

OUTSOURCING V ŽELEZNIČNÝCH PODNIKOV SLOVENSKEJ REPUBLIKY

OUTSOURCING IN RAILWAYS ENTERPRISES IN SLOVAK REPUBLIC

Darina Chlebíková, Anna Dolinayová¹

Anotácia: Outsourcing je jeden z účinných nástrojov riadenia zmien v podniku. Dokáže v podniku uvoľniť potenciál viazaný v oblastiach, ktoré nepatria medzi kľúčové, na druhej strane vhodnou voľbou spôsobu použitia a správnym výberom partnera posilní kľúčové spôsobilosti podniku a jeho konkurenčné výhody. Začali ho využívať i železničné podniky SR s cieľom zefektívniť svoju činnosť.

Kľúčové slová: outsourcing, know how, onshoring, offshoring, logistika, dopravná služba

Summary: Outsourcing is an effective tool of management changes in the company. Can the company release the potential locked up in areas outside the core, on the other hand, appropriate choice of method used and the correct choice of partner will strengthen the core business capability and its competitive advantages. They began by using the SR and railway companies to streamline their operations.

Key words: outsourcing, know how, onshoring, offshoring, logistic, traffic service

1. ÚVOD

Outsourcing môžeme definovať ako vyčlenenie činností, ktoré netvoria jadro podnikania, na externého dodávateľa, pričom by malo ísť o dlhodobý zmluvný vzťah. Podstata outsourcingu spočíva vo využívaní služieb externých špecializovaných firiem na zabezpečovanie podnikových činností, ktoré nepatria k hlavnej činnosti spoločnosti, respektíve ide o využitie externých služieb na realizáciu činností, ktoré si firma predtým zabezpečovala interne, pričom dĺžka a predmet výkonu, ako i ďalšie podmienky, sa upresňujú v uzatvorenej zmluve.

Využívanie outsourcingu ako moderného nástroja, ktorý vedie k efektívnemu zabezpečeniu a využívaniu služieb externého subjektu umožňuje zvyšovanie konkurenčnej schopnosti podniku, lepšie využívanie a alokáciu zdrojov, „zoštíhľovanie“ podniku a v konečnom dôsledku znižovanie nákladov a získavanie kapacít a priestoru pre zdokonaľovanie hlavnej činnosti.

¹ Ing. Darina Chlebíková, PhD., Žilinská univerzita, Fakulta PEDaS, Katedra ekonomiky, Univerzitná 1, Žilina, 010 26, Tel.: +421 5133 222, Fax: +421 5131527, E-mail: darina.chlebikova@fpedas.uniza.sk

Ing. Anna Dolinayová, PhD., Žilinská univerzita, Fakulta PEDaS, Katedra železničnej dopravy, Univerzitná 1, Žilina, 010 26, Tel: + 421 5133 424, Fax: +4215131527, E-mail: anna.dolinayova@fpedas.uniza.sk

Hlavnou výhodou outsourcingu je, že na dosahovanie vlastných cieľov môže podnik využívať cudzie zdroje a kapitál. Podnik nemusí vynakladať prostriedky na obstaranie majetku a pritom ho môže využívať, dokonca môže využívať know how providera. Podobne je to s ľudskými zdrojmi, ktoré môže využívať v požadovanej kvalifikačnej štruktúre. Odbúrava sa riešenie problémov s nadbytočnými zdrojmi, či nedostatočnými zdrojmi na zabezpečenie danej činnosti (nadbytok či nedostatok interných zdrojov). Uvoľnené finančné prostriedky z týchto výhod môže potom využiť na iné účely.

