



RIZIKÁ A POTENCIÁL NEGATÍVNYCH DOPADOV OUTSOURCINGU

RISKS AND THE POTENTIAL OF NEGATIVE IMPACT OF OUTSOURCING

Róbert KOVÁČ - Marek POTKÁNY

Abstract: The principles of outsourcing represents the approach of external services, in terms of positive effects. Companies try to reduce their level of costs, obtain expert know-how, improve quality and focus on their core business. A precisely planned and executed outsourcing relationship can fulfill these expectations. However, if companies do not pay enough attention to planning and following of outsourcing relationships, outsourcing may pose a particular threat. This article presents the potential for risks and negative impacts of outsourcing. These may be unfavorable to the company, but they can also pose unfavorable developments in the industrial sector and cause market failure.

Abstrakt: Princíp outsourcingu, predstavuje prístup využitia služieb externej organizácie, z pohľadu pozitívnych efektov. Firmy sa tak snažia znížiť úroveň svojich nákladov, získať expertné know-how, zlepšiť kvalitu a orientovať sa na svoj hlavný predmet podnikania. Precízne naplánovaný a realizovaný outsourcingový vzťah môže tieto očakávania naplniť. Ak však firmy nevenujú dostatok pozornosti plánovaniu, implementácii a následnej starostlivosti o outsourcingový vzťah, môže outsourcing predstavovať určitú hrozbu. Tento článok prezentuje potenciál rizík a negatívnych dopadov outsourcingu. Tie tak môžu mať nepriaznivý charakter pre firmu, no môžu predstavovať aj nepriaznivý vývoj celého priemyselného sektora a spôsobiť zlyhanie trhu.

Keywords: Outsourcing, risks, negative impact, cost

Kľúčové slová: outsourcing, riziká, negatíva, náklady

Úvod

Outsourcing predstavuje optimálny prístup pre firmy, ktoré sa snažia prostredníctvom správne zvolenej štruktúry znížiť úroveň nákladov, zo skúseností prevádzkovateľa outsourcingu získať konkurenčnú výhodu a správne definovaným rozsahom a úrovňou služieb zabezpečiť svoje potreby, čo v konečnom dôsledku umožňuje zamerať sa na kľúčové kompetencie. Precízne naplánovaný a prevádzkovaný outsourcingový vzťah zabezpečuje požadované benefity pre organizácie. V opačnom prípade, keď firmy nevenujú dostatok pozornosti na prehodnotenie situácie a svojich potrieb, plánovaniu, implementáciu a následnú starostlivosť o outsourcingový vzťah, môže outsourcing predstavovať určitú hrozbu. Tento článok sa venuje práve možným negatívnym dopadom outsourcingu, ktoré môžu mať nepriaznivý charakter pre firmu ako takú, no v konečnom dôsledku môžu predstavovať aj nepriaznivý vývoj celého priemyselného sektora a spôsobiť zlyhanie trhu.

Outsourcing a jeho podstata

Outsourcing znamená presun časti podnikových činností a zodpovedností na externý subjekt, ktorý ich bude zabezpečovať na základe zmluvy („OUT“ = z vonku, teda mimo podniku). Dodávateľ outsourcovanej služby túto nielen vykonáva, ale je zodpovedný aj za jej riadenie



a realizáciu pomocou vlastných prostriedkov (ľudské zdroje, materiálne zabezpečenie „SOURCE“ = zdroj). Inými slovami, ide tu o využívanie externých zdrojov. Outsourcing sa postupom času stal komplexným objektom podnikania, a preto je možné ho charakterizovať z rôznych hľadísk. V teórii je možné nájsť množstvo definícií od viacerých autorov. Z hľadiska komplexnej charakteristiky je možné využiť definíciu 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“.

