

Outsourcing

Outsourcing je nástrojem prohlubování dělby práce mezi organizacemi. Jedná se o koncentraci pouze na ty činnosti, které organizace dokáže sama vykonávat s nižšími náklady či vyšší kvalitou, než kdyby byly zabezpečovány dodavatelsky a rovněž na ty činnosti, které je nutno si ponechat z důvodů zajištění své konkurenceschopnosti, resp. z jiných strategických důvodů.

Díky prohlubování dělby práce a zvyšování specializace může outsourcing vést při vhodné aplikaci k výraznému zvýšení celkového efektu obou partnerů – odběratele i dodavatele. Jak se tyto organizace o daný přírůstek efektu podělí, záleží na poměru jejich vyjednávací síly. Ta koresponduje s jejich postavením na trhu. Pro odběratelskou organizaci je výhodné, když dodávané produkty (výrobky či služby) nejsou příliš specifického charakteru a na trhu existuje řada organizací, které tyto produkty mohou dodávat a navíc existuje převis nabídky nad poptávkou. Za takových podmínek je vyjednávací síla odběratele vysoká, neboť má možnost, pokud to shledá výhodnějším, v krátké době a bez vysokých transakčních nákladů přejít ke konkurenci. Takovou pozici samozřejmě může uplatnit při vyjednávání o ceně a dalších podmínkách spolupráce. Naproti tomu za situace, kdy dodávané produkty jsou vysoce specifické, stávající dodavatel má monopolní postavení, neboť alternativní dodavatelé neexistují a navíc panuje převis poptávky nad nabídkou, je vyjednávací síla odběratele nízká. V rámci rozhodování o tom, zda zdroje outsourcovat či nikoliv, by organizace měla velmi pečlivě zvažovat rizika, která s tím jsou za takové situace spojena.

Tab. 1 Hlediska pro posouzení vhodnosti outsourcingu

Existuje na trhu více dodavatelů produktu?	ano	ne
Je produkt dodáván i konkurentům dané organizace?	ano	ne
Existuje na trhu převis nabídky?	ano	ne
Je specifčnost produktu velká?	ano	ne
Je produkt u dodavatele realizován ve velkém rozsahu?	ano	ne
Je produkt v dané organizaci realizován ve velkém rozsahu?	ano	ne
Patří realizace produktu ke klíčovým kompetencím dané organizace?	ano	ne
Je tržní prostředí kultivované?	ano	ne

Z výše uvedeného vyplývá, že při rozhodování o tom, co z organizace vyčlenit a co ponechat je třeba zvažovat více hledisek. Základní hlediska, transformovaná do otázek s nabídkou binární odpovědi ano/ne jsou uvedena v tabulce 1. Pokud lze na danou otázku odpovědět ve smyslu šedě podbarveného pole, pak je z daného hlediska vhodné daný produkt a zdroje pro jeho realizaci z organizace vyčlenit. Jestliže budou všechny odpovědi v šedě podbarvených polích, pak lze outsourcing analyzovaného zdroje doporučit. Pokud bude těchto polí pouze většina, je třeba zvážit, zda některé z hledisek, které outsourcing nedoporučuje, nemá „právo veta“. V daném případě by to bylo patrně hledisko příslušnosti daného produktu a jemu odpovídajícím zdrojům ke klíčovým kompetencím organizace. Může totiž platit zásada, že pokud sledovaný produkt patří ke klíčovým kompetencím, pak ho nelze z organizace vyčlenit, byť by dle ostatních hledisek bylo jeho vyčlenění vhodné.

Dlužno poznamenat, že uvedená tabulka představuje pouze shrnutí obecných zásad. Při řešení praktické úlohy by musela být provedena navazující podrobná analýza, s propočtem nákladů a výnosů, včetně vyčíslení rizik.

Při úvahách o outsourcingu jsou zpravidla první na řadě činnosti spadající do oblasti **obslužných a pomocných procesů**. Jedná se například o ostrahu a ochranu objektů, úklid

objektů, stravování, ubytování a rekreaci zaměstnanců, autodopravu apod. Důležité místo v této oblasti zaujímá zajišťování informačních systémů a informačních technologií. V druhé řadě se jedná o činnosti z oblasti **hlavních procesů**. Například u výrobního podniku jde o ty výrobní činnosti, které externí dodavatel dokáže realizovat kvalitněji a levněji.

Specifickou formou outsourcingu je vyčleňování činností charakteru **duševní práce** a jejich zajišťování externími službami. Může se jednat například o činnosti účetní, právní, technické i manažerské. V konkrétních případech může tatáž osoba přejít ze zaměstnaneckého vztahu vůči dané organizaci do vztahu dodavatelského. Ze zaměstnance, co by součástí organizace, se stává podnikatel se svoji pracovní silou. Ředitel organizace už není vázán pracovní smlouvou, ale manažerskou smlouvou, účetní vykonává účetnictví dodavatelsky pro více malých firem, s právním expertem, dříve zaměstnaným v organizaci, je uzavírána smlouva na vyřešení konkrétního problému. Obdobně se vyčleňují i činnosti charakteru **manuální práce**, a to zvláště tam, kde požadavky na pracovní kapacity kolísají, například u sezónních prací. Ze stálých zaměstnanců se stávají dodavatelé věcně či časově vymezených výkonů. Mobilita lidí ve vztahu k organizaci takto roste.