Pri rozhodovaní o outsourcingu však treba brať do úvahy aj jeho nevýhody či riziká. Medzi základné patria: riziko porušenia obchodného tajomstva, čím môže dôjsť k odtajneniu a zneužitiu dôverných informácií, únik know how, nerešpektovanie vzájomných záväzkov ap. Môže dôjsť k rastu závislosti na externom dodávateľovi ako aj k strate kontroly nad outsourcovanou činnosťou. Eliminácia týchto rizík je možná vypracovaním a dohodnutím takých zmluvných podmienok, ktoré budú výhodné a zrozumiteľné pre obidve strany. Partneri sa budú dostatočne poznať (prípadne budú k dispozícii dobré a overené referencie). No a najdôležitejšou časťou je dobrá znalosť podnikových procesov, ktoré budú outsourcované.

V súvislosti s outsourcingom sú známe jeho rôzne formy:

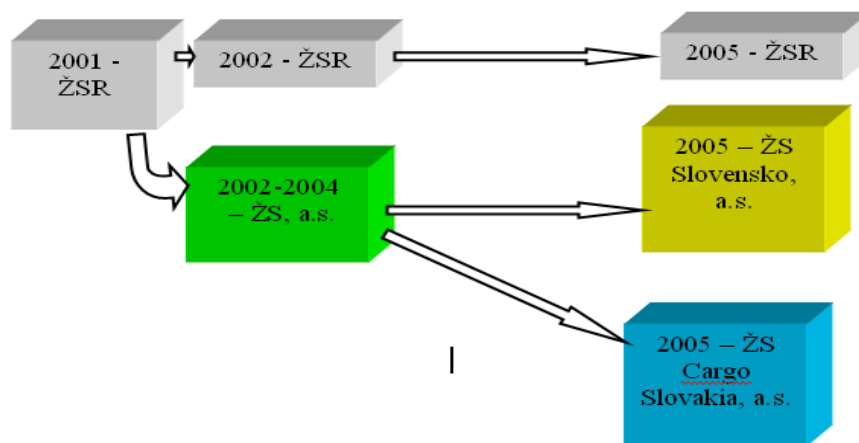
- **Onshoring** je outsourcing s externým dodávateľom v tej istej krajine, dokonca fyzicky vo veľmi blízkej lokalite.
- **Offshoring** je outsourcing „na veľké vzdialenosti“. Pomerne často je využívaný spoločnosťami s nadnárodným či globálnym pôsobením. Spoločnosti si vyberajú najmä z krajín, v ktorých už pôsobia a poznajú do istej miery domáce podmienky.
- S využívaním offshoringu je úzko spojená existencia tzv. **Centier zdieľaných služieb**, v praxi skôr známych pod skratkou **SSC (Shared Service Centre)**. Centrum zdieľaných služieb je formou sústredeného servisu alebo služby, ktorého úlohou je sústrediť určité podporné činnosti a služby spoločnosti do menších špecializovaných organizácií, ktoré sú riadené materskou organizáciou a naďalej jej poskytujú služby na základe zmluvy.
- **Nearshoring** je niečo medzi onshoringom a offshoringom. Vhodne kombinuje nižšiu cenu služieb s ešte stále malou geografickou vzdialenosťou. Činnosť určená pre outsourcovanie sa presunie do susednej krajiny alebo do krajiny v rámci rovnakého kontinentu. Výhody získané nearshoringom potom sú: jazyk, podobná kultúra, rovnaké časové pásmo.
- **Multisourcingu** sa na realizácii firemného procesu sa podieľa viacero zdrojov (*source*), napríklad dvaja externí dodávatelia, alebo súčasne interný a externý dodávateľ. Realizácia firemného procesu pomocou viacerých zdrojov.
- **Insourcingom** sa chápu prípady, kedy dochádza k opačnej situácii ako pri outsourcingu. Doposiaľ nakupované služby sa začleňujú do činností podniku. Insourcing efektívnejšie využíva interné zdroje v prostredí organizácie.