Častým kritériom klasifikácie služieb outsourcingu býva najmä miesto dodávateľa služby. Podľa toho rozlišujeme:

- Onshore outsourcing, ktorý je outsourcing zmluvne dohodnutý s externým poskytovateľom služieb spravidla v tej istej krajine, dokonca vo fyzicky blízkej lokalite (ide o outsourcing na dodávateľa na malú vzdialenosť, ktorá je kľúčovým faktorom rozhodovania).
- Offshore outsourcing, ktorý je typ outsourcingu zmluvne dohodnutý s externým poskytovateľom služieb z inej krajiny, než v tej, kde sú tovary a služby skutočne vyprodukované (ide o outsourcing na dodávateľa vo veľkej vzdialenosti, pričom cena služby je pri tomto type outsourcingu kľúčovým faktorom rozhodovania).
- Nearshore outsourcing, ktorý je kombináciou predchádzajúcich možností, teda outsourcingu zmluvne dohodnutého s externým poskytovateľom služieb v krajinách a regiónoch s malou geografickou vzdialenosťou a nižšími cenami služieb.

Outsourcing sa však v súčasnom ponímaní premenil na globálny biznis. V priebehu niekoľkých posledných desaťročí spoločnosti vyjednali všetko od základných facility služieb udržiavania hygieny až po odhalenie nedostatkov v internetovej bezpečnosti, či zásad výskumu, vývoja a smerovania spoločnosti. Odhaduje sa, že každoročne sú podpísané zmluvy vo výške 100 miliárd amerických dolárov. Oxford Economics sa domnieva, že v Británii, ktorá je jednou z najviac vyspelých ekonomík na svete, pracuje v outsourcingu až 10 % všetkých svetových zamestnancov. Outsourcované pritom nie sú len činnosti firiem ale napríklad aj špecifické stavy, ako je vojnový konflikt. Ako uvádza Schumpeter (2011) v Afganistane je momentálne viac zmluvných pracovníkov než samotných vojakov.

Skôr než budeme prezentovať potenciál negatívnych dopadov outsourcingu, je vhodné prezentovať, prečo je princíp outsourcingu tak populárny na celom svete. Ako uvádza Dvořáček (2010) impulz implementácie outsourcingu pramení z nasledujúcich faktorov:

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

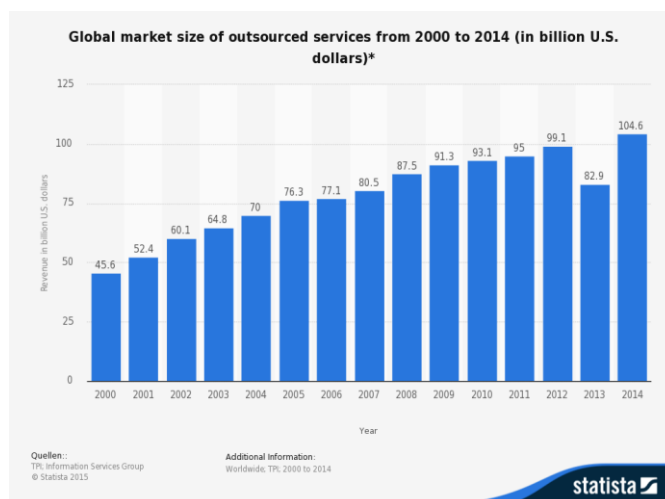
Vo svojej práci sa hlavným dôvodom, ktoré vedú firmu k outsourcingu, venuje aj Brown (2005), ktoré môžeme zhrnúť do nasledujúcich bodov:

- Zvýšenie alebo udržania konkurencieschopnosti – prostredníctvom outsourcingu je zvyšovaná úroveň poskytovaných služieb, firma má prístup k najvyspelejším technológiám na svetovej úrovni



- Získanie odborníkov – organizácia často nedisponuje potrebnými odborníkmi. Outsourcing môže tento nedostatok preklenúť pri nižších nákladoch ako v prípade prijatia nových zamestnancov do trvalého pomeru.
- Zníženie nákladov – outsourcing znižuje operatívne náklady, znižuje investičné náklady a uvoľnené zdroje sú použiteľné na iné účely. Navyše, časť fixných nákladov sa transformuje na variabilné
- Efektívne využívanie finančných prostriedkov
- Zameranie na „core biznis“
- Jednoduchšia predikcia výšky nákladov
- Zníženie rizík súvisiacich s technologickými zmenami
- Spoločné aktivity s poskytovateľom outsourcingu
- Synergický efekt plynúci zo spolupráce

Záujem o outsourcing v poslednej dekáde výrazne stúpol. Na základe informácií pochádzajúcich zo štatistického portálu www.yfsmagazine.com sa objem outsourcovaných činností v roku 2014 zvýšil o viac ako 26 % oproti minulému roku (obrázok 1).



