

**Univerzita Karlova v Praze**

**Filozofická fakulta**



**Bakalářská práce**

2013

Lucie Pelčíková

Univerzita Karlova v Praze

Filozofická fakulta

Obor indologie

Bakalářská práce

Lucie Pelčíková

Outsourcing v Indii

Outsourcing in India

2013

Vedoucí práce: PhDr. Zdeněk Štípl

## Poděkování

Chtěla bych poděkovat PhDr. Zdeňku Štíplovi za velkou ochotu, vstřícnost a trpělivost a za jeho cenné rady a náměty, které mi v psaní práce velmi pomohly.

### Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně, že jsem řádně citovala všechny použité prameny a literaturu a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 5. 8. 2013

.....

Podpis

## Abstrakt

Tato práce pojednává o rozvoji outsourcingového průmyslu v Indii, jeho příčinách a důsledcích. Věnuje se také outsourcingu v jiných zemích a popisuje spolupráci těchto zemí s Indií. Cílem práce je zjistit, zda je outsourcing pro Indii pouze dočasná záležitost, či zda jsme svědky rozvoje zcela nového odvětví služeb, které bude zásadním způsobem definovat indickou budoucnost. Práce proto rovněž zkoumá situaci v partnerských zemích, sleduje jejich vztah k indickému prostředí a jejich tendence služeb zprostředkovaných outsourcingovými firmami využívat. Prezentovány jsou také názory odborníků a dalších autorit zabývajících se tímto tématem, které, jak pevně doufám, čtenáři dopomohou k utvoření vlastního názoru.

## Abstract

This thesis is about the development of outsourcing in India, its cause and consequences. It also presents outsourcing in other countries and describes the cooperation between these countries and India. The aim of this thesis is to find out whether outsourcing in India is only a temporary matter or whether we are witnessing a development of an entirely new way of services that will radically define India's future. The thesis also examines the situation in partner countries, their relationship to India and their tendency to use outsourcing. There are also presented opinions of various specialists and other authorities dealing with this topic, too. I believe that these opinions would help the reader to form their own view.

## Klíčová slova

Outsourcing, Indie, call centra, byznys, volný trh, globální obchod.

## Key words

Outsourcing, India, call centers, business, free market, global business

## **Poznámka k přepisům indických jmen:**

Jména indických autorů, politiků a dalších osob jsem se rozhodla ponechat v jejich anglické podobě z několika důvodů: v první řadě je nutno zmínit, že literatura zabývající se tématem outsourcingu je v drtivé většině případů v angličtině, tudíž bude pro případného zájemce o další informace jednodušší dohledat konkrétní jména v anglickém přepisu nežli v českém. Ač takové tvrzení může znít v prostředí české indologie, s její dlouholetou tradicí a zavedenou praxí používat český populární přepis indických jmen, možná až příliš odvážně, či dokonce troufale, český přepis se mi zdá v tomto případě násilný a zavádějící. Další problémy týkající se přepisu do češtiny vyvstávají vzhledem k původu daných osob: problematika outsourcingu nerespektuje jazykové hranice indického prostoru, prolíná se všemi státy, a protože má téměř každá indická oblast pro přepis odlišná pravidla, vznikaly by nežádoucí zmatky. Protože bych celou práci v dohledné době ráda přeložila do angličtiny, rovněž nepopírám, že si zvoleným postupem připravuji půdu na další fázi práce.

# Obsah

Poznámka k přepisům indických jmen: .....	6
Úvod.....	9
I. Obecná fakta a teorie .....	11
I. 1. Co je outsourcing.....	11
I. 2. Další důležité pojmy.....	12
I. 3. Důvody pro outsourcing .....	14
I. 4. Země, ve kterých se outsourcing praktikuje.....	16
I. 4. 1. Zadavatelé.....	16
I. 4. 1. 1. USA .....	16
I. 4. 1. 2. Kanada .....	17
I. 4. 1. 3. Velká Británie.....	18
I. 4. 1. 4. Další evropské země.....	19
I. 4. 2. Poskytovatelé.....	20
I. 4. 2. 1. Čína.....	20
I. 4. 2. 2. Filipíny .....	20
I. 4. 2. 3. Malajsie .....	22
I. 4. 2. 4. Ostatní země .....	22
I. 5. Historie .....	22
II. Praktické hledisko .....	25
II. 1. Výhody.....	25
II. 1. 1. Pro zadavatele .....	25
II. 1. 2. Pro Indii.....	26
II. 2. Nevýhody a rizika .....	29
II. 2. 1. Z pohledu zadavatele.....	29
II. 2. 2. Z pohledu Indie .....	32
II. 3. Politická otázka .....	33

II. 3. 1. USA.....	33
II. 3. 2. Indie.....	36
III. Konkrétní podoba outsourcingu v Indii .....	38
III. 1. Historický vývoj .....	38
III. 2. Některé ze služeb poskytovaných offshore .....	39
III. 2. 1. Call centra .....	39
III. 2. 2. Zdravotnictví.....	40
III. 2. 3. Prezentace .....	40
III. 2. 4. Internetová výuka .....	41
III. 2. 5. Žurnalistika .....	42
III. 2. 6. „Pregnancy outsourcing“ .....	42
III. 3. Přední IT outsourcingové firmy v Indii .....	43
III. 3. 1. Tata Consultancy Services (TCS).....	43
III. 3. 2. Infosys.....	44
III. 3. 3. Wipro Ltd.....	45
III. 3. 4. iGate Patni.....	46
III. 4. Budoucnost .....	46
Závěr .....	48
Seznam použité literatury .....	49
Knižní publikace .....	49
Internetové zdroje .....	50
Příloha 1 .....	53



## Úvod

Indie o sobě ve 21. století nechává stále více slyšet, ať už jako oblíbená turistická destinace, největší světový producent kinematografie či jako země, kam se přesunulo mnoho pracovních míst ze západních zemí. Na rozdíl od prvních dvou témat je to třetí v dnešní době velmi kontroverzní a vyvolává spoustu emocí.

Proč je právě Indie zemí, která tolik přitahuje západní firmy? Může za to především její rychle rostoucí ekonomika, která se v současné době podle parity kupní síly nachází na třetím místě ve světovém žebříčku.<sup>1</sup> Tento náhlý rozvoj se dá přičítat mnoha faktorům, mezi které patří například lidnatost, velmi nízký průměrný věk indických obyvatel, nižší náklady při podnikání či poměrně stabilní vláda. Fenomémem moderní doby, který z výše popsaných faktorů vzešel, a kterému se ve své práci věnuji, je outsourcing.

Toto odvětví je v současné době čím dál častěji využíváno a pro Indii představuje jak množství nových pracovních pozic, tak nezanedbatelnou položku jejích příjmů. Vzhledem k významnosti má již většina populace o outsourcingu alespoň minimální povědomí, i když to většinou zdaleka nepokrývá celou skutečnost. Toto téma se také často stává předmětem vášnivých debat a politických projevů, protože kromě nesčetných výhod s sebou logicky přináší i řadu nevýhod, které se pro západní svět stávají čím dál naléhavějšími. V jakých oborech je outsourcing využíván, tvoří již samo o sobě zajímavé téma, nicméně pro mou práci je velmi důležitý i jeho počátek, rozvoj a právě uplatnění na indickém trhu.

Proč se světové firmy přiklánějí k této cestě a proč je právě Indie vedoucí zemí, těmito a dalšími otázkami se budu ve své práci zabývat. Nejprve bych se však pokusila definovat samotný pojem outsourcing a upřesnila některé další výrazy, které jsou pro zkoumané téma klíčové. Ze všeobecných informací o světovém outsourcingu budu směřovat ke konkrétní podobě outsourcingu v Indii a jako studentka indologie nebudu na toto téma nahlížet z obvyklejšího pohledu západních zemí a firem, nýbrž budu inklinovat spíše k indické interpretaci.

Vzhledem k malému rozšíření a mapování tohoto průmyslu v České republice mám k dispozici jen minimální počet českých publikací k danému tématu, a proto budu využívat

---

<sup>1</sup> Report for Selected Countries and Subjects. *International Monetary Fund* [online]. Říjen 2012 [cit. 2013-08-05]. Dostupné z: <http://goo.gl/kG7QA>

především anglické literatury, která se však nabízí v poměrně hojném počtu. Na druhou stranu jsem měla možnost nastudovat mnoho internetových publikací a průzkumů, které jsou aktuální, a díky tomu jsem mohla pracovat s poměrně čerstvými údaji.

Ze zahraničních publikací mi byla velkou oporou kniha *Offshore: India's Services Juggernaut*, jejímiž autory jsou Basab Pradhan a Gaurav Rastogi. Podává výborný přehled celého průmyslu se zaměřením na Indii a věrohodným způsobem vysvětluje hlavní důvody, proč ve světě k outsourcingu dochází. Tu a tam mi v ní však chyběla dostatečná kritičnost. Ráda bych také zmínila knihu Thomase L. Friedmana s názvem *The World Is Flat*, která mě vlastně k celému tématu přivedla a dokázala mne pro něj nadchnout. Thomas Friedman je jedním z prvních autorů, kteří na závažnost outsourcingu poukázali, a zároveň důvtipně vysvětlil jeho celosvětový význam, za což v následujících letech také sklídl velké uznání, ale i četnou kritiku. Zorientovat se v technických pojmech mi pomohla kniha *Analyzing Outsourcing* od Daniela Minoliho, která téma řeší opravdu precizně a do hloubky.

# 1. část

## I. Obecná fakta a teorie

### I. 1. Co je outsourcing

Podle Daniela Minoliho, experta na networking, znamená outsourcing předávání informačních systémů či jiných komunikačních funkcí jako celek třetí straně, a je tedy reakcí na problémy a náklady vzniklé s vedením IT firmy.<sup>2</sup> Podobnou definici uvádí i Laura Pfannenstein, autorka článku *Offshore outsourcing* a finanční ředitelka společnosti Burtger Equities, a Ray Tsai, profesor informačních technologií na americké univerzitě St. Cloud, když popisují outsourcing jako odkázání počítačových operací, softwarového vývoje a údržby a dalších informačně technologických funkcí jedné firmy druhé.<sup>3</sup> Jiní autoři odvozují význam slova od složení slov „outside“, „resource“ a „using“<sup>4</sup>, je to tedy použití externích zdrojů pro vykonávání vlastní práce. Tím rozšiřují pojem za hranice informačních technologií. Outsourcing se spojením těchto definic dá vyjádřit jako předávání vedlejších činností firmy třetí straně za účelem vyšší specializace, zrychlení a zlevnění provozu dané aktivity.

Touto aktivitou může dnes být v podstatě cokoli. Nejznámější podobou jsou jistě call centra, dále však outsourcing zasahuje do oblasti účetnictví, zdravotnictví, vytváření prezentací, do oblasti stravovacích služeb nebo školství. To, jak přesně mohou tyto procesy probíhat, popisují níže.

Proč se zmiňují o vedlejších činnostech firmy? Jádro outsourcingu totiž spočívá v tom, že se má firma soustředit výhradně na činnosti, ve kterých vyniká a které ji staví do konkurenční pozice oproti ostatním firmám. Zbylé aktivity, jako například právě účetnictví, pouze odvrací její pozornost a čerpají její energii, kterou by bylo výhodné

---

<sup>2</sup> MINOLI, Daniel. *Analyzing Outsourcing: Reengineering Information and Communication Systems*. Columbus: McGraw- Hill, 1995, s 1.

<sup>3</sup> PFANNENSTEIN, Laura L. a Ray J. TSAI. *Offshore Outsourcing: Current and Future Effects on American IT Industry*. *ABI/INFORM Global* [online]. 2004 [cit. 2013-08-05]. Dostupné z: <http://www.umsl.edu/~lacitym/currenteffects.pdf>, s. 72

<sup>4</sup> WEINERT, Stephan a Kirsten MEYER. *The Evolution of IT Outsourcing: From its Origins to Current and Future Trends*. *Bergische Universität Wuppertal*. 2005, č. 202, s. 1

investovat jinde a jinak. Zkráceně řečeno, outsourcovat se mají pouze slabiny firmy.<sup>5</sup>

## I. 2. Další důležité pojmy

Pro lepší orientaci v daném tématu je třeba si hned na počátku vyjasnit některé další pojmy, které téma dotvářejí a s nimiž budu pracovat. Je důležité uvědomit si rozdíl mezi slovy outsourcing a offshoring, jež je někdy také uváděno jako outsourcing offshore. **Offshoring** je ve své podstatě outsourcing, jen je praktikován v zahraničí, zpravidla v zemích s nižšími náklady. Někteří autoři definují offshoring jako přemístění služeb vyžadujících náročný lidský kapitál do firmě vzdálených oblastí (do zahraničí).<sup>6</sup>

V každodenní praxi se dále operuje se dvěma pojmy, které jsou protipóly k outsourcingu a offshoringu. Prvním z pojmů je **insourcing** – jak název napovídá, jedná se o proces opačný než outsourcing: firma přemístí některou obchodní funkci od třetí strany pod svou kompetenci, zpravidla z důvodu snížení nákladů na dopravu, lepšího dohledu nad jejím vykonáváním či snahou o snížení některých výdajů. Za insourcing také bývá považováno najímání externích expertů, kteří ve firmě dosud chyběli.

Druhý pojem je **inshoring**, což je pojem obdobný insourcingu, avšak opět je zde rozdíl z hlediska umístění třetí strany, která se musí na rozdíl od insourcingu nacházet v zahraničí. Je důležité neplést si inshoring s pojmem **reshoring**, o kterém se budu ještě zmiňovat níže – reshoring znamená převedení nějaké funkce firmy zpět do původního zázemí, jedná se tedy o práci, která se nejdříve nacházela v domovské oblasti, poté byla odvedena třetí straně, následně však opět přivedena zpět.

Samotný outsourcing v sobě zahrnuje také několik dalších pojmů, které tvoří jeho podskupiny. Mezi ty patří například **Business Process Outsourcing** (dále jen BPO) – jedná se o outsourcing výhradně v oblasti obchodních funkcí. Standardně může být BPO dvojího druhu: back office a front office. V první části probíhají procesy spojené s vnitřním chodem firmy, jako například účetní oddělení, informační oddělení a další. Front office naopak zahrnuje činnosti bezprostředně spojené se zákazníkem, tedy infolinky a další situace, ve kterých je vyžadován přímý kontakt. V souvislosti s BPO se také často setkáme s pojmem ITES (Information Technology Enabled Service), který poukazuje na zaměření na informační

---

<sup>5</sup> MINOLI, *op. cit.* s. 8.

<sup>6</sup> Offshoring: Is It a Win-Win Game? *McKinsey Global Institute* [online]. 2003 [cit. 2013-08-05]. Dostupné z: [http://www.mckinsey.com/insights/employment\\_and\\_growth/offshoring\\_is\\_it\\_a\\_win-win\\_game](http://www.mckinsey.com/insights/employment_and_growth/offshoring_is_it_a_win-win_game), s. 1

technologii, se kterou bývá BPO nejčastěji spojen. Vznik názvu ITES má však ještě jiný důvod, než specifikaci BPO. Zatímco Business Process Outsourcing spadal v Indii, jako kterýkoliv jiný průmysl, pod daňový režim, přidáním slov Information Technology do názvu se tento obor daním vyhnul. Proč? Až do roku 2008 byly činnosti v oblasti informačních technologií zproštěny daní, a když se tedy místo výrazu Business Process Outsourcing začal používat název IT Enabled Service, alespoň oficiálně se změnila podstata činnosti a daně se platit nemusely.<sup>7</sup> Změna přišla s rokem 2008, kdy byl uveden v platnost nový finanční zákon,<sup>8</sup> ve kterém byla i tato oblast daněmi zatížena.

Dalším pojmem je **Knowledge Process Outsourcing (KPO)**, který je specifický pro svou potřebu poměrně vysoké úrovně kvalifikace. Vzhledem k tomu bývá také často nazýván jako „high end outsourcing“.<sup>9</sup> Zabývá se především zpracováváním informací, expertízami a výzkumy (např. výzkum trhu, mapování konkurence) či poradenstvím. Mimo jiné však také poskytuje zdravotnické a právníkové služby či se zaměřuje na školství. Někteří autoři chápou KPO jako podsložku BPO,<sup>10</sup> což se zdá logické. Indie je jedním z předních poskytovatelů KPO služeb a spolu s dalšími službami BPO jí tyto služby přináší slušný příjem, jak jasně vyplývá z tabulky I.1.