2. NOVÁ ETAPA ŽELEZNIČNÝCH PODNIKOV SR

Od roku 1993 sa začala nová stratégia železníc SR. Začal transformačný proces a reštrukturalizácia železníc SR s cieľom :

- dosiahnuť ekonomickú efektívnosť železníc,
- objektivizovať a postupne znižovať finančné nároky železníc na štátny rozpočet,
- vytvoriť podmienky na trhovú orientáciu podniku,
- posilniť orientáciu na potreby zákazníka,
- zmodernizovať architektúru organizačnej štruktúry a zlepšiť úroveň a počet stupňov riadenia,
- vytvoriť podmienky pre vstup zahraničného kapitálu.

Výsledkom týchto zmien doteraz je, že v súčasnosti na Slovensku máme tri samostatné železničné podniky, ktoré sú akciovými spoločnosťami so 100%-nou účasťou štátu.



Zdroj: [1]Autor

Obr. 1 - Transformačný proces ŽSR

Železničné podniky neustále prehodnocujú svoju činnosť z hľadiska jej efektívnosti. Doteraz uskutočnené zmeny rozdelili unitárne železnice SR na tri samostatné podniky, avšak bez výraznejších ekonomických úspor. Je to dané aj tým, že železničné podniky ešte stále vykonávajú činnosti spojené s aktivitami, ktoré sú mimo ich jadrovej kompetencie, čo je dedičstvo z minulosti. To vplýva stále i na nízku produktivita práce.

Cestou, ako zefektívniť činnosť podniku a teda i železničného, je „zoštíhľovanie“ a bussines reeingineering. Jedným z nástrojov uskutočňovania týchto zmien môže byť i outsourcing. Prechod na procesné riadenie železničných podnikov odhalil mnohé možnosti uplatnenia outsourcingu ako nástroja efektívnych zmien v týchto podnikoch. Už samotné rozdelenie jedného podniku ŽSR so špecifickým zameraním na železničnú prepravu bolo predpokladom k outourcovaniu určitých špecifických činností. A tak vlastne tieto tri podniky po rozdelení predstavujú určitý model onshoringu. Z časového hľadiska i vzájomných vzťahov možno hovoriť o novom druhu strategických partnerstiev medzi týmito podnikmi.

3. VYUŽÍVÁNIE OUTSOURCINGU V ŽELEZNIČNÝCH PODNOKOCH SR

3.1 Železnice slovenskej republiky, a.s. (ŽSR)

ŽSR zabezpečujú dopravné služby, ktoré zodpovedajú záujmom dopravnej politiky štátu a požiadavkám trhu vrátane súvisiacich činností.

Hlavným predmetom činnosti je:

- správa a prevádzka železničnej dopravnej cesty (ŽDC),
- poskytovanie služieb súvisiacich s obsluhou ŽDC,
- zriaďovanie a prevádzkovanie železničných, telekomunikačných a rádiových sietí,
- výstavba, úprava a údržba železničných lanových dráh,
- ďalšie podnikateľské činnosti zapísané v obchodnom registri.

Prístup na dopravnú cestu a poskytovanie služieb spojených s činnosťami pri vykonávaní dopravy sú k dispozícii všetkým oprávneným dopravcom spôsobom, ktorý vylučuje zvýhodnenie niektorého z dopravcov. Minimálny prístupový balík umožňuje používanie nasledovných zariadení:

- osobné stanice a ostatné zariadenia,
- terminály pre nákladnú prepravu,
- zriaďovacie stanice,
- zariadenia pre uloženie tovaru – rampy, úložné plochy,
- používanie elektrického napájacieho zariadenia trakčného prúdu, ak je k dispozícii,
- zariadenia na zostavovanie vlakov,
- odstavné koľaje,
- údržbárske a iné technické zariadenia.

Cena za používanie týchto zariadení je započítaná v cene za použitie dopravnej cesty. Používanie priestorov v budovách ŽSR je upravené nájomnými zmluvami okrem priestorov pre cestujúcich.

Všetky hore uvedené činnosti ŽSSK Cargo a ŽSSK Slovakia outsoursujú od ŽSR. V prípade iných spoločností to môžeme považovať za nákup služieb.

