

Outsourcing podnikových činností

Stanislav Dalajka

Bakalářská práce
2022



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Stanislav Dalajka**
Osobní číslo: **M19631**
Studijní program: **B0413A050024 Ekonomika a management**
Specializace: **Ekonomika a management podniku**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **Outsourcing podnikových činností**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Provedte literární rešerši na téma outsourcing podnikových činností.

II. Praktická část

- Stanovte hypotézy dotazníkového šetření a interpretujte jejich výsledky.
- Určete hlavní outsourcovanou činnost u mikro a malých podniků z vybraného vzorku českých firem.
- Zpracujte finanční návrhy řešení pro vybranou činnost a porovnejte jejich ekonomickou výhodnost pro podnik.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

DVOŘÁČEK, Jiří a Ladislav TYLL. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. 1. vyd. Praha : C.H. Beck, 2010, 183 s. ISBN 978-80-7400-010-2.
MAISNER, Martin a Jiří ČERNÝ. *Právní aspekty outsourcingu*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 180 s. ISBN 978-80-7357-746-9.
WILLCOCKS, Leslie, Mary C. LACITY a Chris SAUER, ed. *Outsourcing and Offshoring Business Services*. Palgrave Macmillan, 2017, 651 s. ISBN 978-3-319-52651-5.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky

Datum zadání bakalářské práce: **11. února 2022**
Termín odevzdání bakalářské práce: **20. května 2022**

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 11. února 2022

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení:

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce je cílena na problematiku outsourcingu podnikových činností. V teoretické části jsou definovány základní pojmy spojené s outsourcingem, jeho historie a hlavní oblasti vhodné k této činnosti. Na konci teoretického oddílu jsou popsány hlavní důvody pro využití včetně zásadních výhod a nevýhod. V následující praktické části je proveden rozbor dotazníkového šetření spokojenosti malých a mikro podniků Zlínského kraje s outsourcingem, včetně interpretace těchto dat. V dotazníkovém šetření bylo zjištěno, že firmy jsou spíše spokojeny s outsourcingem svých činností a jeho využití považují za výhodné, především z důvodu profesionalizace služeb a využití vlastních zaměstnanců na jiné činnosti. Na základě získaných dat je proveden finanční návrh u konkrétní nejvyužívanější činnosti a srovnání všech výhod a nevýhod využití této služby pomocí outsourcingu oproti vlastnímu zajištění. V závěru práce jsou uvedeny postřehy a návrhy pro vybrané podniky u konkrétní činnosti pro modelové firmy, ale také celkový náhled na outsourcing podnikových činností a konečné zhodnocení spokojenosti dotazovaných firem.

Klíčová slova: outsourcing, fenomén, firma, krize, náklady

ABSTRACT

This bachelor thesis is focused on the issue of outsourcing business activities. The theoretical part defines basic concepts associated with outsourcing, its history and main areas suitable for this activity. At the end of the theoretical section, main reasons for its use are described, including the essential advantages and disadvantages. In the following practical part, a questionnaire survey analysis of the satisfaction of small and micro enterprises in the Zlín Region with outsourcing is carried out, including the interpretation of these data. The questionnaire survey has found out that companies are rather satisfied with the outsourcing of their activities and considers its use to be advantageous, mainly due to the professionalization of services and the usage of their own employees for other activities. Based on the data obtained, a financial proposal for the specific most used activity and a comparison of all the advantages and disadvantages of using this service through outsourcing compared to self-hedging are made. At the end of the thesis, the observations and suggestions for selected companies in a specific activity for model companies are mentioned, together with a general view of outsourcing business activities and the final evaluation of the satisfaction of the surveyed companies.

Keywords: outsourcing, phenomenon, company, crisis, costs

Na tomto místě bych chtěl srdečně poděkovat svému vedoucímu bakalářské práce doc. Ing. Petru Novákovi, Ph.D., který mi byl po přidělení odborným poradcem a konzultantem práce. Poskytl mi mnoho návrhů a kontaktů, které mě obohatily pro další tvorbu této práce a následující život.

„Jediná cesta k vědě je činnost.“ George Bernard Shaw

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 OUTSOURCING	12
1.1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ	12
1.1.1 Outsourcing (Outside Resource Using)	12
1.1.2 Multisourcing	13
1.1.3 Insourcing.....	13
1.1.4 Offshoring	14
1.1.5 Dělení offshoringu:	14
1.2 HISTORIE OUTSOURCINGU	15
1.2.1 Outsourcing na našem území	15
1.2.2 Outsourcing ve světové tržní ekonomice	15
1.2.3 Outsourcing ve veřejném sektoru.....	16
1.2.4 Světově významní průkopníci outsourcingu.....	17
1.3 PROCESY VHODNÉ K OUTSOURCINGU	18
1.3.1 Lean Management	18
1.3.2 Limity omezující outsourcing	20
1.3.3 Důvody pro využití outsourcingu.....	20
1.3.4 Výhody a nevýhody	22
2 ŽIVOTNÍ CYKLUS OUTSOURCINGU	23
2.1 HODNOCENÍ A VÝBĚR PARTNERA	23
2.1.1 Mezinárodní outsourcing	25
2.1.2 Trendy v outsourcingu	25
2.2 SMLUVNÍ PODMÍNKY	26
2.3 OBSAH OUTSOURCINGOVÉ SMLOUVY	27
2.3.1 Přechodná fáze	28
2.4 NÁKLADY A HODNOCENÍ EFEKTIVNOSTI.....	29
2.4.1 Dělení nákladů outsourcingu.....	29
2.5 PROCES UKONČENÍ OUTSOURCINGOVÉHO VZTAHU.....	29
2.5.1 Způsoby ukončení partnerského vztahu.....	29
2.6 MÝTY A CHYBY SPOJENÉ S OUTSOURCINGEM.....	30
II PRAKTICKÁ ČÁST	32
3 SPOKOJENOST MALÝCH A MIKRO PODNIKŮ S OUTSOURCINGEM	33
3.1 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	34
3.1.1 Použití dotazníkové metody	43
3.1.2 Stanovení hypotéz	43
3.1.3 Hlavní outsourcovaná činnost.....	44
3.2 VYHODNOCENÍ HYPOTÉZ.....	44

3.2.1	Hlavní outsourcovaná činnost	49
3.2.2	Vyhodnocení dotazníkového šetření	50
4	NEJČASTĚJI OUTSOURCOVANÁ ČINNOST U DOTÁZANÝCH MIKRO A MALÝCH PODNIKŮ.....	51
4.1	DŮVODY PRO VYUŽITÍ OUTSOURCINGU ČINNOSTI U MALÝCH A MIKRO PODNIKŮ.....	51
4.1.1	Hlavní výhody tohoto řešení	52
4.1.2	Hlavní nevýhody tohoto řešení	53
4.2	FINANČNÍ NÁVRH PRO OUTSOURCOVÁNÍ DANÉ ČINNOSTI	53
4.2.1	Vlastní zajištění účetnictví pro mikro podnik o 5 zaměstnancích.....	56
4.2.2	Outsourcing účetnictví pro mikro podnik o 5 zaměstnancích.....	57
4.2.3	Vlastní zajištění účetnictví pro malý podnik o 40 zaměstnancích	58
4.2.4	Outsourcing účetnictví malého podniku 40 zaměstnanců.....	60
4.3	SHRNUTÍ VÝHODNOSTI/NEVÝHODNOSTI JEDNOTLIVÝCH VARIANT	62
	ZÁVĚR	64
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	66
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	70
	SEZNAM OBRÁZKŮ	71
	SEZNAM TABULEK.....	72
	SEZNAM PŘÍLOH.....	73

ÚVOD

V této práci se budu zabývat tématem outsourcingu podnikových činností. Důvodem k výběru byl můj zájem o outsourcing a především rozšíření si povědomí o jeho výhodách a nevýhodách, protože jej můžeme vidět v podstatě všude kolem nás, ve většině firem, ale i u menších živnostníků. Outsourcing můžeme nazvat fenoménem 21. století a v posledních letech již není jen záležitostí velkých mezinárodních společností, tak jako tomu bylo dříve.

Outsourcingem se chápe jako „svěření“ určité oblasti povinností externí osobě, nebo společnosti. Dokonalým příkladem nám může být naše univerzita, která využívá outsourcingu v oblasti ostražky svých objektů, díky tomu se nemusí těmito záležitostmi zabývat, ušetří tak spoustu času, zaměstnanců, a v konečném důsledku i financí.

Ve své práci nejdříve podrobněji vysvětlím pojem outsourcingu a pojmy s tím spojené, jeho historii, kdy a kde se nejvíce rozšířil a které oblasti byly původcem tohoto fenoménu. V této části bych také rád objasnil aktuálnost outsourcingu podnikových činností a zmíním důvody k jeho využití, na které se více zaměřím v další kapitole.

V další části proberu procesy, ve kterých se nejčastěji využívá, a zmíním se o hlavních důvodech k jeho využití, zde také vysvětlím hlavní výhody a nevýhody využití externích zdrojů a služeb, oproti využití vlastních prostředků.

V poslední teoretické části se zaměřím na proces outsourcingu, tedy jeho životní cyklus od výběru odpovídající outsourcingové společnosti, až po případné ukončení outsourcingového vztahu, v této části se také pokusím vyvrátit některé chyby a mýty spojené s outsourcingem na které možná narazím ve svém dotazníkovém šetření.

V praktické části budu zkoumat pomocí dotazníkového šetření přes platformu Microsoft Forms spokojenost s outsourcingem podnikových činností u firem do 50 zaměstnanců, tedy řadících se do oddílu malých a mikro podniků. Cílem je získat dostatečný vzorek respondentů, aby se dal výstup z tohoto výzkumu považovat za adekvátní.

Osobně mě zajímá, zda a jak hojně tyto malé podniky využívají outsourcing svých činností a také v jakých oblastech, protože se domnívám, že spousta takových menších podniků se snaží své činnosti obstarávat sama a tím brzdí svůj rozvoj.

Toto potvrzují již provedené výzkumy v Americe, ale i na našem území, kdy menší podniky nepovažují využití outsourcingu za nutné a výhodné, tak jako větší společnosti, toto

bych rád ověřil ve svém dotazníkovém šetření, ve kterém se také dotážu na vliv krizí ve vnímání outsourcingu podnikových činností.

Zaměřím se zde především na otázky: Znalosti pojmu outsourcing a jeho využití u vybraných firem, kdy se budu zajímat o hlavní motivaci k outsourcingu u těchto společností.

Další otázky se již budou zabývat samotnou spokojeností a specifikací využívaných služeb, zde bych si rád potvrdil, že společnosti vnímají využití outsourcingu jako výhodné a osobně zaměřím na spokojenost s těmito službami na našem území.

V druhé sekci praktické části budou interpretována data z dotazníkového šetření a na základě těchto dat shrnu výhody a nevýhody nejčastěji outsourcované činnosti z mého dotazníku. Dále v této části bude zpracován finanční návrh pro outsourcing nejčastěji využívané služby ve Zlínském kraji u vybraného vzorku firem a porovnání její výhodnosti s vlastním zajištěním přímo v podniku.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 OUTSOURCING

V této kapitole bude v teoretické rovině představen pojem outsourcingu vymezením základních pojmů s ním spojených, také zde bude zmíněna historie tohoto fenoménu, procesy vhodné k outsourcingu a hlavní důvody k jeho využití.

1.1 Vymezení základních pojmů

V následující kapitole jsou objasněny základní pojmy spojené s outsourcingem, nejprve je představen pojem samotný a v dalších oddílech pojmy s ním spojené, které je důležité vymežit pro další pokračování této práce.

1.1.1 Outsourcing (Outside Resource Using)

Outsourcing lze obecně chápat podle doslovného překladu jako využití vnějších zdrojů, na což navazuje (Dvořáček a Tyll, 2010, s. 1) vymezením pojmu, jakož to rozhodnutí mezi dvěma strategiemi „dělej nebo nakup“ (Make or Buy)

Jedná se tedy o využití externích zdrojů k jedné nebo více podnikovým činnostem podniku, které dosud realizoval podnik sám. Outsourcing je alternativou k najímání lidí na plný úvazek ve společnosti (Gillivan, 2017, s. 5). Tyto činnosti (výrobky a služby) poté nakupuje za tržní ceny. Je skvělým nástrojem pro společnosti k lepší flexibilitě a finanční stabilitě podniku, protože nemusí přijímat vlastní zaměstnance a zabývat se jejich školením na některé činnosti. (Willcocks, Lacity a Sauer, 2017, s. 26-27)

Hlavním rozdílem mezi outsourcingem a klasickým nákupem služby, nebo výrobku je dlouhodobost vztahu, firmy se obvykle stávají partnery na delší období.

Outsourcing můžeme dělit podle státní příslušnosti daných firem na domácí outsourcing/ onshore outsourcing kde jsou obě firmy v rámci jednoho státu.

Zahraniční, přeshraniční, nebo mezinárodní outsourcing, také označovaný jako outsourcovaný offshoring (viz. 2.1.4) pokud má každá jedna firma jinou státní příslušnost. (Dvořáček a Tyll, 2010, s. 2-3)

V outsourcingu je dle statistického úřadu využito následujících pojmů:

- Zadavatel (komitent) – Subjekt, který žádá o konkrétní službu, činnost, výrobek. Za tímto účelem vstupuje do smluvního vztahu.

- Dodavatel (komisionář) – Jednotka vykonávající danou činnost na základě smluvního vztahu se zadavatelem. Lze použít i pojem subdodavatel. V klasifikaci NACE se činnosti vykonávané dodavatelem nazývají „na základě smlouvy nebo dohody“ nebo „zprostředkování a v zastoupení“
- Subdodavatelství – Smluvní závazek, kterým komitent požaduje po komisionáři vykonání konkrétní činnosti.

(Dvořáček a Tyll, 2010, s. 4)

1.1.2 Multisourcing

V dnešní době se již upouští od autonomního Ad hoc přístupu outsourcingu, protože je tento přístup příliš rizikový, kde management nemá žádné kompetence k řízení sourcovaných činností, a tak firmy přistupují k multisourcingu, což je opakem. Společnosti tak aktivně spolupracují se smluvní společností (Cohen a Young, 2005).

Multisourcing posuzuje současnou situaci, má vliv na rozhodování podniku zda Dělat nebo nakupovat (Make or buy), hodnotí dodavatele a snaží se dostat do situace výhodné pro obě strany. (Dvořáček a Tyll, 2010, s. 3-4)

Multisourcing (multi-sourcing) je však možno definovat více komplexně dle názvu, jako přístup k outsourcingu, při kterém je provoz a technologická infrastruktura smluvně zajištěna řadou prodejců, obvykle v kombinaci s některými interně poskytovanými prvky informačních technologií, avšak potvrzuje, že multisourcingový přístup je v kontrastu s plně interním poskytováním služeb outsourcingu jediným zdrojem. (Lebeaux, 2011)

1.1.3 Insourcing

Je v podstatě opakem outsourcingu, při níž společnosti externí dodávky nahrazují vlastní produkcí. (Stýblo, 2005, s. 16)

Obvykle se jedná o činnosti dříve outsourcované, nebo o rozšíření nabízených činností podniku. Také překládáno jako včlenění.

K insourcingu obvykle vede nespokojenost s outsourcingem, snaha o snížení nákladů, nebo rozšíření podnikových činností do nových oblastí. (Rydvalová a Rydval, 2007, s. 5)

1.1.4 Offshoring

Offshoring je v dnešní době stejně jako outsourcing trendem a chápeme jej jako přenesení podnikových činností do jiné země. Původně byl pojem spojován s takzvanými daňovými ráji, dnes je již využíván i za jinými účely, obvykle pro úsporu financí, zvýšení kvality výrobků, nebo kvůli podnebí. (Dvořáček a Tyll, 2010, s. 4-6)

Offshoringem se označují činnosti vykonávané naší společností, ale i společností externí, zde hovoříme o tzv. outsourcovaném offshoringu. Je rostoucím fenoménem dnešní doby a při správném nastavení vede k úsporám nákladů a vyšší hodnotě z outsourcingu. (Willcocks, Lacity a Sauer, 2017, s. 5)

Je hojně rozšířen v západních zemích a v USA se rozumí především jako výroba v rozvojových zemích, na jiném kontinentu, jako je Čína a Indie. Výroba v sousedním státu se spíše označuje pojmem „Nearshoring“, například když česká firma vyrábí v Polsku, nebo na Slovensku. (Dvořáček a Tyll, 2010, s. 4-6)

Důsledkem offshoringu je nižší pracovní podíl na příjmu ve Spojených státech a vede k větší ekonomické nejistotě v průmyslových zemích, kde chybí instituce podporující pracovníky. Offshoring umožňuje firmám snížit domácí investice a zaměřit se na finance a krátkodobé pohyby akcií. (Milberg a Winkler, 2013)

Offshoring ať už ten outsourcovaný, nebo v rámci firmy je však problémem dnešní doby, protože díky němu přichází spousta méně kvalifikovaných pracovníků o své pozice (Bjerring Olsen, 2006, s. 6-7), po roce 2000 byl tento efekt nejvíce patrný v USA, kdy byl součástí velké hypoteční krize v roce 2007.

1.1.5 Dělení offshoringu:

Offshoring lze dělit podle (Dvořáček a Tyll, 2010, s. 5-6) do 3 kategorií na Průmyslový, zde se jedná o přenesení průmyslové činnosti do nízkonákladové ekonomiky. Obchodní realizovaný přes obchodní organizace v cizích státech, které uzavírají jednotlivé obchody, k zefektivnění mezinárodních obchodů a využití „daňových rájů“, není budován celý závod, ale pouze kancelář s potřebným vybavením, proto je mnohem levnější než průmyslový. Finanční, kdy je vlastní finanční činnost prováděná v zahraničí a subjekt čerpá z finančních výhod poskytovaných v daném státu (daňovém ráji)

1.2 Historie outsourcingu

V této kapitole jsou představeny počátky outsourcingu. Budou zde interpretovány počátky tohoto pojmu a hlavní důvody změny podnikových strategií tehdejších společností.

