



INOVATÍVNY PRÍSTUP K RIADENIU PODPORNÝCH PODNIKOVÝCH PROCESOV – PRÍPADOVÁ ŠTÚDIA VÝBERU POSKYTOVATEĽA OUTSOURCINGU MARKETINGOVÝCH AKTIVÍT

INNOVATIVE APPROACH TO THE MANAGEMENT OF SUPPORT BUSINESS PROCESSES – CASE STUDY FOR SELECTION OF PROVIDER FOR OUTSOURCING OF MARKETING ACTIVITIES

Marek POTKÁNY – Róbert KOVÁČ – Lucia KRAJČÍROVÁ

Abstract: A lot of companies are constantly challenging the possibilities of potential savings on operation costs. Companies are considering the use of principles of outsourcing to find the savings. One of the many possible uses of outsourcing is also an area of Marketing. Outsourcing of marketing activities includes processes as advertising, public relation, direct marketing, internal communication, sales and promotion, market research, competitive analysis and product development. The aim of this paper is to present the advantages and risks of the outsourcing utilization of marketing activities with the draft methodology for the selection of potential provider in this area.

Abstrakt: *Mnoho podnikov hľadá možnosti potenciálnych úspor režijných nákladov. Spoločnosti zvažujú pre hľadanie úspor možnosti využívania outsourcingových princípov. Jednou z potenciálnych možností outsourcingu je aj oblasť marketingu. Outsourcing marketingových aktivít zahŕňa outsourcovanie aktivít ako sú reklama, public relations, direct marketing, interná komunikácia, predaj a propagácia, prieskum trhu, konkurenčné analýzy, a vývoj produktov. Cieľom práce je prezentovať výhody a riziká využívania outsourcingu marketingových aktivít s návrhom metodiky výberu potenciálneho providera v danej oblasti.*

Key words: outsourcing, processes, marketing, cost.

Kľúčové slová: *outsourcing, procesy, marketing, náklady.*

Úvod

Neustály nárast prevádzkových nákladov, skracovanie životného cyklu produktov a z neho súvisiaci nárast potreby vykonávania výskumov, prognóz a obslužných činností rôzneho charakteru, spôsobil v rozvinutých ekonomikách snahu o riešenie tohto problému prostredníctvom koordinovaného riadenia širokej škály podporných podnikových procesov. Mnohé podniky stále preverujú svoje možnosti z hľadiska vynaloženia režijných nákladov a uvažujú o tom, či by pre nejakú zložku týchto nákladov nebolo výhodnejšie zadávať prácu „zvonku“ v rámci princípov outsourcingu. Rozhodnutie, či použiť tento princíp, je často ovplyvnené niekoľkými faktormi komplexnosti, napr. podnikovou kultúrou, lokalizáciou firmy, sídelnou štruktúrou, firemným know-how, skúsenosťami z danej oblasti. Jedným z podnikových procesov, ktorý je možné zabezpečiť princípmi outsourcingu je aj oblasť marketingových aktivít. Cieľom článku je prezentovať výhody a nevýhody využívania outsourcingu marketingových aktivít s návrhom metodiky výberu potenciálneho providera v danej oblasti.



Podporné procesy a ich riadenie princípmi outsourcingu

Ide o procesy, ktoré v podstate netvorí zisk, ale sú pre fungovanie každého podniku nevyhnutné. Tieto procesy svojou podstatou vytvárajú podmienky na uskutočnenie primárnych podnikových procesov, pričom predstavujú služby súvisiace s obstarávaním (doprava, zásobovanie, skladovanie...), infraštruktúrou (administratíva, správou budov...) a technologickým rozvojom podniku (výskum a vývoj, investície...). Podporný proces je teda chápaný najmä ako podpora hlavnej činnosti. Úlohou manažmentu je presná identifikácia a rozlíšenie hlavných a vedľajších procesov. Podporné procesy sú súčasťou každého podniku a na rozdiel od primárnych neprinášajú organizácii zisk. No napriek tomu náklady potrebné na ich realizáciu predstavujú nemalú čiastku. Tieto činnosti podporujú a zvyšujú efektívnosť vlastnej hlavnej činnosti a riadenia a zároveň vytvárajú vhodné podmienky pre zabezpečenie plynulého chodu.

