

S rostoucím využíváním čerpání z vnějších zdrojů vzniká potřeba nového druhu manažerských dovedností. Podniky hledají novou odlišnou kombinaci dovedností pro kontrolu nad řízením vnějších zdrojů.

Tato skupina dovedností je nazývána "laterální vůdcovství". Místo aby prostě vydávali příkazy po linii vedení musí dnešní manažeři zvládnout složité vztahy s vnějšími poskytovateli zdrojů, domácími manažery, kteří dohlíží na subkontrahenty, a jednotlivými vlastními zaměstnanci, kteří se mohou cítit ohroženi nebo nahrazováni vnějšími poskytovateli.

Nedávná studie provedená Wharton center for leadership and change management ve Philadelphii ukazuje, že téměř všichni manažeři přinejmenším uvažovali o využití vnějšího poskytovatele pro získání konkurenční výhody (viz tabulka). Tak, jak se hranice mezi tím, kdo je "doma" a kdo je "venku", stávají nezřetelné, musí si "manažeři procesu čerpání zvnějšku", jak jsou nazýváni, osvojit tyto čtyři schopnosti:

- Strategické myšlení: Mít jasno o využití čerpání z vnějšku pro získání konkurenční výhody.

- Určení podílu: Zajistit správné služby od externích poskytovatelů a zabezpečit jejich využití interními manažery.
- Řízení partnerství: Jakmile je podíl s konečnou platností určen, dozírat efektivně na vztahy, aby se zajistilo jejich fungování.
- Řízení změny: Předvídat efektivně prosazovat iniciativy pro změnu, aby se usměrnila rezistence zaměstnanců.

OHlíŽET SE MIMO PODNIK

Manažeři 412 amerických firem vypovídají, že

- Uvažovali o možnostech čerpání zvnějšku ve strategickém plánování
- Doporučili, aby firma čerpala zvnějšku nějakou aktivitu
- Kontrolovali vztah čerpání zvnějšku
- Projednávali kontrakt o čerpání zvnějšku
- Vedli manažery pro čerpání zvnějšku
- Restrukturovali jednotku nebo divizi s využitím čerpání zvnějšku

(Podle Management Review, November 1998, s. 7)