1.2.1 Outsourcing na našem území

Na území našeho státu můžeme outsourcing datovat v podstatě až po roce 1989, protože do té doby nebylo vzhledem k nastolenému socialistickému režimu a centrálně plánované ekonomice možné využívat principů tržní ekonomiky, třebaže již od 70.ých let bylo spouště zainteresovaných osob jasné, že je toto uvažování a plánování velmi neefektivní. (Kovanda, © 2020)

V 90. letech s nástupem tržní ekonomiky a globalizace se outsourcing začíná plně využívat i na našem území a především nejen v rámci státu, ale také za hranicemi země. (Stýblo, 2005)

Ti nejchytřejší z podnikatelů začali přejímat zvyklosti a novinky ze západního světa, mezi které patřil i outsourcing, využívání externích společností a spolupráce na mezinárodním poli byla již nedílnou součástí úspěchu. Díky této transformaci a využití potřebných znalostí a podnikatelského umění se dokázali lépe soustředit na důležité oblasti svých podniků, a tyto podniky vybudovat do současné podoby. Asi není nutné jmenovat vítěze této doby, ale patří k nim většina současných nejbohatších Čechů (Kovanda, © 2020).

1.2.2 Outsourcing ve světové tržní ekonomice

V poválečném období byli manažeři společností vedeni mnoha akademiky a konzultanty, aby se spojili, alespoň na určité úrovni. Hlavními důvody byl potenciál dosáhnout výrobních a logistických úspor, využití větší tržní síly, ale také potenciál pro větší bezpečnost na základě většího záběru a produktové nabídky společností. Vznikaly velké korporace na území tehdejších tržních ekonomik (Lonsdale a Cox, © 2000).

V 70. letech se však stále více začalo ukazovat, že tyto velké různorodé společnosti trhu, nedokáží reagovat na spoustu novinek a potřeby tržní ekonomiky. Akademické studie z této doby poukazyvaly na neschopnost podniků udržet výkonnost trhu a na neuspokojivou míru návratnosti investic do vývoje a rozvoje některých oblastí (Lonsdale a Cox, © 2000).

V 80. letech s nástupem globální recese ekonomiky se tento problém ještě více projevil a reakcí na tuto situaci byla postupná změna podnikových strategií opačným směrem, kdy se začalo obecně uznávat fakt, že by se měl podnik soustředit na hlavní podnikovou činnost.

Vzniklo tak rčení “stick to their knitting”, což můžeme volně přeložit do češtiny jako „ševče, drž se svého kopyta“. Základní průlom ve vnímání outsourcingu, způsobila práce Ronalda Coase, která vysvětlila rozhodnutí manažerů o poměrování výrobních a transakčních nákladů podniku. (Rydvalová a Rydval, 2007, s. 9)

Na počátku 80. let zde bylo několik dalších průkopníků nového směru ekonomie, mezi ty nejvýznamnější můžeme řadit Olivera Williamsona, ten vyvinul koncept specifčnosti aktiv a vybudoval teorii firmy, založenou na potřebě firem šetřit na transakčních nákladech, nebo Toma Peterse z USA, který aktivně doporučoval firmám zaměřovat se na svou hlavní činnost (Lonsdale a Cox, © 2000).

Později v 80. letech se v hlavních ekonomických časopisech začala objevovat potřeba cílenějšího přístupu k obchodní strategii. Dva z nevlivnějších přispěvatelů do těchto časopisů byli Gary Hamel a C. K. Prahalad. V roce 1990 vydali tolik citovaný a hodně nepochopený článek „Základní kompetence korporace“, publikovaný v Harvard Business Review. Na základě těchto skutečností spousta společností konečně zahájila svou restrukturalizaci a začala měnit podnikové strategie, ovšem konsolidace některých fází dodavatelského řetězce způsobující větší tržní sílu podniků asi nikdy nevyjde z módy. (Lonsdale a Cox, © 2000)

1.2.3 Outsourcing ve veřejném sektoru

Další vliv na outsourcing a hranici firemní emise měl veřejný sektor. Zejména ve Spojeném království neoliberální politické strany, jako je britská Konzervativní strana, reformovaly veřejný sektor kombinací privatizace a uzavírání smluv.

Účinek těchto reforem veřejného sektoru byl dvojitý. Za prvé, posílila myšlenku, že dodavatelé třetích stran mohou poskytovat zboží a služby efektivněji než interní oddělení. Za druhé, v mnoha oblastech outsourcing veřejného sektoru přispěl k rozvoji dodavatelských trhů pro služby, které byly stále častěji outsourcovány organizacemi veřejného i soukromého sektoru. Informační technologie ve Spojeném království jsou toho pravděpodobně nejvýznamnějším příkladem. (Lonsdale a Cox, © 2000)

Dnes je tak outsourcing běžnou praxí, větší společnosti jej intenzivně využívají, ačkoli existují důkazy, že velikost prostředí již tolik neovlivňuje rozhodnutí o outsourcingu (Grover a kol., 1994). Větší rozsah a hloubka služeb jsou zajišťovány externě a poskytovatelé služeb přijímají větší odpovědnost za riziko. Povaha vztahu s poskytovatelem služeb se vyvíjí a v mnoha případech hovoříme o partnerství (Willcocks, Lacity a Sauer, 2017).

1.2.4 Světově významní průkopníci outsourcingu

Spoustu velkých průkopníků outsourcingu se nachází v sektoru IT, vzhledem k rychlému vývoji tohoto oboru tehdejší, ale i aktuální doby je téměř nereálné zajišťovat některé činnosti na úrovni firmy. Tyto společnosti v tehdejší době outsourcovaly především činnosti dodavatelského řetězce, protože by pro ně bylo příliš náročné časově i finančně toto řešit na úrovni podniku. (Stýblo, 2005, s. 12)

Konkrétně je vhodné zmínit společnost IBM, která v 80. letech získala díky outsourcingu konkurenční výhodu před svým hlavním konkurentem Apple. Outsourcovala spoustu komponent svých prvních zařízení prostřednictvím dalších významných společností Intel a Microsoft a tak dokázala uvést produkt na trh za něco málo přes rok. To umožnilo společnosti získat podíl na trhu přes 40%. Právě skutečnost, že IBM vytvořila „virtuální organizaci“ prostřednictvím outsourcingu, získala velkou zásluhu za tento výjimečný výkon. V té době, na počátku 80. let, mnozí poukazovali na zkušenosti a chování IBM jako na model pro budoucí podnikání (Lonsdale a Cox, © 2000)

Společnost však může být dobrým příkladem i chyb a nevýhod outsourcingu viz. 2.3.4. Nezajištěním některých náležitostí a specializace dodávaných produktů ostatní společnosti mohly napodobit a nakoupit stejné komponenty od dodavatelů společnosti IBM, takže společnost po nějakém čase ztratila svou konkurenční výhodu tehdejší doby a v roce 1993 dosáhly roční čisté ztráty společnosti rekordních 8 miliard dolarů (History of IBM, © 2021).

Dalším významným světovým průkopníkem je Hewlett-Packard (HP). Začátkem 80. let čelilo vedení v Edinburghu hrozivému scénáři. Technologie šla rychle dopředu a stávající struktura divize, která byla vysoce vertikálně integrovaná na to nemohla reagovat. Tato struktura znamenala, že doba, kterou HP trvalo uvedení nových produktů na trh, byla dlouhá, protože musela inovovat v široké škále oblastí komponent.

Manažeři dospěli k závěru, že divize jako vertikálně integrovaná struktura nemá budoucnost. V důsledku toho společnost HP outsourcovala desky plošných spojů, kabely, pouzdra a menší součásti. Společnost se poučila z neúspěchu firmy IBM a zachovala si kontrolu nad externími komponentami, stejně tak jako odpovědnost za vývoj nejdůležitějších technologií. Svou politiku outsourcingu také podpořili sofistikovaným systémem řízení dodávek a silně obsazeným oddělením nákupu, které ji prosazovalo. Výsledkem outsourcingu v případě HP bylo zkrácení dodacích lhůt z mnoha měsíců na několik dní a ochrana její konkurenční pozice (Lonsdale a Cox, © 2000).

1.3 Procesy vhodné k outsourcingu

Podle Dvořáčka a Tylla (2010, s. 15-20) prosperita podniku závisí z velké části na zdrojích, kterými disponuje a na jejich efektivním využití. Vedení organizace by mělo pravidelně analyzovat situaci z hlediska množství, kvality, využití a potřeby zdrojů. Na základě takové analýzy potom vyhodnocovat, zda je pro organizaci výhodné disponovat vlastními zdroji, nebo tyto zdroje najímat externě – outsourcovat.

Jedním z vhodných procesů k outsourcingu, jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole je IT obor, který se velmi rychle mění a vyvíjí, je tak v podstatě nereálné zajišťovat vše samostatně. V tomto oboru probíhá velký vývoj a změny v outsourcingu, kde od základních IT činností zajišťovaných pro externí společnosti jsou dnes zajišťovány velké kvanta dat a informací, které si firma nemusí zjišťovat a vyhledávat sama, tím tak spoří čas, vše jen potvrzuje již zmíněné v kap. 2.2.3, že dnes již hovoříme ve spoustě případů spíše o partnerství firem. (Willcocks, Lacity a Sauer, 2017)

Ducker(© 2012) sděluje západní pohled kdy vymezuje hlavní sektory outsourcingu do oblastí zákaznického servisu, telemarketingu, správy webových stránek, Back Office / podpora administrátora, služby virtuální asistentky a marketing včetně podpory prodeje, což můžeme doplnit o činnosti správy objektů, servisních a stravovacích služeb podle Dvořáčka a Tylla (2010, s. 16-17)

Bez ohledu na to, v jaké oblasti je outsourcingu využito podstatou je příležitost rozšířit své podnikání a zároveň ušetřit náklady. (Ducker, © 2012)

1.3.1 Lean Management

Často označován také jako „zeštíhlování“. Na základě rozhodnutí vrcholového managementu se společnosti zbavují aktivit, které firmu neúměrně zatěžují a nepřinášejí výraznější přidanou hodnotu službám a výrobkům, tedy ani zákazníkům. Outsourcing je tedy ideálním východiskem ke snižování nákladů a hledání úspor. (Dvořáček a Tyll, 2010, s. 15) Při rozhodování o vytěsnění některých aktivit se musí podnik efektivně rozhodnout, které činnosti tvoří konkurenční výhodu a jsou primární částí hodnoty pro zákazníka. Nejvyšším rizikem je totiž vyčlenění činností bez kontextu strategického rámce organizace. (Stýblo, 2005, s. 15). K tomuto rozhodování je možno využít Porterův generický hodnotový řetězec, nebo dle mého názoru jednodušší princip, takzvaného Paretova pravidla 80-20, který nám říká, že 80% našich zisků získáváme průměrně z 20% produktů/služeb. Je tak velmi důležité

si tuto skutečnost uvědomovat a podle toho patřičně své činnosti dělit, případně outsourcovat.

S ohledem na tento princip dle Dvořáčka a Tylla (2010, s. 15-18) dělíme podnikové činnosti do několika sektorů podle důležitosti a možnosti substituce na :

1. Špičkové činnosti – Přináší velkou část zisku, jejich substituce je velmi obtížná.
2. Hlavní, stěžejní činnosti – Tvoří největší část aktivit a podílí se velmi významně na chodu společnosti, jejich substituce je ve většině případů reálná, ale náročná v potřebném množství a kvalitě.
3. Podpůrné činnosti – Již primárně netvoří hodnotu pro zákazníky a zisky společnosti, u větších a velmi efektivních firem, již pozorujeme outsourcing těchto činností.
4. Postradatelné činnosti – Tyto činnosti je vhodné zajišťovat externě, protože nám již nepřinášejí žádný, nebo téměř žádný zisk a obvykle nás jejich interní zajišťování stojí jen čas a starosti.
5. Okrajové, nedůležité činnosti – Pokud je opravdu nutné se těmito činnostmi zabývat a nejde je úplně vyčlenit z chodu společnosti, je velmi vhodné je outsourcovat, protože nepřinášejí žádnou hodnotu pro společnost a zákazníka. Mezi nejčastější činnosti si zde můžeme představit činnosti závodního stravování, úklidu, správy a ochrany objektů.

Na základě tohoto rozdělení jsme schopni si odvodit činnosti, které je vhodné outsourcovat přímo v našem podniku. Zjednodušeně by se dalo říct, že outsourcujeme ty činnosti, které neposkytují přidanou hodnotu zákazníkovi, nejsou ničím speciální a v široké míře mohou být přeneseny do mnoha produktů a na mnoho různých trhů. (HAMEL, Gary a C. K. PRAHALAD, © 2010)

Na závěr této kapitoly, s ohledem na již zmíněné lze poskytnout doporučení pro výběr vhodných procesů k vyčlenění/zeštíhlení.

- Vytěsnění činností, ve kterých je firma nejslabší.
- Vyřazení činností, které nepřinášejí žádnou přidanou hodnotu pro zákazníka.
- Zaměření se na činnosti, které skutečně posouvají chod společnosti a přispívají k základnímu principu podnikání, tedy maximalizace tržní hodnoty podniku.

1.3.2 Limity omezující outsourcing

Je nutné si uvědomovat limity spojené s outsourcingem, které shrnuje Dvořáček a Tyll (2010, s. 21)

Náklady

Pokud je outsourcing nákladnější, než vnitropodnikové řešení, jeho využití je nevhodné. Tuto skutečnost však není v některých případech jednoduché odhalit, protože příčinou jsou mnohdy skryté náklady spojené s outsourcingem, jako je kontrola kvality, transakční náklady atp.

Ztráta kontroly

Každá organizace si přeje mít co největší kontrolu nad procesy a zainteresovanost zaměstnanců do chodu společnosti, některé podniky tuto skutečnost podporují i speciálními nabídkami firemních akcií atp. problémem outsourcingu může být nemožnost takovéto motivace zaměstnanců poskytovatele, kteří tak nemusí odvádět práci, tak jak bychom si představovali, v takovém případě je nejlepší vyhledat nového poskytovatele. O tomto limitu se ve své publikaci hovoří Willcocks, Lacity a Sauer (2017, s. 55), kteří poukazují na důležitost integrace zmírňujících mechanismů tohoto limitu.

Smluvní omezení

Není možné externě zajišťovat služby smluvně vázané našimi zákazníky, které máme dle smluv poskytovat právě my. Pokud plánujeme outsourcovat některou z činností, která má vliv na naše zákazníky, je třeba tyto smlouvy zkontrolovat, případně změnit.

1.3.3 Důvody pro využití outsourcingu

Rozhodnutí o uplatnění outsourcingu je převážně strategického charakteru a mělo by být výsledkem předchozí analýzy činností. Hlavním cílem, jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole by měla být výkonnost firmy k zákazníkovi a zlepšování kvality služeb.

Důvody pro realizaci outsourcingu lze shrnout do základních skupin podle Rydvalová a Rydval (2007, s. 26-27)

- 1. Konkurenční:** Strategické získání inovací a know-how, tím tak konkurenční výhody, zrychlení expanze využitím cizích kapacit a systémů a komerční využití již existujících schopností. Což potvrzuje i Maisner a Černý (2012, s. 37), kteří definují tento cíl jako neschopnost zákazníka zajistit předmětnou činnost z vlastních zdrojů.

2. **Věcné:** Soustředění se na hlavní činnost podniku tzv. „core business“, zlepšení managementu a řízení, snížení rizika úniku interních informací, přenesení rizik na poskytovatele outsourcingových služeb, garantování kvality služeb.
3. **Finanční:** Zprůhlednění nákladů, uvolnění investičních zdrojů, převedením fixních nákladů na variabilní a zisk hotovosti prodejem majetku dodavateli služby.
4. **Organizační:** Zjednodušení manažerské práce, zvýšení pružnosti a snížení počtu pracovníků, čímž mohou vzniknout volné prostory a zploštění organizační struktury podniku.

Tyto skupiny se dají dále rozšířit podle Dvořáčka a Tylla (2010, s. 29-30)

5. **Důvody nákladové:** Lepší kontrola nad náklady, snížení nákladů v důsledku lepšího výkonu a lepší nákladové struktury partnera
6. **Důvody zaměstnanecké** Poskytnutí větší možnosti karierního růstu zaměstnancům, potenciální zlepšení v nasazení a zainteresovanosti v oblasti vedlejších činností, na které naši zaměstnanci nebyli přijati. Ale také jak zmiňuje Maisner a Černý (2012, s. 37), k řešení opačného problému, kdy například v IT oboru musí podnik řešit ztrátu odborníků na určité pozici, kterou důvěrně znali a tak je nucen činnost začít outsourcovat.

Výčet základních důvodů k využití outsourcingu shrnuje již zmíněné v přechozích subkapitolách, tedy základní benefity a úskalí outsourcingu. Hlavním důvodem k outsourcingu by mělo být zaměření na hlavní oblast podnikání. Dle posledních průzkumů Stoler a Underwood (© 2020) je však primárním důvodem pro outsourcing právě úspora nákladů. Toto již neplatilo v letech předchozích, kdy velké společnosti uváděly snížení nákladů jen jako doplňkový benefit k rozšiřování portfolia a agilnosti společností. S příchodem pandemie Covid-19 a velkých ekonomických propadů jsme se však vrátili do situace z doby po roce 2000, kde Stýblo (2005, s. 12) zmiňuje redukci a kontrolu operativních nákladů jako primární důvod k outsourcingu v ČR i ve světě.

