

OUTSOURCING V GLOBALIZAČNÝCH PROCESOCH

Soňa JIRÁSKOVÁ

ABSTRAKT

Príspevok sa zaoberá problematikou outsourcingu a offshoringu, moderných nástrojov manažmentu, ktorých používanie je charakteristické pre éru globalizácie. Hlavná pozornosť je v článku venovaná problémom ďalšieho možného vývoja outsourcingu a offshoringu v súvislosti s celosvetovo sa rozširujúcou ekonomickou krízou.

Kľúčové slová: outsourcing, offshoring, globalizácia, recesia

JEL klasifikácia: F01, P13

ÚVOD

Vývoj svetovej ekonomiky je od deväťdesiatych rokov formovaný mnohými vývojovými líniami označovanými pojmom globalizácia, pričom pôsobiace trendy sú hodnotené z hľadiska teoretických a praktických názorov rôzne. Globalizácia predstavuje komplexný proces technických, kultúrnych, sociálnych, ekonomických i politických zmien. Za charakteristické rysy súčasného vývoja možno považovať:

- mimoriadne sa zvyšujúcu úlohu nadnárodných korporácií, ktoré operujú v kontinentálnom, mnohokrát až v globálnom rozmere,
- pôsobenie „superkonkurencie“ zameranej na elimináciu, prípadne na úplnú likvidáciu protivníka,
- zostrovanie boja o zahraničné investície medzi jednotlivými krajinami,
- presadzovanie koncepcie trvalo udržateľného rozvoja a hospodárskeho rastu, ktorá sa prejavuje rozširovaním nových nadnárodných ekologických noriem,
- globalizáciu kapitálových tokov a nadnárodných finančných inštitúcií, zmeny úloh národných štátov,
- rast šedej a čiernej ekonomiky,
- outsourcing a offshoring (Mečár, 2008).

Jedným z uvádzaných trendov je aj čoraz častejšie využívanie outsourcingu a offshoringu, ktoré patria k moderným nástrojom manažmentu. Dá sa povedať, že realizácia outsourcingu je najviac rozvinutá v USA a v Austrálii, trh s outsourcingom sa v poslednom období prudko rozvíjal v západnej Európe a Ázii a očakávalo sa jeho rozširovanie aj v iných regiónoch. Globalizácia a outsourcing spolu úzko súvisia, pričom vyčleňovanie určitých aktivít mimo podnik možno považovať za centrálny prvok súčasnej ekonomiky. Otázkou ale zostáva, či outsourcing a offshoring sú fenoménmi, ktoré sú charakteristické len pre súčasnú etapu vývoja ekonomiky, alebo budú existovať a rozvíjať sa aj v ďalšom období, a to aj vzhľadom na rozširujúcu sa hospodársku krízu.

1. OUTSOURCING A OFFSHORING

Outsourcing predstavuje systém úmyselného a cieľavedomého vyčleňovania a odovzdávania (delegovania) činnosti externému partnerovi, čo má za následok nákup tovaru alebo služieb od cudzích podnikov namiesto vykonávania týchto činností vo vlastnej réžii (Lednický, 2004). Externalizáciu činností firmy využívajú ako prostriedok optimalizácie ich vykonávania, ako nástroj na znižovanie nákladov a zvyšovanie celkovej efektívnosti, ako prvok zabezpečujúci zvyšovanie konkurencieschopnosti. Ďalší pozitívny efekt implementácie outsourcingu spočíva v raste flexibility podniku vzhľadom na potreby zákazníka, v možnosti prístupu k špičkovým technológiám, pričom za hlavný cieľ využívania outsourcingu možno považovať snahu o lepšie sústredenie sa na svoj „core business“, čo v konečnom dôsledku prináša celkové zvyšovanie hodnoty podniku.

Úspešne realizovaný outsourcing predstavuje novú formu spolupráce s obchodnými partnermi založenej na „spojenectve“ pri dosahovaní stanovených cieľov. Outsourcing i offshoring zároveň prispieva ku kreovaniu nových typov organizačných štruktúr.