Outsourcing je v teórii pomerne obľúbenou témou, na základe ktorej mnohí autori poukazujú na trend a efektívnosť využívania vonkajších zdrojov vo vnútornom riadení podniku. Vo všeobecnosti je v teórii prezentovaný ako moderný trend riadenia, ktorý slúži na prenesenie podporných činností podniku na externého poskytovateľa (tzv. outsourcera alebo providera), na základe zmluvy a presne špecifikovaných podmienok. Podľa autorov I. Hunter, J. Saunders, A. Boroughs, S. Constance (2008) „*Outsourcingom sa rozumie prenos (transfer) vnútorných podnikateľských činností alebo skupiny príbuzných činností a aktív na externého producenta alebo poskytovateľa služieb, ktorý je schopný ponúknuť žiadanú službu v dohodnutom termíne a za dohodnutú cenu.*“ Pri outsourcingu ide predovšetkým o optimalizáciu podnikových funkcií a procesov tým, že sa na ich realizáciu využívajú mimo podnikové zdroje. Outsourcing možno definovať ako dlhodobý zmluvný vzťah s „niekým“ mimo vlastnej organizácie alebo podniku na zabezpečovanie služieb v jednej alebo viacerých vybraných oblastiach jej činnosti (Pálffy a kol. 2008). Outsourcing je proces reengineeringu podporných činností, ktoré si podnik prestane zabezpečovať vlastnými zamestnancami, ale na ich riadenie a správu si prenajíma externého poskytovateľa. Tento externý dodávateľ poskytuje tieto podporné činnosti ako facility služby na základe uzatvorenej dodávateľskej zmluvy (Vyskočil, 2009).

Outsourcing marketingových aktivít – výhody a riziká

Outsourcing v oblasti marketingu bol tradične limitovaným na reklamnú činnosť a promočné kampane. V súčasnosti sa však stretávame s rastúcim trendom využívania outsourcingu aj v ostatných marketingových procesoch. Primárnou motiváciou firiem pre využitie outsourcingu je nepochybne zníženie úrovne celkových nákladov. Proces rozhodovania, či má podnik prevádzkovať procesy vo vlastnej réžii alebo ich zveriť do rúk externých prevádzkovateľov je už aplikovaný niekoľko desaťročí. Rozhodnúť o outsourcingu výhradne na báze nákladov je v dnešnej dobe nesprávne. Spotts (2006) konštatuje, že outsourcingové vzťahy sa postupom času stávajú komplexnejšími, firmy musia prehodnotiť svoje „core“ kompetencie a model Make-or-buy ignoruje strategickú dimenziu outsourcingu. Outsourcing môže byť vo firme zavedený (Spotts, 2007):

- *Z ekonomických dôvodov:* v tomto prípade ide hlavne o úsporu nákladov. Efektívnosť outsourcingu však ostáva v niektorých prípadoch otázná. Dôvodom je absencia detailných informácií o nákladoch, ktoré by poskytovali priame podklady rozhodovania.
- *Zo strategických dôvodov:* uvoľnenie vlastných zdrojov v podniku, aby boli tieto využívané v prospech strategických záujmov

Bragg (2006) vo svojej práci konštatuje, že medzi výhody outsourcingu patria prístup k znalostiam svetovej úrovne, rozloženie nákladov, redukcia investícií, zlepšenie



hospodárnosti. Zásadnými nevýhodami sa ukazujú nenávratnosť rozhodnutí, nutnosť riadenia vzťahov a riziko nenaplnenia očakávaní z outsourcingového vzťahu. Brown (2005) ďalej konštatuje, že hlavné dôvody, ktoré vedú firmu k outsourcingu, môžeme zhrnúť do nasledujúcich bodov:

- *Zvýšenie alebo udržania konkurencieschopnosti*, teda prostredníctvom outsourcingu zvyšovať úroveň poskytovaných služieb,
- *Získanie odborníkov*, organizácia často nedisponuje potrebnými odborníkmi, preto outsourcing môže tento nedostatok preklenúť pri nižších nákladoch ako v prípade prijatia nových zamestnancov do trvalého pomeru.
- *Zníženie nákladov* tým spôsobom, že outsourcing znižuje operatívne náklady, znižuje investičné náklady a uvoľnené zdroje sú použiteľné na iné účely.
- *Efektívne využívanie finančných prostriedkov*,
- *Zameranie na „core biznis“*,
- *Jednoduchšia predikcia výšky nákladov*,
- *Zníženie rizík súvisiacich s technologickými zmenami*,
- *Synergický efekt plynúci zo spolupráce*.

Outsourcing marketingových aktivít, podľa Marketing outsource (2005) zahŕňa outsourcing aktivít ako sú reklama, public relations, direct marketing, interná komunikácia, predaj a propagácia, prieskum trhu, konkurenčné analýzy, plánovanie eventov, grafický dizajn, ale aj vývoj produktov. Výzvy prečo sa podniky rozhodujú pre využitie outsourcingu, môžeme podľa CMO (2012) zhrnúť do nasledujúcich bodov:

- *Nedostatok vlastných znalostí*. Efektívna organizácia marketingových znalostí vyžaduje širokú škálu odborných znalostí. Pre efektívne získanie a spracovanie informácií ako marketingové analýzy, vytváranie databáz, porozumenie zákazníkom, ich demografia a preferencie je často potrebná špecializovaná pomoc.
- *Nedostatok špeciálnej technológie*. Získanie prístupu a znalostí k integrovaným, technologicky vyspelým riešeniam môže predstavovať pre spoločnosť finančnú hrozbu.
- *Zvýšenie podielu variabilných nákladov na celkových nákladoch*. Najväčšiu časť marketingového rozpočtu predstavujú fixné náklady týkajúce sa ľudí, systémov a zariadení. Outsourcing časti marketingových aktivít, resp. outsourcing marketingových projektov vytvára vo všeobecnosti vyššiu úroveň flexibility. Náklady outsourcingu sa môžu zdať vyššie, avšak existujú aj skryté náklady marketingových aktivít vykonávaných v internej réžii.
- *Potreba intenzívnejšieho rastu*. Počas intenzívnej rastovej fázy je zvyčajne rýchlejšie, často lacnejšie, outsourcovať nových požadovaných zamestnancov alebo procesy.
- *Zmiernenie právneho rizika*. Dodržiavanie právnych predpisov sa stala najvyššou prioritou pre všetky odbytové organizácie. Väčšina z nich pritom nemá dostatočné znalosti príslušných zákonov alebo postupov pre zaistenie zhody. Outsourcing v tejto oblasti pomáha nielen pochopiť tieto problémy, ale môže tiež znížiť právne riziko v prípade, že sa jedná o sťažnosť zákazníka alebo vládnej organizácie.
- *Spustenie nových distribučných kanálov alebo expanzia na nové trhy*. Implementácia nových marketingových kanálov vyžaduje takú úroveň odborných znalostí, ktoré sú často nad limitom firiem. Outsourcing je preto vhodným nástrojom na doplnenie interných zdrojov.