Důvody pro outsourcing v případě menších firem, na které se budu později zaměřovat ve své praktické části, pak bývá často ekonomicko-technický charakter. Kdy společnosti potřebují zajišťovat především činnosti, na které nemají potřebné zdroje a technologie mimo hlavní činnost podnikání. (Rydvalová a Rydval, 2007, s. 27). Další faktory, které by měly takové podniky sledovat, jsou dle Stýbla (2005, s. 15)

- Nedostatek pracovníků pro danou činnost
- Trvalé neefektivní využití zaměstnanců dané činnosti
- Nákladná výroba okrajového vstupu

1.3.4 Výhody a nevýhody

Outsourcing je vhodný pro opakované, rutinní činnosti, které dokážeme přesně definovat. Na základě čehož dokážeme zajistit kvalitní přesně stanovené smlouvy s poskytovateli, které nám pomohou eliminovat spoustu nevýhod a rizik outsourcingu. Hlavní výhodou je již zmíněná soustředěnost na hlavní činnost podniku a úspora nákladů. Americká asociace malých podniků dokonce tvrdí podle Duckera (© 2012, s. 8), že většina majitelů firem tráví až 40 % svého dne jednoduchým zvládním administrativních úkolů.

Stručný přehled podstatných výhod a nevýhod outsourcingu nám poskytne následující tabulka, ve které jsem se pokusil shrnout veškeré již zmíněné výhody a nevýhody outsourcingu oproti využití vnitropodnikových služeb.

Tabulka 1 Výhody a nevýhody využití outsourcingu (vlastní zpracování na základě informací využitých v této práci)

Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"> • Lepší zaměření na hlavní činnost • Zploštění organizační struktury • Nové technologie bez vedlejších nákladů • Přístup k novým technologiím a rychlejší aplikace • Přenesení zodpovědnosti za určité činnosti na poskytovatele • Rozložení nákladů, změna některých fixních nákladů na variabilní (budovy, zaměstnanci) • Možnost snadnější fúze podniků • Úspora nákladů 	<ul style="list-style-type: none"> • Ztráta kontroly nad procesem • Nutnost řízení vztahu a případný controlling • Hrozba úniku interních informací • Obtížně měřitelné přínosy • Možnost vzniku právních a sociálních problémů • Počáteční náklady na vyhledání vhodného partnera a zavedení outsourcingu • Riziko nekvalitního/nespolehlivého partnera

2 ŽIVOTNÍ CYKLUS OUTSOURCINGU

Celý proces outsourcingu začíná prvotním rozhodnutím vrcholného managementu, často vedení podniku o tom zda vyčlenit nějakou podnikovou činnost či nikoli (Dvořáček a Tyll, 2010, s. 36). V této kapitole celý proces outsourcingu od rozhodnutí outsourcovat, až po případné ukončení tohoto vztahu popíšu.

2.1 Hodnocení a výběr partnera

Jak již bylo výše uvedeno, pokud se společnost rozhodne přistoupit k outsourcingu některé činnosti na základě podnikové analýzy, finančních cílů, nebo z jakéhokoliv jiného důvodu a tyto skutečnosti má ideálně podloženy patřičnými podklady. Prvním krokem je určení rozsahu služeb a následné hodnocení a výběr partnera. V této části také budou interpretována nejčastější rizika spojená s outsourcingem, které hrozí při špatném výběru partnera a nezajištění kvalitních smluv.

Pokud jsme již přesně definovali poptávané služby a výrobky, které chceme řešit za pomoci externích dodavatelů, dalším krokem je stanovení hodnotících metrik a limitních podmínek pro poskytovanou službu (Dvořáček a Tyll, 2010, s. 37)

Dalším krokem je samotné oslovení potenciálních dodavatelů a výběr širšího okruhu kandidátů dle předem definovaných technik, mezi vhodné techniky se řadí bodování odpovědí na připravené otázky v rámci poptávkového řízení, cenový model společností, ale také například image společnosti a její pověst. Podstatná je jednoznačnost výkladu hodnotících kritérií (Rydvalová a Rydval, 2007, s. 38-39).

Užší výběr kandidátů 3-6 a jejich podrobnější hodnocení na základě podrobnějších analýz, zde nám může u větších komplexních projektů dobře posloužit prověrka Due Dilligence, která je však poměrně nákladná (Maisner a Černý, 2012), kdy v podstatě provádíme audit podkladů, které jsme dostali od společností a snažíme se zjistit jejich správnost a realitu, dobře mohou posloužit rozhovory se zaměstnanci daných firem a všeobecně dohledatelné informace (Rydvalová a Rydval, 2007, s. 38-39).

Posledním krokem je samotný výběr partnera, roli při výběru může hrát skutečnost, zda má naše společnost s partnerem již nějakou spolupráci, nebo se jedná o partnera neznámého (Dvořáček a Tyll, 2010, s. 37).

Hlavními aspekty, na které je vhodné pohlížet jsou kvalita a reference společností a také synergie s našimi plány a cíli, jejichž přesná definice usnadní samotné rozhodování. V každém případě byste si měli vybrat partnera, který umožňuje růst tržeb následováním trendů trhu prostřednictvím moderních strategií nebo marketingu způsoby, které jsou věnovány vizi vaší společnosti. Váš partner pro outsourcing by měl být ten, kdo provádí kvalitu s flexibilitou a dosahuje špičkových kompetencí bez rizika ohrožení vašeho podnikání. (M.Miller, 2013, s. 177-182)

Také je vhodné podívat se na spolupráci s korporací, která důsledně poskytuje alespoň měsíční výsledky podniku a dokumentace ze všech částí vaší operace (Ducker, © 2012, s. 16-19)

Výsledkem výběrového řízení by mělo být také sestavení preferenčního pořadí, abychom v případě selhání vybrané outsourcingové společnosti byli schopni relativně rychle reagovat a oslovit druhého v pořadí (Dvořáček a Tyll, 2010, s. 37). Vhodným výběrem partnera jsme schopni zajistit si pravidelný benchmarking přímo od poskytovatele služby a tím tak toto preferenční pořadí vyřešit. (Ducker, © 2012, s. 16-19). I když cenu považujeme za základní ukazatel pro výběr partnera, nesmíme zapomínat, že každá cena má své důvody. Při srovnávání nabídek, tak sledujeme další ukazatele např. garantovanou dobu oprav, výši poplatků, délku trvání, nebo možnost výpovědi atp. (Dvořáček a Tyll, 2010, s. 37)

Při samotném výběru partnera není vhodné zapomínat na hlavní rizika outsourcingu podle Stýbla (2005, s. 24)

- selhání outsourcingu,
- únik know-how a vnitropodnikových informací,
- narušení ostatních podnikových procesů,
- bankrot dodavatele,
- nepředpokládané náklady,
- ztráta kontroly nad procesem,
- nerespektování smlouvy a vzájemných závazků,
- porušení obchodního tajemství,
- malá zkušenost se specifickým typem smluv.

Doplněny o rizika skrývání podstatných dat a smluvních sporů Willcocks, Lacity a Sauer (2017, s. 13)

Pečlivou analýzou všech náležitostí a vhodným výběrem partnera dokážeme většinu těchto rizik buď úplně, nebo alespoň částečně eliminovat.

2.1.1 Mezinárodní outsourcing

Mezinárodní outsourcing funguje na stejných principech, které byly již podrobněji popsány výše, hlavní odlišností je sídlo poskytovatele mimo naši zemi. Základní motivací je převod takových procesů, které podnik využívá ve své domácí zemi, ale i jinde po světě na zahraničního dodavatele. (Dvořáček a Tyll, 2010, s. 50) Podnik tak nemusí zakládat vlastní pobočky, nebo řešit nábor zaměstnanců mimo svou hlavní zemi působnosti. V posledních letech je rozmach outsourcingu možné sledovat především v oblasti znalostních oborů, formou poskytnutí nových technologií a softwarů na rozvíjejících se trzích. (Kehal a P. Singh, 2006) Na základě smluv a hloubky partnerství mezi společnostmi, buď „jen“ nakupujeme tyto procesy pro naši další činnost, nebo se poskytovatel stává vlastníkem celého outsourcovaného procesu a nese za něj veškerou odpovědnost a rizika. (Dvořáček a Tyll, 2010, s. 50) U smluv s nadnárodními společnostmi a rozšíření výše uvedené formy spolupráce o více činností hovoříme o tzv. „Outsourcovaném offshoringu“, kterého se již dotkla kapitola 2.1.4 této práce.

2.1.2 Trendy v outsourcingu

Tato část je zde zmíněna pro úplnost k výběru partnerů a také díky jejich znalosti dokážeme lépe určit smluvní náležitosti, které bychom měli v aktuální situaci ve smlouvách obsáhnout.

Největším trendem poslední doby je podle Duckera (© 2012, s. 9) úspora času a nákladů, jak již bylo zmíněno dříve, ta by však neměla mít dopad na kvalitu výběru partnera a zanedbání některých smluvních podmínek a náležitostí, které budou popsány později v této práci.

Asi nikoho nepřekvapí, že hned dalším trendem je robotizace a cloudová řešení spousty procesů. Organizace nabízející a využívající nové technologie mají dobrou pozici na trhu outsourcingových společností a větší šanci v získání nabídek k outsourcingu. (Stoler a Underwood, © 2020)

Pandemie Covid-19 vážně zatížila dodavatelské řetězce většiny poskytovatelů a dodavatelů služeb a tím tak „vypluly“ na povrch velké mezery ve smlouvách. Organizace stále více očekávají, že poskytovatelé budou v čele jejich technologického vývoje, ale ti teď měli velké problémy se zajištěním nasmlouvaného. Organizace se tak musí snažit více investovat do správy budování dodavatelských vztahů a jeho řízení.

Obratnost je kritická. Mění se trh, zvýšená vízová omezení a zvyšující se očekávání zákazníků vytvářejí pro poskytovatele služeb nutnost, aby se stali agilnějšími. Firmy nyní urychlí celkový outsourcing, protože se naučí spolupracovat ve světě, kde jsou rychlost, kvalita, flexibilita a náklady důležitější než geografie. Aby si poskytovatelé služeb udrželi náskok, budou muset přehodnotit způsob, jakým poskytují efektivní vzdálené služby, budovat plug-and-play řešení, která umožňují rychlou integraci, a mít smlouvy, které jim umožňují přizpůsobit se podle toho, jak se vyvíjejí obchodní priority.

(Stoler a Underwood, © 2020)

2.2 Smluvní podmínky

Vyjednávání o smlouvě k outsourcingu je nedílnou součástí celého procesu, v této části hlavní zásady, jak by měla smlouva o outsourcingu vypadat a jaké smluvní podmínky je vhodné dodržet.

Je důležité si uvědomit, že takové smlouvy se běžně uzavírají na několik let a obvykle se jedná o formu partnerského vztahu na delší období, výjimkou nejsou smlouvy na 5 a více let. Základním pilířem úspěchu jsou smlouvy výhodné pro obě strany s právními aspekty omezujícími nežádoucí rizika (Rydvalová a Rydval, 2007, s. 39).

Smluvní aspekty:

- Nejdůležitější body pro outsourcingový vztah musí být definovány již v základním kontraktu
- Smlouva o outsourcingu je smlouvou nepojmenovanou, proto řeší všechny aspekty detailně a úplně.
- Smlouva řeší zamezení úniku informací o zadavateli, což je ale v praxi obtížně prokazatelné

- Ve smlouvě by měla být vyřešena otázka zaměstnanců, zařízení a technologií, tedy jejich případného převzetí pro danou činnost, jedná-li se o vytěsnění již prováděných činností (Stýblo, 2005, s. 25)

V této části lze doplnit základní pravidla pro uzavření úspěšné outsourcingové smlouvy, která hovoří o důležitosti předem dohodnout postupy při řešení sporných situací, v první řadě tak ujasnit kritické podmínky a podrobnější detaily smlouvy, jako je zpracování hlášení, platební podmínky, odstoupení smlouvy atp. řešit až později, případně v příloze smlouvy (Rydvalová a Rydval, 2007, s. 42).

2.3 Obsah outsourcingové smlouvy

Klíčovými smluvními ustanoveními jsou specifikace předmětu smlouvy (rozsah a kvalita plnění), cenová ustanovení (včetně inflační ochrany), problematika změn, soulad s interními a všeobecně platnými právními předpisy, požadavky na audit, odpovědnost, převzetí smlouvy, ukončení a předání. (Rydvalová a Rydval, 2007, s. 41).

Obsah outsourcingové smlouvy podle Rydvalová a Rydval (2007, s. 41-42) :

- **Definice:** Smluvních stran a použité terminologie, která umožní rychlejší orientaci v textu (Maisner a Černý, 2012)
- **Předmět smlouvy:** Přesná specifikace předmětu smlouvy a vykonávaných služeb. Je vhodné přesně popsat dané procesy a specifikovat požadavky spolupráce i s výstupy jednotlivých procesů. Někdy této části předchází úvodní ustanovení s definicí činnosti smluvních stran (Maisner a Černý, 2012).
- **Stanovení ceny poskytovaných služeb:** Zde je důležité vzhledem ke skutečnosti dlouhodobějších smluv a vztahů popsaných výše reagovat na vývoje cen a zařadit tak protiinflační opatření, které by měli zajistit výhodnost smlouvy pro obě strany po celou dobu plnění.
- **Doložka o důvěrnosti poskytovaných informací:** Jak již bylo zmíněno v sekci smluvních aspektů, že nedílnou součástí každé smlouvy je ochrana interních informací, smlouva by měla obsahovat postup pro jejich zajištění.
- **Odpovědnostní doložka**

- **Smluvní pokuty, odměny aj.:** Ve smlouvě by měla být zahrnuta možnost kontroly s právem domoci se nápravy. Ve smlouvě dále může být upraveno pojištění dodavatele outsourcingových služeb.
- **Součinnost smluvních stran:** Vymezení smluvního vztahu obou stran, jejich práva a povinnosti, přesné definování šíře spolupráce a plateb za služby.
- **Doba trvání smlouvy:** Outsourcing je dlouhodobým smluvním vztahem obou stran a minimální hranicí bývají dva až tři roky. Doba trvání smlouvy je přitom rozdělena podle Maisnera a Černého (2012, s. 61) do tří fází na dobu, kdy jsou služby převáděny na poskytovatele, období poskytování a poslední fázi zpětného převedení služeb na zákazníka a doba trvání je tak jedním z klíčových bodů smlouvy.
- **Způsob ukončení partnerského vztahu:** blíže popsán 3.5.1 této práce (Rydvalová a Rydval, 2007, s. 41-42).
- Do smlouvy je vhodné přidat tzv. Doložku ukončení, která specifikuje podmínky výpovědi smlouvy a obsahuje klauzuli o úhradě vzniklých nákladů, odstupném a přiměřeně dlouhé výpovědní lhůtě, která je obvykle v rozmezí 6-12 měsíců, aby každá ze stran byla schopna na nastalou situaci reagovat. (Dvořáček a Tyll, 2010, s. 49-50.)

2.3.1 Přechodná fáze

Tato fáze je především o lidech, a proto bývá označována za jeden z nejnáročnějších kroků celého outsourcingového procesu. Dochází k restrukturalizaci v podniku a změnám pracovních náplní některých pracovníků, kteří buď mění svůj post, nebo přechází k poskytovateli služby, často je nutné umět se vypořádat s rozdílnými kulturami a novým prostředím (Rydvalová a Rydval, 2007, s. 43). Základem úspěchu je proto podle Dvořáčka a Tylla (2010, s. 39) včasná a úplná informovanost všech, koho se outsourcing týká a stanovení osob zodpovědných za jednotlivé procesy změny a komunikaci uvnitř i vně firmy. V této fázi již dochází k naplňování podepsané smlouvy a převodu prostředků (zaměstnanců a majetku) od klienta na poskytovatele, dochází zde k transformaci služeb a ověření dostatečných prostředků k samotné fázi poskytování služby (Maisner a Černý, 2012, s. 67)

2.4 Náklady a hodnocení efektivity

Na náklady outsourcingu je potřeba pohlížet komplexně a uvažovat všechny náklady, které s procesy souvisí. Nepohlížet tedy jen na náklady vynaložené na samotný proces, ale identifikovat náklady spojené s realizací outsourcingu a často změnou podnikové struktury.

2.4.1 Dělení nákladů outsourcingu

Náklady outsourcingu dělíme dle Dvořáčka a Tylla (2010, s. 42-43).

1. **Běžné náklady:** Náklady fakturované poskytovatelem služeb a zboží.
2. **Transakční náklady:** Náklady na uzavření smlouvy a kontrolu jejího plnění. Hledání a výběr vhodného partnera, komunikaci a koordinaci mezi klientem a poskytovatelem, není výjimkou, že musí být na danou činnost vyčleněn speciální pracovník. Náklady na dopravu, pojištění, dovozní cla a poplatky v případě mezinárodního outsourcingu (Dvořáček a Tyll, 2010, s. 42-43).
3. **Skryté náklady:** Zde řadíme náklady, které nejsou na první pohled patrné a jsou často spojeny s přizpůsobením ostatních navazujících procesů v podniku (Dvořáček a Tyll, 2010, s. 43), jsou těžce měřitelné a dalo by se zjednodušeně říct, že se jedná o náklady ušlé příležitosti. Je vhodné zmínit, že tyto náklady jsou v podniku i při realizaci procesu vlastními prostředky.

2.5 Proces ukončení outsourcingového vztahu

Spousta firem při vyjednávání smlouvy nevěnuje dostatečnou pozornost, nebo úplně přehlíží podmínky ukončení vzájemné spolupráce (Dvořáček a Tyll, 2010, s. 49), často se tak děje z důvodů přehnané důvěry, nebo nedostatečné zkušenosti s outsourcingovým vztahem.