Tabulka I.1 – **Přínos KPO indické ekonomice**

<b>Služba</b>	<b>Počet zaměstnanců k roku 2003</b>	<b>Příjem (\$)</b>
BPO	171 000	2,68 miliard
KPO	25 000	720 milionů
<b>Služba</b>	<b>Počet zaměstnanců k roku 2010</b>	<b>Příjem</b>
BPO	820 000	39,8 miliard
KPO	250 000	12 miliard

Zdroj: AGARWAL, Ranjana. *Knowledge Process Outsourcing: India's Emergence as a Global Leader*. Asian Social Science [online]. 2009, roč. 5, č. 1, [cit. 2013-08-05]. Dostupné z: <http://ccsenet.org/journal/index.php/ass/article/view/539/520>

<sup>7</sup> DAVIES, Paul. *What's This India Business?: Offshoring, Outsourcing and the Global Services Revolution*. London: Nicholas Brealey International, 2004, s. 46.

<sup>8</sup> Finance Act 2008. *Tax India Online* [online]. 2008 [cit. 2013-08-05]. Dostupné z: [http://www.taxindiaonline.com/RC2/union\\_budget/finance\\_act/finance\\_act\\_08/](http://www.taxindiaonline.com/RC2/union_budget/finance_act/finance_act_08/)

<sup>9</sup> AGARWAL, Ranjana. *Knowledge Process Outsourcing: India's Emergence as a Global Leader*. Asian Social Science [online]. 2009, roč. 5, č. 1, [cit. 2013-08-05]. Dostupné z: <http://ccsenet.org/journal/index.php/ass/article/view/539/520>

<sup>10</sup> Ibid.

Důvodem, proč firmy volí pro svůj KPO právě Indii, je fakt, že Indie disponuje širokou základnou vysokoškolsky vzdělaných lidí, kteří vystudovali světové prestižní univerzity a díky tomu bezproblémově ovládají angličtinu. Právě KPO je velmi žádanou kariérou pro mladou indickou generaci, především protože na rozdíl od některých jiných odvětví outsourcingu je zde možnost kariérního postupu a samozřejmě poměrně vysoký plat. Mezi KPO se pak řadí další pojmy jako **Legal Process Outsourcing (LPO)**, který se zaměřuje na výše zmíněné právní služby.

Zajímavostí je, že KPO se kromě Indie praktikuje v poměrně velké míře také ve východní a střední Evropě, kde Česká republika hraje významnou roli. Avšak Evropa je právě proti Indii v nevýhodě, a to jak z důvodu malého počtu anglických mluvčích, tak i výrazně vyšších nákladů.

### **I. 3. Důvody pro outsourcing**

Dnešní dobu charakterizuje pojem globalizace. Díky globalizaci se svět zmenšuje a umožňuje nám mnoho nového. Myšlena je například rychlejší výměna informací, lepší vzdělávací možnosti nebo bližší poznávání cizích kultur. Pro firmy však s četnými výhodami (mezi které patří například i širší trh) přichází i různé výzvy, jako třeba globální konkurence. Ta je nutí být produktivnější, pružnější a celkově přizpůsobivější nové době.<sup>11</sup> Globalizaci vystihují slova Narayana Murthyho, spoluzakladatele firmy Infosys, následovně: „*I define globalization as sourcing capital from where it is cheapest, sourcing talent from where it is best available, producing where it is most cost – effective, and selling where the markets are.*“<sup>12</sup> Navíc firmy, jejichž sídlo či kanceláře se nacházejí v západních zemích, mají na kvalifikovanou práci k dispozici poměrně drahou pracovní sílu a například v Evropě se ještě musí řídit přísnou a nekompromisní ochranou zaměstnanců. Spojení těchto faktorů nutí firmy, aby změnily způsoby svého podnikání.

V rámci toho jsou firmy nuceny snížit náklady, především na zaměstnance a zázemí. Z těchto důvodů se stává Indie velmi vhodnou zemí jak pro přesun firemního zázemí, tak

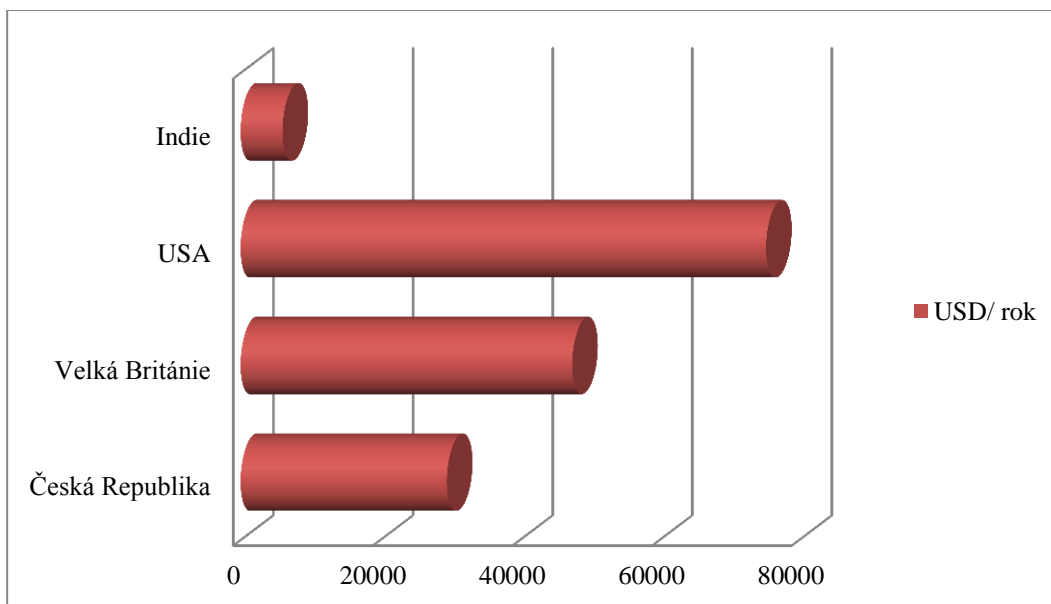
---

<sup>11</sup> MINOLI, *op. cit.* s. IX

<sup>12</sup> Business redefined: A look at the global trends that are changing the world of business. *Ernst & Young* [online]. 2010 [cit. 2013-08-05]. Dostupné z: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/BusinessRedefined-FINAL/\\$FILE/BusinessRedefined-FINAL.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/BusinessRedefined-FINAL/$FILE/BusinessRedefined-FINAL.pdf)

pro nabírání nových zaměstnanců. V tabulce I. 2 lze porovnat průměrné platy softwarových inženýrů v různých zemích.

Tabulka I.2. – Průměrný roční plat softwarového inženýra



Zdroj: PayScale. [online]. Červen 2013 [cit. 2013-08-05]. Dostupné z: [www.payscale.com](http://www.payscale.com)

Jak vidno, rozdíl mezi platy v USA a Indii je opravdu výrazný: zatímco v USA za stejnou práci dostane zaměstnanec okolo 75 000 amerických dolarů, v Indii je to pouze okolo 6 000 dolarů. Pro zajímavost jsou přiložena čísla také z Velké Británie, kde se plat pohybuje okolo 47 501 dolarů, a z České republiky s platem asi 25 000 dolarů.

Firmy, které chtějí v konkurenci obstát, se neobejdou bez vyspělé technologie, která představuje další poměrně velkou finanční zátěž.<sup>13</sup> Tu mohou zmírnit, pokud se rozhodnou svou práci převést. Díky své specializaci na daný druh služeb mají totiž outsourcingové firmy k dispozici vyspělé technologie a díky zkušenosti svých zaměstnanců vykazují i vyšší efektivitu práce. Nicméně právě efektivita práce bývá často předmětem četných diskuzí a kritiky indických firem. Již mnohokrát jsem se setkala s názorem, že spolupráce s indickými firmami bývá komplikovaná a nikdy není jistý výsledek. Mentalita Indů bývá často velmi odlišná a jejich náhled na preciznost také.

<sup>13</sup> MCKENZIE, Kevin. Ernst & Young Insights: The changing face of globalization. *Financial Post* [online]. 2013, 2013-02-14 [cit. 2013-08-05]. Dostupné z: [http://business.financialpost.com/2013/02/14/ernst-young-insights-the-changing-face-of-globalization/?\\_\\_lsa=74b8-01da](http://business.financialpost.com/2013/02/14/ernst-young-insights-the-changing-face-of-globalization/?__lsa=74b8-01da)

Jakmile se firma rozhodne pro outsourcing, může se od dané chvíle soustředit pouze na nejpodstatnější činnosti (tzv. core business) tvořící její přidanou hodnotu a zároveň se nadále nemusí zabývat administrativou a dalšími věcmi, které pro ni může bez problému udělat někdo jiný. Snažit se vynikat i ve vedlejších činnostech firmy pro ni může totiž být velmi vyčerpávající a značně neproduktivní. V ideálním případě se tedy firma vzdá doplňkových činností a ponechá si jen ty, které ji činí konkurenceschopnou.<sup>14</sup>

Indie stála při zrodu a boomu outsourcingu a po dlouhá léta si v něm zachovala velmi silnou pozici. Dodnes zadržává západním firmám hned několik důvodů, pro které ji dlouho preferovaly a mnohé preferují dodnes. Silným argumentem pro světové firmy je stav indické politiky v posledních letech: stabilní vláda, která poskytuje velmi vstřícné podmínky pro zahraniční kapitál. Podle průzkumu Japonské banky pro mezinárodní spolupráci z roku 2010 je Indie dokonce druhou nejslibnější zemí pro příliv přímých zahraničních investic ve výhledu následujících tří let.<sup>15</sup> Dalším kladným momentem jsou rozsáhlé zkušenosti indických firem. Díky tomu, že outsourcing je v Indii praktikován již řadu let a v dnešní době je v ní velmi rozšířen, jsou indické firmy velmi profesionální. V porovnání s ostatními předními outsourcingovými zeměmi přitahuje Indie západní země také svou úrovní angličtiny, která je v Indii poměrně rozšířená a většinou i na dobré či alespoň dostatečné úrovni, čímž zastihuje například Čínu a další konkurenční země, o kterých se zmiňuji v následující části.

## **I. 4. Země, ve kterých se outsourcing praktikuje**

### **I. 4. 1. Zadavatelé**

#### **I. 4. 1. 1. USA**

Jednoznačně nejvýznamnější zadavatelskou zemí offshoringových služeb jsou USA. Disponují velmi širokým trhem, ve kterém firmy čelí početné a silné konkurenci a často jen malý detail rozhoduje o tom, kdo zákazníka získá. Místní pracovní síla je velmi drahá a ve velkých městech, ve kterých má většina společností podnikajících ve službách zázemí,

---

<sup>14</sup> MCKENZIE *op. cit.* s. 8.

<sup>15</sup> Survey Report on Overseas Business Operations by Japanese Manufacturing Companies. *Japan Bank for International Cooperation* [online]. Tokyo, 2010 [cit. 2013-08-05]. Dostupné z: [http://www.jbic.go.jp/en/about/press/2010/1203-01/eibunn\\_120224.pdf](http://www.jbic.go.jp/en/about/press/2010/1203-01/eibunn_120224.pdf)



jsou náklady na vedení a provoz značně vysoké. Vyvést tedy část funkcí do Indie, kde jsou všechny tyto náklady o mnoho nižší, je proto pro americké společnosti výhodné.

Důvodem je také angličtina: společný jazyk USA a indických outsourcingových firem je velkým pojítkem, díky kterému je spolupráce mezi oběma stranami mnohem jednodušší – materiály vytvořené indickými firmami jsou připraveny rovnou k použití bez potřeby dalších překladů.

Uvádí se, že ke konci roku 2018 bude přemístěn za hranice USA až 1 milion pracovních míst v oblasti IT.<sup>16</sup> Je logické, že náhled Američanů na outsourcing služeb do rozvojových zemí je velmi negativní, jak například nastiňuje titulek článku v časopise *The Economist* – „America’s pain, India’s gain“.<sup>17</sup> Veřejnost nese odliv pracovních míst do Asie velmi nelibě a snaží se proti tomu bránit. Tento tlak, výrazně podporovaný médii, v poslední době způsobuje návrat alespoň některých pracovních míst z Indie zpět do USA, tedy jev známý pod pojmem „reshoring“.<sup>18</sup>

Navzdory reshoringu však nadále zůstává velké množství pracovních pozic v rozvojových zemích a firmy zatím nejeví přílišný zájem vrátit je zpět. Největšími americkými firmami, které přesouvají své pracovní pozice na asijské trhy, jsou například GE, Microsoft, Wal – Mart, Bank of America, Apple, Delta Air Lines, IBM a mnoho dalších.

#### **I. 4. 1. 2. Kanada**

Do procesu outsourcingu se Kanada zapojuje výrazně méně než USA, ačkoli by měla obdobné předpoklady: angličtinu jako úřední jazyk, vysoký platový standard, také Kanady se dotkla světová finanční krize, důsledkem čehož vznikl i zde požadavek snížení nákladů. Nicméně podle dostupných údajů pouze 1,9 % kanadských firem z oblasti obchodu využívalo v letech 2007 až 2009 možnosti outsourcingu offshore, v oblasti manufaktury to bylo 5,2 %.<sup>19</sup>

---

<sup>16</sup> PFANNENSTEIN, *op. cit.* s. 72.

<sup>17</sup> Outsourcing: America's pain, India's gain. *The Economist* [online]. 2003 [cit. 2013-08-05]. Dostupné z: <http://www.economist.com/node/1527320>

<sup>18</sup> Reshoring manufacturing: Coming Home. *The Economist* [online]. 2013 [cit. 2013-08-05]. Dostupné z: <http://www.economist.com/news/special-report/21569570-growing-number-american-companies-are-moving-their-manufacturing-back-united>

<sup>19</sup> Canada's State of Trade: Trade and Investment Update- 2011. *Foreign Affairs and International Trade Canada*. [online]. 2011 [cit. 2013-08-05]. Dostupné z: [http://www.international.gc.ca/economist-economiste/assets/pdfs/performance/SoT\\_2012/SoT\\_CIdC\\_2012\\_Intro-ENG.pdf](http://www.international.gc.ca/economist-economiste/assets/pdfs/performance/SoT_2012/SoT_CIdC_2012_Intro-ENG.pdf)

Zajímavé však je, že téměř totožná čísla se objevují i u kanadských firem, které naopak práci vykonávanou v zahraničí inshoreovaly do Kanady – 1,8 % obchodních a okolo 5 % manufakturních firem.<sup>20</sup> Kanada se také dokonce často stává oblíbenou destinací zahraničních firem, které sem převádějí svoji výrobu či některé pracovní pozice. Ačkoli je to pro Kanadu velmi neobvyklé, na žebříčcích světových offshore destinací se obvykle nachází na poměrně vysokých pozicích mezi zeměmi jižní a centrální Asie a střední a východní Evropy. Bývá to vysvětlováno narůstající poptávkou po kvalitní infrastruktuře v oblasti outsourcingu, kvalitně odvedené práci, bližší mentalitě a celkově vyšší kvalitě veřejných služeb.

V roce 2004 se Kanada umístila dokonce na osmém místě v žebříčku zemí poskytujících nejvíce outsourcingových služeb hned za Indií, Čínou, Malajsií, Českou republikou (!), Singapurem, Filipínami a Brazílií.<sup>21</sup> Díky tomu, že se tedy sama Kanada stává outsourcingovou destinací, není všeobecný postoj obyvatel k tomuto odvětví tak odmítavý jako například u jejího jižního souseda.

#### **I. 4. 1. 3. Velká Británie**

Jako jediná evropská země má Velká Británie také jazykovou výhodu – firmy tedy mohou komunikovat s outsourcingovými poskytovateli bez problému ve svém rodném jazyce. Stejně tak jako Spojených států, je motivací i Velké Británie její průměrná mzda, která mnohonásobně převyšuje indickou, viz tabulka I. 2. Velká Británie má také k Indii historicky velmi blízko, což britským firmám vyhovuje. Za projevy takové blízkosti lze považovat například britský přízvuk indických zaměstnanců, jejich znalost reálií nebo podobný právní systém, který je velmi důležitý třeba pro LPO. Svou roli hraje i geografická vzdálenost, díky níž je Velká Británie jednoznačně ve výhodě například ve srovnání s USA, a britské firmy jsou proto flexibilnější.

Britský trh je pro indické outsourcingové firmy nesporně největší z celé Evropy – udává se, že celých 20 % z příjmů indické firmy Tata Consultancy Services pochází právě z Velké Británie, zatímco z celého zbytku Evropy mu připadá okolo 10 % příjmů.<sup>22</sup> Mezi

---

<sup>20</sup> Ibid.