Obr. 1 Vývoj objemu outsourcingových kontraktov
Zdroj: www.yfsmagazine.com

Z uvedeného grafu vyplýva, že sa záujem o outsourcing v globále zvyšuje. Z pohľadu firiem sa za najperspektívnejšiu oblasť outsourcingu javí stále sektor informatiky. Výsledkom globalizácie a čoraz komplexnejšej podoby podnikateľského prostredia sa neustále zvyšuje záujem o využitie služieb outsourcingu. Brown (2005) vo svojej práci zdôrazňuje, 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 v súvislosti s KPO stretávajú s vonkajšími a vnútornými rizikami.

Nevýhody a riziká outsourcingu

Vo väčšine prác sa stále uvádzajú len výhody a potenciálne benefity outsourcingu. Aj Bucki (2017), konštatuje, že outsourcing teda predstavuje moderný prístup pre nespočetné množstvo spoločností, ktorý má potenciál efektov. Napriek tomu, niektoré firmy sa rozhodujú pre repatriáciu outsourcovaných činností (hlavne oblasti IT technológií). Dôvody sú nasledovné:



- Strata kontroly riadenia. Pri podpise zmluvy o vykonávaní buď nejakého úkolu alebo funkcií celého oddelenia, proces riadenia prechádza na iný riadiaci orgán. Outsourcingová spoločnosť však nemusí konať na základe noriem a poslania, ktoré vedú zadávajúcu spoločnosť. Cieľom outsourcera je dosiahnutie zisku.
- Skryté náklady. Outsourcing so sebou prináša aj veľký objem aditívnych nákladov, ktoré nie sú obsiahnuté v zmluve o outsourcingu. Zle naplánovaný rozpočet môže teda predstavovať finančné riziko pre zadávajúcu spoločnosť. Dôvodom môžu byť nepredvídateľné náklady (cestovanie do dodávateľských stredísk, potreba dopĺňania služieb v radoch vlastných zamestnancov) alebo tzv. „mäkké náklady“ slúžiace na riešenie problémov vyplývajúcich z geografického rozdelenia, ktoré zhoršuje efektívnosť a kvalitu poskytovaných služieb.
- Ohrozenie bezpečnosti a dôveryhodnosti. Informácie sú v každom podniku faktorom, ktoré ich udržiavajú v prevádzke. Existuje rada údajov, ktoré môžu v prípade zdieľania s outsourcingovou spoločnosťou predstavovať riziko, byť zneužitú a ohroziť tak dôvernosť spoločnosti. Sú to informácie počnúc od lekárskeho záznamov, miezd až po technické dokumentácie, výkresy, vzorce, recepty, ktoré tvoria know-how spoločnosti. Je preto dôležité si tieto hrozby vopred zvážiť, zmluvne ochrániť a stanoviť sankčné podmienky v prípade incidentov.
- Problémy s kvalitou. Nie je žiadnym tajomstvom, že hlavná motivácia outsourcingovej spoločnosti je dosiahnutý zisk. Vzhľadom k tomu, že v zmluve je pevne určená cena, jedinou cestou je zníženie nákladov. Navyše, schopnosť rýchlej reakcie pri zmenách v podnikateľskom prostredí je obmedzená.
- Viazanosť na finančné zdravie inej spoločnosti. Časť operácií je prevádzaná na outsourcingovú spoločnosť a čiastočne je preto zadávajúca spoločnosť závislá od finančného zdravia prevádzkovateľa a služieb. Krach outsourcingovej spoločnosti môže vytvoriť problémy aj u zmluvných partnerov.
- Zlé vzťahy s verejnosťou. Tak ako môže outsourcing vytvárať benefity vo forme pracovných miest v outsourcingovej komunite, môže spôsobiť aj stratu pracovných pozícií v spoločnostiach, ktoré sa rozhodnú využiť offshore služby. Negatívnym sprievodným javom outsourcingu teda môže byť znížená morálka vlastných zamestnancov, resp. aj zlé meno spoločnosti, napr. v lokalite s vyššou mierou nezamestnanosti.