2.5.1 Způsoby ukončení partnerského vztahu

Běžné ukončení smlouvy: Po uplynutí doby, na kterou byla sjednána, nebo vzájemnou dohodou obou stran o ukončení smluvního vztahu. Je ideálem a obvykle k ní podnik přistupuje v případě, že se na trhu objeví vhodnější kandidát, nebo se společnost již nachází ve fázi, kdy danou činnost není nutné outsourcovat. Je třeba si uvědomit, že poskytovatel v takovém případě není motivován k tomu, aby byl přechod rychlý a efektivní pro zákazníka,

na to je třeba dbát při tvorbě smlouvy a vymežit podmínky pro poskytovatele v této fázi. (Maisner a Černý, 2012, s. 74)

Odstoupení smlouvy: Výpověď jedné ze stran, v případě porušení smluvních podmínek, každá smlouva by měla mít jasné definovány podmínky, za kterých lze od smlouvy s okamžitou platností odstoupit.

Výpověď bez udání důvodu – předčasné ukončení vztahu: Jedná se o nejhorší možný způsob ukončení smluvního vztahu a měl by mít jasná pravidla, protože může být velkým problémem především pro poskytovatele, který je v mnohých případech na outsourcingu závislý, proto je nutné smluvně ošetřit takovou situaci, včetně výpovědní lhůty a případných náhrad vzniklých škod viz. (obsah smlouvy)(Rydvalová a Rydval, 2007, s. 42).

2.6 Mýty a chyby spojené s outsourcingem

Mezi manažery a vedoucími pracovníky je v souvislosti s outsourcingem rozšířeno poměrně mnoho mýtů, což bude zřejmě potvrzeno i v praktické části této práce. I přes to, že je předcházející text zcela vyvrací, je na místě nejvýznamnější zmínit.

Můžeme získat vše: Společnosti rozhodnuty outsourcovat obvykle sledují tři základní objektivní cíle hospodárnost, efektivitu a flexibilitu, je však třeba si uvědomit, že jich nelze dosáhnout všech společně (Dvořáček a Tyll, 2010, s. 52). Důrazem na jeden cíl snižujeme cíle druhé, tak jak to obecně platí vždy a všude v životě, ale i v podniku. Například pokud chce společnost snížit náklady služby, musí počítat s potenciálním snížením kvality, nebo minimálně s nemožností plně ovlivňovat tento proces (flexibilita). Právě tak pokud vedení organizace přistupuje k outsourcingu z důvodů nedostatečného vybavení, nebo proškolení pracovníků na specializované činnosti, musí počítat se zvýšením nákladů za cenu zkvalitnění této služby, což potvrzuje i Stýblo (2005, s. 16), který říká, že snížení nákladů nesmí být samo o sobě strategií a cílem outsourcingu.

Další velkou chybou, o které hovoří Dvořáček a Tyll (2010, s. 52) je domněnka, že nákup služby je stejný, jako nákup zboží a firmy tak často nepočítají s vedlejšími náklady na zajištění outsourcingu, kterými jsou výběrové řízení, náklady na přesun aktivit, nebo i případné vyplácení odstupného zaměstnancům pro které podnik již nemá pozici.

Smlouva musí být pevná

Outsourcing, jak již bylo zmíněno, chápeme spíše jako partnerský vztah společností, který se v čase vyvíjí na základě tržních podmínek a nových technologií, je proto vhodné sepsat

rámcovou smlouvu s uvedením rolí a zodpovědností každé ze stran a ponechat zde prostor pro dodatky reagující na konkrétní potřeby stran v čase. Opačným extrémem je nezajištění kvalitních smluv mezi společnostmi, třeba jen na základě dopisu o zájmu. V takovém případě se vystavuje podnik riziku zneužití vnitropodnikových informací, nebo nečekaného výpadku poskytovaného procesu. (Maisner a Černý, 2012, s. 50-55). Taková spolupráce bez vhodného smluvního zajištění obvykle funguje přesně do chvíle, než se začnou cíle a očekávání jednotlivých stran rozcházet, potom může dojít k nepříjemnostem pro organizaci, jako se to stalo např. společnosti IBM v 90. letech. (Dvořáček a Tyll, 2010, s. 52).

Na poskytovatele je přenesena veškerá zodpovědnost

Sdílení rizika často vede ke složitým vyjednáváním a stanovení těchto náležitostí je podstatným předpokladem outsourcingu. Není na místě si myslet, že poskytovatel přebírá veškerou zodpovědnost za podnikový proces, ale je mnohem lepší stanovit jasné pravidla výše náhrady a případné pravděpodobnosti vzniklých problémů, společně investovat do snižování počtu výskytů těchto problémů a tím tak udržovat zdravý partnerský vztah. (Dvořáček a Tyll, 2010, s. 52).

Stejně tak není vhodné si myslet, že určitý problém se nás již netýká a rezignovat v určitých ohledech na vývoj, nebo alespoň přehled v daném odvětví. V takovém případě se vystavujeme riziku neschopnosti posoudit vývoj a kvalitu prováděných služeb.

Nechat se odradit prvním neúspěchem

Stejně jako je tomu u partnerských vztahů v rovině osobní, ani outsourcingové vztahy často neuspějí na první pokus a hledání vhodného partnera je často během na dlouho trať, proto bychom se neměli nechat odradit prvním neúspěchem (Dvořáček a Tyll, 2010, s. 53).

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 SPOKOJENOST MALÝCH A MIKRO PODNIKŮ S OUTSOURCINGEM

První praktická část je zaměřena na spokojenost malých a mikro podniků s outsourcingem na našem území a také na jeho využití. Pomocí dotazníkového šetření se pokusím nalézt nejčastěji outsourcované činnosti u vybraných firem a vliv pandemie na outsourcing těchto činností. Na základě již provedených výzkumů ve světě se pokusím nalézt souvislosti a odlišnosti v outsourcingu ve vybraném vzorku českých firem.

Praktická část vychází ze statistiky podle Dautovice (© 2022), která nám říká, že 78% společností je spokojeno se svými outsourcovými partnery a 71% finančních činností podniků, je nějakým způsobem sdíleno formou outsourcingu, nebo offshoringu. Tuto skutečnost bych rád potvrdil ve svém výzkumu na vybraném vzorku firem.

Je velmi zajímavé, že přes velké využití outsourcingu ve světě, jej 86% američanů viní z prohloubení ekonomické recese, protože přibližně 300 000 pracovních míst je ročně outsourcováno mimo USA. (Dautovic, © 2022) Bylo by zajímavé zkoumat vnímání outsourcingu u české populace, především teď v čase doznívající pandemie Covid-19 a nástupu ekonomické recese, to však není tématem této práce.

Ve výzkumu podle Dautovice (© 2022) je taktéž zmíněn důraz na bezpečnost outsourcingu a rozšiřování cloudových uložišť ke zkvalitnění a zpřístupnění těchto služeb širšímu spektru klientů, což potvrzují i data Eurostatu pro EU a ČR. Mimo jiné se i v roce 2022 potvrzuje, tak jak bylo již zmíněno v teoretické části ve výzkumu podle Stoler a Underwood (© 2020), že největší motivací k outsourcingu je úspora nákladů a udržení tempa rozvoje s konkurencí, případně konkurenční výhoda vyplývající z možnosti zaměřit se na hlavní činnost společnosti.

Finanční a IT služby jsou v Americe dle Dautovice (© 2022) nejčastěji outsourcovanou službou a i přes pandemii Covid-19, nebo právě kvůli ní se na poli IT služeb procentuální podíl financí vynaložených na outsourcing IT služeb zvýšil. Výhodnost outsourcingu IT služeb zmiňuje i Shields (©2022) ve svém článku poukazujícím na náklady spojené s IT službami v Americe.

Výsledkem dotazníkového šetření, by s největší pravděpodobností mělo být zjištění, že nejčastěji outsourcovanou činností u českých podniků je některá ze služeb zmíněných ve výzkumu bývalých a současných klientů společnosti Apogeo provedeném v roce 2020 (Jaroš, 2020). Tento průzkum proveden na vzorku českých firem hovoří o velkém podílu

outsourcingu úklidových činností, ostrahy a údržby objektů a finančních služeb na našem území.

Pokusím se objasnit vliv krizí na outsourcing podnikových činností na vybraném vzorku firem, protože jak je zmíněno v článku „Outsourcing IT služeb roste zejména u malých a středních firem“ (© 2021) využití outsourcingu v oblasti IT mělo před pandemií vzestupnou tendenci i na našem území. Bude zajímavé sledovat, zda pandemie pomohla rozkvětu outsourcingu v některých oblastech, tak jako v Americe, nebo zda se společnosti uchýlily spíše k in-house řešení těchto činností zpět pod svou střechu.

3.1 Dotazníkové šetření

V této části bude popsáno dotazníkové šetření, tedy jeho cíle, metodologie a hypotézy.

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit:

- Využívají společnosti ve vybraném vzorku outsourcingu?
- Jaké služby outsourcují a proč
- Jsou tyto společnosti spokojeny s outsourcingem, popř. s čím jsou nespokojeny
- Jak ovlivňují krize outsourcing činností ve vybraných firmách
- Co je důvodem nevyužití outsourcingu u vybraných firem

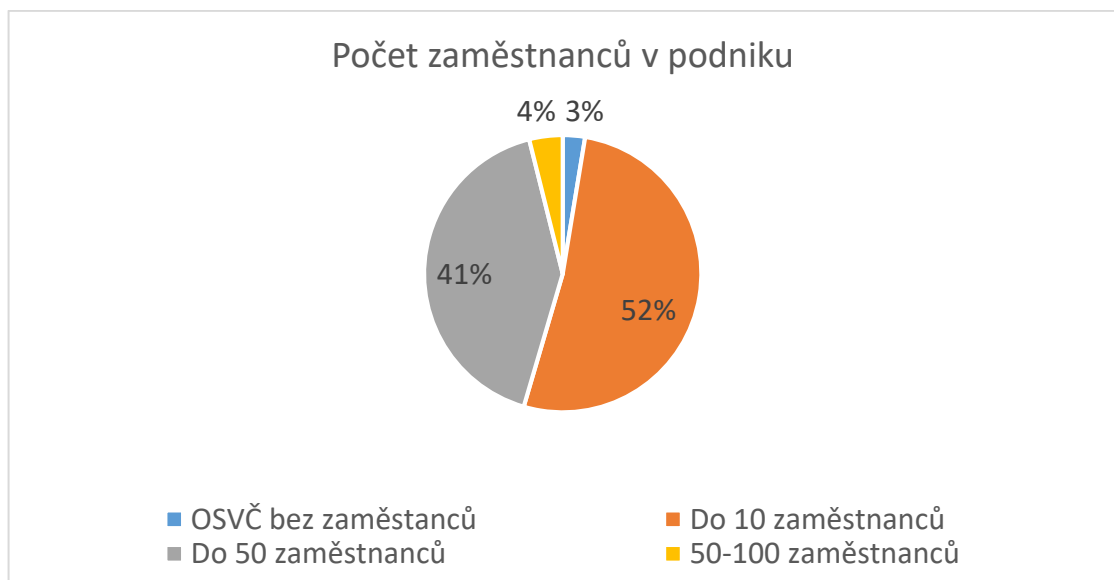
Dotazníkové šetření bylo prováděno pomocí aplikace Microsoft Forms, poskytnuté v rámci Office 365 a studia na univerzitě UTB ve Zlíně.

Vybraný vzorek respondentů byl vygenerován pomocí programu Albertina, poskytnutého univerzitou k tvorbě této bakalářské práce. Neměl jsem představu kolik firem a společností v ČR vůbec existuje, a proto se výběr nakonec zúžil jen na Zlínský kraj, který mi poskytl dostatek odpovědí k vyhodnocení hypotéz a zároveň pomohl specifikovat a specializovat mou práci. Stejně tak jsem mohl získat náhled na vnímání outsourcingu podnikových činností u společností a v oblasti kde sám bydlím, nakupuji a využívám různé služby, stejně tak se zde nachází má univerzita UTB Zlín.

Bylo provedeno dotazníkové šetření, ve kterém jsem respondentům položil celkem 24 otázek. První dvě z těchto otázek byly statistické formy, na zjištění velikosti společnosti a oboru podnikání. Následujících 21 otázek se týkalo tématu probíraného v této bakalářské práci. Celý dotazník byl zakončen identifikační otázkou zjišťující pozici ve firmě u vyplňující osoby. Z celkového počtu asi 1300 oslovených firem pomocí e-mailové komunikace se vrátilo vyplněných celkem 77 dotazníků.

Dotazníkové šetření probíhalo zcela anonymně v období března 2022. Vracené dotazníky byly poté vyhodnoceny pomocí aplikace Microsoft Forms.

Následující část práce bude zaměřena na vyhodnocení a rozbor výsledků tohoto šetření.

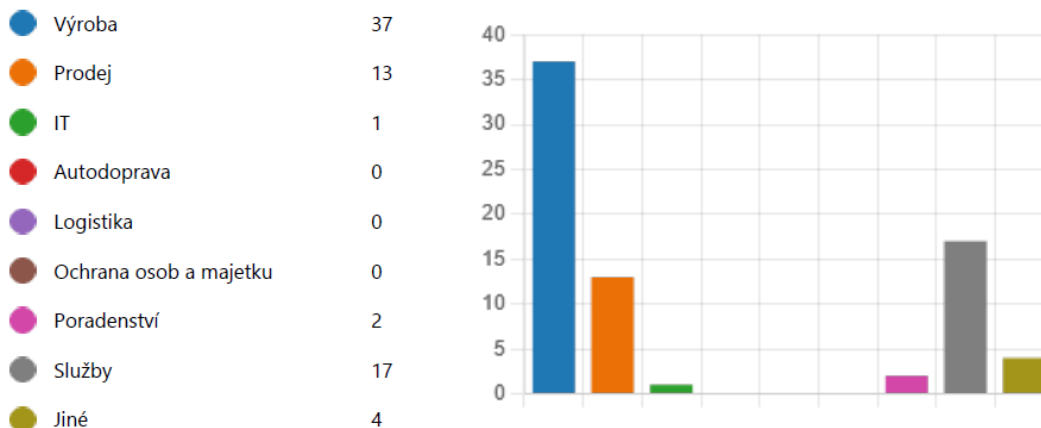


Obrázek 1 Velikost společnosti

První otázka byla identifikační, dotazující se na velikost společnosti pro případné vyřazení společností větších než 50 zaměstnanců ke splnění cíle této práce, zaměřené na malé a mikro podniky podle počtu zaměstnanců.

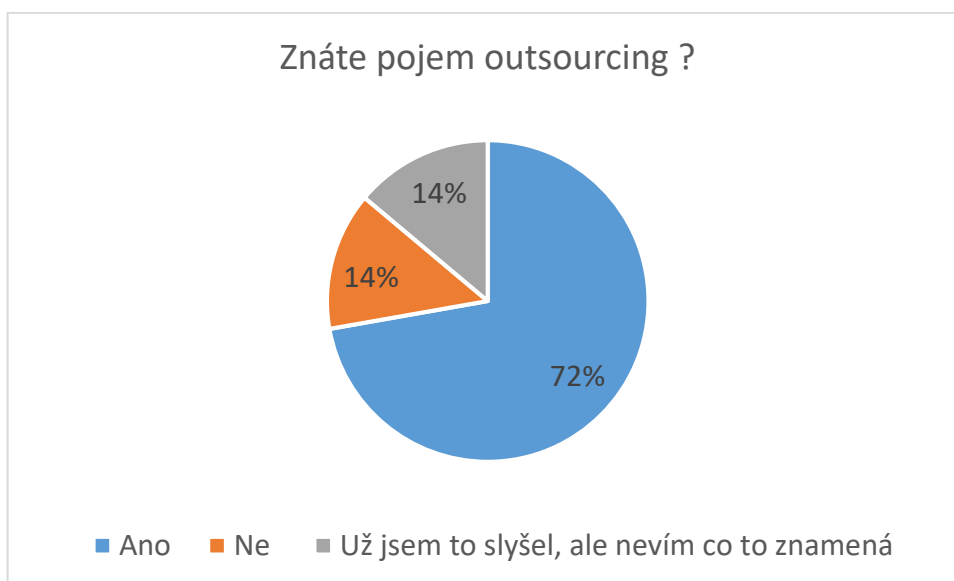
Na přiloženém grafu je zjevné, že 74 firem, tedy 96% splnilo požadavky dotazníku na velikost společnosti.

2. Hlavní obor podnikání Vaší firmy (0 b.)



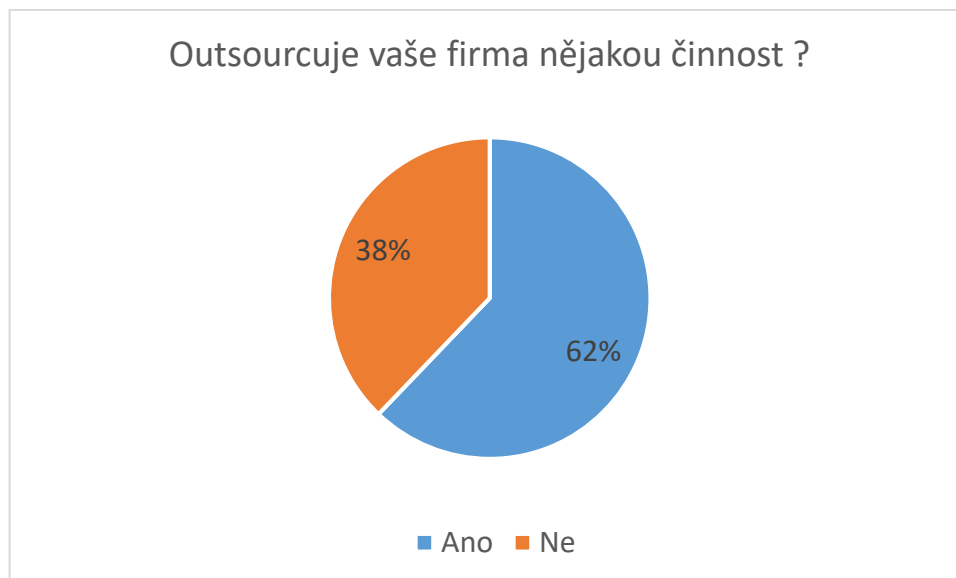
Obrázek 2 Hlavní obor podnikání

Na otázku hlavního oboru podnikání odpovědělo celkem 74 respondentů. Na přiloženém grafu je patrné, že 37 firem jsou podniky zabývající se výrobou, následované firmami z oblasti služeb a prodeje. K této skutečnosti bude vhodné přihlížet při závěrečném zhodnocení dotazníkového šetření.



