

*Název:*

## **Informační, spisové a archivní služby jako expertní varianta outsourcingu**

*Autor:*

Mgr. et Mgr. Štěpán Štěpanovský, Takano CZ, s.r.o., MetaSources, s.r.o., doktorand oboru Informační věda na FF UISK UK

*Rubrika:*

Informační věda, informační management, procesní řízení

*Klíčová slova:*

Outsourcing, business process outsourcing (BPO), business process reengineering (BPR), records management (RM), Enterprise content management (ECM), spisová služba, document management (DM)

*Angl. název:*

## **Information, registration and archiving services as an expert variant of outsourcing**

*Angl. abstrakt:*

The article describes the use of outsourcing in the field of information, filing, archival and administrative services. It shows that it is possible to apply for these services an expert version of outsourcing. It describes the benefits of outsourcing for customer if the services are highly aggregated.

*Text článku:*

Outsourcing je volně přeloženo využívání vnějších zdrojů. Termín vznikl z anglického Outside Resource Using a je, velmi zhruba řečeno, používán pro vytěsňování vybraných aktivit z organizace na externího dodavatele. V našem případě se jedná o vytěsňování aktivit spojených s realizací informačních, spisových a archivních služeb. K těmto službám můžeme celkem přirozeně přidat i vybrané služby administrativní, u kterých převažuje, ať už fyzická nebo logická, manipulace s dokumentací. Vraťme se k outsourcingu a jeho teoretickým východiskům. Důvody, které činí outsourcing atraktivním můžeme rozdělit zhruba do pěti teoretických rámců<sup>1</sup> rozdělených podle povahy outsourcingu. Z nich si uvedeme tři, které jsou pro nás nejdůležitější. Za prvé bývá smysl outsourcingu odvozen z předpokladu, že disponibilní zdroje a schopnosti organizací jsou výrazně odlišné a v dlouhodobém horizontu relativně neměnné. Každá organizace pak tíhne k vyčlenění hlavního nenahraditelného hodnototvorného procesu a zdrojům, které může maximálně efektivně využívat. Ostatní podpůrné procesy mohou být zajišťovány z nahraditelných externích zdrojů. V našem případě jde o procesy spojené se spisovou, archivní a informační agendou. Teorii můžeme vztáhnout i na poskytovatele outsourcingových služeb, jehož hlavním hodnototvorným procesem je právě poskytování zmíněných služeb. Služby proto může dodávat maximálně efektivně a kvalitně.

Druhou frekventovanou teorií, kterou můžeme potřebu outsourcingu interpretovat, je teorie transakčních nákladů, což jsou náklady na zavedení produkce, která není hlavním oborem podnikání organizace. Pokud jsou transakční náklady vysoké, outsourcing se logicky nabízí jako vhodná varianta úspor. V našem případě musíme vycházet z toho, že o transakční náklady jde i tehdy, když dochází k reengineeringu procesů v organizaci zákazníka. A k tomu dochází v dnešní nestálé době velmi často, neboť dodavatelé se strukturou své organizace snaží maximálně vycházet vstříc zákazníkům, resp. trhu. Změny procesů výrazně zasahují do řízení dokumentace a administrativy organizace a zvyšují transakční náklady. Za třetí jde o outsourcing založený na speciálních znalostech. Pokud je transfer znalostí jednoduchý, pak je pravděpodobné, že náklady na rozvoj, udržování a kultivování znalostí vlastními zdroji budou vyšší, než u znalostí získaných nákupem od specializovaného dodavatele. Tyto tři teoretické rámce jsou významné k úvaze o outsourcingu informačních, spisových a archivních služeb. Další teoretické rámce outsourcingu, jak je známe z literatury<sup>2</sup> - outsourcing založený na teorii závislosti na zdrojích a institucionální teorii outsourcingu - jsou pro nás vesměs nepodstatné.