Potkány vo svojej štúdií (2010) uvádza nasledovné riziká outsourcingu, ako aj spôsoby ich eliminácie:

- Nedostatočná kvalita poskytovaných služieb – tento stav môže nastať pri nedostatočnom zabezpečení zo strany externého subjektu. Dôvody môžu byť rôzne – nedostatočná profesionalita zamestnancov externého subjektu, nedostatočná úroveň systému kvality alebo iné vnútorné problémy externého dodávateľa, sústredenie sa na vlastné naplnenie cieľov. Predpokladom správne fungujúceho obchodného vzťahu je dobre vypracovaná zmluva špecifikujúca rozsah a kvalitu poskytovaných služieb. Takmer všetky problémy je možné eliminovať aktívnym prístupom podniku k externému dodávateľovi a komunikáciou vzniknutých nezrovnalostí.
- Neprehľadnosť organizačnej štruktúry externého subjektu a zlá vymožitelnosť reklamácií – častokrát sa stáva, že kvalita poskytovaných služieb kolíše a podnik nevie zjednať nápravu, pretože nie je jasné, kto je za nízku kvalitu v rámci externého dodávateľa zodpovedný. Je dôležité už v úvodnej fáze dohodnúť kontaktné osoby, ktoré budú zodpovedné za riešenie prípadných problémov vzniknutých pri plnení



zmluvných záväzkov. Tiež je potrebná aktívna účasť vrcholového manažmentu pri riešení vzniknutých problémov.

- Únik dôverných informácií – veľmi citlivou oblasťou môžu byť informácie o zákazníkoch, dodávateľoch, cenách alebo investíciách. Preto je dôležité zabezpečiť externému poskytovateľovi prístup len k tým informáciám, ktoré nevyhnutne potrebuje a presne špecifikovať oblasti využitia poskytovaných informácií v zmluve.
- Strata kontroly nad outsourcovanou oblasťou – čím dlhšie trvá outsourcingový vzťah, tým nižšia je schopnosť zabezpečiť si outsourcované činnosti vo vlastnej réžii. To vytvára závislosť podniku na externom dodávateľovi. Najlepším spôsobom ako tomuto predísť je udržiavať si vlastný personál s kritickými znalosťami, prípadne zabezpečiť si zmluvne periodickú aktualizáciu a transfer know-how od poskytovateľa. To je možné dosiahnuť cez povinnosť informovanosti objednávateľa pri každej zmene v poskytovaní a zabezpečení dohodnutej služby. Podcenenie schopnosti zabezpečiť si outsourcované činnosti vo vlastnej réžii môže mať výrazný vplyv na vyjednávaciu schopnosť podniku a môže viesť k závislosti na externom dodávateľovi a k zvýšeným nákladom, ktoré často nie sú zahrnuté do procesu hodnotenia výhodnosti outsourcingového procesu.
- Precenenie možnosti úspor v súvislosti s outsourcingom - nie všetky náklady sú predvídateľné a plánovaný zisk z outsourcingu treba znížiť o skryté náklady a transakčné náklady súvisiace so zabezpečením outsourcingového vzťahu. Aj tu platí, že percento zisku vzrastá so skúsenosťami v procese.

Potenciál nepriaznivých dopadov outsourcingu

V súčasnosti sú ekonomiky konfrontované mnohými nedokonalosťami trhu obmedzujúcimi efektívne prerozdelenie výrobných statkov. Zlyhania trhu, ktoré narušajú fungovanie trhového mechanizmu, možno zaradiť do štyroch základných skupín (Higson 2011):

- Nedokonalá konkurencia – môžeme chápať ako monopolnú silu ekonomického subjektu vplývať na cenu.
- Externality – vedľajšie efekty výroby alebo spotreby neprechádzajúce trhom, t.j. nezachytené adekvátne v trhových cenách.
- Verejné statky – statky hmotnej alebo nehmotnej povahy, pre ktoré je typická nerivalita a nemožnosť vylúčenia zo spotreby.
- Asymetria informácií – niektorá zo strán na trhu disponuje väčším objemom informácií než iná.

