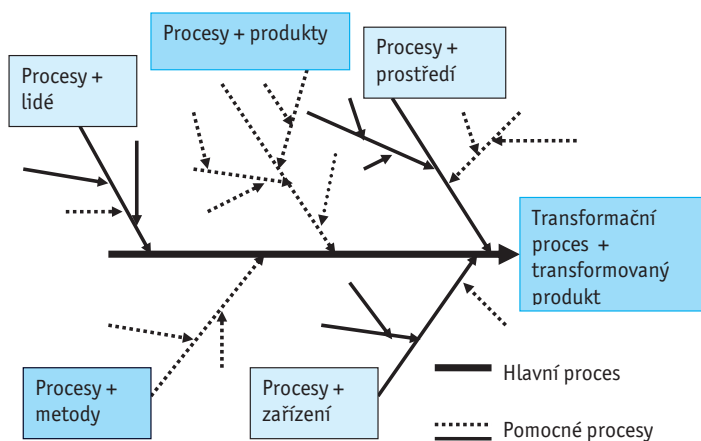


Schéma 3: Isikawův diagram – Znázornění jednotlivých větví hlavního procesu [4]

Dílčí závěr

Mezi základní možnosti využití DMP v praxi patří:

- ❑ Zpracování popisu průběhu transformačního procesu včetně požadovaných parametrů, požadavků - metrik a času.
- ❑ Doplnění zkoumaného transformačního procesu včetně parametrů, požadavků a času v případě, že nejsou, nebo dosud nebyly stanoveny,
- ❑ Analýza rozpadu prvotních nákladů vyúčtovaných organizací na druhotné (pro jednotlivé prvky struktury, organizační stupně a vstupy) popř. v AČR nebo jeho části vzniklých ve vztahu ke zkoumanému procesu, standardizovaným způsobem tak, aby mohla být zjištěna předběžná nákladová cena procesu např. pro budoucí orientaci v nabídkách poskytovatelů outsourcingu.
- ❑ Prostředek pro vypracování norem a směrnic pro zabezpečení služby z hlediska vnitřní činnosti a úloh procesu a z hlediska vazeb na okolí procesu.
- ❑ Prostředek pro analýzu nákladů jednotlivých procesů, úloh a činností a pro následné zlepšování procesů a dosahování jejich vyšší jakosti.
- ❑ Postup pro vytváření nákladových (finančních) standardů produktů, procesů, úloh a činností.

- ❑ Prostředek pro plánování, regulaci a kontrolu procesu, úloh a činností.
- ❑ Získání prostředků pro omezení vzniku rizik při zajišťování a provádění služby, včetně vazeb mezi procesy, apod.
- ❑ Získání dalšího důvodu pro provedení popisu procesů (stejně k tomu musí dojít v souvislosti s řešením aplikace souboru norem ISO 9000:2000 a souvisejících do armádní praxe).

Je možno konstatovat, že je k dispozici nástroj, prostřednictvím kterého by bylo možné provádět v rezortu obrany vyhodnocování účelnosti, efektivnosti a hospodárnosti po celý životní cyklus produktu.

3. Možný postup při využití dynamického modelu procesů při zabezpečení daného transformačního procesu prostřednictvím outsourcingu

Pro stanovení možného aplikačního postupu je proveden dílčí výčet činností, které je nezbytné absolvovat při plánování, formulaci potřeby a akvizici prostřednictvím outsourcingu:

- ❑ Analýza stávající situace provádění služby, která by měla být prostřednictvím outsourcingu zabezpečována minimálně v rozsahu:
 - Popis vazeb procesů prostřednictvím využití Ishakowova grafu příčin a následků pro zjištění (hlavního) transformačního procesu předpokládané outsourcingované služby a souvisejících procesů a jiných transformačních produktů.
 - Identifikace vybraného (transformačního) procesu podle dynamického modelu – DPM, tj. určení vstupů, organizačního stupně, požadované struktury, stanovení požadavků – kritérií, měkkých metrik času, nákladů – tvrdých metrik, včetně jejich vyhodnocení souvisejících s požadovanou kvalitou očekávanou cenou.
 - SWOT analýza procesu.
- ❑ Podle metodického pokynu ke zpracování specifikace zakázky v rezortu Ministerstva obrany pro oblast centrálně hrazených výdajů č.j. 51983-10/2005/DP-2697 zpracovat požadované údaje pro akvizici procesu tak, aby jednou z podmínek výběrového řízení bylo zpracování technických podmínek (TP) dodavatelem na základě mu poskytnutých kritérií, měkkých a tvrdých metrik pro danou službu ve smyslu ČOS 051625. Zpracováním TP budou získány podklady ve kterých lze promítnout další požadavky a souvislosti na zabezpečení procesu-slужby a prostor pro vyhodnocení a výběr dodavatele.
- ❑ Ve smyslu Rozkazu ministra obrany č.2/2005 a podle Odborné směrnice k úplatnému nabývání majetku a pořizování služeb v rezortu Ministerstva obrany, kterou se upravuje závazný postup zaměstnanců Ministerstva obrany při procesu úplatného nabývání majetku a pořizování stavebních prací a služeb č.j. 52343-92/2005/DP-2697 a na základě stanovených podkladů řešit pořízení služby.

Uvedeným postupem by mohly být zabezpečeny jak marketingové předpoklady uvažované služby zadávané pro outsourcing, tak i realizovány možnosti, které poskytuje dynamický model procesů.

Závěr

Outsourcing lze považovat za jednu z metod, která při své realizaci napomůže rezortu obrany zabezpečovat v plné šíři řadu dílčích úkolů – procesů, které v rámci jeho činnosti probíhají, a které nemůže nebo nechce zajišťovat vlastními kapacitami. Pro zkvalitnění činnosti při plánování, akvizici a samotné realizaci outsourcingu je však nutné splnit úkoly, které podmiňují úspěšnou realizaci předpokládané nakupované služby. Námět ve využití dynamického modelu procesů uvedený v článku může být příspěvkem, který pomůže v rámci AČR řešit situaci při zadávání a užívání služeb prostřednictvím outsourcingu.

Poznámky:

- [1] JANEČKOVÁ, L., VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb*. Praha: Grada Publishing, 2000, s. 12, ISBN 80-7169-995-0.
- [2] **Metriky** jsou objektivně měřitelné ukazatele a hodnotitelná vyjádření na určitých úrovních řízení. „**Tvrdé metriky**“ jsou měřitelné ukazatele, „**měkké metriky**“ jsou formulačním vyjádřením procesů, úloh a činností, které lze hodnotit.
- [3] JANEČKOVÁ, L., VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb*. Praha: Grada Publishing, 2000, s. 16, ISBN 80-7169-995-0.
- [4] PLURA, J. *Plánování a neustálé zlepšování jakosti*. Praha: Computer Press, 2001, s. 200, ISBN 80-7226-543-1.

Literatura:

- JANEČKOVÁ, L., VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb*. Praha: Grada Publishing, 2000. 180 s. ISBN 80-7169-995-0.
- PLURA, J. *Plánování a neustálé zlepšování jakosti*. Praha: Computer Press, 2001, ISBN 80-7226-543-1.

Historie dokládá velmi přesvědčivými důkazy, že zaostávání rozvoje teorie ekonomiky obrany za potřebami teoretického zdůvodnění a výkladu vyvíjející se praxe vždy celé lidstvo zaplatilo velmi vysokou cenu. Londýnský Mezinárodní ústav pro strategická studia ocenil hlavní válečné konflikty ve 20. století částkou téměř 10 bilionů USD ve stálých cenách roku 1995 (první světová válka stála 2 850 mld; druhá světová válka již 4 000 mld; korejská válka – 340 mld; vietnamská válka – 720 mld; arabsko-izraelské války – 24 mld; afghánská válka – 116 mld; irácko-iránská válka – 150 mld; válka v Perském zálivu – 102 mld). V současnosti by pravděpodobnou cenou obdobného válečného střetnutí byl zánik lidstva. Z pohledu této hrozby je nutné vnímat hlavní důvod, proč je v současnosti vysoce aktuální otázka nového paradigmatu teorie ekonomiky obrany státu jako vědy o ekonomickém zabezpečování požadované úrovně vojenské síly v době míru a ozbrojeného střetnutí.

Dr. Luboš Štancl, CSc.

*Aktuální problémy teorie ekonomiky obrany státu na počátku 21. století
Vojenské rozhledy 3/2006*