

# OUTSOURCING – ŠANCE I RIZIKO

Zdeněk Makovský

Ústav ekonomie, Fakulta ekonomicko-správní, Univerzita Pardubice

## **Abstract**

*Outsourcing represents an opportunity, how to reduce the firm costs. There are many kinds of outsourcing, but some of them are not useful for every company. The reasons of the low development of outsourcing in the Czech Republic have been described.*

## **1. Úvod**

Stále se zostřující situace na trhu nutí firmy hledat metody, jak v konkurenci ostatních obstát. Jednou z možností, jak snížit vlastní náklady a současně získat přímější přístup ke špičkovým technologiím je použití outsourcingu.

Outsourcing je procesem převedení určitých aktivit, které dosud organizace realizovala sama, na externí organizace, od kterých výsledky těchto aktivit (služby a výrobky) bude nakupovat [6].

Hlavní výhody plynoucí z dobře zvládnutého outsourcingu jsou:

- redukce a kontrola operativních nákladů;
- lepší soustředění na hlavní činnost;
- uvolnění zdrojů pro jiné účely;
- přístup ke špičkovým technologiím.

Outsourcing je již mnoho let světovým trendem, Česká republika nejen že za tímto stavem zaostává, ale i důvody uplatňování outsourcingu jsou v tuzemsku odlišné od důvodů v okolním světě.

Ve světě lze sledovat postupný posun priorit od snižování nákladů přes zvyšování kvality až ke zvyšování rychlosti reakce na externí události. Přibližně lze tento trend vyjádřit následovně:

70. léta – počátek 80. let: zaměření na snižování nákladů výroby a distribuce;

80. léta: zejména řízení kvality;

90. léta: zaměření na rychlost reakce na externí události, zejména na co nejrychlejší vyřizování požadavků zákazníka a na dodávky just-in-time.

Vývoj v Česku se zpožděním kopíruje stav ve světě, přičemž hlavní brzdou je podle manažera firmy Oracle ČR V. Sýse zejména psychologicky podmíněná nedůvěra manažerů, nedostatečná informovanost a výše telekomunikačních poplatků. Přesto však vývoj outsourcingu jde u nás rychleji, než šel před lety v západní Evropě.

Z výzkumu firmy IDC vyplývá (viz Tabulka č. 1), že firmy v ČR vyhledávají služby outsourcingu zejména proto, aby ušetřily. Přístup k novým technologiím je s velkým odstupem na druhém místě. Podle zpracovatele výzkumu se tento stav v nejbližších letech nezmění.

**Tabulka č. 1: Důvody využití outsourcingu**

Důvod	ČR	USA
Redukce a kontrola nákladů	46 %	69 %
Lepší soustředění na hlavní činnost	39 %	35 %
Vnitřně nedostupné zdroje	35 %	35 %
Přístup ke špičkovým technologiím	27 %	15 %

Pramen: [www.idc.cz](http://www.idc.cz)

## 2. Modely outsourcingu

Jak vyplývá z uvedeného výzkumu, nejčastějším důvodem pro zavedení outsourcingu je redukce nákladů. Firma vyčlení činnosti nebo procesy, o kterých se domnívá, že jejich zabezpečování vlastními silami je neefektivní, protože externí specializované firmy jsou schopny je zvládnout levněji a často i kvalitněji nebo jejich interní uskutečňování je sice efektivní, ale provozní potřeby neumožňují plnohodnotné vytížení instalovaných kapacit. Typickým předmětem outsourcingu mohou být stravovací provozy, provozy údržby a oprav, autodoprava, úklidové služby, ochrana objektů, informační služby apod. [2].

Při rozhodování o vyčlenění služeb je třeba vedle ekonomických kritérií přihlížet i ke kvalitě a stabilitě poskytovaných služeb. Na poskytovatele služeb (outsourcera) bývají kladeny vysoké nároky na kvalitu a spolehlivost dodávek, garance vývoje produktů, garance cen, ale např. i požadavek integrace dodavatele do provozního procesu zákazníka. V případě vysokého rizika spojeného s náhlým výpadkem dodávek nebo rizika zvyšování cen v důsledku dominantního postavení outsourcera se firma může zajistit nasmlouváním dvou outsourcerů pro každou komoditu, tzv. doublesourcing.