3.2 Železničná spoločnosť CARGO Slovakia, a.s. (ZSSK CARGO)

Základným poslaním podniku je vykonávanie dopravných a obchodných činností a služieb na dráhe v súvislosti s prepravou tovaru po železnici.

Hlavné aktivity a budúca orientácia podniku spočívajú v železničnej dpreprave tovaru a v poskytovaní doplnkových služieb, medzi ktoré patrí prenájom koľajových vozdiel a ich opravy a údržba, obsluha železničných vlečiek, služby prekládky a prevážovania a pod.

ZSSK CARGO je jediný zo železničných podnikov, ktorý po odčlenení od ŽSR pôsobí v reálnych trhových podmienkach. Na trhu so službami železničnej nákladnej dopravy pôsobia aj konkurenčné firmy. V roku 2009 na trhu pôsobí 32 železničných dopravcov. Tak ako iní dopravcovia i ZSSK CARGO nakupuje od ŽSR železničnú dopravnú cestu vrátane celého balíka služieb s tým nevyhnutých. Navyše nakupujú telekomunikačné služby a niektoré druhy opráv.

Konkurencia vytvára väčší tlak na orientáciu na hlavnú činnosť a preto ZSSK CARGO pristúpilo k outsourcovaniu niektorých činností, vyčlenili ich zo svojej činnosti a nakupujú ich od iných špecializovaných spoločností. Medzi takéto činnosti patria, napr.:

v oblasti opravárstva sú to:

- opravy vyšších druhov periodických prehliadok (revízne opravy nákladných vozňov, veľké a hlavné opravy rušňov a hnacích vozidiel),
- opravy a rekonštrukcie, renovácie montážnych celkov a dielov nákladných vozňov a hnacích vozidiel,
- čistenie železničných koľajových vozidiel: nákladných vozňov, cisterien a hnacích dráhových vozidiel.

v oblasti prevádzky železničných koľajových vozidiel:

- kontajnery,
- prepravy spešnin,
- školenie zamestnancov,
- vyšetrovanie nehodových udalostí (časť),
- poistenie železničných koľajových vozidiel,
- východoslovenské prekladiská,
- nákup železničných koľajových vozidiel (nákup verzus prenájom),

v oblasti služieb:

- logistika (časť, bývalé MTZ),
- autodoprava,
- likvidácia odpadov,
- likvidácia železničných koľajových vozidiel,
- železničné telekomunikácie (pevné linky, mobilná sieť),
- SAP,
- ISP (informačný systém prevádzky),
- ISO (certifikáty kvality)
- dochádzkový systém.

3.3 Železničná spoločnosť Slovensko, a. s. (ZSSK Slovensko)

Spoločnosť poskytuje služby v oblasti prepravy osôb na železnici. Zákazníkom spoločnosti je široká verejnosť definovaná konkrétnymi segmentmi trhu.

Odčlenením sa od ŽSR spoločnosť nakupuje od ŽSR, a.s. dopravnú cestu, koľaje, siete, energiu (teda základný balík tvoriaci ŽDC), odstavné koľaje, budovy a školenie pracovníkov (Inštitút vzdelávania).

Od ZSSK CARGO Slovakia nakupuje činnosti:

- bežné opravy (medzidobé, revízne, stredné),
- modernizáciu vozňov .

Od iných spoločností outsourcuje:

- čistenie a dezinfekciu osobných vozňov,
- opravu a údržbu osobných vozňov,

- poistenie vozňov a rušňov (časť),
- výdaj cestovných dokladov (KVC),
- úschovu batožín.

4. K ĎALŠÍM MOŽNOSTIAM UPLATNENIA OUTSOURCINGU V ŽELEZNIČNÝCH PODNIKoch SR

4.1 Železnice slovenskej republiky, a. s. (ŽSR)

ŽSR vykonávajú aj iné činnosti, ktoré tvoria tzv. okruh ostatných činností a sú zabezpečované samostatnými vnútornými organizačnými jednotkami:

- Železničné zdravotníctvo,
- Centrum logistiky a obstarávania,
- Stredisko železničnej geodézie,
- Výskumný a vývojový ústav železníc,
- Závod služieb železníc,
- Železničné telekomunikácie,
- Závod protipožiarnej ochrany železníc,
- Ústredný inštitút vzdelávania a psychológie,
- Stredisko hospodárenia s majetkom,
- Železničná energetika,
- Technická ústredňa infraštruktúry,
- Účelové strediská ŽSR.