<sup>21</sup> Canada and Offshoring. *Library of Parliament* [online]. 2005 [cit. 2013-08-05]. Dostupné z: <http://www.parl.gc.ca/content/lop/researchpublications/prb0459-e.pdf>

<sup>22</sup> Offshoring: A lift from India. *The Economist* [online]. 2004 [cit. 2013-08-05]. Dostupné z: <http://www.economist.com/node/2482231>

přední firmy, které využívají indických služeb, patří Thames Water, United Utilities, Sainsbury či Barclays. Novým trendem na území Velké Británie je také outsourcing lékařských služeb – týká se to především sepisování lékařských záznamů a předpisů.

Ve Velké Británii, stejně jako v USA, se téma outsourcingu díky médiím většinou objevuje spíše v negativním kontextu, v důsledku čehož je také k nalezení málo dostupných dat. Čas od času se tu sice také objevují prognózy, které poukazují na opětovný návrat některých vyvezených služeb zpět do Velké Británie,<sup>23</sup> avšak i pokud by tomu tak bylo, není pravděpodobné, že by britské firmy zcela přestaly využívat zahraničních služeb.

#### **I. 4. 1. 4. Další evropské země**

Evropské země mají oproti Velké Británii a hlavně USA četné nevýhody, kvůli kterým není evropský trh pro indické outsourcingové firmy zdaleka tak zajímavý – samotné Spojené státy využívají dokonce až dvakrát více outsourcingových služeb než celá Evropa dohromady.<sup>24</sup> V roce 2003 byla hodnota evropského offshoringového trhu 45 miliard eur, přičemž za stejný rok se odhadoval objem amerického offshoringového trhu na 54 miliard eur.<sup>25</sup>

Hlavní evropské nevýhody jsou například přísněji chráněná práva zaměstnanců (a striktnější dohled nad nimi), větší uzavřenost světovému obchodu, nebo například fakt, že se Evropa skládá z menších států a tak se zde nenachází jeden velký, ale několik malých trhů, pro které se outsourcing příliš nevyplatí. Navíc mnoho evropských zemí nevyužívá indický outsourcing jednoduše proto, že může využít stejných služeb v některé z východoevropských zemí, které jsou sice o něco dražší, avšak bližší (jak geograficky, tak kulturně) a jak se často se poznamenává, také spolehlivější.

---

<sup>23</sup> SABHARWAL, Shruti. India may no longer be outsourcing hub as UK companies such as Aviva, BT & Santander move work to home country. *The Economic Times* [online]. 14. 7. 2011 [cit. 2013-08-05]. Dostupné z: [http://articles.economictimes.indiatimes.com/2011-07-14/news/29773439\\_1\\_uk-bank-uk-bpo-uk-companies](http://articles.economictimes.indiatimes.com/2011-07-14/news/29773439_1_uk-bank-uk-bpo-uk-companies)

<sup>24</sup> PRADHAN, *op. cit.* s. 212.

<sup>25</sup> WEINERT, *op. cit.* s. 5.

## **I. 4. 2. Poskytovatelé**

Žebříčky nejvyužívanějších zemí pro outsourcing se většinou více či méně liší. Jeden údaj v nich však zůstává stejný, totiž Indie na prvním místě.

### **I. 4. 2. 1. Čína**

Hlavním konkurentem Indie v oblasti outsourcingu je nepochybně Čína. Stejně jako Indie také nabízí levnou pracovní sílu (většinou ještě levnější než v Indii) a přívětivou politiku vůči zahraničním investicím. Čína si je dobře vědoma důležitosti přílivu zahraničního kapitálu a snaží se pro něj vytvořit vhodné podmínky pomocí četných zákonů a výhod (například tzv. Special Economic Zones, oblastí na území ČLR, ve kterých platí volnější ekonomické podmínky).

Na druhou stranu však Čína nenabízí stejnou jazykovou úroveň jako Indie. Zatímco je Indie s počtem anglicky hovořících lidí dosahujícím téměř 126 milionů<sup>26</sup> na druhém místě, Čína se s celkovým počtem 10 milionů anglických mluvčích<sup>27</sup> nachází daleko za Indií. Především z tohoto důvodu se tedy outsourcing v Číně odehrává hlavně v oblasti manuální práce a outsourcing služeb se zde zatím natolik nerozvinul. Je tomu tak i kvůli čínské politice – jak bylo zmíněno výše, Čína sice má co nabídnout v oblasti ekonomické politiky, avšak celkové politické směřování země je na rozdíl od situace v Indii pro západní firmy naopak znepokojující a odrazující.

### **I. 4. 2. 2. Filipíny**

Na Filipínách se v posledních letech odehrává velký boom outsourcingových služeb, který Indii oprávněně působí starosti. Podporují je čísla z posledních let, která udávají, že tato malá země s méně než desetinou indické populace Indii předběhla co do počtu zaměstnanců call center – okolo 350 000 oproti 330 000 v Indii,<sup>28</sup> a i její výnosy pro ni hovoří velmi slibně:

---

<sup>26</sup> Top Ten English Speaking Countries. *Maps of World* [online]. 2013 [cit. 2013-08-05]. Dostupné z: <http://www.mapsofworld.com/world-top-ten/countries-with-most-english-language-speaker-map.html>

<sup>27</sup> Ibid.

<sup>28</sup> YUN, Michelle a Kathy CHU. Philippines passes India in call-center jobs. *USA Today* [online]. 1. 9. 2011 [cit. 2013-08-05]. Dostupné z: [http://usatoday30.usatoday.com/money/world/2011-01-10-callcenters10\\_CV\\_N.htm](http://usatoday30.usatoday.com/money/world/2011-01-10-callcenters10_CV_N.htm)

jen za rok 2010 přinesla call centra Filipínám 7,2 miliardy amerických dolarů.<sup>29</sup> Na Filipíny se tak přelévá stále více služeb původně vykonávaných v Indii, což se vysvětluje hned několika faktory.

Důvodem pro preferenci filipínských firem bývá údajně bližší vztah Spojených států s Filipínami než s Indií – zatímco Indie byla v minulosti britskou kolonií, Filipíny byly americkou a díky tomu disponuje tamní pracovní síla americkým přízvukem a má celkově blíže k americké kultuře. Právě to má podle listu *The New York Times* zásadní význam: „*It helps that Filipinos learn American English in the first grade, eat hamburgers, follow the N.B.A. and watch the TV show “Friends” long before they enter a call center. In India, by contrast, public schools introduce British English in the third grade, only the urban elite eat American fast food, cricket is the national pastime and “Friends” is a teaching aid for Indian call center trainers.*”<sup>30</sup> Otázkou je, zda jsou tyto kulturní požadavky opravdu tak silné, aby zahýbaly obchodním světem.

Kromě lepšího anglického akcentu k filipínskému vzestupu přispívají také ještě zásadnější fakta, jako například lepší infrastruktura a vyšší bezpečnost země: oproti Indii, která je až na 141. místě, jsou Filipíny na 129. místě.<sup>31</sup> Dalším aspektem, kterým Filipíny mohou Indii konkurenčně ohrožovat, je gramotnost obyvatel: Filipíny se umísťují na 81. pozici, zatímco Indie se nachází hluboko vzadu, a to na 149. pozici.<sup>32</sup> Na druhou stranu jsou však filipínské platy o něco vyšší než indické,<sup>33</sup> což sice také hraje roli při rozhodování západních firem, nicméně podle nejnovějších tendencí nikterak výraznou – všechny vyjmenované faktory v nejnovější době dokázaly přilákat stovky firem, původních indických zákazníků, kvůli čemuž Indie zaznamenává v posledních letech úbytek klientů.

---

<sup>29</sup> PRADHAN, Basab ; Gaurav RASTOGI. *Offshore: India's Services Juggernaut*. New York: Portfolio, 2012, s. 110.

<sup>30</sup> BAJAJ, Vikas. A New Capital of Call Centers. *The New York Times* [online]. 25. 11. 2011 [cit. 2013-08-05]. Dostupné z: [http://www.nytimes.com/2011/11/26/business/philippines-overtakes-india-as-hub-of-call-centers.html?pagewanted=all&\\_r=0](http://www.nytimes.com/2011/11/26/business/philippines-overtakes-india-as-hub-of-call-centers.html?pagewanted=all&_r=0)

<sup>31</sup> Global Peace Index. *Vision of Humanity* [online]. 2013 [cit. 2013-08-05]. Dostupné z: <http://www.visionofhumanity.org/#page/indexes/global-peace-index/2013>

<sup>32</sup> Find the Data [online]. 2013 [cit. 2013-08-05]. Dostupné z: <http://country-facts.findthedata.org>

<sup>33</sup> PayScale [online]. 2013 [cit. 2013-08-05]. Dostupné z: <http://www.payscale.com/research/PH/Country=Philippines/Salary>

### **I. 4. 2. 3. Malajsie**

Také tato země je v celosvětovém měřítku další výraznou obchodní zemí, do které mnoho západních zemí přemísťuje část svých úkonů. Vzhledem k téměř dvojnásobnému průměrnému platu malajských softwarových inženýrů<sup>34</sup> oproti jejich indickým protějškům však nemůže Malajsie v této obchodní oblasti Indii plně konkurovat. Nicméně i přesto je outsourcing velkým přínosem pro malajskou ekonomiku, kdy má podle očekávání tento průmysl ke konci roku 2013 přinést 1,9 miliard dolarů.<sup>35</sup> Hlavním polem malajských služeb je BPO, IT konzultace a systémové integrace. Zastoupení zde mají světové firmy jako například Royal Dutch Shell, DHL, Microsoft, Nokia, nebo HP.

### **I. 4. 2. 4. Ostatní země**

Mezi další významné země se řadí Pákistán, Bangladéš a Indonésie. Jsou to tedy především asijské země, které se vyznačují nižšími náklady na život, a tedy výrazně nižšími platy, které zároveň disponují početným obyvatelstvem, potažmo pracovní silou.

## **I. 5. Historie**

Historicky vzato, ideový koncept outsourcingu se začal uplatňovat spolu s rozvojem dělby práce, kdy se lidé rozhodli zefektivnit svůj výkon tím, že se každý měl podílet pouze na jedné z mnoha částí obstarávání potravy a dalších věcí potřebných k přežití.

Ze stejného důvodu se outsourcing, tak jak jej chápeme dnes, začal rozvíjet v 60. letech, kdy se o větší efektivitu své práce pokoušely konkrétní firmy. Za první významnou společnost aktivní v outsourcingu bývá považována Electronic Data Systems, založená v roce 1962 podnikatelem Rossem Perotem. Ta v 60. letech začala spravovat elektronická data pro potravinářskou společnost Frito Lay či pro zdravotnickou asociaci Blue Cross & Blue Shield. Přestože byl tento počín přelomový, jednalo se v porovnání s dnešními dohodami o malý obchod. Hlavním důvodem outsourcingu v 60. letech bylo slabé IT

---

<sup>34</sup> Ibid, dostupné z: <http://www.payscale.com/research/MY/Country=Malaysia/Salary>

<sup>35</sup> Malaysian Outsourcing Industry. *Outsourcing Malaysia* [online]. 2013 [cit. 2013-08-05]. Dostupné z: <http://www.outsourcingmalaysia.org.my/facts-figures/71-malaysian-outsourcing-industry.php>

vybavení firem, proto byly zapotřebí společnosti, které byly vybaveny nejen lepší technologií, ale i lepšími schopnostmi s ní zacházet.<sup>36</sup>

Charakteristickým jevem 70. let byl rozvoj počítačových softwarů, které byly vydávány ve standardních podobách, a proto vlastně žádné firmě zcela nevyhovovaly. Na jejich pochopení a ovládní byla zapotřebí pomoc od specializovaných odborníků, kteří se tak stali hlavním objektem outsourcingových služeb této doby. Na rozdíl od 60. let, kdy se outsourcing zabýval především poskytováním hardwarových služeb, byla 70. léta již zaměřena na služby softwarové.

Zásadním přelomem outsourcingu se stalo roku 1989 přesunutí správy velké části informačního systému společnosti Kodak firmě IBM. Tento kontrakt dosáhl hodnoty 500 milionů dolarů, čímž se dosud řadí mezi jeden z největších a i dnes jej obě strany hodnotí jako velmi výhodný, ostatně Kodak prohlásil, že jeho režijní náklady se snížily až o 30–40 %.<sup>37</sup> Po tomto úspěchu se outsourcing z amerického kontinentu šířil do zbytku světa, za zmínku stojí zejména firmy British Petroleum, Lufthansa, Swiss Bank a další. Následující tabulka zobrazuje nejvýznamnější události outsourcingových služeb z 90. let na evropském kontinentu.

Tabulka I. 3. – 10 nejvýznamnějších kontraktů v Evropě za rok 1998

Společnost	Klient	Země	Oblast	Hodnota (\$)
<b>IBM</b>	Cable & Wireless	VB/ Irsko	Telekomunikace	3 miliardy
<b>TranSystems</b>	London Trasport	VB	Doprava	1,6 miliardy
<b>Siemens</b>	National Savings	VB	Bankovníctví	1,5 miliardy
<b>EDS</b>	Banka di Roma	Itálie	Bankovníctví	1,5 miliardy

Zdroj: KAKABADSE, Andrew a Nada KAKABADSE. *Critical review – Outsourcing: a paradigm shift. Journal of Management Development*. 2000, č. 19.

<sup>36</sup> Outsourcing Malaysia, *op. cit.*

<sup>37</sup> BRUCKNER, Tomáš, Jiří VOŘÍŠEK. *Outsourcing a jeho aplikace při řízení informačního systému podniku*. Praha: Ekopress, 1998, 119 s.

Během 90. let se společnosti začaly se softwarovými funkcemi více sbližovat a proto byly firmy, které se zabývaly outsourcingem informačních technologií, nuceny své činnosti ještě více specializovat.<sup>38</sup> Koncem 90. let pak nebyly z firem vyváděny pouze části jejich činností, nýbrž se čím dál více přenášely do outsourcingových firem činnosti kompletní. Tento způsob se uplatňuje dodnes, i když stále existují firmy, které upřednostňují tradiční metodu vyvádění pouze jisté části svých činností.

Postupem času se měnily také důvody pro outsourcing – v počátcích bylo hlavním motivem především snížení nákladů, avšak v průběhu let, s růstem globální konkurence, se začaly přidávat i další důvody, které firmám mohou pomoci získat náskok před svou konkurencí v příslušném segmentu trhu. Hlavní roli dnes hraje především efektivita, jelikož s rozvojem informačních technologií se tempo obchodu výrazně zvýšilo, dále jsou požadovány nové firemní strategie, které neúspěšným firmám umožní zlepšit své výsledky, pomoc při organizaci, zavádění nových produktů na trh apod.

---

<sup>38</sup> PFANNENSTEIN, *op. cit.* s. 73



## 2. část

### II. Praktické hledisko

#### II. 1. Výhody

##### II. 1. 1. Pro zadavatele

Obrovský počet firem, které v dnešní době z různých důvodů využívají outsourcing, dokazuje, že z tohoto průmyslu pro ně plyne velké množství výhod. Samozřejmostí, která provází každý úspěšný outsourcing služeb, je snížení nákladů zadavatelské společnosti. Úspory jsou pochopitelně u každé firmy jiné, nicméně udává se, že outsourcing v průměru ušetří společnostem okolo 15–25 % výdajů,<sup>39</sup> indické odhady však udávají poněkud optimističtější čísla, a to až 50 %.<sup>40</sup>

Pro firmy se zde vyskytuje další vítaný jev, kterým se ale nikterak nepyšní, protože jej veřejnost vnímá jako velmi negativní a nechtěný: snižování počtu zaměstnanců. Společnosti však díky tomu mají nižší náklady na mzdy, kdy dražší pracovní sílu nahrazují silou levnější, ale také nepotřebují tak rozsáhlé zázemí, mají jednodušší organizaci a nižší zodpovědnost.

Velkým přínosem převedení činností do vzdálených oblastí, ačkoli se to na první pohled nemusí zdát, je časový posun. Například rozdíl mezi New Yorkem a Bombají je 9,5 hodiny, což v praxi znamená, že firma nacházející se např. v USA má možnost ke konci své pracovní doby zaslat požadavek do Indie či jiných asijských zemí a tento požadavek bývá obvykle ráno zpracován. To umožňuje firmě využít celých 24 hodin ze dne a být velmi efektivní.