Historicky sa outsourcing vyvíjal v troch základných etapách:

1. etapa (50. roky minulého storočia) bola charakteristická predovšetkým snahou o znižovanie nákladov, pričom rozhodnutia „make - or - buy“ sa dotýkali vyčleňovania jednotlivých funkcií v oblasti služieb (logistika, bezpečnostné služby, stravovanie, upratovanie a pod.),
2. etapa (80. roky min. stor.) už znamenala vyčleňovanie celých procesov v dôsledku zmien v oblasti technologických, informačných a komunikačných techník,
3. etapa (90. roky až po súčasnosť) sa vyznačuje koncentráciou na „jadro podnikania“, rastúcou kombináciou strategických úloh s nákladovými úlohami, ako aj ponukou profesionálnych výkonov a nových technologických možností zo strany poskytovateľov (Daňo, Trenčianska, 2008). Dochádza tak k presunu kvalifikovaných činností s vyššou pridanou hodnotou.

Za najvyššiu formu outsourcingu možno považovať Business Process Outsourcing (BPO), ktorý svoje uplatnenie nachádza práve v medzinárodných spoločnostiach, kde sa využíva predovšetkým ako nástroj transformácie procesov firmy. V tomto poňatí sa koncept BPO často označuje ako dynamický či **transformačný outsourcing**. Spočíva vo vyčlenení podporných procesov, ktoré zaťažujú kapacity spoločnosti a negenerujú zisk a ich odovzdanie do rúk externého partnera, ktorý uvedené služby poskytuje viacerým zákazníkom na spravidla vyššej kvalitatívnej úrovni. Strategickým cieľom je podpora výkonnosti, t.j. zaistenie optimálnej ekonomickej rovnováhy medzi zavádzanými úspornými opatreniami a zamýšľanými inováciami, ktoré môžu byť značne nákladné a v neposlednom rade aj tvorba efektívneho systému spolupráce s poskytovateľmi služieb. Externým spôsobom môžu byť zabezpečované doposiaľ interne zabezpečované podnikové procesy ako sú administratíva, financie, účtovníctvo, logistika, distribúcia, ľudské zdroje a pod., v tomto prípade ide o „back-office outsourcing“ a procesy spojené so zákazníkom – platobné služby, predaj, marketing, starostlivosť o zákazníka apod., čiže „front-office outsourcing“ (Fišer, 2009). Keďže v prípade BPO ide o služby náročné na informačné technológie a kvalifikovanú pracovnú silu, uplatňuje sa v krajinách, kde je pracovná sila nákladovo výhodná a existuje dostatok kvalifikovaných pracovníkov. Business Process Outsourcing je jednoznačne produktom medzinárodnej globalizácie a vývoja informačnej a komunikačnej techniky.

Realizácia BPO sa môže vyskytovať ako offshore outsourcing – **offshoring**, ktorý predstavuje zaistenie potrieb firmy pomocou zdrojov v inej, geograficky vzdialenej krajine. Centrálnu úlohu pri vzniku a rozvoji offshoringu zohráva technologický vývoj, ktorý umožňuje stále väčšiu fragmentáciu výrobných procesov, pričom vzdialenosť vplyvom rozvoja

informačných a komunikačných technológií stráca na svojom význame. Primárnym dôvodom pre takéto riešenie je predovšetkým využitie lacnejšej pracovnej sily napr. v rozvojových krajinách. Dôležitým rozhodovacím kritériom pre optimálne umiestnenie jednotlivých procesov v podniku sú teda medzinárodné rozdiely v cenách výrobných faktorov (Egger, 2005).

Rozdiely v mzdových nákladoch na pracovnú silu sú síce dôležitým, no nie jediným rozhodovacím kritériom. V Európskej únii významnú úlohu zohrávajú aj národné daňové systémy a kvalita lokálnej infraštruktúry. Napríklad Slovensko, ktoré je atraktívne pre zahraničných investorov, zaznamenalo práve v oblasti outsourcingu prudký nárast spoločností, ktoré zabezpečujú v spracovateľskom priemysle rôzne subdodávateľské činnosti. Outsourcing logistických služieb za posledných 10 rokov zvýšil svoj podiel o 31 %.

V strednej Európe má využívanie outsourcingu aj iné súvislosti. Ide napríklad o dosahovanie vyššej kvality realizovaných činností, prístup k najnovším technológiám (predovšetkým v prípade outsourcingu IT), prípadne k uvoľneniu kapitálu na nové investičné príležitosti.