Outsourcing nemusí být vždy úspěšnou metodou, jak snížit náklady. Opakem outsourcingu je tzv. insourcing, tedy včlenění dosud nakupovaných služeb či procesů do firmy. Rozhodující pro strategii firmy je velikost podniku, objem uvažovaných procesů a rozhodnutí, které aktivity a schopnosti podniku budou považovány za klíčové.

Existují dva základní modely, jak vyčlenění uskutečnit: interní outsourcing a externí outsourcing. Při interním outsourcingu firma vyčlení činnosti převedením na dceřinou společnost, která zůstává pod vlivem mateřské firmy. Důvodem je lepší využití kapacit, neboť dceřiná společnost může své produkty nabízet i volně na trhu, navíc může být kapitálově či strategicky posílena jedním nebo i více partnery. Externí outsourcing znamená úplné vyčlenění z podniku, ať už zrušením činnosti a nákupem od outsourcera, nebo prodejem části podniku (divize), např. jejímu managementu. Takovýto trend může vyústit až v přechod na firmu inženýringového typu, která všechny své činnosti nakupuje od dodavatelů, přičemž vlastní firmu tvoří pouze několik pracovníků s podnikatelským projektem, know-how a kvalitní databází osvědčených dodavatelů. V některých případech může takováto struktura díky své pružnosti na potřeby trhu a flexibilitě být výhodnější, v jiných případech však může převážit absence vazby na konkrétní provozní základnu či vysoké náklady.

V souvislosti s rozvojem a kvalitou datových sítí se uplatňují i speciální typy outsourcingu.

### 2.1 Outsourcing BPO

Zatím nejčastěji využívaná forma outsourcingu (BPO – Business Process Outsourcing). Podnik vyčlení některý ze svých procesů a svěří ho kompletně ke zpracování outsourcerovi. Outsourcer v tomto případě spravuje pouze vyčleněný proces. Obecným pravidlem u tohoto typu outsourcingu je, že outsourcing bude finančně výhodný, pokud

zákazník nevyužívá zcela všech kapacit nutných pro kvalitní provoz jednotlivého procesu. To je také faktor, který značně omezuje širší využití outsourcingu BPO.

## **2.2 Outsourcing ASP**

ASP (Application Service Provider) je poskytovatel informačních služeb, který nabízí prostřednictvím internetu své služby [3]. Využitelnost a hlavně efektivita takového modelu je do značné míry dána dostupností (technickou i cenovou) kvalitních datových sítí, disponujících dostatečnou přenosovou kapacitou, přičemž je nutno brát na zřetel, že technické požadavky na přenosové sítě se stále zvyšují a v budoucnu budou zvyšovat stále rychlejším tempem. Pak vyvstane otázka, jestli investice do datových sítí (která se promítne do cen za přenesená data) nesníží výhodnost takto pojatého řešení.

## **2.3 Outsourcing lidských zdrojů**

Specifickou, ale velmi důležitou formou outsourcingu je poskytování lidských zdrojů. Společnosti využívající tuto službu tak získávají zaručeně odborně proškolené profesionály, kteří jsou ve většině případů certifikováni v oblasti odpovídající zájmu zákazníka. Outsourcing lidských zdrojů neznamena jen pronájem jednotlivců pro konkrétní technologii či určitou roli v projektu, ale z velké části je to poskytování týmu odborníků, vedených project managerem. Např. telekomunikační společnost může přemístit svá operátorská pracoviště z USA do Indie, kde cena práce stejně kvalifikovaného operátora je zhruba desetkrát nižší. Zákazník, volající v USA na toto operátorské pracoviště ani nemusí tušit, že ho obsluhuje operátor z druhé strany zeměkoule. Firma získává značné úspory při stejné poskytované kvalitě. Lze předpokládat, že při rychle se zvyšující kvalitě hlasových a datových komunikací a současně snižující se ceně, bude tento trend pozorovatelný na celém globálním světě. Česká republika se v tomto modelu stane jak poskytovatelem a dodavatelem služeb pro vyspělejší státy, současně však české firmy budou hledat levnější outsourcingy v rozvojových zemích.

## **3. Rizika spojená s outsourcingem**

Většímu rozvoji outsourcingu v České republice brání některá rizika, která jsou s jeho užíváním spojena. Jmenujme některá z nich.