Využívanie outsourcingu v modernom globalizovanom svete má vplyv nielen na samotnú organizáciu, ale v dôsledku značnej prepojenosti subjektov aj na celú ekonomiku. Tým pádom môže byť outsourcing zdrojom vymenovaných asymetrií a pôsobiť na ekonomiku ako celok negatívne. A to najmä vo využívaní offshoringových outsourcingových kontraktov. Rhett (2015) vo svojej práci uvádza, že vo všeobecnosti sa odporcovia offshoringu zaoberajú negatívnymi vplyvmi na zamestnanosť, teda stratou pracovných pozícií, premiestňovaním výskumu, vývoja a inovácii do krajiny outsourcera a s tým spojenou stratou manažérskeho riadenia, únikom informácií a v konečnom dôsledku stratou konkurenčnej výhody, ktorá sa z dôvodu presunu informácií dostáva k offshoringovým krajinám.

Využívanie služieb outsourcingu v prvom rade ovplyvňuje zamestnanosť. Národné spoločnosti využívajú pracovnú silu z cudzích krajín, ktorá je vzdelaná a schopná splňať vysoké požiadavky, na druhej strane je ochotná pracovať za nižšie mzdy, čo spôsobuje zvyšujúcu sa úroveň nezamestnanosti na domácej pôde. Niektorí pesimistickí ekonómovia



často prirovnávajú situáciu k časom veľkej hospodárskej krízy z 30. rokov, ktorá v konečnom dôsledku vyústila k zníženej kúpyschopnosti obyvateľstva a nedostatočných daňových výnosov platených do štátneho rozpočtu. Pracovné pozície, ktoré boli outsourcované do rozvojových krajín ako sú Čína alebo India musia byť štátnou sociálnou politikou dotované a práve toto je problém, ktorý so sebou outsourcing prináša. Spoločnosti, ktoré s cieľom znížiť prevádzkové náklady podporujú pracovné pozície v zahraničí, zvyšujú nezamestnanosť na domácom trhu. Podľa mnohých analýz však často nižšie mzdové náklady v cudzine nepokrývajú dodatočné kooperačné náklady, ktoré sú s outsourcingom nevyhnutne spájané a síce sú zahraniční zamestnanci vysoko vzdelaní, nemusia chápať hodnoty zadávajúcej spoločnosti.

Vo všeobecnosti môžeme označiť dva faktory, ktoré vedú k poklesu pracovných miest v rozvinutých krajinách. Prvým faktorom je technologický vývoj a s ním spojená automatizácia, ktorá sa postupne presádza do všetkých oblastí nášho života. Intenzívnejší pokles pracovných pozícií je však spôsobený outsourcingom do krajín s nižšou cenou práce a s nižšími, resp. žiadnymi reguláciami v oblasti životného prostredia alebo sociálneho zabezpečenia zamestnancov. Ako príklad by sme mohli uviesť továreň dodávajúcu komponenty pre spoločnosti Apple alebo Hewlett-Packard v Číne, ktorá bola nútená vykonať opatrenia na zníženie počtu samovrážd na pracovisku z dôvodu zlých podmienok. Vznik tejto továrne značne znížila náklady americkým spoločnostiam, teda aj zvýšila profit amerických značiek, avšak na úkor pracovných miest na území Spojených štátov. Ak tieto fakty premietneme do praxe, outsourcing môže mať devastačný účinok na každodenný život vo vyspelých krajinách západného sveta, pretože sprievodným javom nezamestnanosti je znížená kúpyschopnosť obyvateľstva, nižšie príjmy do štátnej pokladne, zvýšená potreba sociálnej starostlivosti a štátom dotovaného zdravotníctva. Z určitého hľadiska teda môžeme považovať voľný pohyb kapitálu a investície do outsourcingu v zahraničí ako „neférový ťah“ voči materskej krajine. Príkladom sú nadnárodní giganti Microsoft a Google, spoločnosti, ktoré prostredníctvom outsourcingu emigrovali svoje aktivity do zahraničia z dôvodu nižšieho daňového zaťaženia. Nižšie dane síce pozitívne vplyvajú na finančné výsledky korporácií, z pohľadu zrušených pracovných pozícií v spojených štátoch ale môžeme konštatovať, že na ekonomiku ako celok pôsobia tieto rozhodnutia negatívne.