Budeme-li konkrétnější, můžeme na pozadí uvedených rámců vyjmenovat několik důvodů, které můžeme jako případní vendori informačních, spisových a archivních služeb zákazníkovi nabídnout (neplatí samozřejmě jen pro tyto služby). Je důležité uvědomit si, že outsourcing není jen pouhá dodávka služeb, která nemá návaznost na strukturu organizace zákazníka. Čím je dodávaná služba agregovanější (zahrnuje v sobě více služeb, které by zákazník musel zajišťovat vlastními zdroji), tím jsme pro zákazníka atraktivnější. Tím se ale také dodávka služeb stává mnohem složitější a na dodavatele přechází více odpovědnosti a je po něm vyžadováno více expertních znalostí a schopností. Prakticky vzato – běžně se setkáváme s dodávkami služeb komerční spisovny a spisových služeb. Zákazník do spisovny ukládá spisy, které nepotřebuje v denní činnosti. Pokud takové spisy potřebuje, zašle do spisovny požadavek a ta mu spis vyhledá. Můžeme vídat dodávku spisových činností – obvykle plnění nějakého softwaru informacemi o stavu písemností, případně další manipulaci s dokumenty, digitalizaci, vytěžování dat... Jak ale může vypadat spisovna a dodávka spisových a informačních služeb v agregované, tj. expertní podobě? Představme si, že zákazník řeší kupříkladu právní spor a vendor, tedy poskytovatel outsourcingu, má u zákazníka expertní postavení

a dostatečné kapacity, aby byl samostatně schopen shromáždit maximum dokumentace nacházející se v organizaci nutné k vedení takového sporu. Znamená to, že místo mechanického vyhledání dokumentů (jak to známe z obvyklé praxe), na které měl zákazník konkrétní požadavek, musí umět dodavatel v obsahu organizace najít vše, co by se sporem mohlo souviset. Pochopitelně se dodavatel v organizaci zákazníka může pohybovat a nejsou vyloučeny konzultace se specialisty zákazníka. To je naprosto odlišné chápání odpovědnosti za práci s dokumenty v organizaci. Kvalitativně zde máme jinou službu, než kterou můžeme obvykle v praxi vidat. Míra agregace dalších souvisejících služeb je zde nebývale vysoká a klade na poskytovatele outsourcingu úplně jiné nároky, než bývá zvykem u jednotlivých oddělených dodávek. Vidíme zde posun k odpovědnosti za informační obsah organizace. Zákazník i vendor jsou si tak mnohem blíže a jsou jeden na druhého mnohem více odkázáni, neboť společně musejí plánovat na různých úrovních řízení. Jinými slovy to, co od dodavatele informačních, spisových a archivních služeb v takovém případě očekáváme, je expertní varianta outsourcingu, která se neomezuje pouze na dodávky jednoduchých nehodnototvorných služeb. Dalším z důležitých důvodů, které hovoří pro outsourcing je poskytnutí více kapacit zákazníkovi v reengineeringu svých organizačních procesů (BPR). Zřejmý posun od vertikálních organizací k organizacím horizontálním a k procesnímu řízení je dán požadavky turbulentní doby, na které musí umět zákazník rychle reagovat. Pokud chce rychle přestavět výrobu, zeštíhlit v určité části, rychle rozjet výrobu a zvýšit kapacitu v odlišné části organizace, je řídicí kapacita zákazníka velmi rychle vyčerpána a může-li se opřít o flexibilní dodávky procesů, které nejsou jeho hlavními, bude za expertní outsourcing informačních, spisových a archivních služeb bez nadsázky vděčný. Svou roli při BPR hraje skutečnost, že v případě insourcingu, tj. zajištění činností vlastními zdroji, jsou náklady na výše uvedené procesy víceméně nevariabilní. V případě, že je struktura organizace zákazníka při BPR často měněna, což si vyžaduje nestálá doba, je lákavé převést takové náklady prostřednictvím outsourcingu na náklady variabilní. Míru variability pak upravují smluvní ujednání mezi oběma stranami, kde se pružně stanovuje, co a za jakých podmínek se bude dodávat. Dostáváme se tím k dalšímu zajímavému důvodu, který může zákazníka přivést ke službám vendora. Outsourcing vyžaduje nastavení rozhraní mezi organizacemi, standardizaci a vhodnou míru centralizace, na které se musí dodavatel nezbytně podílet. Průvodním znakem definování standardů a centralizace, za