Někteří autoři uvádějí další poměrně zajímavý fakt, díky kterému může být outsourcing atraktivní: pracovní síla v rozvojových zemích je motivovanější a práci oddanější.<sup>41</sup> Pracovat pro západní firmu pro ni totiž bývá obvykle přitažlivé a některé

---

<sup>39</sup> MINOLI, *op. cit.* s. 2

<sup>40</sup> Managing your entire outsourcing venture. *Outsource to India* [online]. 2013 [cit. 2013-08-05]. Dostupné z: <http://www.outsource2india.com/>

<sup>41</sup> KROES, James R. Outsourcing of supply chain processes: *Evaluating the impact of congruence between outsourcing drivers and competitive priorities on performance*. Atlanta, 2007. Dostupné z: [https://smartech.gatech.edu/bitstream/handle/1853/16146/kroes\\_james\\_r\\_200708\\_phd.pdf](https://smartech.gatech.edu/bitstream/handle/1853/16146/kroes_james_r_200708_phd.pdf). Disertační práce. Georgia Institute of Technology.

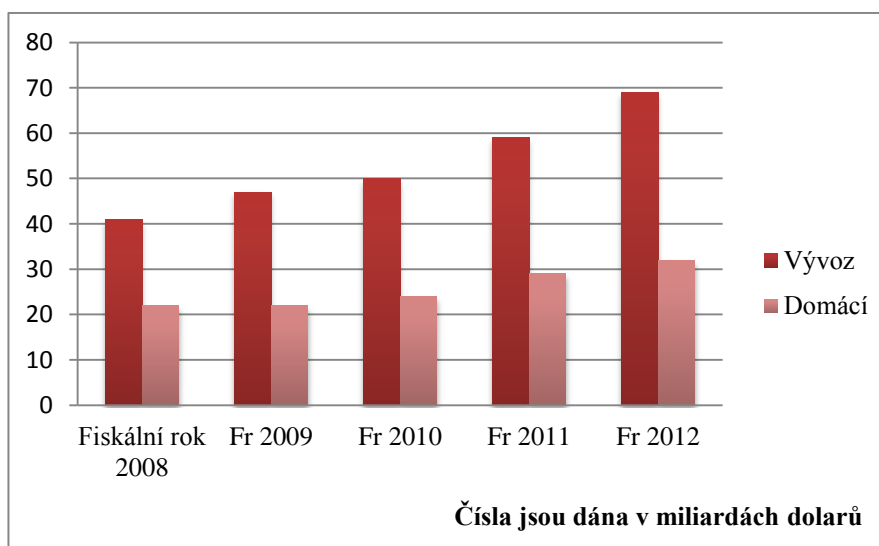
pracovní pozice, které jsou v západním světě obvykle považovány za podprůměrnou práci, bývají životní šancí a důležitou pracovní zkušeností mnoha, zejména mladých lidí z teprve rozvíjejících se světových ekonomik.<sup>42</sup> Navíc se asijským zaměstnancům naskýtají k práci v západních firmách často daleko horší alternativy u lokálních zaměstnavatelů, kde se pracovní podmínky často výrazně rozcházejí s podmínkami oficiálně stanovenými zákonem.

## II. 1. 2. Pro Indii

### II. 1. 2. 1. Finance

Zásadním přínosem pro Indii z poskytování outsourcingových služeb je samozřejmě příliv finančních prostředků – hodnota vytvořená outsourcingovým průmyslem v roce 2012 je odhadována na 69 miliard amerických dolarů.<sup>43</sup> V tabulce II. 1. jsou porovnány příjmy indické ekonomiky pouze z jedné části outsourcingových služeb, a to Business Process Outsourcing v oblasti informačních technologií. Porovnávány jsou fiskální roky 2008 až 2012 a je zde patrný stálý rozvoj této oblasti.

Tabulka II. 1. – Příjmy z IT – BPO



Zdroj: Indian IT-BPO Industry. *Nasscom* [online]. 2012 [cit. 2013-08-05]. Dostupné z:

<http://www.nasscom.in/indian-itbpo-industry>

<sup>42</sup> McKinsey Global Institute, *op. cit.* s. 1

<sup>43</sup> Indian IT-BPO Industry. *Nasscom* [online]. 2012 [cit. 2013-08-05]. Dostupné z: <http://www.nasscom.in/indian-itbpo-industry>

V roce 2008 byly výnosy z BPO služeb (jak exportovaných, tak i poskytovaných na domácí půdě) v oblasti informačních technologií 63 miliard amerických dolarů, v roce 2009 až 69 miliard, v roce 2010 čísla vzrostla na 74 miliard a v roce 2011 na celých 88 miliard dolarů. Fiskální rok 2012 byl pouze odhadován, a to na 101 miliard dolarů, což tvoří 7,5 % indického HDP.<sup>44</sup>

## II. 1. 2. 2. Pracovní místa

Indii se díky outsourcingu také otevřelo obrovské množství pracovních pozic především pro mladé absolventy, kterým je většina těchto pozic určena. V celém outsourcingovém odvětví je dnes zaměstnáno přes 2,2 milionů lidí a každý rok je přijímáno 150 000 dalších.<sup>45</sup> Nově dostávají šanci i ti, kteří byli dříve odkázáni na tradiční zemědělský způsob obživy při práci na venkově, často bez vyššího vzdělání. Dle informací firmy Infosys společnost v roce 2010 přijala 40 % nových zaměstnanců právě z venkovských oblastí.<sup>46</sup>

Podle údajů *The National Association of Software and Services Companies* (NASSCOM) se navíc počítá, že až 8 milionů pracovních míst bylo outsourcingovým průmyslem vytvořeno nepřímo.<sup>47</sup> Lidé zaměstnaní v předních IT firmách v Indii totiž investují velkou část svých peněz zpět do oběhu – platí nájmy, utrací za potraviny, spotřební zboží, služby apod., a tím vytváří obrovské množství dalších pracovních příležitostí, navíc často ve službách, které nevyžadují vysokoškolské vzdělání a jsou tak dostupné širšímu okruhu lidí.

## II. 1. 2. 3. Vzdělání

Pro budoucí zaměstnance IT průmyslu se staví mnoho nových škol, které přinášají do Indie více vzdělání, především pochopitelně v oblasti IT. V tabulce II. 2. je naznačeno, jak tendence výstavby nových škol rychle stoupá. Zobrazeny jsou údaje za období 16 let.

---

<sup>44</sup> Indian IT-BPO Industry. *Nasscom* [online]. 2012 [cit. 2013-08-05]. Dostupné z: <http://www.nasscom.in/indian-itbpo-industry>

<sup>45</sup> PRADHAN, *op. cit.* s. 138.

<sup>46</sup> Infosys' 40 % new hires from rural areas. *The Times of India* [online]. 2010 [cit. 2013-08-05]. Dostupné z: [http://articles.timesofindia.indiatimes.com/2010-06-21/software-services/28301136\\_1\\_rural-areas-alma-mater-golden-jubilee-celebrations](http://articles.timesofindia.indiatimes.com/2010-06-21/software-services/28301136_1_rural-areas-alma-mater-golden-jubilee-celebrations)

<sup>47</sup> PRADHAN, *op. cit.* s. 27.

Tabulka II. 2. – Počet technických univerzit založených mezi lety 1987- 2003

Rok	Počet technických univerzit
1987	246
1995	353
2003	1100

Zdroj: PRADHAN, Basab ; Gaurav RASTOGI. *Offshore: India's Services Juggernaut*. New York: Portfolio, 2012, s. 110.

Rychlý vzestup se odehrával i v následujících letech – v roce 2004 se počet škol zvýšil až na dvojnásobek předchozího roku. Nejvíce technických škol bylo v roce 2004 ve státě Ándhrapraděš (až 236), ale třeba jen v samotném hlavním městě Dillí se nacházelo 61 technických škol. Udává se, že každoročně vychází z technických univerzit neuvěřitelných 500 000 absolventů<sup>48</sup> – tento růst má sice za následek dostupnější vzdělání více lidem, avšak jeho úroveň s počtem škol a studentů i z chudších poměrů klesá. Doprovodným jevem vzestupu vzdělanosti je tak velké množství absolventů, kteří čerstvě vyšli vysokou školu, jejich vzdělání ale neodpovídá představám outsourcingových firem a v důsledku toho nemohou najít uplatnění.

Vysoká produkce univerzitně vzdělaných lidí je tak v posledních letech v Indii paradoxně velkým problémem, jelikož značně převyšuje poptávku na pracovním trhu a navíc zaměření studentů právě z výše zmíněných škol bývá až příliš specifické a těžko uplatnitelné v jiných oborech odpovídající úrovně. Podle Mezinárodní organizace práce se v Indii nachází více nezaměstnaných mezi vysokoškolsky vzdělanými lidmi a s poklesem úrovně vzdělání nezaměstnanost ubývá. Podstatně méně nezaměstnaných se tak nachází ve venkovských oblastech.<sup>49</sup> Zdánlivý přínos vzdělání tedy zůstává do budoucna také jakousi výzvou, kterou bude třeba řešit.

<sup>48</sup> BAJAJ, Vikas. Flashy Office Space, Advertising India's Allure. *The New York Times* [online]. 27. 12. 2010 [cit. 2013-08-05]. Dostupné z:

[http://www.nytimes.com/2010/12/28/business/global/28sizzle.html?pagewanted=all&\\_r=0](http://www.nytimes.com/2010/12/28/business/global/28sizzle.html?pagewanted=all&_r=0)

<sup>49</sup> MITRA, Arup a Sher VERICK. Youth employment and unemployment: an Indian perspective. *International Labour Organization* [online]. 2013 [cit. 2013-08-05]. Dostupné z: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--asia/---ro-bangkok/---sro-new\\_delhi/documents/publication/wcms\\_211552.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--asia/---ro-bangkok/---sro-new_delhi/documents/publication/wcms_211552.pdf)

## **II. 1. 2. 4. Rozvoj stavebnictví**

Outsourcingový průmysl s sebou do Indie přinesl také silný rozvoj stavebnictví a obchodu s nemovitostmi. Největší outsourcingové firmy se předhánějí v tom, která z nich postaví největší, nejhezčí a nejmodernější areál pro své zaměstnance v hodnotách stovek milionů dolarů. Novinkou je například kampus Tata Consultancy Services v Čennaji v hodnotě 200 milionů amerických dolarů. Celek se sestává z šesti budov ve tvaru motýlů připojených ke dvěma velkým budovám (viz příloha, obrázek 1). Komplex má pojmout až 24 000 zaměstnanců. Také firma Infosys, která má po celé Indii 15 staveb, plánuje další, která se má skládat z budov podobných Koloseu, Pantheonu, nebo skleněné pyramidě v Louvru, celkem pro 15 000 zaměstnanců (viz příloha 1, obrázek 2).

Počátky této rozsáhlé výstavby jsou spojeny s výstavbou tzv. Electronic City v Bengalúru pod dohledem společnosti KOENICS (Karnataka Electronics – firma, která zajišťuje infrastrukturu předním indickým IT firmám). Electronics City bylo vystavěno v roce 1978 na území asi 136 hektarů – mělo být konkurencí americkému Silicon Valley, ambicí jeho tvůrců však bylo vydobýt si ještě větší slávu a ohlas. Dnes se na tomto území nachází 27 vzdělávacích institutů a okolo 300 předních IT firem.<sup>50</sup>

## **II. 2. Nevýhody a rizika**

Outsourcing s sebou logicky kromě výhod přináší také spoustu nevýhod, zpravidla se lišících podle toho, zda se jedná o zadavatelskou či o poskytovající zemi, a také několik rizik, na které si musí firmy při podnikání v Indii dát pozor.

### **II. 2. 1. Z pohledu zadavatele**

#### **II. 2. 1. 1. Ochrana dat a ztráta kontroly**

Zásadním problémem firem při předávání svých aktivit třetí straně je ochrana dat. Čím větší je počet osob manipulujících s citlivými daty, tím větší je riziko jejich zneužití, a toto riziko je v právě Indii bohužel ještě vyšší. Podle směrnice o ochraně dat Evropské unie je přenos dat do zemí mimo EU značně omezen pouze na země, které mají přiměřenou úroveň

---

<sup>50</sup> About Electronic City. *ECity Bangalore* [online]. 2013 [cit. 2013-08-05]. Dostupné z: <http://www.electronic-city.in/>

ochrany zajištěnou domácí legislativou nebo mezinárodními závazky. Mezi těmito zeměmi se Indie nevyskytuje, což značně komplikuje výměnu dat mezi Indií a zeměmi EU.

Indie se ve vlastním zájmu snaží na tuto směrnici reagovat pomocí řady ustanovení, která mají ochranu dat upravit. Významným počinem byl Information Technology Act z roku 2008, dodatek ke stejnojmennému zákonu z roku 2000, který zásadním způsobem upravuje právě ochranu dat. Po tomto zákonu do dnešního dne následovalo několik dalších. Samotné firmy se také snaží o co nejvyšší ochranu soukromých dat, jelikož jsou ze své dobré pověsti živý – kvůli velké indické konkurenci by nespolehlivé firmy byly velmi rychle nahrazeny. Proto jsou ve společnostech zajištěny velmi precizní a přísné kontroly a přístup k citlivým datům je striktně omezen.<sup>51</sup>

Přesunutím některých funkcí mimo vlastní firmu také dochází k tomu, že firma již nemá nad touto funkcí tak dokonalý přehled. To může být nepříjemné, jelikož firmě nezbyvá nic jiného než svému partnerovi plně důvěřovat. Nicméně indické IT firmy mají ve svém oboru již poměrně velké zkušenosti, a pokud si zadavatelská firma vybere předního outsourcingového společníka, většinou se nemá čeho obávat.

## **II. 2. 1. 2. Úbytek pracovních míst**

Samozřejmě největším kamenem úrazu je odliv pracovních míst do jiných zemí. Americké Bureau of Labor Statistics udává, že v období od ledna 2009 do prosince 2011 přišlo až 6.1 milionů zaměstnanců ve Spojených státech o své pracovní místo v důsledku zavření či přemístění firmy, nedostatku pracovní činnosti nebo přesunutí jejich pracovního místa jinam.<sup>52</sup> Tento problém je zejména v USA velmi palčivý a firmy jsou tak v posledních letech donuceny jej alespoň minimálně řešit, třeba tím, že část pracovních pozic převádějí zpět do své domoviny, o čemž pak hojně zpravují americká média.

## **II. 2. 1. 3. Ztráta národní identity**

V zemích zadavatelů panuje obava o vlastní průmysl. Vznáší se otázka, co je vlastně na západních firmách západního, pokud je celá služba provedena v Indii, či pokud je celý

---

<sup>51</sup> PRADHAN, *op. cit.* s. 126.

<sup>52</sup> Economic News Release: Displaced Workers Summary. *Bureau of Labor Statistics* [online]. 2012 [cit. 2013-08-05]. Dostupné z: <http://www.bls.gov/news.release/disp.nr0.htm>

výrobek sestaven v Číně. Nejenže obyvatelé západních zemí přicházejí o práci, ale i firmy, které byly tradičně západní, tam již mají zapsané pouze své sídlo. Celému tomuto proudu, který se obává o identitu místních firem, se někdy říká ekonomický nacionalismus.<sup>53</sup> Někteří autoři o této problematice hovoří s cílem probudit hlavní představitele firem a politiky a apelovat na ně, jako např. bývalý senátor státu Severní Dakota a zapálený kritik outsourcingu Byron Dorgan: „*The result is an unprecedented exodus of American jobs by companies... They still want to be connected to America, because that's where they want to sell most of the products they produce. They just don't hire Americans to make those products.*“<sup>54</sup>

#### II. 2. 1. 4. Etický pohled

Velký otazník visí nad etickým hlediskem outsourcingového průmyslu. Úroveň pracovního zázemí informačního outsourcingu sice není tak nízká jako u manufakturního, jehož nehumánní podmínky vyplouvají zvláště v posledních měsících na povrch, avšak i zde je to jistě téma k zamyšlení. Západní země, které by měly primárně podporovat domácí pracovní trh, svou práci převádějí do zemí, o nichž vědí, že nabízejí nesrovnatelně horší podmínky k práci, a to celé jen za účelem ušetření vlastních nákladů. Tak se stávají země, které nerespektují lidská práva, předními obchodními partnery západních firem a vlastně ze své, často nehumánní politiky značně profitují.