V poslednom období sa do rozvojových krajín neodsúvajú len činnosti vyžadujúce nižšiu kvalifikáciu zamestnancov, ale aj činnosti súvisiace s výskumom a projekčnými prácami prevažne v oblasti IT (outsourcing výskumnej činnosti). Presúvanie kvalifikovaných pracovných miest v oblasti informačných technológií, riadiacich systémov, výskumných a projekčných prác (vrátane testovania hotových výrobkov) napr. do Indie, Indonézie, Pakistanu, Filipín a pod. sa ukazuje ako výhodné, pretože tu realizovaný výskum je rovnako kvalitný ako výskum uskutočňovaný vo vyspelých krajinách, kde je pracovná sila nepomerne drahšia. Vplyvom tohto postupu dochádza nielen ku skvalitňovaniu činností nadnárodných korporácií, ale aj k podstatnému zníženiu ich nákladov.

Outsourcing a offshoring takto z jednej strany vytvárajú priestor a šance pre ďalší rozvoj tých krajín, kam sú odsúvané niektoré činnosti, no na druhej strane je tento všeobecný trend kritizovaný predovšetkým zo strany amerických ekonómov ako sú J. Stiglitz a P. Peterson, ktorí tvrdia, že v dôsledku offshoringu vyspelé krajiny (ako sú USA a Európska únia) prichádzajú o stovky pracovných miest pre vlastných obyvateľov. Vplyvom medzinárodného outsourcingu sa z týchto krajín strácajú nielen nízko kvalifikované pracovné miesta (napr. v textilnom priemysle), ale v poslednej dobe i pracovné miesta vyžadujúce vysokú kvalifikáciu (IT, výskum, vývoj). Výsledky výskumnej štúdie uskutočnenej Lindou Levine (2009) poukazujú na stúpajúci trend presúvania pracovných miest v dôsledku offshoringu z USA do iných krajín (viď. Tabuľka 1). Predpokladaný vývoj na obdobie ďalších piatich rokov je 1,7 mil. outsourcingovaných miest, pričom sa predpokladá, že v roku 2015 to už bude 3,4 mil. pracovných miest prevažne z oblasti služieb.

Z týchto dôvodov je preto nutné v dotknutých krajinách vykonať určité hospodársko-politické opatrenia, ktoré by vhodnými spôsobmi zmiernili negatívne efekty štrukturálnych zmien. Príkladom by mohla byť ponuka štátom financovaných rekvalifikačných kurzov (predovšetkým v prípade straty nízko kvalifikovaných pracovných miest), podpora inštitúcií sprostredkujúcich prácu, prípadne vhodné prispôbenie systému zdaňovania príjmov (Friánová, 2007).

Tabuľka 1 Počet pracovných miest odsúvaných v dôsledku offshoringu z USA do iných krajín [tis.]

Oblasť zamestnaní	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Administratívna podpora	146	256	410	475	541	616
Výpočtová technika	102	143	181	203	228	247
Obchodné a finančné operácie	30	55	91	105	120	136
Manažment	3,5	15	34	42	48	64
Predaj	11	22	38	47	55	67
Architektúra	14	27	46	54	61	70
Právo	6	12	20	23	26	29
Sociálna oblasť	0,3	2	4	5,5	6,5	9
Umenie, dizajn a príbuzné oblasti	2,5	4,5	8	9	10	11
Spolu	315	540	830	960	1 100	1 200

Prameň: LEVINE, L.: Offshoring (a.k.a. Offshore Outsourcing) and Job Insecurity Among U.S. Workers. Congressional Research Service, Report for Congress, 2004.

2. OUTSOURCING A OFFSHORING V OBDOBÍ HOSPODÁRSKEJ KRÍZY

Možný vývoj outsourcingu a offshoringu v období pôsoiacej hospodárskej krízy

Zavádzanie stratégie „vyrob alebo kúp“ v riadení podniku je typické predovšetkým pre podnikanie v etape expanzie. V období recesie býva naopak aplikovaný tzv. insourcing, teda spôsob, pri ktorom je zámerom zabezpečiť celý výrobný proces od ťažby surovín až po obchodné aktivity (Rydvalová, Rydval, 2007).