Obrázek 3 Znalost pojmu outsourcing

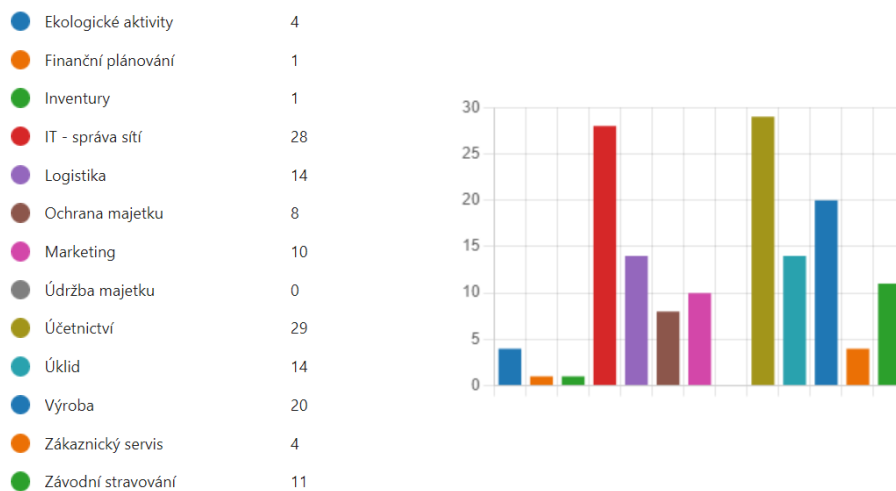
Třetí otázka se dotazovala na znalost pojmu outsourcing. Zodpovědělo 72 respondentů a většina firem tento pojem zná, nebo jej již alespoň slyšela, jen 10 respondentů tento pojem nezná.



Obrázek 4 Využití outsourcingu u vybraného vzorku firem

V další otázce byl jednoduše vysvětlen pojem outsourcing a zeptal jsem se na využití outsourcingu, tato otázka byla povinná a sloužila k rozřazení do oddílů: ANO/NE

Ze 74 odpovědí kladně odpovědělo 46 respondentů, kteří outsourcují nějakou činnost a posloužili k vyhodnocení cílů stanovených pro toto dotazníkové šetření.



Obrázek 5 V jakém oboru outsourcing využíváte ?

V páté otázce jsem se ptal na hlavní obor využití outsourcingu u vybraného vzorku firem a tato otázka byla klíčovou pro další zpracování této práce.

Tato otázka byla povinná, takže na ni odpovědělo 46 respondentů. Nejvíce outsourcovanou činností je účetnictví a IT-správa sítí. Více než polovina zvolila tuto možnost.

Respondenti číslo 3,11,13,17,22,26,31,41,46,47,49,51,52,53,57,70,72,74,76(19) zvolili kombinaci těchto činností, což je 41,3% všech zúčastněných.

6. Kde jinde využíváte outsourcing ?

10 Odpovědi

5	anonymous	BOZP
31	anonymous	ochrana a bezpečnost práce, příprava na ISO, pojišťovací makléř
37	anonymous	Mzdové účetnictví, právní služby, GDPR podpora
41	anonymous	Montáž staveb
43	anonymous	Mzdovou agendu - účetnictví a komunikace s FÚ, ČSSZ, ZP
45	anonymous	realizace
57	anonymous	Internetový marketing, SEO optimalizace
70	anonymous	Montáže
71	anonymous	BOZP - bezpečnost práce
76	anonvmous	Právní zastoupení. právní poradenství

Obrázek 6 Další obory využití outsourcingu

Následující otázka navazuje na otázku číslo 5 a specifikuje ji, dotazuje se na další činnosti, u kterých je využíván outsourcing. Na tuto otázku jsem neobdržel mnoho odpovědí, takže se domnívám, že využití činnosti v předchozí otázce poskytly dostatečný výběr pro respondenty.

Zajímavostí je, že dvě odpovědi zmiňují mzdovou agendu, tedy účetnictví. Mohu se jen domnívat, zda je to způsobeno nepochopením otázky, nicméně při bližším přezkoumání respondenti číslo 37 a 43 v páté otázce Účetnictví nezmiňují, což jen potvrzuje, že se jedná o nejvyužívanější outsourcovanou činnost u vybraného vzorku firem.

Otázky číslo 7 a 8 se dotazovali na počet outsourcovaných činností a frekvenci využití outsourcingu u vybraného vzorku firem, toto je podrobněji zpracováno dále v kapitolách 3.1.3 respektive 3.2 této práce

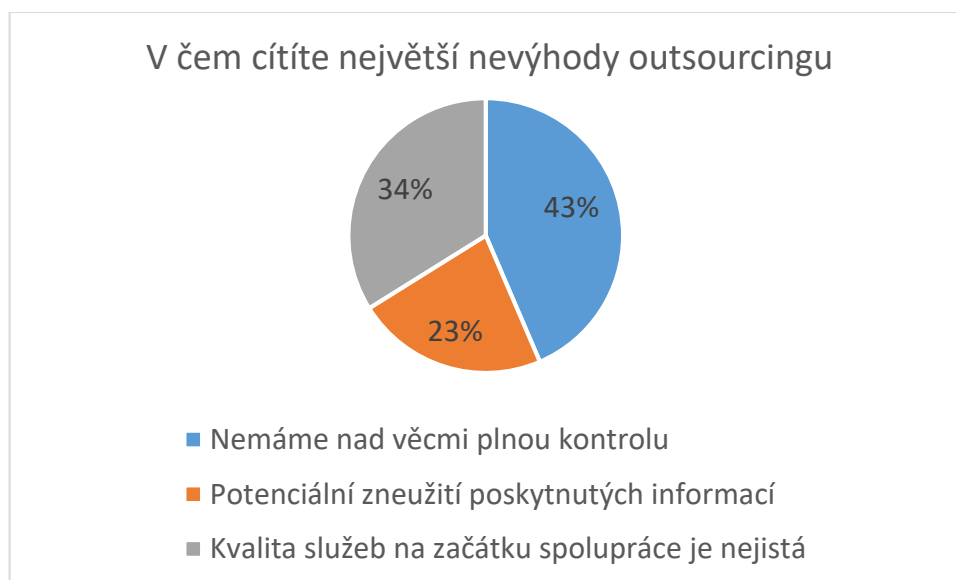
Devátá otázka se věnovala samotné spokojenosti s outsourcingem. Respondenti měli hodnotit na **stupnici 1-5, jako ve škole**. Otázka byla povinná a aritmetický průměr ze 46 odpovědí vyšel 2.30, což je lehce nad průměrem.

U této otázky byl pro účely dalšího zkoumání také proveden výpočet směrodatné odchylky s výsledkem 1,26.

V desáté otázce jsem se ptal, zda je něco, s čím jsou naopak respondenti nespokojeni, na tuto otázku jsem dostal 17 odpovědí, přičemž velká většina byla typu: „Ne“, „Ne, jinak bychom to řešili“ „Ne, jinak bychom vyměnili poskytovatele“

Zbylé odpovědi na tuto otázku spíše zmiňují hlavní nevýhody outsourcingu, mezi odpověďmi můžeme najít: „Růst cen“, „Nemáme 100% kontrolu“, „Rychlost dodání a reakce“

Otázka číslo 11 se věnuje hlavní motivaci k outsourcingu a na přiloženou otázku odpovědělo 46 respondentů, tato otázka byla povinná a bylo umožněno více odpovědí, čehož většina zúčastněných využila. Tato otázka je využita k vyhodnocení jedné z hypotéz, proto je zpracována podrobněji dále v této práci, v kapitole 3.2.



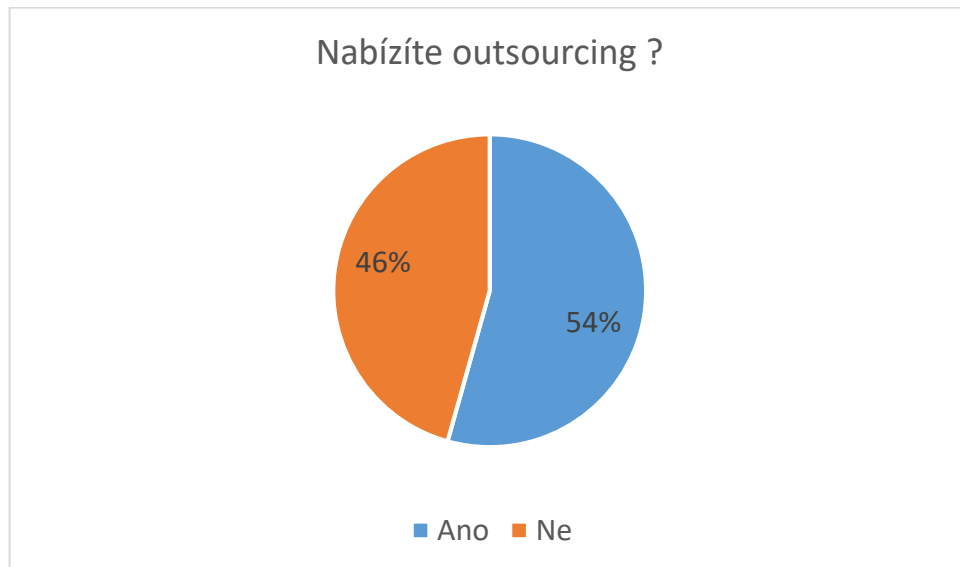
Obrázek 7 Největší nevýhody outsourcingu

V následující otázce číslo 12 jsem se dotázal na vnímání hlavních nevýhod outsourcingu, kde jsem zvolil uzavřený výběr ze tří možností, které patří mezi hlavní nevýhody podle Dvořáčka a Tylla (2010, s. 21) potvrzené dalšími autory zmíněnými v této práci.

Otázka nebyla povinná a odpovědi se mi dostalo od 43 účastníků dotazníkového šetření, většina z nich, jak je patrné na přiloženém grafu zvolila kombinaci více nevýhod, přičemž **ztráta kontroly** je nejpodstatnější pro vybraný vzorek firem.

Otázka číslo 13 byla otevřenou otázkou navazující na předchozí otázku hlavních nevýhod outsourcingu, na tuto otázku odpovědělo jen 10 respondentů, z toho tři z nich odpověděli: „Ne“. Zbylé odpovědi se týkaly vyšší ceny, poškození obalů a špatné komunikace.

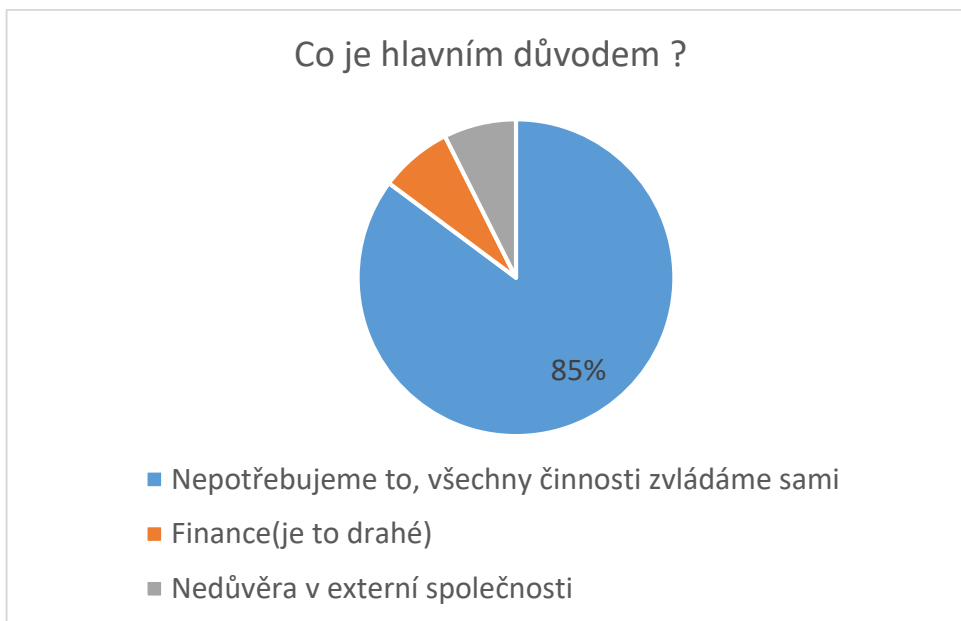
Otázky číslo 14 a 15 se věnují vlivu krizí na outsourcing podnikových činností u vybraného vzorku firem a poskytly podklad k vyhodnocení hypotézy číslo 3, proto se jim budu blíže věnovat v části práce vyhodnocení hypotéz – kapitola 3.2



Obrázek 8 Nabízí vaše firma outsourcing ?

V poslední otázce tohoto oddílu „ANO“ (využíváme outsourcing) jsem se dotázal, zda vybrané firmy sami outsourcing nabízejí, odpovědi byly vyrovnané a z celkem 46 odpovědí 54% odpovědělo, že outsourcing podnikových činností sami nabízejí pro ostatní firmy, což vzhledem velkému počtu výrobních firem v tomto vybraném vzorku je poměrně zajímavé a zdá se, že spousta firem funguje na dlouhodobých partnerských smlouvách se svými dodavateli.

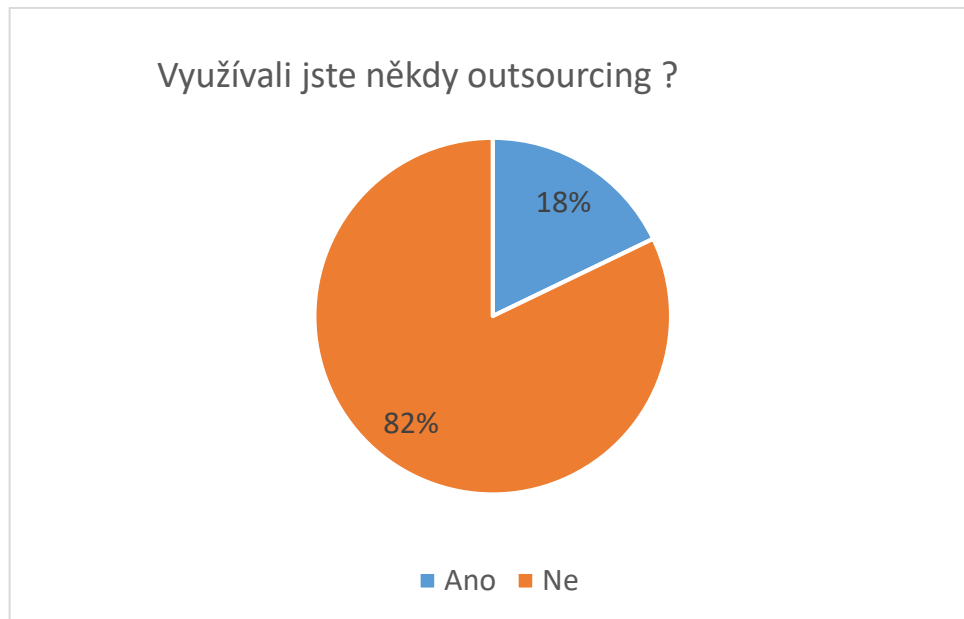
V dalším oddíle, který byl věnován respondentům, kteří odpověděli: „NE“ na otázku zda využívají outsourcing jsem se zaměřil především na důvody a předchozí zkušenosti s outsourcingem podnikových činností.



Obrázek 9 Hlavní důvod pro nevyužití outsourcingu

Hlavním důvodem nevyužití outsourcingu je přesvědčení, že tyto společnosti outsourcing nepotřebují, protože všechny činnosti zvládají obstarat sami, takto odpovědělo 23 respondentů z celkových 27 v otázce 17. Vzhledem k vybranému vzorku firem, které patří mezi malé a mikro podniky není tento důvod pro 85% respondentů překvapením, ovšem dále v této práci, ve finančním návrhu pro činnost účetnictví se budu této problematice věnovat blíže.

Žádný další důvod pro opomíjení outsourcingu již respondenti nenalezli, na což jsem se ptal v následující otázce 18.