Ďalším negatívnym dopadom využívania outsourcingu je strata konkurenčnej pozície, ktorú je najlepšie demonštrovať na príklade spojených štátov amerických. Práve USA je v súčasnosti najviac ohrozeným, ktoré pri aktuálnom vývoji outsourcingu postupne strácajú svoju konkurenčnú výhodu vo svete. Touto problematikou sa zaoberá profesor Yunchuan Liu, pôsobiaci na univerzite v Illinois. Venoval sa meraniu efektu outsourcingu na ekonomiku spojených štátov a jeho vplyvu na konkurenčnú výhodu amerických spoločností. Väčšina vníma negatíva outsourcingu iba v kontexte zvýšenia nezamestnanosti. Je však dôležité brať do úvahy aj kontext efektu outsourcingu na spotrebiteľov a samotnú konkurenciu firiem v priemysle. Pred zavedením outsourcingu do praxe bola konkurencia medzi jednotlivými spoločnosťami tvrdšia, čo pomáhalo firmám zlepšovať sa a americké hospodárstvo fungovalo ako celok. Voľba outsourcingu ale znamenala pre podniky zníženie počtu domácich dodávateľov, pričom tento fakt viedol k rozličným manipuláciám s cenami z dôvodu vzniku skrytých nákladov. O strate konkurenčnej výhody vo výrobe v prípade Spojených štátov amerických sa hovorí už od 80. rokov minulého storočia v oblasti informačných technológií, konzultingu, práva, farmaceutického priemyslu a investičnej činnosti. Výhodou outsourcingu je rýchlosť a odbornosť ako výsledok špecializácie outsourcerov na oblasť zadávaných úloh. Avšak práve špecializácia offshoringových krajín postupne vytvára čoraz vážnejšiu



konkurenciu pre zadávajúce krajiny. Príkladom je súčasná India, ktorá sa postupne transformuje z offshoringu na krajinu úspešne pôsobiaci v oblasti IT technológií.

V negatívnom kontexte sa často spomína aj strata manažérskej kontroly ako značná nevýhoda outsourcingu. Outsourcingové spoločnosti postupne preberajú kontrolu nad fungovaním jednotlivých oddelení, pričom ju transformujú do cudzej entity. V tejto oblasti vznikajú nedorozumenia vyplývajúce z kultúrnych odlišností. Do úvahy treba brať aj problematiku nebezpečenstva úniku informácii rôznorodého typu. V prípade outsourcingu jednotlivých oddelení a činností s nimi spojených je do určitej miery zadávajúca spoločnosť naviazaná na finančné zdravie outsourcingovej spoločnosti. Taktiež môžeme spomenúť zhoršenie morálky v zadávajúcej spoločnosti, čo v konečnom dôsledku môže vyústiť do zhoršenej publicity spoločnosti v materskej krajine.

Záver

Outsourcing, aj napriek množstvu výhod, môže spôsobovať v ekonomike aj určité problémy. Ak ekonomika krajiny dlhodobo stavia na outsourcingu, postupne deleguje nielen výrobu, ale aj výskum a vývoj do offshoringových krajín, časom stráca svoju konkurenčnú výhodu. Strata tejto výhody vyúsťuje do vyššej miery nezamestnanosti, zníženia príjmov firiem ako aj príjmov do štátneho rozpočtu, čo výrazne zhoršuje situáciu v oblasti daňovej politiky a sociálnej starostlivosti. Rhett (2015) vo svojej práci uvádza, že zamerať sa na situáciu iba z hľadiska nákladov firiem a zabezpečiť nižšie výrobné náklady využitím outsourcingu je preto z tejto perspektívy nie vždy tým správnym riešením. Pravdou však je, že v súčasnom globálnom konkurenčnom boji je výška nákladov pri zachovaní zákazníkmi požadovanej úrovne kvality azda najdôležitejším faktorom a predpokladom úspechu podniku. Taktiež je zrejmé, že pochybnosti o popularite outsourcingu ako univerzálneho a vo väčšine prípadov úspešného nástroja na dosiahnutie nižšieho objemu nákladov nie sú na mieste. Dôležité je však správne sa rozhodnúť a nájsť rovnováhu medzi vlastnými preferenciami týkajúcich sa nákladov a profitu a praktikami smerujúcimi do oblasti offshoringu, pretože negatívne efekty plynúce zo zhoršenej publicity, kultúrnych anomálií alebo iných možných problémov môžu ľahko prevážiť dosiahnuté pozitívne efekty. Je dôležité dodať, že offshoring nie je v súlade so strategickými záujmami a cieľmi ekonomiky materskej krajiny. V niektorých prípadoch s cieľom zachovať zdravie ekonomiky a predísť zlyhaniam, ktoré boli v predchádzajúcej časti vymenované, môže zasiahnuť aj samotný štát a určitým spôsobom obmedziť plány spoločností. Aktuálnym príkladom takýchto reštrikcií je zásah americkej vlády do plánov automobilovej spoločnosti Ford Motor Company. Cieľom bolo obmedziť investičné plány automobilky na presunutie výroby zo Spojených štátov do Mexika. Aj keď bol zásah vlády mnohými považovaný za kontroverzný, svoj účel v podobe zachovania pracovných miest na území USA splnil.