Vzhľadom na ekonomickú krízu rozširujúcu sa v celosvetovom meradle je namieste položiť si otázku, aký vplyv bude mať táto skutočnosť na ďalší vývoj outsourcingu a offshoringu. Budú organizácie aj naďalej zabezpečovať obslužné činnosti formou outsourcingu, alebo pristúpia k tzv. backsourcingu – spätnému prevzatiu a začleneniu služby alebo výroby produktu poskytovaného pôvodne dodávateľským spôsobom do interných činností organizácie? V súvislosti s recesiou si každá organizácia bude musieť ujasniť, akým spôsobom správne rozložiť svoje zdroje, ktoré aktivity musí zabezpečovať sama, ktoré je možné zabezpečovať prostredníctvom externých dodávateľov, s ktorými partnermi bude spolupracovať aj naďalej a s ktorými partnermi bude nutné spoluprácu ukončiť.

Pri rozhodovaní je nevyhnutné, aby si organizácia v rozhodovacom procese zodpovedala na nasledujúce otázky:

1. Prečo chce danú aktivitu outsourcovať – zníženie nákladov, sústredenie sa na „core business“, zvýšenie kvality činnosti, prístup k špičkovým technológiám, možnosť využívať služby, na ktoré jej chýbajú potrebné licencie a povolenia;
2. Čo chce outsourcovať – aké aktivity, prípadne časti ktorých aktivít;

3. Kto bude aktivitu zabezpečovať – výlučne externý dodávateľ, interná organizačná jednotka, kombinácia týchto spôsobov, pôvodný dodávateľ, nový dodávateľ;
4. Ako bude aktivita zabezpečovaná – štandardným postupom výkonu služby alebo bude požadovaný individuálny prístup pri poskytovaní služby;
5. Kde bude služba zabezpečovaná – použije sa onshoring, nearshoring, offshoring;

Na rozhodovanie sa firiem o outsourcingu budú mať vplyv aj jej doterajšie skúsenosti s využitím tohto postupu, spokojnosť, prípadne nespokojnosť s poskytovanými službami, úroveň získaných ekonomických efektov, možno očakávať, že firmy budú opätovane prehodnocovať svoje doterajšie rozhodnutia v prospech alebo neprospech outsourcingu. Keď si dnes globálna firma vyberá zahraničného partnera pre outsourcing, oveľa viac ako v minulosti sleduje kvalitu, bezpečnosť a ekologické podmienky jeho produkcie. Firmy v blízkej budúcnosti budú omnoho dôkladnejšie prehodnocovať riziká plynúce z implementácie outsourcingu a budú sa snažiť konkrétnymi opatreniami im predchádzať.

Je predpoklad, že na ďalší vývoj offshoringu budú mať vplyv aj rozhodnutia národných vlád dotýkajúce sa politiky zamestnanosti a investičných stimulov, prípadne tlaky odborových zväzov na zamestnávateľov ohľadom zachovávania pracovných miest. Na druhej strane globalizačné trendy vrátane outsourcingu a offshoringu nemožno zastaviť nijakým nariadením alebo uznesením v rámci OECD, Európskej únie, či Svetovej obchodnej organizácie. Tlak na zabezpečenie efektívnosti bude viesť firmy k vyhľadávaniu nízkonákladových poskytovateľov služieb predovšetkým na rozvíjajúcich sa trhoch. Možno skonštatovať, že globalizácia prispieva k rozvoju a k zaisťovaniu blahobytu predovšetkým v rozvinutejších štátoch sveta vďaka uplatňovaniu všetkých foriem medzinárodnej del'by práce vrátane outsourcingu a offshoringu. V chudobnejších krajinách sú tak vyvolávané nádeje na zapojenie sa do úspešných podnikateľských štruktúr, no nemožno zabúdať na fakt, že z pozitívnych efektov globalizácie dokážu ťažiť zvyčajne silnejší, vzdelanejší a flexibilnejší aktéri.