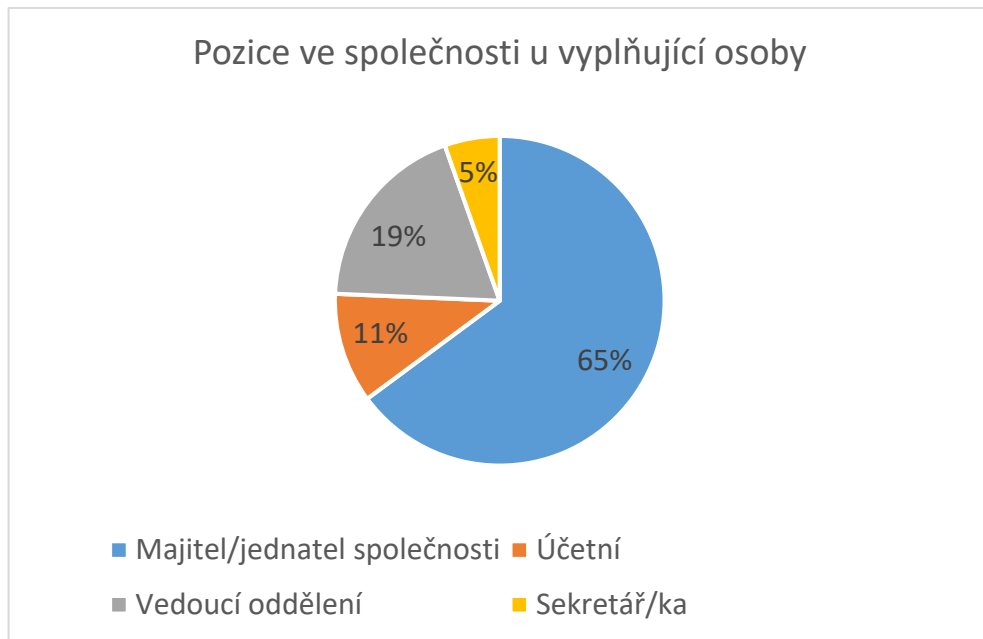
Obrázek 10 Využití outsourcingu v minulosti

V otázce číslo 19 a 20 jsou ověřeny předchozí zkušenosti s outsourcingem u vzorku respondentů nevyužívajících těchto služeb. Jen 5 respondentů má předchozí zkušenost s outsourcingem, přičemž respondenti číslo 21 a 29 se také setkali s nějakými problémy.

Respondenti číslo 21 a 29 dále konkretizovali tyto problémy v otázce číslo 21. Respondent číslo 21 odpověděl: „Nedostatečná flexibilita“ a respondent 29: „Nespolehlivost“.

Poslední 2 otázky tohoto oddílu se věnují výhledu do budoucna u těchto firem, kde jsem se dotázal v otázce 22, zda uvažují o outsourcingu a v jaké oblasti, což řešila otázka číslo 23.

Jen dvě firmy uvažují o outsourcingu do budoucna, přičemž respondent číslo 9 byl konkrétní a plánuje outsourcing transport.



Obrázek 11 Pozice vyplňující osoby ve firmě

Poslední otázka s číslem 24 informačního charakteru byla zaměřena na pozici ve společnosti u vyplňujících osob a s většinovou převahou 65% tento dotazník vyplnili jednatelé a majitelé společností.

3.1.1 Použité dotazníkové metody

Dotazník se opírá o teoretickou část práce. Otázky jsou zaměřeny na nejčastěji outsourcované činnosti dle Dvořáčka a Tylla (2010, s. 16-17) blíže popsané v kapitole 1.3 této práce. Otázky jsou taktéž tvořeny na základě cílů dotazníku a stanovených hypotéz, s odkazem na již existující dotazníky a výzkumy zmíněné dříve v této kapitole.

Bylo využito kvantitativního polo strukturovaného výzkumu na větším vzorku firem, jsou zde standardizované, ale také otevřené otázky.

Dotazník je vyhodnocen opisnou statistikou pomocí absolutních a relativních četností, zpracován do grafické podoby s využitím koláčových grafů.

3.1.2 Stanovení hypotéz

H1: Outsourcing je vnímán jako aktivita vedoucí ke zvyšování hodnoty firmy.

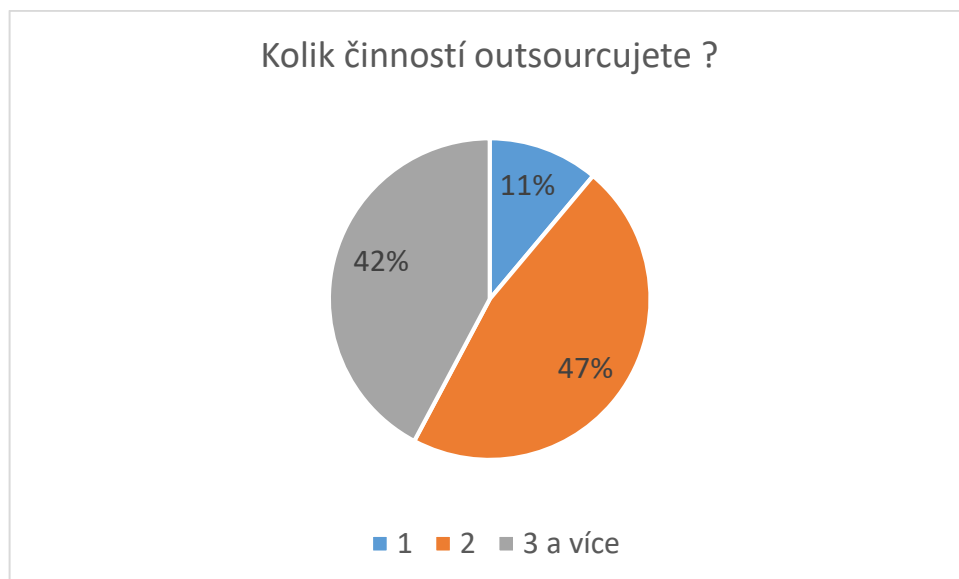
H2: Malé a mikro podniky jsou spokojeny s outsourcingem svých činností.

H3: Hlavní motivací k outsourcingu je snížení nákladů.

H4: Krize ovlivňují přístup k outsourcingu u vybraných podniků a vedou k dalšímu rozkvětu tohoto fenoménu.

3.1.3 Hlavní outsourcovaná činnost

Hlavní outsourcovanou činností u vybraného vzorku malých a mikro podniků je **Účetnictví** s 31 odpověďmi, kdy 29 respondentů zmínilo účetnictví hned v otázce číslo 5 a další dva ještě v otevřené otázce číslo 6. Tato činnost je následována IT-správou sítí s 28 odpověďmi, přičemž při bližším přezkoumání odpovědí je patrné, že většinou když už podniky využívají outsourcing, tak je to k více aktivitám a většina respondentů využívá outsourcing těchto činností souběžně.



Obrázek 12 Počet outsourcovaných činností

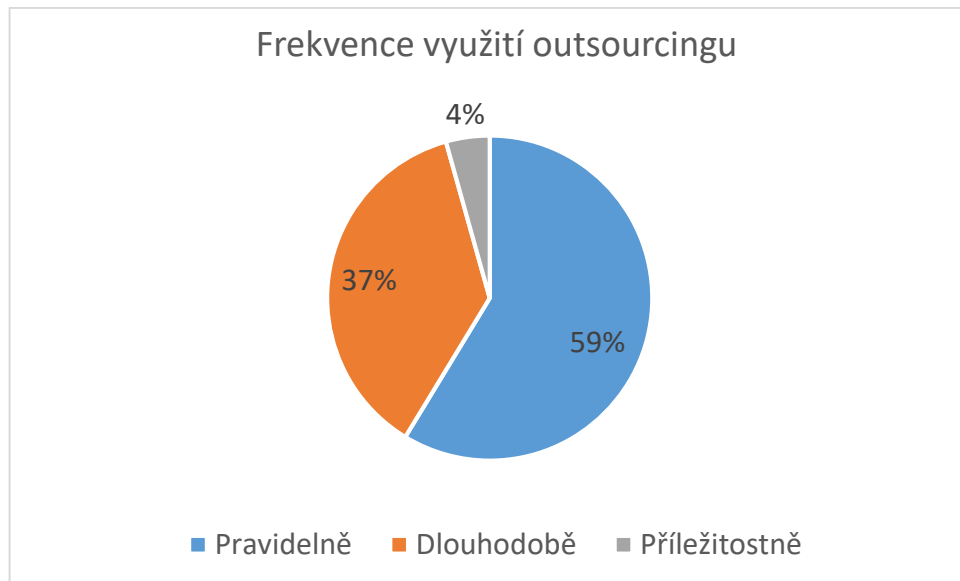
Na přiloženém grafu otázky č. 7 je patrné, že většina firem využívá alespoň dvou, nebo více aktivit k outsourcování.

Pouze pět firem ve vybraném vzorku malých a mikro podniků využívajících outsourcing, tak činí jen k jedné činnosti.

3.2 Vyhodnocení hypotéz

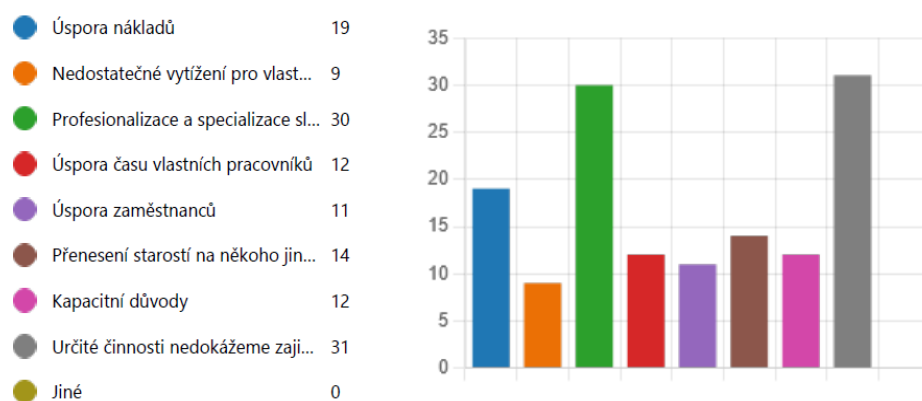
H1: Outsourcing je vnímán jako aktivita vedoucí ke zvyšování hodnoty firmy

Tato hypotéza je vyhodnocena pomocí otázky č. 4 : „Zda firma outsourcuje nějakou činnost“, otázky č. 8 dotazující se na frekvenci využití outsourcingu u vybraného vzorku firem a především pak otázkou č. 11 dotazující se na hlavní motivaci k outsourcingu u vybraného vzorku firem.



Obrázek 13 Frekvence využití outsourcingu

Na otázku frekvence využití outsourcingu u sledovaných firem odpověděla velká většina pozitivně a můžu konstatovat, že 96% společností využívá outsourcing pravidelně, nebo dlouhodobě. Je třeba zmínit, že otázka nebyla úplně vhodně položena a tak nemůžu s jistotou odpovědět, zda respondenti využívají outsourcing nahodile na pravidelné bázi, nebo si vyložili odpověď pravidelně podobně, jako dlouhodobě, a nevěděli, jak se v dané situaci rozhodnout, protože v otázce byla jen jedna možná odpověď.



Obrázek 14 Hlavní motivace k využití outsourcingu

V odpovědích na otázku hlavní motivace k outsourcingu 31 z celkem 46 dotázaných odpovědělo „Určité činnosti nedokážeme zajistit sami“ a 30 „Profesionalizace a specializace služeb“.

Třetí nejčastější odpovědí na tuto otázku byla úspora nákladů s 19 hlasy následovaná zbylými odpověďmi – Nedostatečné vyřízení pro vlastní zaměstnance, úspora času vlastních

zaměstnanců, samotná úspora zaměstnanců, přenesení starostí na někoho jiného a kapacitní důvody, tyto odpovědi však zmínila rozlišně již jen asi čtvrtina respondentů

Vybrané podniky, které využívají outsourcing, jej využívají převážně pravidelně, nebo dlouhodobě a jejich hlavními důvody jsou zkvalitnění služeb a zajištění činností, které nezajistí sami, můžu tedy konstatovat, že outsourcing, pokud je již využíván, je vnímán jako aktivita ke zvyšování hodnoty firmy.

H1 jsem tedy ověřil a potvrdil.

H2: Malé a mikro podniky jsou spokojeny s outsourcingem svých činností

Na tuto hypotézu nám přímo odpovídá otázka č. 9, která navazuje na otázku č. 8, jak často firmy outsourcing využívají a zda jsou s těmito službami spokojeny. Vyhodnocení této otázky nebylo tak jednoduché, jako u předchozí hypotézy.

46
Odpovědi

2.30
Průměrné číslo

Obrázek 15 Spokojenost respondentů s outsourcingem

Respondenti měli hodnotit na **stupnici 1-5, jako ve škole**. Otázka byla povinná a aritmetický průměr ze 46 odpovědí je 2.30, což je lehce nad průměrem. Pomocí funkce SMODCH.P v programu Microsoft excel jsem si také nechal vypočítat směrodatnou odchylku pro tento výběr s výsledkem 1,26. (rozptyl 1,66). Můžu tedy konstatovat, že většina respondentů je s outsourcingem spíše spokojena, nebo se nachází někde na pomezí, což jsem si potvrdil i při bližším přezkoumání odpovědí. Jen respondenti č.6, 39 a 76 hodnotili nejhorší známkou 5, přičemž 15 respondentů hodnotilo nejvyšší známkou 1.

Otázka č. 10 se poté dotazovala, s čím jsou firmy nespokojeny, zde jsem obdržel 17 odpovědí, ale jen 9 z toho sdělovalo nespokojenost, zbytek byl ve formě: „Ne“, „Jsme spokojeni, jinak bychom to řešili“

H2 jsem tak potvrdil a mohu konstatovat, že firmy z vybraného vzorku jsou spíše spokojeny s outsourcingem podnikových činností a jeho využití považují za výhodné.

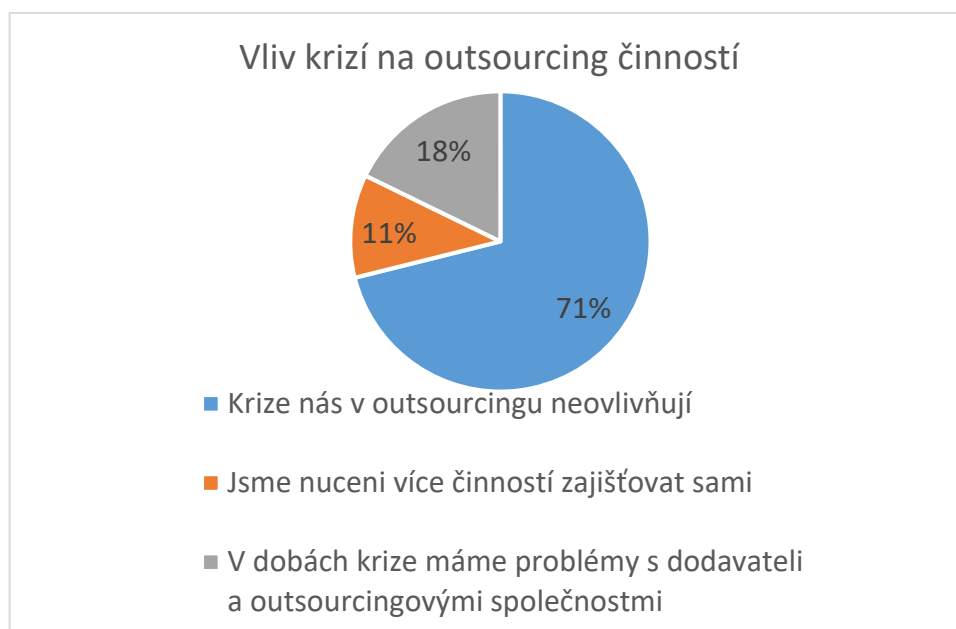
H3: Hlavní motivací k outsourcingu je snížení nákladů

Otázka č.11, jak již bylo zmíněno u H1 se dotazovala na hlavní motivaci k outsourcingu, kde bylo zjištěno, že úspora nákladů je u malých a mikro podniků až na 3. místě s 19

odpověďmi z 46. Důležitější je pro tyto podniky profesionalizovat a specializovat své služby a zajistit služby, které nedokážou řešit ve vlastní režii, což je k velikosti dotázaných firem logické.

Hypotézu č. 3 tak nemůžu potvrdit. Pro malé a mikro podniky Zlínského kraje není snížení nákladů hlavní motivací k outsourcingu, přestože ji považují za důležitou, podstatnější je profesionalizovat a specializovat své služby a využívat outsourcingu tam, kde by nebyli schopni plně využít vlastního zaměstnance.

H4: Krize ovlivňují přístup k outsourcingu u vybraných podniků a vedou k dalšímu rozkvětu tohoto fenoménu.



Obrázek 16 Vliv krizí na outsourcing

K vyhodnocení čtvrté hypotézy této práce posloužily otázky číslo 14 a 15 dotazující se na vliv krizí pro outsourcing činností u vybraného vzorku firem a také na srovnání ekonomické krize s doznívající pandemickou krizí.

V otázce číslo 14 respondenti volili z uzavřeného okruhu otázek a 32 z celkem 45 firem nepocítuje vliv krizí na outsourcing podnikových činností, což někteří dále zmiňují v otázce číslo 15.