Z uvedených organizačných jednotiek a činností ŽSR, by predmetom outsourcingu v budúcnosti mohli byť činnosti a teda VOJ:

- Výskumný a vývojový ústav železníc (môže zabezpečovať VÚD Žilina, časť i Žilinská univerzita, Katedra železničnej dopravy v Žiline),
- Železničné telekomunikácie (telekomunikačné siete sa nakupujú a títo operátori môžu zabezpečovať potreby ŽSR),
- Ústredný inštitút vzdelávania a psychológie,
- Činnosť špeditéra,
- Údržbu železničnej infraštruktúry – veľké opravy,
- Účtovné centrum, hlavne spracovanie miezd (sú spracovávané centrálné).

Poplatok za dopravnú cestu v SR je jeden z najvyšších v Európe a to až o 1/3, čo je veľmi veľa a do značnej miery to ovplyvňuje i prepravcov v rozhodovaní o využívaní železničnej dopravy na prepravu svojich tovarov. Poplatok za dopravnú cestu ovplyvňuje i železničných dopravcov a preto je potrebné hľadať cesty znižovania ceny za dopravnú cestu. V tomto prípade skutočne ide o prvotné hľadisko znižovania nákladov v ŽSR a tým i znižovania ceny za dopravnú cestu. Príležitosti v znižovaní nákladov sa nám javia práve vo vyššie spomínaných návrhoch na outsourcing VOJ a činností.

4.2 Železničná spoločnosť CARGO Slovakia, a.s. (ZSSK CARGO)

Čo sa týka návrhov na ďalšie činnosti, ktoré by mohli byť outsourcované v tejto spoločnosti:

- ide o logistiku,
- spracovanie personálnej a mzdovej agendy hlavne optimalizácia, čo sa týka duplicity,
- IS na evidenciu a využívanie budov.

4.3 Železničná spoločnosť Slovensko, a.s. (ZSSK Slovensko)

V tejto spoločnosti by mohli byť ešte outsourcované tieto činnosti:

- spracovanie mzdovej a personálnej agendy,
- pokladne,
- zákaznícke centrá.

5. ZÁVER

Jedným z vhodných a účinných nástrojov riadenia zmien v podniku je transformácia podnikania. Outsourcing je jednou z metód, ktorá takýto spôsob riešenia ponúka. Dokáže v podniku uvoľniť potenciál viazaný v oblastiach, ktoré nepatria medzi kľúčové, na druhej strane vhodnou voľbou spôsobu použitia a správnym výberom partnera posilní kľúčové spôsobilosti podniku a jeho konkurenčné výhody. V konečnom dôsledku práve outsourcing umožňuje dosiahnuť zmeny (reakcie na zmeny) i v tých prípadoch, kedy by štandardný spôsob vyžadoval niekoľko rokov dôslednej práce. V súčasnosti výrazne prevláda operatívny a taktický pohľad na outsourcing, čo má významný vplyv na spôsob rozhodovania manažmentu v otázkach využitia outsourcingu pre napĺňanie podnikových cieľov.