Výsledkom globalizácie a čoraz komplexnejšej podoby podnikateľského prostredia sa neustále zvyšuje záujem o využitie služieb outsourcingu. Treba však zdôrazniť, že



outsourcing je cestou naplnenia stratégie. Teda podnik s nevhodnou stratégiou môže mať v budúcnosti problémy aj napriek využívaniu rôznych foriem outsourcingu. V praxi sa organizácie najčastejšie stretávajú s nasledujúcimi typmi rizika:

- *Zmluvné riziko* vyplýva z plnenia samotnej zmluvy medzi prevádzkovateľom a organizáciou. Problém môže nastať v prípade oboch zmluvných strán, napríklad keď organizácia neplatí načas svoje záväzky, resp. prevádzkovateľ neplní svoje povinnosti.
- *Riziko manažmentu* vzniká v prípade rozdielov medzi manažmentom prevádzkovateľa a organizáciou. Používanie odlišných praktík a metód alebo kultúrne rozdiely môžu spôsobiť značné riziká. Tieto situácie vyžadujú profesionálny prístup na oboch stranách.
- V prípade zmluvného vzťahu organizácie a poskytovateľa marketingových služieb dochádza k *presunu citlivých informácií* týkajúcich sa klientov, produktov alebo manažmentu. Po ukončení kooperácie môžu tieto uniknuté informácie predstavovať nebezpečenstvo a preto sú predmetom dohôd a zmlúv.
- *Trhové riziko* má základ v nestabilite prostredia, kedy zmeny na trhu materiálov a služieb vyvolávajú zmeny v marketingovom sektore. Pri expanzii trhu rastú aj ceny marketingových služieb. Ak aktuálna trhovacia cena služieb je vyššia ako cena dohodnutá v zmluve, organizácia ťaží z benefitov outsourcingu. Opačná situácia však spôsobuje pre podnik straty.

Bharadwaj (2009) ďalej uvádza, že outsourcing nie je zárukou úspechu a nemusí priniesť požadovanú návratnosť investícií. Navyše, podnik vynakladá nemalý objem finančných prostriedkov na vyhľadanie a zabezpečenie správneho prevádzkovateľa marketingových služieb. Tieto transakcie predstavujú *finančné riziko*.

Vymenované riziká spojené s outsourcingom sa prostredníctvom vhodných stratégií dajú výrazne znižovať. Li-jun (2012) uvádza nasledovné možnosti eliminácie rizika.

- *Identifikácia „core“ kompetencií organizácie.* Základným predpokladom úspechu outsourcingu je porovnanie nákladov a kvality. Využitie outsourcingu by mal zabezpečiť kvalitnejšie výstupy pri nižších nákladoch než by to bolo vo vlastnej réžii.
- *Princíp Win-win.* Outsourcing je bilaterálnym vzťahom, ktorého podstatou je dobrá kooperácia so spoločnými záujmami. Mal by teda priniesť benefity na oboch stranách, pretože zlá výkonnosť jedného z partnerov môže spôsobiť straty aj na strane druhej.
- *Výber vhodného partnera.* Organizácia si vyberá outsourcingovú spoločnosť na základe úrovne vývoja, vlastných zdrojov a strategických potrieb v budúcnosti. Výber budúceho partnera by mali predchádzať analýzy týkajúce sa kompatibility budúcich partnerov.
- *Posilnenie manažmentu zodpovedného pre zmluvy.* Vo všeobecnosti sa v outsourcingovom vzťahu podpisujú dve zmluvy. Prvá zmluva zahŕňa bežné ustanovenia týkajúce sa záležitostí ako poistenie škôd, obchodné tajomstvá, odstúpenie od zmluvy a pod. Druhá súvisí s biznisom. Jej obsah je špecifický s cieľom zabrániť nejednoznačnosti povinností zmluvných strán.
- *Striktná kontrola aktivít outsourcingovej spoločnosti.* Kontrola aktivít prevádzkovateľa služieb je zárukou úspešnej implementácie outsourcingu. Medzi partnermi musí existovať efektívny komunikačný kanál ktorý zabezpečí možnosť kontroly procesov a plnenie požiadaviek kladených na outsourcingovú spoločnosť.
- *Zavedenie systému merania výkonnosti.* Štandardy merania musia byť definované kvantitatívne, jasne a záväzne a implementáciu outsourcingu a jeho hodnotenie musí vykonávať na tieto účely vyhradený personál. Hodnotiaci mechanizmus výkonnosti outsourcingu musí byť flexibilný a schopný reagovať na zmeny v okolí.