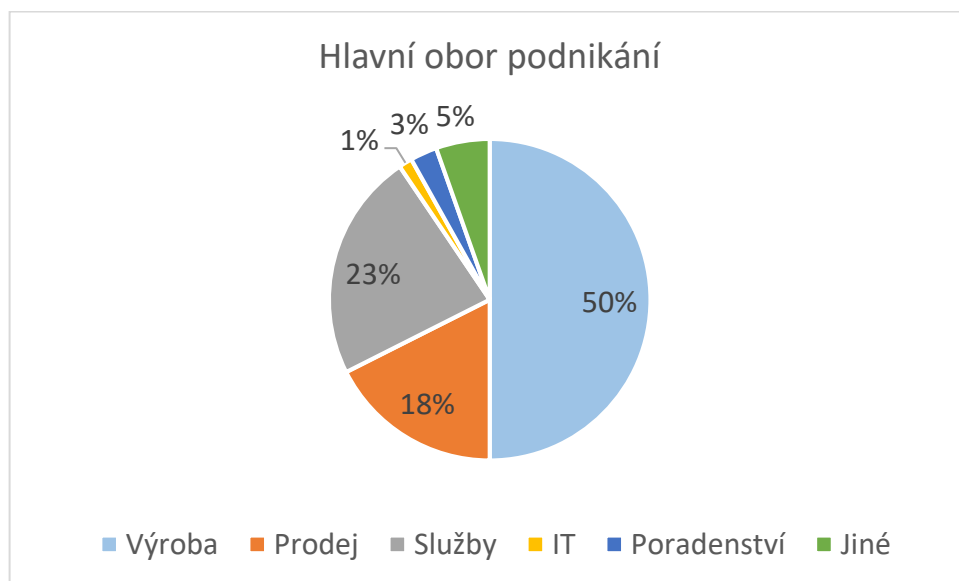
Někteří respondenti však v patnácté otázce zmiňují časté problémy outsourcingu, které se v době krize ještě prohloubily. Mezi nejčastěji zmíněné odpovědi zde patří: „Nedostatek lidského kapitálu“, „zvyšování cen vstupů“ a „nedostatečná flexibilita“. Přičemž u

pandemické krize některé podniky zmiňují především problémy se zdravím lidí, kteří často končili v karanténách a oni tak byli nuceni omezovat výrobu.

I vzhledem ke skutečnosti, že v otázce číslo 15 některé firmy zmínily problémy, které se vyskytly v době pandemické krize, nebo s kterými se potýkají v dobách krizí ekonomických.

Na základě odpovědí na otázku číslo 14, kdy 71% firem nepocituje vliv krizí na outsourcing a odpovědí na otázku č.15, kde většina respondentů nezmiňuje změny v přístupu k outsourcingu, musím tuto hypotézu vyvrátit. Vybraný vzorek firem neovlivňuje krize v přístupu k outsourcingu podnikových činností.

Mohu se jen domnívat, co je důvodem pro nepotvrzení této hypotézy, ale dle mého názoru velký vliv na tento výsledek má otázka číslo 2, již zmíněná v této práci, kde jsem se dotázal na hlavní obor podnikání u vybraného vzorku firem, kdy se největší část respondentů řadí mezi výrobní podniky.



Obrázek 17 Hlavní obor podnikání

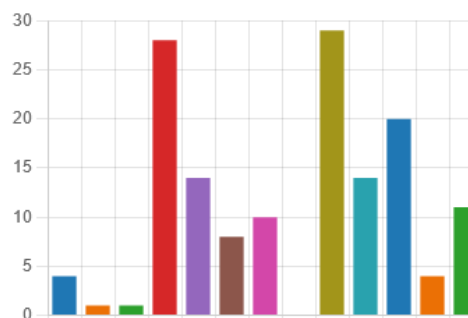
Tyto podniky se potřebují ke svému fungování a rozkvětu zaměřovat na činnosti, které jim přináší zisk a změny v outsourcingu u nejčastěji využívaných činností, kterými jsou již zmíněné účetnictví, IT- správa sítí, výroba a logistika by nebylo vhodným ani logickým krokem v době ekonomické, či pandemické krize. Protože každá změna a rozhodnutí, zda outsourcovat určitou činnost, nebo ne sebou nese finanční i časové náklady.

3.2.1 Hlavní outsourcovaná činnost

5. V jakém oboru činnosti outsourcing využíváte (0 b.)

[Další podrobnosti](#)

● Ekologické aktivity	4
● Finanční plánování	1
● Inventury	1
● IT - správa sítí	28
● Logistika	14
● Ochrana majetku	8
● Marketing	10
● Údržba majetku	0
● Účetnictví	29
● Úklid	14
● Výroba	20
● Zákaznický servis	4
● Závodní stravování	11



Obrázek 18 Obory, ve kterých je outsourcing využíván

Účetnictví je nejčastější outsourcovanou činností u vybraného vzorku firem. Kterým byly, jak je již zmíněno v úvodu práce malé a mikro podniky Zlínského kraje do 50 zaměstnanců.

Vzhledem ke složitosti a časové náročnosti těchto úkonů, s hrozbou chyb a následného placení pokut státní se u společností do 50 osob zajišťování těchto služeb externí společností přímo nabízí. Toto potvrzují také menší společnosti v mém okolí, které jsem měl možnost osobně poznat. Tyto firmy své účetnictví zajišťují externě v podstatě od svého vzniku a k zaměstnání účetní přistupují, až ve chvíli kdy ji dokážou plně využít.

IT-správa sítí je hned druhou nejčastěji outsourcovanou činností u vybraného vzorku firem potvrzující výzkumy provedené v Americe a západních zemích. Vzhledem k velikosti vybraných společností je to logické, protože společnosti do 50 zaměstnanců nemají prostředky ani čas zajišťovat tyto činnosti sami a proto je pro ně výhodné tyto činnosti outsourcovat, avšak u společností které outsourcing nevyužívají, převládá přesvědčení, že tyto služby nepotřebují a raději si je nějakým způsobem řeší sami, což potvrzuje i můj dotazník, kdy tak odpovědělo 23 firem.

3.2.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Dotazník využitý pro tuto práci v aplikaci Microsoft Forms měl 24 otázek, rozklíčovaných do oddílů ANO/NE podle odpovědi na otázku č. 4: Zda vybrané podniky využívají outsourcing.

Celkem jsem získal 77 odpovědí, kdy 3 firmy již přerostly vzorek výběru na malé a mikro podniky do 50 zaměstnanců a tak jim byl dotazník po první rozřazovací otázce ukončen.

Zbýlých 46 respondentů odpovědělo kladně - Ano a dalších 28 – Ne

Z kladných odpovědí byla většina pozitivní a mnoho dotázaných si našlo čas k poctivému vyplnění otevřených otázek, které mi pomohly ve vyhodnocení a podrobnějším náhledu na vnímání outsourcingu u malých a mikro podniků Zlínského kraje

Dle průzkumu provedeného v roce 2020 dle Jaroše (2020) jsem předpokládal největší podíl outsourcingu v aktivitách týkajících se úklidu a správy/ochrany objektu následovaných IT a finančními službami. Na základě výsledků však musím konstatovat, že u mého vybraného vzorku malých a mikro podniků je nejčastěji outsourcovanou činností účetnictví a IT, stejně jako je tomu v Americe dle Dautovice (© 2022), což ve svém materiálu potvrzuje i Stoler a Underwood (© 2020).

Mohu tedy konstatovat, že vnímání a využití outsourcingu u vybraného vzorku je stejné, jako v Americe a za 2 roky se posunulo oproti poslednímu výzkumu Jaroše (2020) provedeném na našem území. Musím zde však zmínit, že výsledky byly zřejmě ovlivněny vybraným vzorkem firem a především jejich velikostí.

4 NEJČASTĚJI OUTSOURCOVANÁ ČINNOST U DOTÁZANÝCH MIKRO A MALÝCH PODNIKŮ

Nejčastěji outsourcovanou činností u vybraného vzorku malých a mikro podniků Zlínského kraje je účetnictví, jak bylo již zmíněno dříve v této práci.

Účetní informace jsou nutným předpokladem pro spoustu subjektů v různém stupni odbornosti a složení. Vedení účetnictví je povinné pro všechny právnické osoby – tedy podniky s.r.o. a fyzické osoby s ročním obratem vyšším než 25 mil. Kč. Fyzické osoby nesplňující tyto kritéria musí vést alespoň daňovou evidenci. (Mrkosová, 2019, s. 12-14) pro mnoho podniků je jednodušší a logickou cestou tuto činnost outsourcovat, vzhledem ke všem úkonům které jsou s vedením účetnictví spojené a především nutnosti správného zpracování všech dat. (Pilátová, 2005, s. 20-30)

Účetnictví se dělí podle způsobu využití na finanční a manažerské, zatímco manažerské účetnictví si obvykle řeší většina společností sama a slouží k plánování nákladů a jednotlivých procesů podniku vrcholnému managementu společností. Finanční účetnictví, které je obvykle považováno za to klasické a běžně známé, řeší stav a pohyb majetku podniku k čemuž využívá soustavu účtů, na kterých se vede podvojně účetnictví.

Účetní záznamy se provádí do účetních knih a účetní jednotky vedou účetnictví po celou dobu existence. V případě outsourcování této činnosti se o účetní a daňová přiznání stará externí firma a podnik samotný, tak nemusí vymezovat čas a zaměstnance na řešení těchto záležitostí, které obvykle nijak nesouvisí s rozvojem hlavní činnosti firmy.

4.1 Důvody pro využití outsourcingu činnosti u malých a mikro podniků

Outsourcingem účetnictví se zabývá mnoho firem a je jednou z nejnabízenějších činností spravovaných externími firmami, což potvrzuje i tento výzkum provedený na vybraném vzorku firem.

Využití služeb účetních firem je velmi atraktivní především pro menší podniky, kterým se nevyplatí zaměstnávat vlastní účetní, pro kterou by neměly dostatek práce. V rozhodování, zda outsourcovat tuto činnost je zcela zásadní kvalitní plánování a finanční náročnost všech úkonů. Samotné využití vlastní účetní a její mzda není jediným problémem, který musí firma řešit. Řadí se zde také náklady spojené s hledáním a přijetím vlastního zaměstnance, stejně jako náklady na pravidelná školení a technickou vybavenost společnosti na úrovni softwarového a hardwarového zajištění. (Zohrabyan, ©2013)

Profesionalita a předpoklad dobře odvedené práce je jedním z dalších důvodů, proč řešit účetnictví externí cestou, což si uvědomuje i velká část respondentů v provedeném dotazníku, kdy se tak vyjádřilo 65% zúčastněných.

Velké účetní firmy nabízející outsourcing jsou dokonce pojištěny a dokážou plně převzít zodpovědnost za vzniklé škody, což je velmi výhodné pro mnoho firem, kterým tak outsourcingem této činnosti úplně odpadá jedna ze starostí. Toto je hlavním důvodem pro některé firmy a provedený výzkum na vybraném vzorku to u 14 respondentů potvrdil.

Vzhledem k možnostem aktuální doby a velkému rozkvětu cloudových uložišť a řešení, které patří k synonymům moderní doby, již také odpadají problémy s kontrolou a flexibilitou účetních operací, protože při vhodném nastavení této činnosti a výběru profesionální firmy, ideálně pomocí referencí, zkušeností okolí a vlastního dojmu, již odpadá problém nemožnosti vrcholného managementu nahlédnout do účetnictví a účetních knih, například při plánování svých dalších kroků v manažerském účetnictví, což může být jedním z hlavních důvodů, proč některé podniky stále zůstávají u řešení účetnictví in-house.

Úspora nákladů je dalším důvodem pro využití outsourcingu v účetnictví, kdy Petr Beneš, ředitel společnosti AGRO AQUA PRO s velikostí do 20 zaměstnanců. Tedy zapadající do vzorku, na kterém bylo provedeno dotazníkové šetření, zmiňuje v jednom z internetových článků měsíční úsporu na účetní služby 15 000,- Kč, což je 180 000,- Kč ročně. (Beneš, ©2018). Taková úspora nákladů se zdá být velmi výhodná v kontextu šetření pracovního místa, času a starostí vlastní společnosti.

4.1.1 Hlavní výhody tohoto řešení

Mezi hlavní výhody externího řešení účetnictví, jak již bylo zmíněno dříve v této práci se řadí především profesionalizace prováděných služeb a úspora času vlastních zaměstnanců, v případě mikro podniků a fyzických osob také úspora času vlastního, kdy není výjimkou, že účetnictví řeší sám majitel společnosti, nebo rodinný příslušník.

Takové řešení je dle mého názoru nejhorší možnou alternativou, protože se taková firma, případně fyzická osoba nemůže plně věnovat činnosti, pro které byla založena a ztrácí spoustu času a energie na činnosti kterým nerozumí, přičemž je obvykle ani nedokáže vykonávat v potřebné kvalitě.

Využití outsourcingu účetnictví pro malé účetní jednotky je také výhodné, protože nemusí řešit případnou nahraditelnost vlastního zaměstnance na této pozici v případě dovolené či nemoci.

4.1.2 Hlavní nevýhody tohoto řešení

Hlavní nevýhodou outsourcingu účetnictví může být důvěra a flexibilita externí společnosti, kdy si firma v zámince úspory nákladů zvolí menší účetní společnost, nebo účetní osobně výdělečně činnou. V tomto případě společnost podstupuje riziko ztráty citlivých informací, protože účetní jednotka má přístup k veškeré finanční činnosti podniku. V případě výběru nevhodného poskytovatele se společnosti také často setkávají s nedostatečnou flexibilitou účetních služeb a zdlouhavým procesem řešení určitých specifických problémů, nebo náhledu do účetních knih v průběhu roku. Tento problém a možnou nevýhodu je vhodné řešit správným a pečlivým výběrem účetní firmy, jak bylo zmíněno již dříve v této práci.

Nevýhodou outsourcingu účetnictví a hlavní výhodou in-house řešení je skutečnost, že externí pracovník není přímo ve společnosti, obvykle nezná její principy, vnímání a řešení situací, stejně jako jeho zaměstnanec. Nemá tak přesné povědomí o aktuální situaci a problémech. Reakce na určité podněty, nebo změny není tak rychlá jako u zaměstnance kterého máme přímo v naší společnosti, tento problém však řeší některé externí společnosti poskytnutím zaměstnance a softwarového vybavení přímo do společnosti. Vše závisí na poskytovateli a následné dohodě smluvních stran.

4.2 Finanční návrh pro outsourcingu dané činnosti

V této podkapitole bude zpracován finanční návrh k outsourcingu účetnictví pro dva modelové podniky ze zkoumaného vzorku. Ve zkoumaném vzorku je většinový podíl výrobních podniků, což je patrné z výsledků otázky č. 2 v kapitole 3.1. Pro výrobní podniky tak budou modelovány tyto finanční návrhy.

Vzhledem k odpovědím na první otázku dotazníku, kdy se v mém vzorku vyskytuje patřičná část mikro podniků do 10 zaměstnanců, ale také malých podniků do 50 zaměstnanců. Bude finanční návrh zpracován **pro modelové podniky ve výrobním sektoru o velikosti 5 a 40 zaměstnanců**. Plátcovství DPH ovlivňuje cenu účetnictví podniku. Pro potřeby výpočtů bude uvažováno s plátcí DPH u modelových firem a ceny outsourcingu budou uvedeny bez DPH.

Cenu outsourcingu a také vytížení účetní dále ovlivňuje počet faktur přijatých a vydaných společností. Bude využito odhadu a modelového cenového návrhu ze zlínské účetní kanceláře paní Martyčákové.

Toto řešení bude následně porovnáno se zajištěním vlastního pracovníka v účetnictví.

Ve finančním návrhu je zohledněna zkoumaná oblast Zlínského kraje a průměrný plat účetních různého rozsahu.

Účetnictví je komplexní činnost a podle rozsahu činnosti a odbornosti se také dělí pracovní pozice a jejich finanční ohodnocení, kdy se průměrný plat hlavní účetní ve Zlínském kraji pohybuje okolo 40 000,- Kč a běžné účetní, někde na hranici 30 000,- Kč podle (Platy.cz, © 2021) a (Indeed, © 2021)

Proto jsem ve svých výpočtech počítal s průměrnou hrubou mzdou pro účetní 35 000,- Kč na měsíc.

Při externím zpracování účetnictví je obvykle využíváno položkové, nebo paušální cenové nabídky. V dnešní digitální době se již také dostává do popředí hodinová sazba externích účetních, podle vykonané práce. Stejně jako u vlastní účetní se cena dále odvíjí od rozsahu nabízených služeb. Pro potřeby této práce bude počítáno s kompletním zajištěním účetnictví včetně mzdové agendy, tak aby se firma mohla plně soustředit na svou hlavní činnost a její starosti končily v odeslání docházky zaměstnanců účetnímu poskytovateli.

V návrhu jsou zohledněny průměrné ceny outsourcingu účetnictví nabízené ve Zlínském kraji. Pracoval jsem s daty a ceníky od více společností pro širší pohled na outsourcing účetnictví, protože si uvědomuji, že ne s každou společností se jednotlivé účetní kanceláře domluví, nebo mohou mít kapacitní problémy, kdy už nepřijímají další klienty.

Základní cena outsourcingu účetnictví je stanovena minimální paušální částku ke které se přičítají náklady na zpracování jednotlivých faktur a další náklady spojené s účetnictvím podle rozsahu poptávaných služeb. Účetní kancelář AKONTA Zlín nabízí své služby spojené s účetnictvím od minimální paušální ceny 1600,- Kč na měsíc a za daňovou evidenci si tato kancelář účtuje minimálně 1100,- Kč za měsíc. Mzdovou agendu vykonává za 350,- Kč měsíčně za jednoho zaměstnance a další služby jsou již účtovány jednotlivě, nebo je možné sjednat paušální cenu pro jednotlivý podnik. viz. Příloha P II.

Další účetní společností, jejíž veřejná data jsem využil při zpracování finančního návrhu pro účetnictví je společnost OSNOVA s.r.o. z Brna, která nabízí velmi komplexní služby

v účetnictví, v případě zájmu i zajištění účetnictví a externího pracovníka přímo ve společnosti, nebo přístup k online softwaru a velkou flexibilitu služeb. Paušální ceny u daňové evidence zde začínají na 500,- Kč měsíčně, 2000,- Kč měsíčně za vedení účetnictví a 150-200,- Kč za jednoho zaměstnance měsíčně za vedení mzdové agendy. Za sestavení účetní závěrky si tato společnost účtuje 3-5 tisíc korun českých a ostatní služby zastupování na úřadech a účetní poradenství jsou již v ceně služeb. (OSNOVA s.r.o., © 2022)

Cenový odhad pro outsourcing účetnictví můžeme také obohatit o konkrétní cenový návrh ze zlínské účetní kanceláře paní Martyčákové viz. Příloha III.