Novými príležitosťami pre železničné podniky je spolupráca s logistickými providermi. Ide o spoločnosti, ktoré sa nezameriavajú výhradne na oblasť dopravných služieb, ale poskytujú svojim zákazníkom komplexné služby z oblasti distribučnej a obstarávacej logistiky, od poradenstva až po návrh a starostlivosť o ich logistické reťazce. Väčšina logistických providerov využíva na zabezpečenie prepravy pre svojich zákazníkov externých partnerov. Až 63 % respondentov dopravné služby pre svojich zákazníkov nakupuje výhradne od ich poskytovateľov, 23 % prevádzkuje vlastný autopark a v prípade zvýšeného dopytu nakupuje dopravné služby od dopravcov. Len 11 % respondentov využíva na zabezpečenie prepravy pre potreby svojich zákazníkov výhradne svoje vozidlá. Tieto výsledky nasvedčujú tomu, že logistickí provideri ponúkajú svojim zákazníkom najmä doplnkové logistické služby, na ktoré sa špecializujú a dopravné služby nakupujú od špecialistov na danú oblasť – dopravcov. Čo sa týka nákupu dopravných služieb od domácich či zahraničných dopravcov, prieskum ukázal, že jednoznačne prevládajú slovenskí dopravcovia na Slovensku, od ktorých nakupuje dopravné služby až 92 % všetkých providerov. Len zvyšných 8 % nakupuje dopravné služby od zahraničných dopravcov, najčastejšie ide o českých, poľských a dopravcov z pobaltských krajín.²

² Moravčík T.: Požiadavky logistiky na kvalitu dopravných služieb, Dizertačná práca, Žilina 2009

Železničné podniky hlavne ZSSK CARGO uvažujú nad tým, že by sa stali logistickými providermi, pretože majú pomerne veľký majetok, nevyužitú priestory (budovy, skladovacie plochy, prekládkové miesta ap.). Podľa môjho názoru to nie je „dobrý ťah“ z ich strany, pretože železničná doprava má predsa len určité obmedzenia, čo sa týka prepráv „z domu do domu“ a tiež vzhľadom na spôsob prevádzky dopravy na železničnej dopravnej ceste, je problém zabezpečiť prepravy „just in time“, ktoré dnes majú prioritu. Myslím si, že železničné podniky sa by mali orientovať predovšetkým na zvýšenie kvality poskytovaných dopravných služieb, prístupu k zákazníkovi, skráteniu času prepravy, ochrany majetku prepravcov, teda ponúknuť v rámci svojich možností kvalitné dopravné služby a tak by sa zvýšil i dopyt logistických providerov po ich službách.

POUŽITÁ LITERATÚRA

- [1] CHLEBÍKOVÁ, D.: *Ekonomika dopravného podniku*, Žilina: EDIS vydavateľstvo Žilinskej univerzity, skriptá, 2007 str.74 ISBN 80-8070-600-X,
- [2] TISOŇOVÁ, G.: *Outsourcing železničnej spoločnosti Slovensko, a.s.*, Žilina: Železničná doprava a logistika 1/2008, ISSN 1336-7943,
- [3] CHLEBÍKOVÁ, D.: *Outsourcing dopravno-logistických procesov v malých a stredných podnikoch*, Zborník príspevkov z vedeckej konferencie Outsourcing dopravně-logistických procesů a prostorová lokalizace veřejných logistických center, Univerzita Pardubice, 2007,
- [4] NEDELIÁKOVÁ, E., DOLINAYOVÁ, A.: *Outsourcing informačných technológií v železničnom podniku*, Zborník príspevkov z medzinárodnej konferencie Outsourcing dopravně-logistických procesů a prostorová lokalizace veřejných logistických center, Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007 s. 89-94, ISBN 978-80-7395-022-4,
- [5] MORAVČÍK T.: *Požiadavky logistiky na kvalitu dopravných služieb*, Dizertačná práca, Žilina 2009

Príspevok je súčasťou riešenia inštitucionálneho výskumu 4/KE09 „Strategické partnerstvá ako faktor zvyšovania konkurencie schopnosti podnikov.“

Recenzenti: doc. Ing. Jozef Gašparík, PhD.
Žilinská univerzita v Žiline, FPEDaS, Katedra železničnej dopravy
doc. Ing. Rudolf Kampf, Ph.D.
Univerzita Pardubice, DFJP, Katedra dopravného managementu, marketingu a logistiky