Indie je v otázce lidských práv o něco dále než Čína, alespoň tedy svým politickým zřízením, které je na rozdíl od Číny demokratické. Nicméně pracovní podmínky bývají v manufakturních továrnách podobné. V médiích se často objevují svědectví zaměstnanců, kteří dostávají směšně nízké platy, jako například 34 centů za hodinu. Zmiňovány jsou fyzické tresty, psychický tlak, nedostatek pracovních pauz, příliš dlouhá pracovní doba, nesplnitelné požadavky zaměstnavatelů a samozřejmě také nedůstojné a nedostačující pracovní prostředí. Nad těmito podmínkami západní firmy většinou přivírají oči a pouze čas od času se problémem začnou zabývat novináři, většinou při podobném neštěstí, jakým byl nedávný pád budovy textilky v Bangladéši. Ačkoli práce v call centrech není pravděpodobně tak náročná jako v továrnách, i tak jsou jejich zaměstnanci přetěžováni, vystavováni psychickému tlaku a často odměňováni jen velmi nízkými platy.

---

<sup>53</sup> DORGAN, Byron L. *Take This Job And Ship It: How Corporate Greed And Brain- Dead Politics Are Selling Out America*. New York: Thomas Dunne Books, 2006, s. 24.

<sup>54</sup> Ibid, s. 25.

Na druhou stranu je nutno podívat se na podmínky, z jakých tito zaměstnanci outsourcingových firem pocházejí. Nižší platy se zdají logické ve vztahu s výší jejich životních nákladů a zřejmě není možné očekávat, aby například zaměstnanci IT firmy v Bengalúru, kteří mají životní náklady zhruba třikrát menší, než zaměstnanci v New Yorku,<sup>55</sup> dostávali stejný plat. Zatímco je však plat indických inženýrů několikanásobně nižší, než plat jejich amerických protějšků, je zároveň několikanásobně vyšší, než platy ostatních indických zaměstnanců.<sup>56</sup>

Pro nehumánní pracovní podmínky však jistě žádná podobná omluva neexistuje. Prostředí, ve kterém někteří indiští zaměstnanci pobývají, bývá horší než běžné kanceláře evropských či amerických firem, i pracovní doba se v mnoha případech liší od té státem povolené. Mnoho západních firem se však zjišťováním konkrétních podmínek příliš nezaobírá a tím takové chování tiše podporuje.

## **II. 2. 2. Z pohledu Indie**

### **II. 2. 2. 1. Kariérní postup**

Často se uvádí, že mladí absolventi mají v outsourcingových firmách pouze minimální kariérní postup, jako příklad mohou sloužit call centra, kde je opravdu jen málo prostoru, kam by se mohli zaměstnanci posunovat. Mnoho z nich si tak stěžuje na monotónní práci, která v podstatě nemá žádnou budoucnost. Právě na tom je ovšem outsourcingový průmysl založen, alespoň většina poskytovaných služeb. Indické firmy poskytují rychle odvedené služby zajištěné mladými flexibilními lidmi, kteří práci vykonávají mnohem levněji a právě na nich celý průmysl stojí. Místo nad nimi patří jen pár manažerům, kteří však spíše dotvářejí propracovaný systém, ve kterém není příliš mnoho pozic, na které by mohli zaměstnanci aspirovat. Call centra, od kterých se celý průmysl v podstatě odráží, asi ani jinak provozovat ani nelze.

---

<sup>55</sup> Cost of Living. *Numbeo* [online]. 2013 [cit. 2013-08-05]. Dostupné z: [http://www.numbeo.com/cost-of-living/city\\_result.jsp?country=India&city=Delhi&displayCurrency=USD](http://www.numbeo.com/cost-of-living/city_result.jsp?country=India&city=Delhi&displayCurrency=USD)

<sup>56</sup> PRADHAN, *op. cit. s. 7*



## II. 2. 2. 2. Průměrný věk

Někteří autoři poukazují na další problematiku, kterou je průměrný věk zaměstnanců IT firem. Tento obor dává téměř výhradně přednost mladým absolventům a nejeví zájem o generace starší a zkušenější – důvodem je potřeba maximální flexibility, rychlosti a efektivnosti, kterou podávají spíše mladí lidé. Například průměrný věk zaměstnanců přední indické outsourcingové společnosti Tata Consultancy Services je pouhých 28 let.<sup>57</sup> Tato čísla však dávají smysl, pokud se podíváme na věkové složení obyvatel Indie, kde je dle aktuálních údajů okolo 18,2 % obyvatel je ve věku 15–24 let (tj. okolo 220 milionů lidí),<sup>58</sup> porovnáme-li to například s Evropou, kde je mladých lidí ve stejné věkové kategorii pouhých 13 % (tj. 62 milionů).<sup>59</sup> Průměrný věk v EU je 41 let<sup>60</sup>, zatímco v Indii je to pouhých 26,7 let.<sup>61</sup> Je tedy logické, že je v Indii zaměstnaná v průměru mnohem mladší pracovní síla.

## II. 3. Politická otázka

### II. 3. 1. USA

Jak již bylo naznačeno výše, asi nejožehavějším politickým tématem se outsourcing stal ve Spojených státech. Lidé postupem doby začali být doslova alergičtí na různá prohlášení amerických firem, která představují outsourcing jako obrovskou šanci nejen pro firmy samotné, ale právě pro zbytek obyvatel. Poslední dobou proto firmy velmi pečlivě volí svá slova, pokud hovoří o přesouvání části svých služeb do zahraničí.

---

<sup>57</sup> HARJANI, Ansuya. India's Secret Weapon: Its Young Population. *CNBC* [online]. 24. 10. 2012 [cit. 2013-08-05]. Dostupné z: <http://www.cnbc.com/id/49472962>

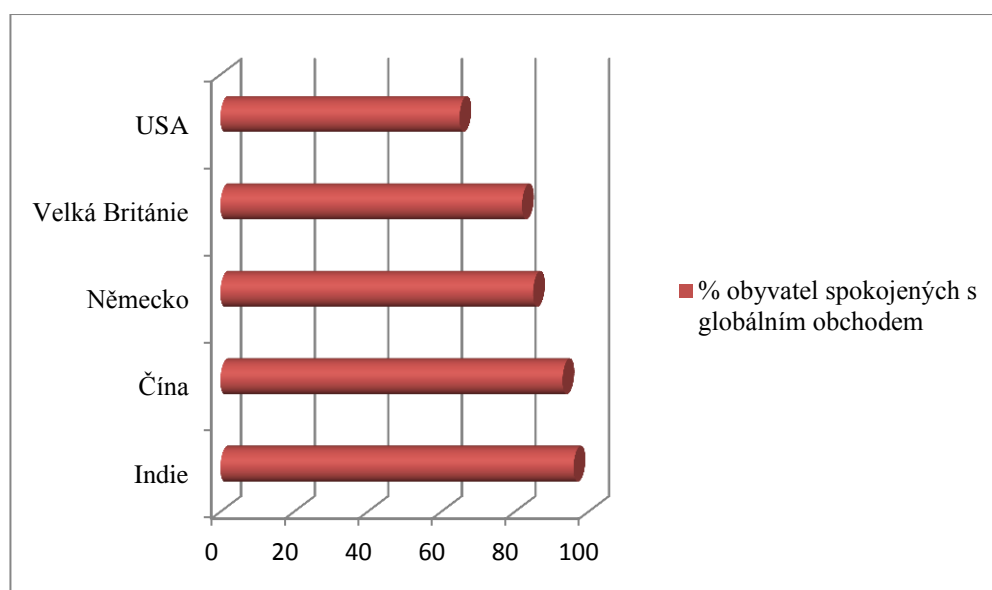
<sup>58</sup> The World Factbook. *Central Intelligence Agency* [online]. 2013 [cit. 2013-08-05]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/2010.html#wfbtop>

<sup>59</sup> Youth in Europe: A statistical portrait. *Eurostat* [online]. 2009 [cit. 2013-07-22]. Dostupné z: [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_OFFPUB/KS-78-09-920/EN/KS-78-09-920-EN.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-78-09-920/EN/KS-78-09-920-EN.PDF)

<sup>60</sup> Ibid.

<sup>61</sup> *Central Intelligence Agency, op. cit.*

Tabulka II. 3. – Spokojenost občanů s celosvětovým obchodem



Zdroj *Views on Trade and Globalization*. Pew Research Center [online]. 2009, 23. 7. 2009 [cit. 2012-08-05].

Dostupné z: <http://www.pewglobal.org/2009/07/23/chapter-5-views-on-trade-and-globalization/>

Jak vidno z tabulky II. 3., jednoznačně nejskeptičtější vůči světovému obchodu jsou právě obyvatelé Spojených států, kteří si pod tímto pojmem pravděpodobně představí hlavně outsourcing. Pouhých 65 % obyvatel odpovědělo kladně na otázku, zda vnímají světový obchod jako pozitivní přínos. Na opačném konci, také zcela logicky, se naopak nacházejí Indové, ze kterých celých 96 % odpovědělo na tutéž otázku kladně. Mezi těmito dvěma zeměmi stojí Velká Británie, kde vidí 82 % obyvatel světový obchod pozitivně, dále v Německu je tomu 85 % a v Číně, také očekávaně, 93 % obyvatel.

Stejně jako firmy musí být ale i politici velmi obezřetní, pokud jde o toto téma. Tlak občanů neustále sílí, a proto si vrcholní politici nemohou dovolit stát jednoznačně na straně outsourcingu, alespoň ne veřejně. Již tradičně zabírá toto téma své místo při předvolebních debatách, ve kterých jeden politik obviňuje druhého z využívání outsourcingových služeb a jejich podpory. Ještě za éry prezidenta G. Bushe nebylo téma tak horké, a proto se k němu vláda stavěla celkem liknavě – uznala výhody i nevýhody, nicméně prohlásila, že nemá v plánu žádné regulační zásahy, jen si klade za cíl vytvořit více pracovních pozic na území USA jako náhradu za ty přemístěné.

Později se téma stávalo čím dál palčivějším, kdy média kritizovala například americkou političku Hillary Clinton, kterou obvinila z neupřímného jednání při dvou svých výpovědích. Poprvé na návštěvě Nového Dillí v roce 2005 outsourcing údajně hájila a nechala

se slyšet, že tento průmysl v žádném případě v blízké budoucnosti nevyumizí. Navíc dodala: „*We are not against outsourcing; we are not in favor of putting up fences.*“<sup>62</sup> Tři roky poté, v primárních volbách při své kandidatuře na prezidenta, se však nechala v jedné americké škole slyšet, jak je pro ni nesnesitelný pohled na odliv pracovních pozic do zahraničí.<sup>63</sup>

Barack Obama je tradičně výrazně proti outsourcingu a nezapomíná to připomínat před každým volebním obdobím a na svých mítincích. Opakovaně poukazuje na problém daňových úlev firmám, které následně přesouvají své funkce do zahraničí, a navrhuje, aby byly zavedeny daňové úlevy především pro ty firmy, které naopak vytvářejí pracovní pozice doma ve Spojených státech. Nicméně opozice a také média mu vyčítají, že kromě planých slibů pro vyřešení problému mnoho nedělá. Deník *The Washington Post* cituje některé kritiky: „*He has repeatedly failed in other ways to protect American jobs from being moved overseas.*“<sup>64</sup> Obamův největší protivník Mitt Romney také vycítil palčivost tématu a využil jej jako politickou zbraň: „*This president has been outsourcing a good deal of American jobs himself by putting money into energy companies, solar and wind energy companies that end up making their products outside the United States. If there is an outsourcer-in-chief, it's the president of the United States, not the guy who's running to replace him*”<sup>65</sup>

Snad k nejvýraznějšímu politickému kroku došlo roku 2010 v americkém státě Ohio. Aby místní vláda uchránila pracovní místa svých zaměstnanců, zakázala využívání služeb outsourcingu úplně. Oficiálními důvody byla nespokojenost se službami prováděnými v zahraničí a snaha uchránit práci svých obyvatel. Mnoho dalších amerických států se poté také snažilo o boj proti outsourcingu pomocí tzv. Anti- outsourcing bills – zajímavé a typické je, že tyto návrhy zákonů byly podávány zpravidla v předvolebních obdobích a téměř nikdy nebyly uvedeny v platnost.

K outsourcingu se samozřejmě pravidelně vyjadřuje i současný ministr zahraničí John Kerry. Jednalo se také o jedno z ožehavých témat při jeho kandidatuře na post amerického

---

<sup>62</sup> SOLOMON, John a Matthew MOSK. Unions Press Clinton on Outsourcing Of U.S. Jobs. *The Washington Post* [online]. 8. 9. 2007 [cit. 2013-08-05]. Dostupné z: <http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2007/09/07/AR2007090702780.htm>

<sup>63</sup> Ibid.

<sup>64</sup> HAMBURGER, Tom. Obama's record on outsourcing draws criticism from the left. *The Washington Post* [online]. 10. 7. 2012 [cit. 2013-08-05]. Dostupné z: [http://www.washingtonpost.com/business/economy/obamas-record-on-outsourcing-draws-criticism-from-the-left/2012/07/09/gJQA1jJCZW\\_story.html](http://www.washingtonpost.com/business/economy/obamas-record-on-outsourcing-draws-criticism-from-the-left/2012/07/09/gJQA1jJCZW_story.html)

<sup>65</sup> KESSLER, Glenn. Obama and outsourcing: a guide to the GOP's charges. *The Washington Post* [online]. 12. 7. 2012 [cit. 2013-08-05]. Dostupné z: [http://www.washingtonpost.com/blogs/fact-checker/post/obama-and-outsourcing-a-guide-to-the-gops-charges/2012/07/11/gJQA1LBleW\\_blog.html](http://www.washingtonpost.com/blogs/fact-checker/post/obama-and-outsourcing-a-guide-to-the-gops-charges/2012/07/11/gJQA1LBleW_blog.html)

prezidenta proti G. Bushovi v roce 2004. Na rozdíl od dalších politiků se však jeho názor zdá konzistentní a realistický, jelikož nepředstavuje ani jednoznačné zapuzení tohoto průmyslu, ani nad ním nejásá: „*You can't stop all outsourcing... I have never promised that. I'm not going to because that would be pandering. But what you can do is create a fair playing field and that's what I'm talking about.*“<sup>66</sup> I dnes, jako ministr zahraničí, zastává stejný názor a snaží se řešit problém jinými cestami.

### II. 3. 2. Indie

Snahou současného indického premiéra Manmóhana Singha je urovnávat a pěstovat vztahy s americkou veřejností a tím tak podporovat americké firmy k další spolupráci. Dobré vztahy s USA jsou pro Indii v současné době klíčové a Indie si nemůže dovolit je ztratit. Jak se M. Singh nechal při setkání s americkým prezidentem Barackem Obamou slyšet: „*As far as India is concerned, India is not in the business of stealing jobs from the U.S. Outsourcing industry, I believe, has helped to improve the productive capacity and productivity of American industries.*“<sup>67</sup>

Jakousi protikladnou rolí Manmóhana Singha je však také ujišťovat občany vlastní země, že se Indie nebude soustředit pouze na IT průmysl a obchod s ním, ale bude nadále podporovat i zemědělství, v němž stále nacházejí pracovní uplatnění stovky milionů obyvatel – podle dat Světové banky pracuje v zemědělství v Indii celých 52 % všech pracujících obyvatel,<sup>68</sup> což je například v porovnání s USA, kde jsou v zemědělství zaměstnaná pouhá 2 % pracovní síly,<sup>69</sup> o několik řádů výš. Zatímco outsourcingový průmysl představuje mladý proud Indie, zemědělství jako by byla Indie tradiční, početně stále velmi silná – vždyť na venkově dosud žije téměř 70 % populace, což představuje 830 milionů obyvatel.<sup>70</sup> Outsourcing pro Indii otevírá bránu do západního světa, do budoucnosti a k vysokým výdělkům; zemědělství je však fenomén, který do dnešní doby Indii

---

<sup>66</sup> MORLEY, Jefferson. South Asia Balks at Kerry's Outsourcing Stance: U.S. Domestic Issues Grab International Attention. *The Washington Post* [online]. 12. 10. 2004 [cit. 2013-08-05]. Dostupné z: <http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/articles/A26646-2004Oct12.html>

<sup>67</sup> India not stealing jobs from the U.S. : Manmohan Singh. *The Hindu* [online]. 2010 [cit. 2013-08-05]. Dostupné z: <http://www.thehindu.com/business/Economy/india-not-stealing-jobs-from-the-us-manmohan-singh/article874242.ece>

<sup>68</sup> Employment in agriculture. *The World Bank* [online]. 2010 [cit. 2013-08-05]. Dostupné z: <http://data.worldbank.org/indicator/SL.AGR.EMPL.ZS>

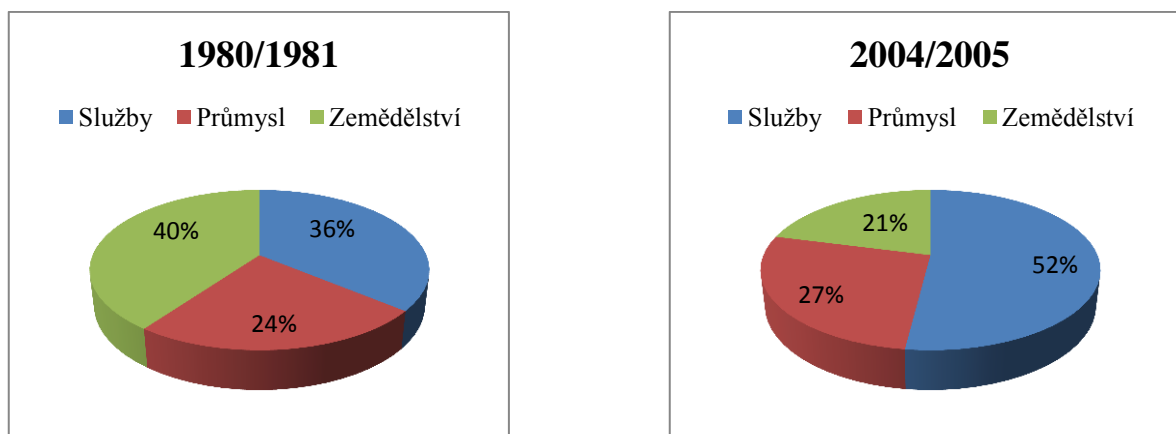
<sup>69</sup> Ibid.