Možným riešením na prevenciu negatívnych dopadov offshoringu sa v poslednej dobe javí tzv. nearshoring. Najmä v prípade krajín západnej Európy to znamená využívať v rámci outsourcingu najmä strednú a východnú časť Európy, kde časové a kultúrne rozdiely sú minimálne. Výhody sú však aj iné. Tieto krajiny sú súčasťou integrovaného ekonomického celku v podobe EÚ. Pre zadávajúce spoločnosti v západnej EÚ prináša nearshoring benefity vo forme kvalifikovanej pracovnej sily, jednotnej kultúry, rovnakých hodnôt a postojov a navyše tieto krajiny pracujú v rámci EÚ, z čoho vyplýva oveľa nižšie bezpečnostné riziko. Tieto faktory môžu ľahko prevážiť výhody lacnejšej pracovnej sily offshoringu do Ázie. Comarch (2016) vo svojej práci konštatuje, že z pohľadu ekonomiky zadávajúcich krajín je situácia taktiež výhodnejšia než u offshoringu. Síce pracovné pozície fluktuujú zo západu na



východ, posilňujú sa tým ale krajiny tej istej ekonomickej integrácie, čo v konečnom dôsledku posilňuje ekonomiku EÚ.

Použitá literatúra

- [1] BUCKI, J.: 2017. Six disadvantages of outsourcing. [cit. 14.12.2017]. Available at: <<https://www.thebalance.com/top-6-outsourcing-disadvantages-253378/>>
- [2] BROWN, D., WILSON, S.: 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.
- [3] COMARCH. Pay the price of a low price, or why nearshoring is replacing typical offshoring. [cit. 16.12.2017]. Available at: <<http://outsourcemag.com/node/812/>>
- [4] DVOŘÁČEK, J.: Outsourcing a offshoring podnikateľských činností. Praha: C. H. Beck 2010. 183 s. ISBN 978-80-7400-010-2.
- [5] DVOŘÁČEK, J., TYLL, L. 2010. Outsourcing a Offshoring podnikateľských činností. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-010-2.
- [6] HIGSON, G.: Market and market failures.: Economics online, 2011. [cit. 14.12.2017]. Available at: <<https://www.economicsonline.co.uk/>>
- [7] HUNTER, I., SAUNDERS, J., BOROUGHS, A., CONSTANCE, S.: Human Resources Business Partners. Gower : Gower Publishing Limited, 2008. ISBN 978-0-566-08625-5-0.
- [8] POTKÁNY, M.: Outsourcing v podnikoch drevospracujúceho priemyslu, vedecká monografia, Zvolen: TU vo Zvolene, 2011. 79 s. ISBN 978-80-228-2194-0
- [9] RHETT, R.: Outsourcing: The negative effects. [cit. 14.12.2017]. Available at: <https://www.linkedin.com/pulse/outsourcing-negative-effects-remington-rhett/>
- [10] SCHUMPETER blog. 2011. The trouble with outsourcing. [cit. 14.12.2017]. Available at: <<http://www.economist.com/node/21524822/>>
- [11] Yfsmagazine. Outsourcing: 5 Business Activities Entrepreneurs Can Outsource to Increase Productivity. [cit. 14.12.2017]. Available at: <<http://yfsmagazine.com/2012/11/29/outsourcing-5-business-activities-entrepreneurs-can-outsource-to-increase-productivity/>>

Kontakt

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

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