Proces outsourcingu může nabývat například těchto podob:

- a) Stávající útvar je zrušen, jeho výkony jsou nahrazeny dodávkami od externí organizace. Pracovníci zrušeného útvaru jsou přeškoleni, technika je zrekonstruována, a to tak, aby danými zdroji mohly být posíleny kapacity těch zdrojů, které v organizaci zůstávají. Jinou variantou může být, že pracovníci zrušeného útvaru jsou propuštěni a technika je odprodána. V obou případech roste specializace organizace, přitom v prvním případě velikost zdrojů zůstává zachována, ve druhém případě klesá, organizace se zmenšuje.
- b) Stávající útvar je ve fyzickém slova smyslu ponechán, je mu však dána právní subjektivita. Takovým způsobem může být například z divize podniku vytvořena dceřiná společnost.
- c) Pracovně-právní vztah se stávajícím zaměstnancem je nahrazen vztahem dodavatelско - odběratelským.

V případech ad b) a c) se cestou outsourcingu sice ve fyzickém slova smyslu víceméně nic nemění, ovšem nabytím právní subjektivity, resp. změnou pracovně-právního vztahu na vztah dodavatelско-odběratelský, dochází ke změně hierarchického vztahu na vztah tržní, realizovaný mezi dvěma právními subjekty. To má zřetelne hodné konsekvence z rovinně autonomie, odpovědnosti apod. a ve svých důsledcích i v rovinně efektivnosti.

V důsledku realizace outsourcingu může dojít a zpravidla také dochází mezi dodavatelskou a odběratelskou organizací k velmi **těsnému propojení**. Odběratelská organizace se může dostat do bezprostřední závislosti na službách organizace dodavatelské. Těsnost vztahů je spjata s rizikem. Například při poskytování služeb zajišťujících zpracování informací (služby účetní a poradenské, provozování informačních systémů aj.), a to zejména za podmínek, kdy dodavatelská organizace poskytuje obdobné služby též organizacím, které jsou pro odběratele těchto služeb v pozici konkurentů, vzniká nemalé riziko, že informace, které dodavatelská organizace o odběratelské organizaci má, mohou být zneužity. Podobné nebezpečí vzniká též za situace, kdy je dodavatelsky zajišťována některá z klíčových komponent produkovaného výrobku.

Příklad

Jedním z největších a nejúspěšnějších světových výrobců automobilů je nadnárodní společnost Toyota. Tato společnost, podobně jako ostatní japonské výrobci aut, zajišťuje zhruba 70 % komponent externě. V úhrnu se jedná o statisíce součástí od stovek až tisíců dodavatelů. Toyota uplatňuje vůči dodavatelům značně vysoké standardy a prostřednictvím spolupráce či pomoci dbá o to, aby dodavatelé do úrovně těchto standardů dorostli. Na dodávky dané komponenty má zpravidla dva dodavatele, kteří se tak dostávají do konkurenčních vztahů. Navíc se snižuje riziko nenadálého výpadku dodavatelské kapacity jednoho z dodavatelů (havárie, živelní pohroma aj.), která může být, alespoň do jisté míry, pokryta dočasným zvýšením kapacity druhého z dodavatelů.

Navzdory tak rozsáhlé kooperaci Toyota vždy velmi pečlivě zvažuje, co zabezpečovat vlastními silami a co dodavatelsky. Rozhodně se nevzdává toho, co tvoří její core business a nevzdává se svých klíčových kompetencí. Pokud by totiž v nepřiměřené míře odebírala standardizované produkty od dodavatelů, kteří tyto produkty poskytují i ostatním výrobcům automobilů, přicházela by o řadu konkurenčních výhod.

V daném kontextu uvedme případ firmy Denso: Ta původně bývala divizí společnosti Toyota, nicméně již v roce 1949 se osamostatnila. Po celé období od svého osamostatnění však byla hlavním, v podstatě monopolním dodavatelem Toyoty v oblasti elektrických a elektronických dílů.

Firma Denso ale v průběhu let vyrostla do takové velikosti a nabyla takové vyjednávací síly, že se ve vztazích s Toyotou začaly v osmdesátých letech minulého století projevovat problémy. Navíc se začala nebezpečně sblížovat s největším konkurentem Toyoty – Nissanem.

Toyota již tehdy pochopila, že elektronika se stává pro automobily klíčovým faktorem. Změna její strategie byla rychlá a razantní. Po krátké a intenzivní přípravě otevřela v roce 1988 svůj závod na výrobu elektroniky ve Virose a spolupráci s firmou Denso ukončila. Pro odvětví automobilového průmyslu to byl tehdy šok.

Zhruba 30 % všech součástí automobilu dnes souvisí s elektronikou. Technologie potřebné pro výrobu elektronických součástí se mění mnohem rychlejším tempem než na mechaniku orientované tradiční technologie automobilové. Důraz na elektroniku se podstatně zvyšuje při výrobě automobilů s hybridními motory. Toyota došla k závěru, že elektronika získala v odvětví výroby automobilů takové postavení, že pouze intenzivní program učení se prostřednictvím praktické činnosti může do celé její organizace vnést dovednosti a hodnoty, které mají zásadní význam pro to, aby se výroba elektroniky mohla stát opravdu klíčovou způsobilostí firmy. Odhaduje se, že v současné době činí z nově přijímaných zaměstnanců 30 % elektrotechnici.¹

Zdroj:

BLAŽEK, Ladislav. Management. 2. vydání. Praha : Grada, 2014. s. 38 až 40.

¹ LIKER, Jeffrey, K. *Tak to dělá Toyota*. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-173