<sup>70</sup> Rural Urban Distribution of Population. *Census of India* [online]. 2011 [cit. 2013-08-05]. Dostupné z: [http://censusindia.gov.in/2011-prov-results/paper2/data\\_files/india/Rural\\_Urban\\_2011.pdf](http://censusindia.gov.in/2011-prov-results/paper2/data_files/india/Rural_Urban_2011.pdf)

charakterizuje a tvoří také významnou část jejího příjmu. Zatímco IT průmysl je na globalizaci závislý, zemědělství je skrze ni poškozováno a tlumeno.

Fakt, že indickému zemědělství globalizace nesvědčí a ztrácí kvůli ní na síle, dokazují i čísla – v letech 1990/1991 byl podíl zemědělství z celkových příjmů Indie 28,5 %, avšak již v letech 2005/2006 to bylo pouze 16,5 %.<sup>71</sup> Manufaktura celkově zaznamenává v posledních letech stagnaci až mírný propad na úkor rychlého vzestupu terciárního sektoru, viz graf II. 4. Dnešní Indie se tak nachází mezi těmito dvěma protikladnými fenomény, na jejichž koncích proti sobě stojí indická majetná, vzdělaná vrstva a ti nejchudší; moderní globalizovaný svět proti tradičnímu, který je až příliš živou vzpomínkou na relativní politickou a zejména ekonomickou uzavřenost Indie. Otázkou je, zda se Indii podaří vytvořit optimální rovnováhu mezi těmito dvěma póly a zachovat si tak pevnou a stabilní ekonomiku.

**Graf II.4. – Podíly jednotlivých oblastí na indickém hospodářství v letech 1980/81 a 2004/5:**



Zdroj: PANAGARIYA, Arvind. *India: The Emerging Giant*. New York: Oxford University Press, 2008, s. 13.

<sup>71</sup> PANAGARIYA, *op. cit.* s. xxvi.

### 3. část

## III. Konkrétní podoba outsourcingu v Indii

### III. 1. Historický vývoj

Do 90. let 20. století bylo v Indii podnikání značně komplikované, jelikož Indie představovala ekonomicky uzavřený stát. Války s Čínou a Pákistánem v 60. letech a znárodnění většiny bank, pojišťoven, dolů a dalších velkých společností v letech následujících se do ekonomiky dost promítly. Navíc byla v Indii již od získání státní nezávislosti prosazována politika soběstačnosti, při které byly rozvíjeny jen minimální ekonomické vztahy s jinými zeměmi, což stavu domácího hospodářství také příliš nepomohlo – průměrný růst HDP byl v 60. letech pouhých 3,6 %<sup>72</sup> v porovnání s úspěšnými lety počátku 21. století, kdy byl růst až 8 %.<sup>73</sup> V zemi byla zavedena vysoká dovozní cla a hlavně vláda licencí, která podnikání velmi omezovala. Ani socialistický systém plánování hospodářství nepřinesl zemi žádné příliš pozitivní výsledky.

V roce 1992 stála Indie na pokraji bankrotu – její devizové rezervy byly v hodnotě zhruba miliardy dolarů, což by stačilo na krytí dovozu jen na 14 dní, a navíc byla země enormně zadlužená. Změna přišla s reformami tehdejšího ministra financí Manmóhana Singha, díky kterým začala rozsáhlá privatizace a pronikání zahraničního kapitálu, byly zrušeny státní monopoly a licence a HDP země začalo růst až o 6,5 % ročně.<sup>74</sup> Indie se začala otevírat zahraničnímu trhu a stav její ekonomiky se začal výrazně zlepšovat.

Pro indický IT průmysl, který je nejsladším plodem reformy z počátku 90. let, je důležitý moment, kdy byla založena organizace s názvem Software Technology Parks of India (STPI). Její myšlenkou byla podpora vývoje a exportu počítačových softwarů a také offshore služeb. Mezi hlavní projekty patřilo například poskytování sdílené infrastruktury softwarovým firmám, jelikož stávající indická infrastruktura byla v zoufalém stavu. Pro zlepšení komunikace také umožnila zřídit satelit VSAT (*very-small-aperture-terminal*), který by si firmy postupující samostatně nemohly dovolit. Velký krok vpřed představoval také

---

<sup>72</sup> PANAGARIYA, *op. cit.* s. 5

<sup>73</sup> MAHTANEY, Piya. *India, China and globalization: the emerging superpowers and the future of economic development*. New York: Palgrave Macmillan, 2007, s. 27.

<sup>74</sup> NĚMEC, Petr. *Indie: Jako výzva a jako partner*. Praha: Oeconomica, 2007, s. 16.

daňový stimul na podporu vývozu softwaru. Nejvýznamnějšími partnery indického outsourcingového průmyslu té doby byly severoamerické firmy GE a Nortel. Spolupráce těchto firem s indickou stranou se ukázala být velmi úspěšná: v roce 1994 byla samotná firma GE zdrojem celé 1/3 příjmů firmy Infosys.<sup>75</sup>

Outsourcingové služby byly od té doby v Indii na vzestupu, stejně tak jako její celková ekonomika. Indie si je dobře vědoma přínosu outsourcingového průmyslu, a tak intenzivně pracuje na odstraňování překážek a naopak poskytování výhod a různých úlev. S ohledem na to byly stanoveny určité body, které by měly outsourcingový průmysl podpořit: možnost dovozu kapitálového zboží bez cla a poskytování daňových výjimek, obor informačních technologií byl zařazen mezi jednu z 5 hlavních priorit indické ekonomiky; dalšími body byl rozvoj STPI (viz výše) a založení ministerstva informačních technologií. V roce 2000 byl vydán (již zmíněný) Information Technology Bill, který upravoval především právní hledisko outsourcingu.

Zejména v posledních letech však začíná Indie stále více čelit konkurenčním zemím, které mají v této oblasti rovněž co nabídnout a západní země na to dobře slyší. Mnoho služeb, které v minulosti vykonávala v podstatě hlavně Indie, se dnes přesunulo i do ostatních zemí a Indie tak pomalu ztrácí své výsadní postavení.

## **III. 2. Některé ze služeb poskytovaných offshore**

### **III. 2. 1. Call centra**

Jak již bylo zmíněno, téměř každý si pod pojmem outsourcing offshore představí především call centra. Jsou pravděpodobně nejznámější tváří tohoto průmyslu, ať již díky filmům anebo osobním zkušenostem. Západní (především americké) firmy si najímají indické operátory pro poskytování tzv. Help desk služeb – zákaznických linek, které mají řešit problémy, stížnosti a žádosti zákazníků. Na to, aby mohli indiští zaměstnanci tuto práci vykonávat, musí projít školením, ve kterém se naučí základní data o firmě, pro kterou budou pracovat, a jak co nejlépe zvládat práci operátora. Hlavní částí tohoto výcviku je trénink nazývaný „*accent neutralization class*“.<sup>76</sup> To, že budoucí pracovníci umí velmi dobře

---

<sup>75</sup> PRADHAN, *op. cit.* s. 106.

<sup>76</sup> FRIEDMAN, Thomas L. *The world is flat: the globalized world in the twenty-first century*. Londýn: Penguin Books, 2006, s. 26.

anglicky, se předpokládá. Zde se však snaží zbavit se svého indického přízvuku a podle domoviny jejich zadavatelské firmy se pak učí buď britský, americký nebo jiný akcent.

Nejen to jsou však nuceni umět. Vzhledem k tomu, že se mají operátoři chovat, jako kdyby byli v mateřské zemi firmy, pro kterou pracují, musí se také naučit místní realie a pravidelně kontrolovat proměnlivé stavy jako počasí, dopravní situace a další – to vše jen proto, aby uměli na možnou otázku volajícího týkající se některé z těchto věcí správně odpovědět. Ze stejného důvodu si také osvojují západní jména a pak už je často opravdu těžké rozeznat, že z New Yorku voláte do Bengalúru. Tato taktika byla zvolna proto, aby si telefonní operátoři získali zákaznickou důvěru a sympatie a americké firmy tak nepřicházely o zákazníky.<sup>77</sup>

Indie měla po dlouhou dobu nejvíce call center zaměstnávajících okolo 330 000 operátorů. V současné době však, jak již bylo zmíněno, její výsadní postavení převzaly Filipíny a tak se Indie začíná orientovat i na jiné poskytované služby.

### **III. 2. 2. Zdravotnictví**

Velmi zajímavým fenoménem outsourcingového průmyslu je offshoring zdravotnických funkcí. Indie je známá svými lékaři, z nichž mnozí dosahují výborných kvalit. Některé zdravotnické firmy toho chtějí využít, ušetřit lékařům práci s obšírnou dokumentací, ušetřit i vlastní finanční zdroje například za placení nočních služeb lékařům, místo kterých mohou část práce odvést Indové ve stejný čas za bílého dne, a vyplnit mezery v nedostatečné kapacitě svých zaměstnanců. Indičtí zaměstnanci tak sepisují lékařské zprávy zaznamenané v hlasové podobě americkým lékařem, vyhodnocují rentgenové snímky a spravují zdravotnickou administrativu, kterou se díky tomu lékaři v zadavatelské zemi nemusí zabývat.<sup>78</sup>

### **III. 2. 3. Prezentace**

Outsourcing prezentací může být příjemnou službou pro manažery, kteří nemají příliš mnoho zkušeností s počítačovými funkcemi, a přesto chtějí připravit zajímavou prezentaci,

---

<sup>77</sup> DAVIES, *op. cit.* s. 29.

<sup>78</sup> Ibid. S. 44.



kteřá se bude zázakzníkovi líbit. Indičtí zaměstnanci, kteří jsou jednak absolventy IT škol a mají v této oblasti rozsáhlé zkušenosti, mohou být se zadanou prací rychle hotovi. V praxi to vypadá tak, že je do indické kanceláře posláno zadání a následující ráno přijde zpět prezentace „na klíč“, protože zatímco zadavatel spí, v Indii je den, a tak mohou asistenti na prezentaci pracovat. Logickou otázkou zůstává, na kolik a zda vůbec se sebevědomě cítí člověk, který neprezentuje svou vlastní práci, a zda mu netrvá stejně dlouho se s „cizí“ prezentací obeznámit, jako kdyby ji udělal zcela sám.

Zvláštním požadavkem, s nímž se indičtí zaměstnanci také setkávají, bývá vytváření obsahového shrnutí knih, které zadavatel nemá čas anebo chuť přečíst, zároveň však potřebuje vědět, o čem jsou – asistent v podstatě přečte knihu místo svého zadavatele. Firmy, které takové asistenty poskytují, za jednoho zaplatí okolo 1500–2000\$ za měsíc,<sup>79</sup> přičemž jeden asistent zvládne vykonat práci za několik desítek zadavatelů.

Hlavními konzumenty podobných služeb jsou konzultanti z oblasti zdravotnictví, finanční poradci a bankéři, kteří vyžadují rychlou pomoc s databázemi, prezentacemi a statistikami.

### **III. 2. 4. Internetová výuka**

Tato výuka se uskutečňuje ve dvou podobách: může buď probíhat jako doučování školáků nebo jako školení zaměstnanců. V prvním případě rodiče najímají ve vzdálené Indii tutora, který má dítěti pomáhat při řešení jeho úkolů a přípravě na testy a zkoušení, a jenž je většinou najímán dlouhodobě. Tutor si bere přibližně asi 15–20\$ na hodinu, což je okolo ¼ platu amerického tutora – nepříliš vysoká částka pro amerického zákazníka, zatímco pro indického zaměstnance velmi slušný plat.

V této oblasti, jako ostatně i ve všech výše zmíněných, jsou principiálně opět ve výhodě anglicky hovořící země, neboť bez dobré znalosti jazyka se tyto služby dají jen těžko nabízet. Je tomu tak i v doučování, kde může tutor doučovat žáka jakýkoli předmět, zatímco například v evropských zemích je doučování omezeno většinou na anglický jazyk, nikoli však na předměty typu matematika, zeměpis a další – to je důvodem, proč se v Evropě podobné služby příliš neuchytily.

---

<sup>79</sup> FRIEDMAN, *op. cit.* s. 32

Další službou je školení zaměstnanců, které probíhá formou připravené prezentace vyžadující aktivní účast.<sup>80</sup> Výhodou je, že si zaměstnanec může sám v rámci určitého časového rozmezí vybrat, kdy chce školení podstoupit, a zaměstnavatel samozřejmě nemusí platit zázemí pro takové školení a koneckonců ani drahý čas místního školitele.

### III. 2. 5. Žurnalistika

Agentura Reuters má podle svých slov v samotném Bengalúru na 6000 zaměstnanců, tedy druhé nejpočetnější pracoviště firmy Reuters vůbec.<sup>81</sup> Ještě v roce 2003 zde bylo zaměstnanců pouze 600,<sup>82</sup> jejich počet tedy rapidně roste. Kromě standardních outsourcingových funkcí jako účetnictví a zákaznických linek je to však místo, kde se vytvářejí zprávy do denních tisků, které končí na stáncích v západních zemích. Indičtí žurnalisté také často pro své americké kolegy připravují pouze podklady, které pak Američané rozebírají do detailu a dávají jim finální podobu.

### III. 2. 6. „Pregnancy outsourcing“

Zřejmě nejbizarnější outsourcingovou službou, pokud lze něco takového za službu a outsourcing vůbec ještě považovat, je fenomén označovaný za „těhotenský outsourcing“. O tomto „oboru“ není mnoho hodnověrných informací k nalezení, představuje však vděčný objekt médií. V roce 2009 byl o celém fenoménu dokonce natočen dokument Google Baby.

Tato služba má být pro neplodné páry ze západních zemí novou nadějí na založení rodiny. Po celé Indii existuje dnes několik klinik, kde jsou asistované reprodukce podnikány a biologické matky jsou tu pod neustálým dohledem a péčí. Vyhlášena pro tuto činnost je nemocnice Kaival ve městě Ánand v Gudžarátu – zde se údajně narodilo již 40 dětí, které byly následně adoptovány páry z cizích zemí.<sup>83</sup> Tato asistovaná reprodukce probíhá dvěma způsoby: v prvním případě nosí indická žena dítě, které vzniklo ze spojení vajíčka a spermie neplodného páru ve zkumavce, v případě druhém je biologická matka oplodněna

---

<sup>80</sup> Ibid. s. 30.

<sup>81</sup> Where We Are. *Thomson Reuters* [online]. 2013 [cit. 2013-08-05]. Dostupné z: <http://careers.thomsonreuters.com/where-we-are/bangalore/>

<sup>82</sup> FRIEDMAN, *op. cit.* S. 19.