### **Dostupnost a cena datových spojů**

Poskytování externích služeb (zejména datových) je značně závislé na kvalitní datové síti. Mezi důvody, proč se toto odvětví u nás nerozvíjí potřebným tempem je i vysoká cena datové komunikace.

### **Důvěra zákazníka k outsourcerovi**

Z výzkumů v českých firmách vyplývá, že jeden z největších faktorů, bránících rozvoji je nedůvěra. Firmy se bojí svěřit svá data outsourcerovi k dalšímu zpracování z obavy před zneužitím. Tato situace je způsobena také stavem právního prostředí v České republice, zejména pak vymahatelností práva. Firma, jejíž data outsourcer zneužil, má jen malou naději na to, že soud shledá vinu na straně poskytovatele služeb a ještě menší naději pak na to, že se skutečně domůže spravedlivé náhrady škody.

### **Vysoké transakční náklady**

Vyčleňování a začleňování činností je spojeno s nemalými náklady na tuto transakci. Přestože výsledný efekt by měl být finančně výhodný, nemusí se vždy tak stát. Firma pak

velmi zvažuje, jestli má opět měnit model procesu, případně změnit outsourcera. Ten pak může svého postavení zneužívat např. postupným plíživým zvyšováním cen a může spoléhat na to, že zákazník není schopen stále zjišťovat, jestli cena za poskytované služby je přiměřená, popř. jestli by bylo výhodnější zvolit jiný model. Takovéto analýzy by navíc byly velice nákladné.

### **Informační převaha outsourcea**

Každá nesymetrie informací v konečném důsledku pokřivuje trh, na kterém se vyskytuje. Platí to i o trhu s externími službami. Zákazník je na tomto trhu informačně znevýhodněn. Outsourcer může této převahy zneužít např. zdůvodňováním navyšování výdajů na provoz i když to nemusí být nezbytně nutné. Firma se sice může bránit vlastním oponentem, což ovšem zvyšuje náklady jak při variantě vlastních expertů, tak i při variantě specializované poradenské „opponentské“ firmy.

### **Komunikace mezi zákazníkem a outsourcerem**

Současný trend komunikace mezi oběma smluvními stranami je pomocí e-mailů a internetových formulářů. Právě tento způsob komunikace, který je vysoce efektivní pro outsourcera, neboť nutí zákazníka specifikovat své požadavky stručně a výstižně, je podle výzkumů rovněž brzdou dalšího rozvoje. Firmy uvádějí, že outsourcer často poskytuje informace nedokonale a nekonkrétně. Další dotazy ke stejnému problému pak snižují efektivitu práce firmy, nebo vyžadují další školení a doškolování svých vlastních odborníků, což dále zvyšuje náklady.

### **Nedostatečná standardizace**

Standardizaci obecně můžeme označit jako aktivitu, směřující k omezování neúčelné rozmanitosti. Základními principy jsou zúžení výběru, optimalizace, sjednocení, stabilizace a závaznost [1]. Nedostatečný proces standardizace zvyšuje náklady na outsourcing v podobě implementace a přizpůsobování se standardům outsourcera.

### **Literatura**

- [1] Dědina, J.; Čejka, J.: *Management a organizování podniku v podmínkách globalizace*. Ústí nad Labem, Brabapress 93, 1999, 170 s.
- [2] Veber, J. aj.: *Management - základy, prosperita, globalizace*. Praha, Management Press, 2000, 700 s.
- [3] Voříšek, J.: Nadešel čas řešit podnikový informační systém jinak. In: *Systémová integrace*, 2002, č. 1, s. 1-2.
- [4] [www.ihned.cz](http://www.ihned.cz).
- [5] [www.idc.cz](http://www.idc.cz).
- [6] Žák, M. aj.: *Velká ekonomická encyklopedie*. Praha, Linde, 1999, 806 s.

### **Kontaktní adresa:**

Ing. Zdeněk Makovský, student doktorského studia, obor Řízení a ekonomika podniku  
Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, Ústav ekonomie  
Studentská 84, 532 10 Pardubice  
e-mail: [zdenek.makovsky@seznam.cz](mailto:zdenek.makovsky@seznam.cz)

**Recenzovala:** Ing. Liběna Tetřevová, Ph.D., Univerzita Pardubice, FES, Ústav ekonomie