Model implementácie outsourcingu s prezentáciou prípadovej štúdie výberu dodávateľa outsourcingu marketingových aktivít

Všeobecný model implementácie outsourcingu je pomerne ťažké prezentovať v akejsi jednotnej štruktúre. Tento proces je ovplyvňovaný mnohými faktormi, ako sú špecifické znaky podniku (odvetvie, veľkosť, región, organizačná štruktúra), charakter samotných outsourcingových činností, časový harmonogram realizácie, finančný rozpočet a typ outsourcingového vzťahu. Aj napriek tomu sú v teórii snahy o vymedzenie určitých fáz procesu implementácie. Návrh všeobecného modelu implementácie outsourcingu marketingových aktivít vychádza zo sumarizácie čiastkových návrhov procesu implementácie outsourcingu podľa rôznych autorov, napr. podľa Corbetta (In: Rydvalová, Rydval, 2007) a iných (Bruckner, Voříšek, 1988), (Vyskočil, Štrup, 2007), (Potkány, 2011) v súlade s IPMA - International Project Management Association. Podľa IPMA je projekt dočasná činnosť, ktorá sa vykonáva s cieľom vytvoriť dočasný výstup (produkt alebo službu). Jeho dočasnosť je daná tým, že má jednoznačne stanovený svoj začiatok a koniec. Preto je možné projekt zabezpečenia služieb outsourcingu chápať ako činnosť, ktorej výstupom je zabezpečenie implementácie systému riadenia vybraných podporných činností formou outsourcingu. Všeobecný proces implementácie outsourcingu je možné zadefinovať do niekoľkých fáz:

- A. *Analýza funkčných oblastí a technicko-ekonomické štúdie*
- B. *Špecifikácia služieb a definícia kritérií na dodávateľa, výber dodávateľa*
- C. *Zmluvné stanovenie podmienok outsourcingového vzťahu*
- D. *Riadenie prechodovej fázy outsourcingového vzťahu*

Prípadová štúdia:

Cieľom prípadovej štúdie je prezentovať metodický postup využitia váhových kritérií rozhodovania pri výbere dodávateľa outsourcingu marketingových aktivít, so zámerom eliminácie zmluvného rizika outsourcingu. Outsourcing marketingových aktivít zahŕňa široké spektrum činností (ako napr. outsourcing reklamy, predaja a propagácie, prieskumu trhu, konkurenčných analýz, tvorba grafických dizajnov produktov a ich vývoja). Výber dodávateľa je určený v postupnosti krokov:

- Určenie potenciálnych externých poskytovateľov outsourcingovej služby,
- Určenie kritérií pre hodnotenie externých poskytovateľov,
- Určenie kritérií pre hodnotenie externých poskytovateľov,
- Priradenie bodov jednotlivým kritériám a určenie poradia potenciálnych dodávateľov.

Na základe vopred spracovanej špecifikácie danej služby boli do spoločnosti doručené ponuky, kde boli nezávislou komisiou do užšieho výberu vybrané 4 spoločnosti. Pre jednoduchosť a anonymitu zvolíme pre ďalšiu prezentáciu označenie A, B, C, D. Kritériá pre hodnotenie potenciálnych dodávateľov služby boli nasledovné:

- cena (k_1)
- kvalita (k_2)
- dodržiavanie termínov (k_3)
- know-how (k_4)
- flexibilita (k_5)
- šírka portfólia služieb (k_6)
- referencie (k_7)
- profesionalita personálu (k_8)
- vzdialenosť dodávateľa (k_9)
- zodpovednosť (k_{10})

Pre priradenie váh jednotlivým kritériám bola využitá metodika párového porovnávania, v rámci ktorého boli jednotlivé kritériá porovnávané medzi sebou. Výsledky porovnání prezentuje nasledovná tabuľka 1. Symbol 0 znamenal, že porovnávané kritérium (k_i) je menej dôležité ako porovnávacie kritérium (k_n). Symbol 1 znamenal, že porovnávané kritérium (k_i) je rovnako dôležité ako porovnávacie kritérium (k_n) a symbol 2 znamenal, že porovnávané kritérium (k_i) je dôležitejšie ako porovnávacie kritérium (k_n).