předpokladu, že umíme kvalitně vyhodnocovat procesy, je vyšší míra transparentnosti, efektivita a produktivita zaměstnanců zákazníka. Ten může lépe počítat přidanou hodnotu u hlavních procesů. Důvody proč outsourcovat informační, spisové a archivní služby bychom mohli dále rozšiřovat, a to podle povahy podnikání zákazníka a podle našich schopností. V tomto místě je vhodné upozornit, že personální otázka na straně vendora je naprosto klíčovou a bývá důvodem, proč se takový podnik nemusí dařit realizovat nebo dlouhodobě udržet. Rýsují se zde kontury nenaplněného prostoru pro vzdělávání informačních pracovníků, kteří by měli rozšířit své vzdělání směrem ke správě podnikového obsahu (ECM) a získat další manažerské znalosti. Jde o požadavek, který jde ruku v ruce s tím, jak horizontálně stavěné organizace a jejich manažeři s procesním řízením ztrácejí přehled ve svém organizačním obsahu, jak se může snižovat - navzdory informačním a komunikačním technologiím - informační a dokumentační jistota. V horizontálních organizacích je klíčové procesní řízení charakteristické delegováním pravomocí a osobní odpovědnosti jednotlivých pracovníků, což s sebou přináší vysokou rozmanitost ve stylu práce. Pochopení této skutečnosti nám může pomoci nastavit nabídku outsourcingových služeb, které – jsou-li vhodně nastavené – jistě přispívají k informační a dokumentační jistotě.

Závěrem si všimněme, co může poskytovatel expertního outsourcingu, který byl nastíněn výše, kromě starostí získat. Vedle přirozeného výdělku má dodavatel předvídatelné tržby, minimální náklady na marketing, sníženou podnikatelskou nejistotu a zejména eliminovanou konkurenci, neboť transakční náklady na nového dodavatele jsou vysoké. Na druhou stranu jsou zde vysoké požadavky na personál, který toho bude umět vždy méně, než je potřeba. Dodavatel bude také v podstatě neustále řešit problém přiměřených kapacit pro dodávané služby a jejich ostře sledovanou efektivitu.

V současné době se s expertní variantou outsourcingu informační, spisových a archivních služeb téměř nesetkáváme. Do značné míry to souvisí s absencí nabídky na našem trhu a konkrétněji s ne/schopnostmi dodavatelů vytvořit zajímavý komerční produkt. Neznamená to ale, že jde o řešení neperspektivní. Uvedený typ outsourcingu v komerční praxi vcelku úspěšně realizoval a dlouhodobě testoval autor článku.

Poznámky:

<sup>1</sup> Rundquist, J.: Outsourcing of New Product Development – A Decision Framework. Lulea of Technology, 2007.

<sup>2</sup> Dvořáček, J.: Outsourcing a offshoring podnikatelských činností. 1. vyd. Praha : C.H.Beck, 2010.

Použitá literatura:

VEBER, J. a kol.: Management základy, prosperita, globalizace. Praha, Management Press, 2001.

BASL, J.: Podnikové informační systémy, Grada Publishing, a. s., 2002.

BRUCKNER, T., VOŘÍŠEK, J.: Outsourcing informačních systémů. Praha, Ekopress, 1998.

CARDA, A., Kunstová, R.: Workflow. Řízení firemních procesů. Grada Publishing, a. s., Praha, 2001.

DOHNAL, J.: Řízení vztahů se zákazníky – procesy, pracovníci technologie, Grada Publishing, a. s., 2002.

DRUCKER, P. F.: Postkapitalistická společnost. Management Press. Praha, 1993.

KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů. Praha, Management Press, 2002.

NENADÁL, J. a kol.: Moderní systémy řízení jakosti. 2. doplněné vydání, Management Press, Praha, 2004.

STÝBLO, J.: Outsourcing a outplacement. Praha, ASPI, 2005.

VEBER, J. a kol.: Management základy, prosperita, globalizace. Praha, Management Press, 2001.

VODÁČEK, L., Vodáčková, O.: Management. Teorie a praxe v informační společnosti. Management Press, Praha, 2001.

ŽID, N., Benáčanová, H., Kunstová, R., Svoboda, J.: Orientace ve světě informatiky. Management Press, Praha, 1998.

*Závěrečná poznámka:*

Je možné, že bude článek částečně nebo upravený v chystané tištěné publikaci nebo disertační práci.