ZÁVER

V súvislosti s recesiou sa zvýši tlak na efektívnosť využívaných zdrojov a zabezpečovaných činností nielen v ziskovo orientovaných podnikoch, ale aj v organizáciách verejného sektora. Top manažéri budú musieť analyzovať, či všetky procesy sú realizované hospodárne, účelne a efektívne. Potenciál rozširovania sa outsourcingu možno hľadať v inštitúciách verejného sektora, ktoré zabezpečujú poskytovanie verejných služieb (jednou z perspektívnych oblastí je e-Government). Outsourcované môžu byť nielen poskytované verejné služby, ale aj rozmanité obslužné činnosti, ktoré sa vykonávajú v organizáciách pôsobiacich vo verejnom sektore. Predpokladom je, že hľadanie opory vo využívaní externých zdrojov sa bude v inštitúciách verejného sektora ďalej rozširovať, pričom je nutné uviesť si skutočnosť, že riadenie outsourcingových procesov sa stane kriticky dôležitým faktorom pre úspech organizácie ako celku. Zároveň je to príležitosť pre vznik alebo upevnenie trhovej pozície malých a stredných podnikov poskytujúcich služby. Outsourcing sa tak môže stať jedným z nástrojov ďalšej spolupráce verejného a súkromného partnerstva pri znižovaní negatívnych dopadov hospodárskej krízy.

Podnikateľské subjekty poskytujúce služby môžu krízu pochopiť aj ako určitú výzvu. Podľa vyjadrení spoločnosti Gartner Inc., outsourcingový trh bude rásť i v roku 2009 aj napriek hospodárskej kríze. Odborníci z tohto inštitútu predpokladajú, že s ohľadom na

recesiu sa niektoré spoločnosti budú snažiť „zúžiť“ svoju organizačnú štruktúru, niektoré spoločnosti budú naopak expandovať, niektoré firmy zaniknú. Tento proces postihne ako poskytovateľov tak aj obstarávateľov služieb. Upozorňujú ale na to, že každý obstarávateľ i poskytovateľ služieb by mal byť veľmi pozorný pri uzatváraní outsourcingových zmlúv a brať do úvahy všetky pôsobiace zmeny.

LITERATÚRA

1. DAŇO, F. – TRENČIANSKA, E.: Outsourcing – Metóda skvalitnenia podnikových procesov. In: PÁLFY, A. a kol.: *Outsourcing, manažment a globalizácia*. Bratislava : CS-Profi, 2008. ISBN 978-80-970036-0-9
2. EGGER, H.: Medzinárodný outsourcing. In: *Moderní řízení*, roč. 15, 2005, č.1. ISSN 0026-8720
3. FIŠER, E.: BPO jako nástroj pro řešení nových výzev na trhu. Dostupné na: http://www.efocus.sk/index.jsp?1=1&cl_id=1061, citované 6.3.2009
4. FRIANOVÁ, V.: Outsourcing v prostredí globalizácie. In: *Sborník z konference s mezinárodní účastí „Outsourcing v ozbrojených silách“*. Brno: Univerzita obrany, Fakulta ekonomiky a managementu, 2007. ISBN 978-80-7231-189-7
5. Gartner Says Outsourcing Will Continue to Grow in 2009 Despite Economic Slowdown. Dostupné na: http://www.efocus.sk/index.jsp?1=1&cl_id=1324, citované 10.3.2009
6. LEDNICKÝ, V.: Outsourcing a jeho aktuální podoby používané v současné době. In: *Sborník výzkumných prací Ústavu malého a středního podnikání* Díl 9. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, 2004. ISBN 80-7248-274-2
7. LEVINE, L.: Offshoring (a.k.a. Offshore Outsourcing) and Job Insecurity Among U.S. Workers. Congressional Research Service, Report for Congress, 2004. Dostupné na: <http://fpc.state.gov/documents/organization/46688.pdf>, citované: 17.3.2009
8. MEČÁR, M.: Globalizačné procesy a dnešok. In: PÁLFY, A. a kol.: *Outsourcing, manažment a globalizácia*. Bratislava: CS-Profi, 2008. s. 19, ISBN 978-80-970036-0-9
9. RYDVALOVÁ, P. – RYDVAL, J.: *Outsourcing ve firmě*. Brno: Computer press, 2007. ISBN 978-80-251-1807-8
10. www.pcrevue.sk

INFORMÁCIE O AUTOROVI

Ing. Soňa Jirásková pracuje ako asistentka na Katedre manažmentu Akadémie ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika v Liptovskom Mikuláši. Venuje sa problematike podnikových financií, účtovníctva a využívaniu ekonomických nástrojov riadenia v podnikateľskej sfére a v rezorte obrany.

Akadémia ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika
Demänová 393
031 01 Liptovský Mikuláš
sona.jiraskova@aoslm.sk