Tab. 1 Párové porovnanie kritérií pre hodnotenie outsourcovej služby – marketing

| Kritérium | k ₁ | k ₂ | k ₃ | k ₄ | k ₅ | k ₆ | k ₇ | k ₈ | k ₉ | k ₁₀ | Súčet | Váha |
|-----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|-----------|--------------|
| k ₁ | x | 0 | 0 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 13 | 0,144 |
| k ₂ | 2 | x | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 16 | 0,178 |
| k ₃ | 2 | 1 | x | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 15 | 0,167 |
| k ₄ | 0 | 0 | 0 | x | 1 | 2 | 0 | 2 | 2 | 1 | 8 | 0,089 |
| k ₅ | 0 | 0 | 0 | 1 | x | 2 | 0 | 2 | 2 | 1 | 8 | 0,089 |
| k ₆ | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | x | 0 | 1 | 2 | 0 | 3 | 0,033 |
| k ₇ | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | x | 2 | 2 | 1 | 14 | 0,156 |
| k ₈ | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | x | 0 | 0 | 1 | 0,011 |
| k ₉ | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | x | 0 | 2 | 0,022 |
| k ₁₀ | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | x | 10 | 0,111 |
| Súčet | | | | | | | | | | | 90 | 1,000 |

Zdroj: vlastné spracovanie

Z tabuľky 1 je zrejmé, že najvyššiu dôležitosť v rámci rozhodovania malo pre danú spoločnosť kritérium k₂ – kvalita poskytovaných výkonov, druhým v poradí bolo kritérium k₃ – dodržiavanie termínov, tretím bolo kritérium k₇ – referencie.

Každému z potenciálnych dodávateľov (A-D) bol hodnotiacou komisiou následne pridelený príslušný počet bodov na stupnici 0 – 10 (0 najhoršie, 10 najlepšie bodové hodnotenie). Pre jednoduchšie pridelenie bodov bolo využité triedenie do štyroch klasifikačných skupín:

- 0 bodov poskytovateľ nedisponuje hodnoteným kritériom, alebo ho má horšie ako sa v priemere očakáva.
- 1 – 4 body poskytovateľ má priemerné hodnotené kritérium, je mierne pod očakávanou úrovňou a zároveň nie je ochotný sa prispôbiť a dohodnúť na zmene.
- 5 – 8 bodov poskytovateľ disponuje hodnoteným kritériom na priemernej až výbornej úrovni.
- 9 – 10 bodov poskytovateľ má hodnotené kritérium na vynikajúcej úrovni, je ochotný sa dohodnúť a prispôbiť, jeho ponuka je pre spoločnosť výhodnou.

Po pridelení bodov jednotlivým kritériám u potenciálnych dodávateľov bol vykonaný súčin bodov a váh, čím sa získalo váhové skóre. Toto váhové skóre bolo následne v súčtovom riadku sčítané a následne určené poradie vhodnosti posudzovaných potenciálnych poskytovateľov požadovanej služby. Výsledky danej analýzy prezentuje tabuľka 2.