<sup>83</sup> Giving birth becomes the latest job outsourced to India as commercial surrogacy takes off. *The Economic Times* [online]. 2007 [cit. 2013-08-05]. Dostupné z: [http://articles.economictimes.indiatimes.com/2007-12-30/news/27670848\\_1\\_surrogacy-infertile-couples-pregnant-women](http://articles.economictimes.indiatimes.com/2007-12-30/news/27670848_1_surrogacy-infertile-couples-pregnant-women)

spermií manžela z neplodného páru. Výdělek, který biologické matky za odnošení dítěte dostanou, 15násobek jejich průměrného ročního platu, je bezpochyby dostatečnou motivací těchto žen.

Tento trend je pochopitelně hojně kritizován hlasy z celého světa, zejména zmíněný dokument Google Baby zobrazuje absurdnost celého procesu. Kritika poukazuje na to, že jsou ženy, které se přihlásí k odnošení dítěte, zneužity, jelikož pořádně nevědí, do čeho vstupují, neuvědomují si všechna rizika a jediný důvod, kvůli kterému to dělají, jsou peníze. Pravdou je, že drtivá většina žen bývá nevzdělaná a v podstatě nemá žádnou jinou možnost si tak vysokou sumu peněz vydělat. Hlasem této kritiky se stal profesor Harvardské univerzity Michael Sandel, který celou záležitost označuje za eticky nepřijatelnou.

Na druhé straně stojí zastánci této metody, kteří se v zásadě dají rozdělit do dvou skupin: první tvrdí, že jde o obchod jako kterýkoliv jiný – obě strany předem ví, do čeho jdou a zda to chtějí podstoupit, každá strana poté z této dohody dostane své. Druhá skupina také stojí na straně zaplaceného těhotenství, avšak vysvětluje záležitost citově a namítá, že je to jedna z minima možností, jak si mohou neplodné páry pořídit dítě a získat tak novou naději.

### **III. 3. Přední IT outsourcingové firmy v Indii**

#### **III. 3. 1. Tata Consultancy Services (TCS)**

Největší outsourcingovou firmou v Indii je společnost TCS. Založil ji v roce 1968 J. R. Dadabhoy Tata v Bombaji, kde má společnost dodnes hlavní sídlo. Firma je součástí skupiny Tata Group, která dnes v Indii přesahuje do mnoha obchodních oblastí. V roce 1981 vybudovala své první výzkumné centrum v Púně, které se zaměřovalo na výzkumy softwarového a procesového inženýrství.

TCS zaměstnává v současné době ve svých 199 pobočkách a 44 zemích téměř 280 000 lidí.<sup>84</sup> Tím se stává největším indickým zaměstnavatelem v soukromém sektoru. Její specializací je poskytování IT služeb a firemního poradenství, nicméně v poslední době se začíná prosazovat také v dalších oblastech, jako je pojišťovnictví, zdravotnictví, doprava či energetika. Klienty společnosti jsou celosvětově významné firmy, jako například Sony,

---

<sup>84</sup> Tata Consultancy Services.[online]. 2013 [cit. 2013-08-05]. Dostupné z: [http://www.tcs.com/about/corp\\_facts/clients/Pages/default.aspx](http://www.tcs.com/about/corp_facts/clients/Pages/default.aspx)

Electronic Arts, Ferrari Scuderia, HP, Motorola, Allianz nebo Commerzbank.<sup>85</sup> V současné době firmě předsedá Natarajan Chandrasekaran, který funkci CEO převzal v roce 2009 a je nejmladším představitelem CEO v historii firmy.

TCS se již dlouhou dobu drží se svými příjmy na špičce indických firem, viz graf III. 1. Zatímco ve fiskálním roce 2007 měla společnost příjmy 186 miliard indických rupií, v roce následujícím to již bylo přes 220 miliard, ve fiskálním roce 2009 firma dokonce přijala 278 miliard. Její příjmy za fiskální rok 2013 činily ohromujících 629 miliard indických rupií.

### **III. 3. 2. Infosys**

Druhou největší outsourcingovou firmu v Indii je Infosys. Založilo ji v roce 1981 sedm zakladatelů, z nichž nejvýznamnější jména dnešní doby jsou N.R. Narayana Murthy, Nandan Nilekani, Nadathur S. Raghavan nebo Kris Gopalakrishnan. Společnost byla založena v Púně, avšak hned po roce se přestěhovala do Bengalúru, kde se také nachází její současné sídlo. Jak sám Infosys s oblibou udává, firma začínala s kapitálem 15 000 indických rupií, který rozvinula do dnešní sumy téměř 480 miliard rupií.<sup>86</sup>

Svou první kancelář na americkém území otevřel Infosys roku 1987 v Bostonu, první evropská byla otevřena až v roce 1995 ve Velké Británii. Dnes má firma okolo 798 klientů v celkem 30 zemích, mezi nejvýznamnější patří například Emirates Bank, Zurich Financial Services, Volkswagen Group America nebo Telecom New Zeland.

Příjmy Infosysu sice nedosahují takových částek, jako příjmy TCS, nicméně se nachází těsně za ním a je tak druhá ze tří vedoucích IT firem v Indii. Ve fiskálním roce 2007 měl Infosys příjmy přes 120 miliard rupií, v roce 2009 přijal 210 miliard rupií a ve fiskálním roce 2013 byly jeho příjmy 400 miliard rupií.

---

<sup>85</sup> Tata Consultancy Services, *op. cit.*

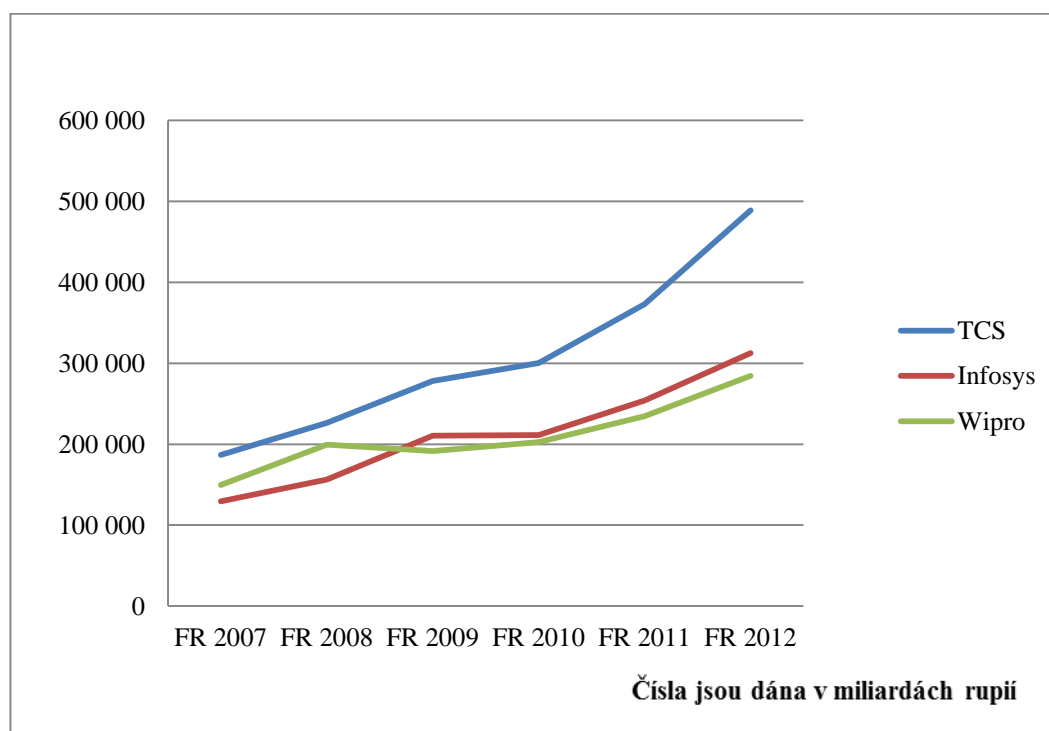
<sup>86</sup> About us. *Infosys* [online]. 2013 [cit. 2013-08-05]. Dostupné z: <http://www.infosys.com/about/Pages/index.aspx>

### III. 3. 3. Wipro Ltd.

Firmu založil v roce 1945 Mohamed Hasham Premji, tehdy ještě pod názvem Western India Vegetables Products Limited. Zajímavé je, že se společnost původně zaměřovala na potravinářský průmysl, především na výrobu zeleninového ghí a dalších rostlinných produktů. Dědictvím této historie dodnes zůstalo logo firmy, duhová slunečnice. V 70. letech firma zabrousila do IT průmyslu, ve kterém začala úspěšně podnikat a změnila své jméno na Wipro Products Limited, jež bylo později zkráceno na Wipro Limited.

Stejně jako konkurenční firmy, i Wipro se dnes zabývá širokou škálou činností přes těžký průmysl až po dětské toaletní potřeby.<sup>87</sup> Pro společnost pracuje 145 000 zaměstnanců v celkem 57 zemích. Její příjmy byly zpočátku vyšší, než příjmy Infosys, postupem času se však firma propadla na třetí pozici, jak vidno z grafu III. 1. – ve fiskálním roce 2007 byly její příjmy téměř 150 miliard rupií, v roce 2009 se zvýšily na 192 miliard a ve fiskálním roce 2013 byly příjmy v hodnotě 338 miliard rupií.

Graf III. 1. – Příjmy předních indických IT firem



Zdroj: výroční zprávy jednotlivých firem

<sup>87</sup> Services. *WIPRO* [online]. 2013 [cit. 2013-08-05]. Dostupné z: <http://www.wipro.com/services/>

### III. 3. 4. iGate Patni

Daleko menší firmou než tři předešlé je společnost iGate Patni. Původní firma Patni Computer Systems Ltd. byla v roce 2011 převzata společností iGate – americkou outsourcingovou firmou. iGate Patni je dnes hodně aktivní v Bengalúru, kde má až 30 000 zaměstnanců.<sup>88</sup> Její pobočky lze však nalézt po celém světě s převahou v Severní Americe, kde se nachází i její sídlo v kalifornském Fremontu. V Evropě firma operuje ve Frankfurtu, Londýně či Dublinu. V roce 2012 byl její příjem spočítán na 21 miliard rupií.

### III. 4. Budoucnost

Prognózy budoucnosti indického outsourcingu značně záleží na tom, kdo je pronáší. Indické firmy, občané a politici mají většinou tendenci si ji malovat jen v pestrých barvách, zatímco Američané a americká média budoucnost indického outsourcingu prakticky zatracují. Je velmi pravděpodobné, že se americká vláda bude čím dál více snažit odlivu pracovních míst zamezit, jelikož americkými občany je vyžadován silnější protekcionismus čím dál naléhavěji, a je jisté, že to v budoucnu bude v politice hrát ještě důležitější roli, alespoň soudě podle článků v americkém tisku. V tomto ohledu bude asi také dost záležet na indických diplomatických schopnostech a umu si výhodnost nabízených služeb obhájit.

Outsourcingový průmysl však v poslední době pronásledují zásadní problémy. Příkladem toho může být firma Infosys, která prochází jakousi krizí vlastní identity, jež je některými médii přezdívána jako „*the mid – life crisis of Infosys*“.<sup>89</sup> Prvním náznakem počínajících problémů firmy byl překvapující návrat bývalého CEO a jednoho ze zakladatelů firmy N. Murthyho, který v roce 2011 z firmy odešel do důchodu. Právě po tomto odchodu začal Infosys postupně zhoršovat své výsledky, nedařilo se mu dodržet čtvrtletní plány (které se posléze úplně přestaly sestavovat) a ceny akcií firmy se propadly na 10leté minimum.<sup>90</sup> Firma také výrazně omezila nábor nových zaměstnanců. Otázkou je, co propad firmy způsobilo: zda vleklá finanční krize nebo špatná politika firmy; někteří také viní strategii

---

<sup>88</sup> About us. *iGate Patni* [online]. 2013 [cit. 2013-08-05]. Dostupné z: <http://www.igate.com/our-philosophy.aspx>

<sup>89</sup> SHINDE, Ranjit. Now, Infosys falls prey to midlife crisis. *The Economic Times* [online]. 13. 4. 2013 [cit. 2013-08-05]. Dostupné z: [http://articles.economictimes.indiatimes.com/2013-04-13/news/38511370\\_1\\_infosys-technologies-operating-margin-lodestone](http://articles.economictimes.indiatimes.com/2013-04-13/news/38511370_1_infosys-technologies-operating-margin-lodestone)

<sup>90</sup> Stock Quotes: Infosys Ltd. *The Economic Times* [online]. 2013 [cit. 2013-08-05]. Dostupné z: <http://economictimes.indiatimes.com/infosys-technologies-ltd/stocks/companyid-10960.cms>

*Infosys 3.0*, která byla zavedena v roce 2011 a díky níž se mělo změnit zaměření společnosti z poskytování IT služeb na poskytování obchodních služeb.

Ani druhá polovina roku 2013 však pro Infosys zatím nevypadá příliš slibně a teprve se uvidí, zda firmě pomůže návrat jejího zakladatele a s ním i změna politiky. Odchod dlouholetého CEO firmy a následující zhoršení jejích výsledků se mohou zdát jako dvě odlišné věci, které navíc nemusí platit pro další indické firmy. Pravdou však je, že již delší dobu panuje nad IT firmami v Indii obava, kdo je povede po odchodu duchovních otců – zakladatelů v současné těžké době.

Outsourcingu paradoxně napomáhá finanční krize, která nutí firmy šetřit ještě více, a tak přivádí mnoho z nich právě do Asie. Politici, na které je vyvíjen velký společenský nátlak, si však také dobře uvědomují, že mají-li firmy obstát v globální konkurenci, nemohou si teď dovolit takový luxus, jakým je převedení pracovních míst zpět do západních zemí. Jak naznačila Laura Pfannenstein: „*There is just too much cost savings for companies to ignore when they are trying to survive in a very competitive, global market.*“<sup>91</sup> Také Stephan Weinert, ekonom a vedoucí oddělení inovací na univerzitě ve Wuppertalu, se domnívá, že outsourcingový průmysl se zatím nemá čeho obávat: „*It is sure that IT offshoring in general will most likely expand extensively in the future. Improvements in local IT infrastructure, low wages and well – qualified local personnel in emerging countries such as India or China lay the foundation for its growing importance.*“<sup>92</sup>

Je pravda, že v současném stavu světového hospodářství se outsourcing zdá jako výhodné řešení finančních problémů západních firem, které svým způsobem může vyhovovat oběma stranám. Z tohoto důvodu bude outsourcing v budoucnu pravděpodobně zaznamenávat další nárůst a zabírat významné místo ve výměně služeb na světovém trhu. Před samotnou Indií se však v současné době objevuje několik výzev, kterým bude muset čelit. Kromě vnitřních problémů indických firem ji značně ohrožuje konkurence. Přestože krize přivádí na outsourcingový trh více západních firem, rovněž je nutí, aby si mnohem pečlivěji vybíraly svého partnera. Na trhu je již aktivních mnoho zemí, které nabízejí stejné služby jako Indie a mnohdy za ještě výhodnějších podmínek. Zatím má sice Indie stále ještě výhodu předního postavení a již dlouholetou tradici svazků s některými západními firmami, v blízké budoucnosti ji však čeká nelehký úkol si tuto pozici uchránit a své konkurenci obstát.

---

<sup>91</sup> PFANNENSTEIN, *op. cit.* s. 78.

<sup>92</sup> WEINERT, *op. cit.* s. 22.

## **Závěr**

Ve své práci jsem se snažila nastínit situaci a podmínky, ve kterých se rozvíjely a nadále rozvíjejí služby outsourcingu, a aplikovat tento přehled na úvahu, zda je pro uvedené služby možné, aby se uchytily a nadále přežily, či zda jsou pro ekonomický vývoj v globálním a konkurenčním prostředí nevhodné, a tedy odsouzeny k zániku. Snad se mi tento úkol podařilo splnit pomocí výkladu historických faktů, politického náhledu a popisu přístupu dvou pro outsourcing naprosto zásadních zemí, totiž USA a Indie.

Téma by mohlo být rozšířeno bližším zkoumáním jednotlivých poskytovaných služeb, neboť v mé práci nebylo dostatek prostoru poukázat na všechny. Mám však za to, že i zbylé obory jsou neméně zajímavé. Konkrétní služby by se rovněž mohly přiřadit k zemím, které se jejich poskytováním nejvíce zabírají, jelikož i tato informace přináší zajímavé závěry.

V současné době se k tématu nachází již řada kvalitních publikací a mnoho informací, které případnému zájemci dle mého názoru velmi dobře poslouží k prohloubení znalostí. Doufám, že má práce bude sloužit jako zdroj základních informací, které mohou být těmito publikacemi obohaceny a celkově tak rozšíří povědomí o outsourcingu na půdě indologie.