Tab. 2 Hodnotenie poskytovateľov outsourcovej služby – marketing

| Kritérium | váha | A | | B | | C | | D | |
|-----------------|--------------|----------|--------------|----------|--------------|----------|--------------|----------|--------------|
| | | body | váhové skóre | body | váhové skóre | body | váhové skóre | body | váhové skóre |
| k ₁ | 0,144 | 9 | 1,296 | 8 | 1,152 | 6 | 0,864 | 7 | 1,008 |
| k ₂ | 0,178 | 8 | 1,424 | 7 | 1,246 | 7 | 1,246 | 8 | 1,424 |
| k ₃ | 0,167 | 8 | 1,336 | 8 | 1,336 | 7 | 1,169 | 8 | 1,336 |
| k ₄ | 0,089 | 9 | 0,801 | 9 | 0,801 | 7 | 0,623 | 7 | 0,623 |
| k ₅ | 0,089 | 7 | 0,623 | 6 | 0,534 | 6 | 0,534 | 7 | 0,623 |
| k ₆ | 0,033 | 8 | 0,264 | 9 | 0,297 | 9 | 0,297 | 10 | 0,330 |
| k ₇ | 0,156 | 9 | 1,404 | 6 | 0,936 | 5 | 0,780 | 7 | 1,092 |
| k ₈ | 0,011 | 7 | 0,077 | 8 | 0,088 | 5 | 0,055 | 6 | 0,066 |
| k ₉ | 0,022 | 5 | 0,110 | 5 | 0,110 | 6 | 0,132 | 7 | 0,154 |
| k ₁₀ | 0,111 | 8 | 0,888 | 7 | 0,777 | 7 | 0,777 | 8 | 0,888 |
| Súčet | 1,000 | x | 8,223 | x | 7,277 | x | 6,477 | x | 7,544 |

Zdroj: vlastné spracovanie



Po vykonaní hodnotenia potenciálnych externých poskytovateľov je z tabuľky 2 zrejmé, že najvhodnejším poskytovateľom danej služby je pre danú spoločnosť dodávateľ A, ktorý dosiahol najvyššiu hodnotu súčtu váhového skóre na úrovni 8,223 bodov. Navrhovaná schéma stanovenia kritérií, hodnotenia a výberu potenciálnych dodávateľov je pomerne jednoduchá, prehľadná a ľahko použiteľná aj pre iné oblasti outsourcingových služieb. Je však potrebné zvážiť vhodnosť kritérií, váh a najmä zabezpečiť neustrannosť, nezávislosť a objektivnosť členov výberovej komisie.

Záver

Dynamika trhových zmien spôsobuje, že dnes skoro každý podnik rieši otázku efektívnosti svojho riadenia z pohľadu hľadania potenciálnej úspory nákladov a odkryvania rezerv. Práve oblasť riadenia podnikových podporných procesov s využitím princípov outsourcingu je jednou z možností, ktoré už niekoľko rokov sú súčasťou systému riadenia vyspelých trhových ekonomík. Podniky sa rozhodujú pre využitie outsourcingu z dôvodu, že ich súčasný systém a faktory sú nepostačujúce pre splnenie výziev spojených s podnikateľskou činnosťou. Tieto výzvy je možné nájsť aj v prípade outsourcingu marketingových aktivít. Práve tento spôsob zabezpečenia tejto špecifickej oblasti v sebe skrýva potenciál množstva výhod ale aj rizík, ktoré je nutné podrobne analyzovať. Tento článok prezentuje základné benefity a riziká využívania outsourcingu marketingových aktivít.

Použitá literatúra

- [1] BHARADWAJ, S. S. 2009. Business process outsourcing for strategic advantage. New Delhi: Excel books, 2009. 180 s. ISBN 81-7446-532-4.
- [2] BRAGG, S. M. 2006. Outsourcing guide..2nd edition. New Jersey: Wiley, 2006. 432 s. ISBN 978-0-471-67626-3
- [3] BROWN, D., WILSON, S. 2005. The black book of outsourcing: How to manage the changes, challenges and opportunities. New Jersey: Wiley, 2005. 384 s. ISBN 978-0-471-71889-5.
- [4] BRUCKNER, T., VOŘÍŠEK, J. 1988. Outsourcing a jeho aplikace při řízení informačního systému podniku. Praha : Ekopress. 1998. 119 s. ISBN 80-8611-9076.
- [5] CMO, 10 Reasons To Outsource More Of Your Marketing. www.cmo.com, 2012, [cit. 16.5.2016]. Dostupné: <http://www.cmo.com/slide-shows/10-reasons-to-outsource-more-of-your-marketing.html>
- [6] DVOŘÁČEK, J., TYLL, L. 2010. Outsourcing a Offshoring podnikatelských činností. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-010-2.
- [7] HUNTER, I., SAUNDERS, J., BOROUGHS, A., CONSTANCE, S. 2008. Human Resources Business Partners. Gower : Gower Publishing Limited, 2008. ISBN 978-0-566-08625-5-0.
- [8] KOTLER, P., BURTON, S., DEANS K., BROWN, L., ARMSTRONG, G. 2015. Marketing. 9th edition French Forest: Pearson 2015. 743 s. ISBN 978-1-44254-942-5.
- [9] KUDA, F., BERÁNKOVÁ, E., SOUKUP, P. 2012. Facility management v kostce pro profesionály i laiky. Olomouc: Form Solutions.r.o. 2012. 50 s. ISBN 978-80-905257-0-2.
- [10] LILIEN, G. L., GREWAL R. 2012. Handbook on Business to Business Marketing. Northampton: Edwar Elgar, 2012. 800 s. ISBN 978-1-84980-142-3.
- [11] LI-JUN, Z. 2012. Research on Analysis and Control of Enterprise Outsourcing Risks. Nanjing: School of Economy and Management. Nanjing Institute of Industry Technology, 2012. 8 s.



Dostupné: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1876610212005735>

[12] MARKETING OUTSOURCE. Why outsource. www.outsourcemarketing.com, 2005, [cit. 16.05.2016]. Dostupné na:

http://www.outsourcemarketing.com/whitepaper/why_outsource.pdf

[13] POTKÁNY, M., 2011. Outsourcing v podnikoch drevospracujúceho priemyslu, vedecká monografia, Zvolen: TU vo Zvolene, 2011. 79 s. ISBN 978-80-228-2194-0

[14] POTKÁNY, M. 2015. Perspektívy využitia facility managementu pre zvyšovanie konkurencieschopnosti lesníckych a drevárskych podnikov. vedecká monografia, Zvolen: TU vo Zvolene, 2015. 80 s. ISBN 978-80-228-2833-8

[15] RYDVALOVÁ, P., RYDVAL, J. 2007. Outsourcing ve firmě. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 979-80-251-1870-8.

[16] SPOTTS, H. E. 2006. Revolution in Marketing: Marketing Driving Changes. New York: Springer, 2011. 274 s. ISBN 978-3-319-11761-4.

[17] VYSKOČIL, V.K., ŠTRUP, O. 2003. Podpůrné procesy a snižování režijných nákladů (Facility management), Praha: Professional Publishing, 2003, ISBN 80-86419-45-2.

[18] VYSKOČIL, V.K. 2009. Facility Management procesy a řízení podpůrných činností, Příbram: PBTisk, 2009, 176 s. ISBN 978-80-86946-97-9.

Kontakt

doc. Ing. Marek Potkány, PhD.

Technická univerzita vo Zvolene, Drevárska fakulta, Katedra podnikového hospodárstva, T. G. Masaryka 24, 960 53 Zvolen, Slovenská republika

e-mail: potkany@tuzvo.sk

Ing. Róbert Kováč

Fakulta ekonomicko –správná, Univerzita Pardubice, Ústav podnikové ekonomiky a managementu, Studentská 95, 532 10 Pardubice 2, Česká republika

e-mail: robert.database@gmail.com

Ing. Lucia Krajčírová, PhD.

Technická univerzita vo Zvolene, Drevárska fakulta, Katedra podnikového hospodárstva, T. G. Masaryka 24, 960 53 Zvolen, Slovenská republika

e-mail: krajcirova@tuzvo.sk