## Seznam použité literatury

### Knížní publikace

- BALCH, Oliver. *India rising: Tales from a Changing Nation*. Londýn: Faber and Faber, 2012.
- BRUCKNER, Tomáš, Jiří VOŘÍŠEK. *Outsourcing a jeho aplikace při řízení informačního systému podniku*. Praha: Ekopress, 1998, 119 s.
- DAVIES, Paul. *What's this India Business?: Offshoring, Outsourcing and the Global Services Revolution*. London: Nicholas Brealey International, 2004, 233 s.
- DORGAN, Byron L. *Take this job and ship it*. New York: Thomas Dunne Books, 2006.
- FRIEDMAN, Thomas L. *The World is Flat: The Globalized World in the Twenty- First Century*. London: Penguin Books, 2006, 600s.
- FÜRST, Rudolf. *Vzestup Indie a Číny: Přichází asijské století?* Praha: Ústav mezinárodních vztahů, 2011, 225 s.
- MAHTANEY, Piya. *India, China and Globalization: The Emerging Superpowers and the Future of Economic Development*. New York: Palgrave Macmillan, 2007.
- MINOLI, Daniel. *Analyzing Outsourcing: Reengineering Information and Communication Systems*. Columbus: McGraw- Hill, 1995, 304 s.
- NĚMEC, Petr. *Indie jako výzva a jako partner*. Praha: Oeconomica, 2007, 138 s.
- PANAGARIYA, Arvind. *India: The Emerging Giant*. New York: Oxford University Press, 2008.
- PRADHAN, Basab ; Gaurav RASTOGI. *Offshore: India's Services Juggernaut*. New York: Portfolio, 2012, 266 s.
- STRNAD, Jaroslav, Jan FILIPSKÝ, Jaroslav HOLMAN a Stanislava VAVROUŠKOVÁ. *Dějiny Indie*. Praha: Lidové noviny, 2008, 1187s.
- WEINERT, Stephan a Kirsten MEYER. The Evolution of IT Outsourcing: From its Origins to Current and Future Trends. *Bergische Universität Wuppertal*. 2005, č. 202, s. 1

## Internetové zdroje

About us. *iGate Patni* [online]. 2013 [cit. 2013-08-05]. Dostupné z: <http://www.igate.com/our-philosophy.aspx>

About us. *Infosys* [online]. 2013 [cit. 2013-08-05]. Dostupné z: <http://www.infosys.com/about/Pages/index.aspx>

AGARWAL, Ranjana. *Knowledge Process Outsourcing: India's Emergence as a Global Leader*. *Asian Social Science* [online]. 2009, roč. 5, č. 1, [cit. 2013-08-05]. Dostupné z: <http://ccsenet.org/journal/index.php/ass/article/view/539/520> Barack Obama's verdict on

Age Structure and Marital Status. *Census of India* [online]. 2001 [cit. 2013-08-05]. Dostupné z: [http://censusindia.gov.in/Census\\_And\\_You/age\\_structure\\_and\\_marital\\_status.aspx](http://censusindia.gov.in/Census_And_You/age_structure_and_marital_status.aspx)

BAJAJ, Vikas. A New Capital of Call Centers. *The New York Times* [online]. 25. 11. 2011 [cit. 2013-08-05]. Dostupné z: [http://www.nytimes.com/2011/11/26/business/philippines-overtakes-india-as-hub-of-call-centers.html?pagewanted=all&\\_r=0](http://www.nytimes.com/2011/11/26/business/philippines-overtakes-india-as-hub-of-call-centers.html?pagewanted=all&_r=0)

BAJAJ, Vikas. Flashy Office Space, Advertising India's Allure. *The New York Times* [online]. 27. 12. 2010 [cit. 2013-08-05]. Dostupné z: [http://www.nytimes.com/2010/12/28/business/global/28sizzle.html?pagewanted=all&\\_r=0](http://www.nytimes.com/2010/12/28/business/global/28sizzle.html?pagewanted=all&_r=0)

Business Process Outsourcing in Times of Crisis and Recession: Learnings and insights from the 2008- 2009 Economic Crisis. *Global Research Journal* [online]. Berlin, 2010, 2010 [cit. 2012-08-05]. Dostupné z: [http://www.dressler-partner.com/downloads/research/Outsourcing\\_crisis.pdf](http://www.dressler-partner.com/downloads/research/Outsourcing_crisis.pdf)

Business redefined: A look at the global trends that are changing the world of business. *Ernst & Young* [online]. 2010 [cit. 2013-08-05]. Dostupné z: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/BusinessRedefined-FINAL/\\$FILE/BusinessRedefined-FINAL.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/BusinessRedefined-FINAL/$FILE/BusinessRedefined-FINAL.pdf)

Canada and Offshoring. *Library of Parliament* [online]. 2005 [cit. 2013-08-05]. Dostupné z: <http://www.parl.gc.ca/content/lop/researchpublications/prb0459-e.pdf>

Canada's State of Trade: Trade and Investment Update- 2011. *Foreign Affairs and International Trade Canada* [online]. 2011 [cit. 2013-08-05]. Dostupné z: [http://www.international.gc.ca/economist-economiste/assets/pdfs/performance/SoT\\_2012/SoT\\_CIdC\\_2012\\_Intro-ENG.pdf](http://www.international.gc.ca/economist-economiste/assets/pdfs/performance/SoT_2012/SoT_CIdC_2012_Intro-ENG.pdf)

Cost of Living. *Numbeo* [online]. 2013 [cit. 2013-08-05]. Dostupné z: [http://www.numbeo.com/cost-of-living/city\\_result.jsp?country=India&city=Delhi&displayCurrency=USD](http://www.numbeo.com/cost-of-living/city_result.jsp?country=India&city=Delhi&displayCurrency=USD)

Economic News Release: Displaced Workers Summary. *Bureau of Labor Statistics* [online]. 2012 [cit. 2013-08-05]. Dostupné z: <http://www.bls.gov/news.release/disp.nr0.htm>

Employment in agriculture. *The World Bank* [online]. 2010 [cit. 2013-08-05]. Dostupné z: <http://data.worldbank.org/indicator/SL.AGR.EMPL.ZS>

Finance Act 2008. *Tax India Online* [online]. 2008 [cit. 2013-08-05]. Dostupné z: [http://www.taxindiaonline.com/RC2/union\\_budget/finance\\_act/finance\\_act\\_08/](http://www.taxindiaonline.com/RC2/union_budget/finance_act/finance_act_08/)

Find the Data [online]. 2013 [cit. 2013-08-05]. Dostupné z: <http://country-facts.findthedata.org>

Giving birth becomes the latest job outsourced to India as commercial surrogacy takes off. *The Economic Times* [online]. 2007 [cit. 2013-08-05]. Dostupné z: [http://articles.economictimes.indiatimes.com/2007-12-30/news/27670848\\_1\\_surrogacy-infertile-couples-pregnant-women](http://articles.economictimes.indiatimes.com/2007-12-30/news/27670848_1_surrogacy-infertile-couples-pregnant-women)

- Global Peace Index. *Vision of Humanity* [online]. 2013 [cit. 2013-08-05]. Dostupné z: <http://www.visionofhumanity.org/#page/indexes/global-peace-index/2013>
- HAMBURGER, Tom. Obama's record on outsourcing draws criticism from the left. *The Washington Post* [online]. 10. 7. 2012 [cit. 2013-08-05]. Dostupné z: [http://www.washingtonpost.com/business/economy/obamas-record-on-outsourcing-draws-criticism-from-the-left/2012/07/09/gJQA1jJCZW\\_story.html](http://www.washingtonpost.com/business/economy/obamas-record-on-outsourcing-draws-criticism-from-the-left/2012/07/09/gJQA1jJCZW_story.html)
- HARJANI, Ansuya. India's Secret Weapon: Its Young Population. *CNBC* [online]. 24. 10. 2012 [cit. 2013-08-05]. Dostupné z: <http://www.cnbc.com/id/49472962> ECity Bangalore. *About Electronic City* [online]. 2013 [cit. 2013-08-05]. Dostupné z: <http://www.electronic-city.in/>
- India not stealing jobs from the U.S. : Manmohan Singh. *The Hindu* [online]. 2010 [cit. 2013-08-05]. Dostupné z: <http://www.thehindu.com/business/Economy/india-not-stealing-jobs-from-the-us-manmohan-singh/article874242.ece>
- Indian IT-BPO Industry. *Nasscom* [online]. 2012 [cit. 2013-08-05]. Dostupné z: <http://www.nasscom.in/indian-itbpo-industry>
- Infosys' 40% new hires from rural areas. *The Times of India* [online]. 2010 [cit. 2013-08-05]. Dostupné z: [http://articles.timesofindia.indiatimes.com/2010-06-21/software-services/28301136\\_1\\_rural-areas-alma-mater-golden-jubilee-celebrations](http://articles.timesofindia.indiatimes.com/2010-06-21/software-services/28301136_1_rural-areas-alma-mater-golden-jubilee-celebrations)
- KESSLER, Glenn. Obama and outsourcing: a guide to the GOP's charges. *The Washington Post* [online]. 12. 7. 2012 [cit. 2013-08-05]. Dostupné z: [http://www.washingtonpost.com/blogs/fact-checker/post/obama-and-outsourcing-a-guide-to-the-gops-charges/2012/07/11/gJQA1LBieW\\_blog.html](http://www.washingtonpost.com/blogs/fact-checker/post/obama-and-outsourcing-a-guide-to-the-gops-charges/2012/07/11/gJQA1LBieW_blog.html)
- KROES, James R. *Outsourcing of supply chain processes: Evaluating the impact of congruence between outsourcing drivers and competitive priorities on performance*. Atlanta, 2007. Dostupné z: [https://smartech.gatech.edu/bitstream/handle/1853/16146/kroes\\_james\\_r\\_200708\\_phd.pdf](https://smartech.gatech.edu/bitstream/handle/1853/16146/kroes_james_r_200708_phd.pdf). Disertační práce. Georgia Institute of Technology
- Malaysian Outsourcing Industry. *Outsourcing Malaysia* [online]. 2013 [cit. 2013-08-05]. Dostupné z: <http://www.outsourcingmalaysia.org.my/facts-figures/71-malaysian-outsourcing-industry.php>
- Managing your entire outsourcing venture. *Outsource to India* [online]. 2013 [cit. 2013-08-05]. Dostupné z: <http://www.outsource2india.com/>
- MCKENZIE, Kevin. Ernst & Young Insights: The changing face of globalizatio. *Financial Post* [online]. 2013, 2013-02-14 [cit. 2013-07-31]. Dostupné z: [http://business.financialpost.com/2013/02/14/ernst-young-insights-the-changing-face-of-globalization/?\\_\\_lsa=74b8-01da](http://business.financialpost.com/2013/02/14/ernst-young-insights-the-changing-face-of-globalization/?__lsa=74b8-01da)
- MORLEY, Jefferson. South Asia Balks at Kerry's Outsourcing Stance: U.S. Domestic Issues Grab International Attention. *The Washington Post* [online]. 12. 10. 2004 [cit. 2013-08-05]. Dostupné z: <http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/articles/A26646-2004Oct12.html>
- Offshoring: A lift from India. *The Economist* [online]. 2004 [cit. 2013-08-05]. Dostupné z: <http://www.economist.com/node/2482231>
- Offshoring: Is It a Win-Win Game? *McKinsey Global Institute* [online]. 2003 [cit. 2013-08-05]. Dostupné z: [http://www.mckinsey.com/insights/employment\\_and\\_growth/offshoring\\_is\\_it\\_a\\_win-win\\_game](http://www.mckinsey.com/insights/employment_and_growth/offshoring_is_it_a_win-win_game), s. 1
- Outsourcing Industry. *BPOwatch India* [online]. 2008, 15. 5. 2008 [cit. 2012-08-05]. Dostupné z: [http://www.bpowatchindia.com/bpo\\_columns//may-15-2008/barack-obama-outsourcing-india.html](http://www.bpowatchindia.com/bpo_columns//may-15-2008/barack-obama-outsourcing-india.html)

Outsourcing: America's pain, India's gain. *The Economist* [online]. 2003 [cit. 2013-08-05]. Dostupné z: <http://www.economist.com/node/1527320>

PayScale [online]. 2013 [cit. 2013-08-05]. Dostupné z: <http://www.payscale.com/research/PH/Country=Philippines/Salary>

PFANNENSTEIN, Laura L. a Ray J. TSAI. Offshore Outsourcing: Current and Future Effects on American IT Industry. *ABI/INFORM Global* [online]. 2004 [cit. 2013-08-05]. Dostupné z:

Report for Selected Countries and Subjects. *International Monetary Fund* [online]. Říjen 2012 [cit. 2013-08-05]. Dostupné z: <http://goo.gl/kG7QA>

Reshoring manufacturing: Coming Home. *The Economist* [online]. 2013 [cit. 2013-08-05]. Dostupné z: <http://www.economist.com/news/special-report/21569570-growing-number-american-companies-are-moving-their-manufacturing-back-united>

Rural Urban Distribution of Population. *Census of India* [online]. 2011 [cit. 2013-08-05]. Dostupné z: [http://censusindia.gov.in/2011-prov-results/paper2/data\\_files/india/Rural\\_Urban\\_2011.pdf](http://censusindia.gov.in/2011-prov-results/paper2/data_files/india/Rural_Urban_2011.pdf)

SABHARWAL, Shruti. India may no longer be outsourcing hub as UK companies such as Aviva, BT & Santander move work to home country. *The Economic Times* [online]. 14. 7. 2011 [cit. 2013-08-05]. Dostupné z: [http://articles.economicstimes.indiatimes.com/2011-07-14/news/29773439\\_1\\_uk-bank-uk-bpo-uk-companies](http://articles.economicstimes.indiatimes.com/2011-07-14/news/29773439_1_uk-bank-uk-bpo-uk-companies)

Services. *WIPRO* [online]. 2013 [cit. 2013-08-05]. Dostupné z: <http://www.wipro.com/services/>

SOLOMON, John a Matthew MOSK. Unions Press Clinton on Outsourcing Of U.S. Jobs. *The Washington Post* [online]. 8. 9. 2007 [cit. 2013-08-05]. Dostupné z: <http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2007/09/07/AR2007090702780.htm>

Stock Quotes: Infosys Ltd. *The Economic Times* [online]. 2013 [cit. 2013-08-05]. Dostupné z: <http://economicstimes.indiatimes.com/infosys-technologies-ltd/stocks/companyid-10960.cms>

Survey Report on Overseas Business Operations by Japanese Manufacturing Companies. *Japan Bank for International Cooperation* [online]. Tokyo, 2010 [cit. 2013-08-05]. Dostupné z: [http://www.jbic.go.jp/en/about/press/2010/1203-01/eibunn\\_120224.pdf](http://www.jbic.go.jp/en/about/press/2010/1203-01/eibunn_120224.pdf)

Tata Consultancy Services.[online]. 2013 [cit. 2013-08-05]. Dostupné z: [http://www.tcs.com/about/corp\\_facts/clients/Pages/default.aspx](http://www.tcs.com/about/corp_facts/clients/Pages/default.aspx)

Top Ten English Speaking Countries. *Maps of World* [online]. 2013 [cit. 2013-08-05]. Dostupné z: <http://www.mapsofworld.com/world-top-ten/countries-with-most-english-language-speaker-map.html>

Views on Trade and Globalization. *Pew Research Center* [online]. 2009, 23. 7. 2009 [cit. 2012-08-05]. Dostupné z: <http://www.pewglobal.org/2009/07/23/chapter-5-views-on-trade-and-globalization/>

Where We Are. *Thomson Reuters* [online]. 2013 [cit. 2013-08-05]. Dostupné z: <http://careers.thomsonreuters.com/where-we-are/bangalore/>

Youth in Europe: A statistical portrait. *Eurostat* [online]. 2009 [cit. 2013-08-05]. Dostupné z: [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_OFFPUB/KS-78-09-920/EN/KS-78-09-920-EN.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-78-09-920/EN/KS-78-09-920-EN.PDF)

YUN, Michelle a Kathy CHU. Philippines passes India in call-center jobs. *USA Today* [online]. 1. 9. 2011 [cit. 2013-08-05]. Dostupné z: [http://usatoday30.usatoday.com/money/world/2011-01-10-callcenters10\\_CV\\_N.htm](http://usatoday30.usatoday.com/money/world/2011-01-10-callcenters10_CV_N.htm)

## Příloha 1

Obrázek 1., areál firmy TCS



Obrázek 2., areál firmy Infosys