Tabulka 2 Srovnání ceníků outsourcingu účetnictví

Srovnání ceníků účetních společností	AKONTA	OSNOVA	Martyčáková
Účetní měsíční paušál	1 600 Kč	2 000 Kč	x
Faktury	30Kč/ks	20Kč/ks	20Kč/ks
Mzdová agenda za 1 zaměstnance	350 Kč	200 Kč	200 Kč
Daňové přiznání DPPO	4 000 Kč	7 000 Kč	20 000 Kč
Daňová evidence min.paušál	1 100 Kč	500 Kč	2 000 Kč
Daňová evidence za položku	20Kč/ks	15Kč/ks	x

Účetní služby ve Zlínském kraji jsou nabízeny velkým množstvím subjektů a výběr vhodné společnosti může být poměrně složitý a zdlouhavý. Pro účely této práce bude finanční návrh zpracován v cenách větších účetních společností zmíněných výše, které nabízí pravidelný přístup k datům a přehled o všech informacích, čímž eliminuje v podstatě veškeré nevýhody využití outsourcingu této služby, zmíněné v teoretické části této práce a v kapitole 4.1.2. Protože z výzkumu vyplynulo, jak je patrné v otázce číslo 12, že právě ztráta kontroly nad činnostmi je vnímána jako nejpodstatnější nevýhoda outsourcingu u vybraného vzorku firem v provedeném dotazníkovém šetření.

Finanční návrh je zpracován pro modelové firmy o 5 a 40 zaměstnancích pro upřesnění výpočtu mzdové agendy, dále počítaný paušální částkou a odhadem počtu faktur těchto společností, podle cenové tabulky uvedené výše.

4.2.1 Vlastní zajištění účetnictví pro mikro podnik o 5 zaměstnancích

Tabulka 3 Měsíční náklady na vlastní účetní

Vlastní zajištění účetních služeb	
Mzdové náklady na účetní	17 500 Kč
Sociální a zdravotní pojištění účetní	5 950 Kč
Celkový měsíční náklad na zaměstnance	23 415 Kč

Pro mikro podnik jsem u vlastního zajištění účetnictví počítal vzhledem k rozsahu vykonávaných činností s jedním zaměstnancem na poloviční úvazek, který by se staral o veškeré účetní úkony a zpracování mzdové agendy společnosti. K výpočtu jsem využil poloviny stanovené průměrné mzdy účetní a k ní přičetl náklady na sociální a zdravotní pojištění hrazené zaměstnavatelem 24,8% + 9%.

K vlastnímu zajištění účetnictví jsem dále počítal s náklady na nábor zaměstnance, místo ve společnosti, tedy materiálové vybavení pro vlastní účetní, softwarové zajištění těchto služeb a pravidelné školení účetních. Pro výpočet těchto nákladů jsem využil internetový software ke zpracování účetnictví v balíčku Business Flexi nabízený společností ABRA. (ABRA Software a.s, 2022) a ceny za školení podle „školení pro účetní s.r.o.“. (Juha, ©2022)

Tabulka 4 Další náklady spojené se zajištěním vlastní účetní

Další náklady spojené s vlastním účetní	
Materiálové vybavení kanceláře	20 000 Kč
Vyhledání a nábor vlastní účetní	5 000 Kč
Školení zaměstnance	5 000 Kč
Softwarové vybavení 695 Kč/měsíc	8 340 Kč

Pravidelné náklady na rok byly vypočítány jako měsíční náklady na vlastní účetní 23415,- Kč * 12 + náklady na softwarové vybavení 8340,- Kč + 5000,- Kč náklady na školení.

V jednorázových nákladech, které podnik musí vynaložit při zavedení vlastní účetní do podniku je zde počítáno s 20 000,- Kč na materiálové vybavení kanceláře a 5000,- Kč na vyhledání a nábor vlastní účetní.

Tabulka 5 Roční náklady na vlastní účetní pro mikro podnik

Pravidelné náklady za rok	294 320 Kč
Jednorázové náklady na účetní	25 000 Kč
Celkové náklady na účetní	319 320 Kč

Sečtením všech nákladů pro mikro podnik, spojených se zajištěním vlastní účetní byl vypočítán celkový náklad prvního roku na částku 319 320,- Kč. V letech následujících by nebylo nutné počítat s částkami na nábor nového zaměstnance a materiálového vybavení kanceláře.

4.2.2 Outsourcing účetnictví pro mikro podnik o 5 zaměstnancích

Pro outsourcing účetnictví pro modelový podnik jsem využil průměru minimálních paušálních částek z již uvedených ceníků v kapitole 4.2 včetně finančního návrhu pro modelové podniky ze zlínské účetní kanceláře (Martyčáková, © 2022) viz. Příloha P III.

Pro tento modelový podnik ve výrobě jsem počítal s 30 fakturami na měsíc, kde bych předpokládal 20 faktur vydaných a 10 přijatých. Tato účetní jednotka bude jako plátce DPH vést účetnictví. (Halabrinová, 2016, s. 21-27)

Tabulka 6 Měsíční náklady na outsourcing

Měsíční náklady outsourcingu pro mikro podnik o 5 zaměstnancích	
Mzdová agenda (5*300)	1 500 Kč
Náklady účetnictví (paušál)	2 000 Kč
Celkový měsíční náklad	3 500 Kč

Měsíční náklad na účetnictví formou outsourcingu je vypočítán pro modelovou firmu 3 500,- Kč (bez DPH). V ceně je zohledněn počet faktur a počet zaměstnanců společnosti. K této ceně je nutno přičíst náklady, které nejsou placeny měsíčně.

Tabulka 7 Celkové náklady na outsourcing mikro podniku

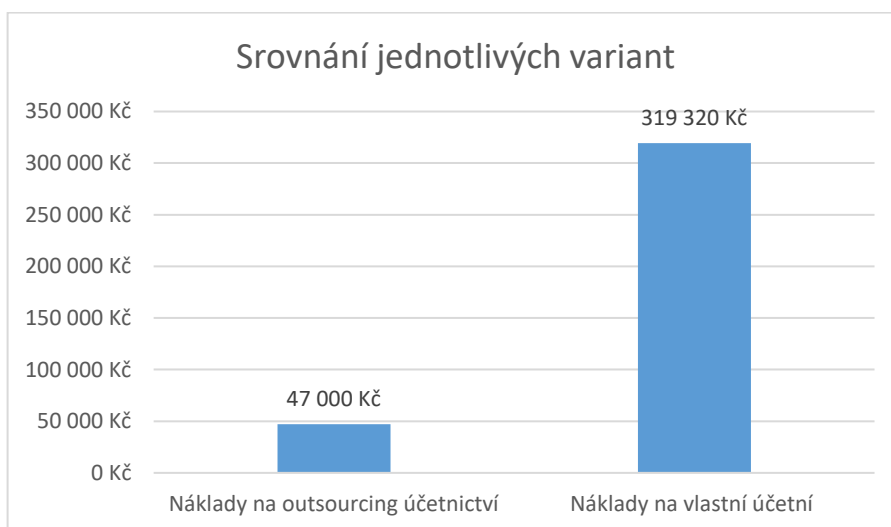
Celkové roční náklady na outsourcing mikro podniku	
Roční náklady 12 x 3500	42 000 Kč
Sestavení účetní závěrky + daňové přiznání	5 000 Kč
Celkové náklady outsourcingu	47 000 Kč

Celkové náklady outsourcingu po započtení sestavení účetní závěrky a sestavení daňového přiznání jsou 47 000,- Kč na rok.

Tabulka 8 Finanční srovnání jednotlivých variant

Roční finanční srovnání	
Náklady na outsourcing účetnictví	47 000 Kč
Náklady na vlastní účetní	319 320 Kč
Úspora při využití outsourcingu účetnictví	272 320 Kč

Finanční úspora pro modelový mikro podnik o velikosti 5 zaměstnanců je 272 320,- Kč, což je úspora nákladů 22 693,- Kč měsíčně. Tento finanční rozdíl může být reálný vzhledem k článku ředitele společnosti AGRO AQUA PRO (Beneš, ©2018) dříve v této práci v kapitole 4.1. ve kterém zmiňuje finanční úsporu ve svém podniku 180 000,- Kč ročně a také vzhledem k nízkému počtu faktur přijatých a vydaných u modelového podniku zabývajícím se výrobou. Dle cenové politiky účetních společností mohou předpokládat, že u obchodních podniků s velkým počtem faktur by již finanční rozdíl nebyl tak velký.



Obrázek 19 Grafické srovnání finanční náročnosti jednotlivých variant

Využití outsourcingu účetnictví pro mikro podniky je velmi výhodné, vzhledem k finanční úspoře a dalším již dříve zmíněným výhodám, kterými jsou především čistá hlava majitele a profesionalita těchto služeb.

4.2.3 Vlastní zajištění účetnictví pro malý podnik o 40 zaměstnancích

Když budeme uvažovat o malém podniku se 40 zaměstnanci, pokud si tato firma chce sama zajišťovat účetnictví, bude potřebovat jednu účetní na hlavní pracovní poměr a druhou mzdovou účetní na zpracování administrativy a mzdové agendy. Každá společnost si toto

řeší dle rozsahu činnosti a potřeby jinak. V modelovém příkladu, pro potřeby finančního návrhu v této práci bude využito služeb hlavní účetní na hlavní pracovní poměr a mzdové účetní, taktéž na hlavní pracovní poměr.

Tento model byl využit také ve společnosti, kde jsem vykonával svou bakalářskou praxi. Tato společnost zapadala do vybraného vzorku zkoumaných firem a dosahovala počtu téměř 40 zaměstnanců.

Tabulka 9 Vlastní zajištění účetnictví pro malý podnik

Vlastní zajištění účetních služeb	
Mzdové náklady na finanční a mzdovou účetní	70 000 Kč
Sociální a zdravotní pojištění zaměstnanců	23 660 Kč
Celkový měsíční náklad na zaměstnance	93 660 Kč

Průměrný mzdový náklad na účetní na hlavní pracovní poměr je 35 000,- Kč, jak již bylo zmíněno dříve, k této částce jsem přičetl dalších 35 000,- Kč pro mzdovou účetní. Do nákladů zaměstnavatele jsem taktéž musel přičíst náklady na sociální a zdravotní pojištění těchto zaměstnanců 33,8% .

Tabulka 10 Další náklady spojené s vlastními účetními zaměstnanci firmy

Další náklady spojené s vlastním zaměstnancem	
Materiálové vybavení kanceláře	40 000 Kč
Softwarové vybavení 695 Kč/měsíc x 2	16 680 Kč
Školení zaměstnanců	10 000 Kč
Vyhledání a nábor nových účetních	15 000 Kč

Do dalších nákladů jsem stejně jako u mikro podniku počítal s materiálovým vybavením kanceláře 40 000,- Kč, tentokrát však pro více pracovních míst, softwarové vybavení bylo pro výpočet využito znova ABRA Flexi business, ovšem tentokrát s potřebou 2 uživatelů (ABRA Software a.s, 2022). Náklady na vyhledání a nábor účetních jsem navýšil na 15 000,- Kč, protože již musím počítat se složitějším výběrem a možnostmi změn na těchto pracovních místech v prvním měsících zajišťování účetnictví vlastní cestou. Náklady na materiálové vybavení a nábor účetních jsem považoval pro účely výpočtu za jednorázové.

Znova bylo nutné počítat se školením těchto účetních. Ceny za jednotlivá školení účetních se pohybují okolo 2000,- Kč, což potvrzuje více zdrojů. K vlastnímu výpočtu jsem využil

veřejný ceník školení pro účetní s.r.o. (Juha, ©2022). S částkou 5 000,- Kč jsem počítal u mikro podniku na jednoho účetního zaměstnance, proto jsem zde částku zdvojnásobil na 10 000,- Kč.

Tabulka 11 Roční náklady na vlastní účetní malého podniku

Pravidelné měsíční náklady za rok (12*93 660) + 16680	1 140 600 Kč
Školení účetních zaměstnanců	10 000 Kč
Jednorázové náklady na účetní	55 000 Kč
Celkové náklady na účetní	1 205 600 Kč

Výpočtem a sečtením všech nákladů jsem dosáhl na částku 1 205 600,- Kč za účetní služby pro modelový malý podnik o 40 zaměstnancích zajišťované vlastními účetními.

4.2.4 Outsourcing účetnictví malého podniku 40 zaměstnanců

V poslední podkapitole finančního návrhu představím finanční náročnost na zajištění účetnictví prostřednictvím outsourcingu pro modelový výrobní podnik čítající 40 zaměstnanců, počet zaměstnanců je zásadní především pro výpočet nákladů na mzdovou agendu, zbytek dat jako je počet faktur, jsem musel pro účely této práce odhadnout. Pro takto velký výrobní podnik jsem stanovil počet faktur na 140, kde bych předpokládal se 100 fakturami vydanými a 40 přijatými.

Finanční návrh pro outsourcing účetnictví pro tento modelový podnik jsem dále zpracoval podle uvedených ceníků účetních společností v kapitole 4.2. V návrhu jsou počítány náklady na mzdovou agendu pro 40 zaměstnanců.

Tabulka 12 Měsíční náklady outsourcingu účetnictví pro malý podnik

Měsíční náklady outsourcingu pro malý podnik o 40 zaměstnancích	
Náklady na účetnictví (paušál)	7 800 Kč
Mzdová agenda (40x300)	12 000 Kč
Celkový měsíční náklad	19 800 Kč

Měsíční náklady na outsourcing účetnictví u tohoto modelového podniku jsem vypočítal formou paušálu, vzhledem k rozsahu společnosti, přijatých a vydaných faktur, kdy jsem se na částku 7800,- Kč dopracoval součtem nákladů na faktury 140*20,- Kč. K této částce jsem přičetl náklady na účtování banky a dalších náležitostí 3000,- Kč a 2000,- Kč za zpracování DPH. Celkový měsíční náklad outsourcingu účetnictví, v tomto modelovém případě vychází

na 19 800,- Kč. Zpracování mezd u takového podniku řeší outsourcingová společnost v rámci mzdové agendy, úkolem pro firmu je jen zpracování docházky zaměstnanců, ale vzhledem k dnešní moderní době jsem s ním nepočítal, protože u takové společnosti již předpokládám elektronickou evidenci docházky pomocí čipů ke kterým má účetní přístup.

Tabulka 13 Roční náklady outsourcingu účetnictví malého podniku

Celkové roční náklady na outsourcing malého podniku	
Roční náklady 12 x 19 800	237 600 Kč
Sestavení účetní závěrky + daňové přiznání	20 000 Kč
Celkové náklady outsourcingu	257 600 Kč

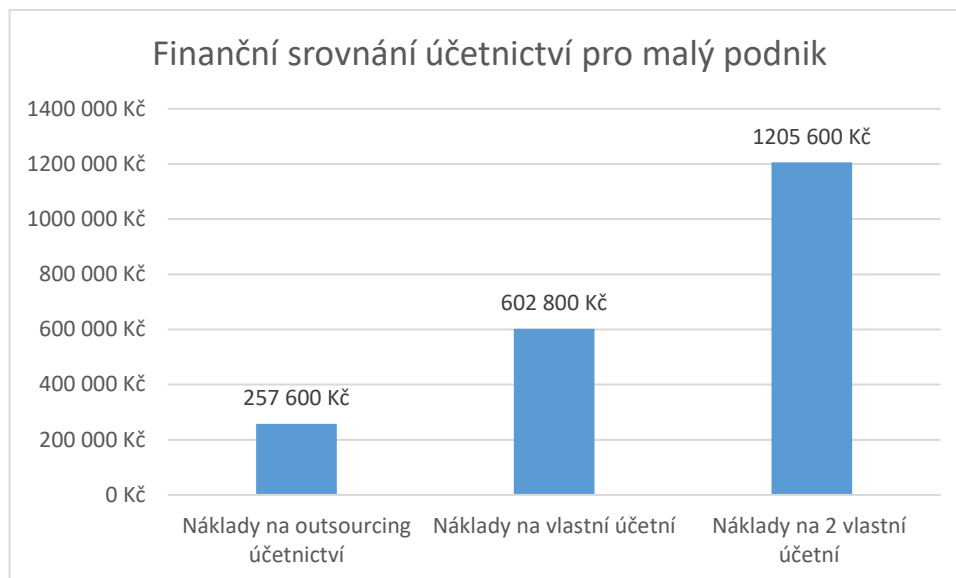
Roční náklady outsourcingu účetnictví u modelového malého podniku o 40 zaměstnancích jsem vypočítal na 257 600,- Kč.

Outsourcing účetnictví je vzhledem ke srovnání se zajištěním vlastní účetní finančně velmi výhodný, dokonce i v případě že bychom předpokládali, že všechny činnosti spojené s účetnictvím může u modelového podniku vykonávat jediná účetní (polovina částky pro účely srovnání)

Tabulka 14 Finanční náročnost jednotlivých variant pro malý podnik

Roční finanční srovnání	
Náklady na outsourcing účetnictví	257 600 Kč
Náklady na 2 vlastní účetní	1 205 600 Kč
Náklady na vlastní účetní	602 800 Kč
Úspora při využití outsourcingu účetnictví	345 200 – 948 000 Kč

V příložené tabulce je patrné, že i u malého modelového podniku, zabývajícího se výrobou je podstatně finančně výhodnější využití outsourcingu účetnictví. Při využití 2 účetních, se kterými počítal tento příklad, by finanční úspora činila 948 000,- Kč ročně. Pro účely srovnání jsem také uvažoval jen jedinou interní účetní, která by musela zvládnout veškerou účetní činnost a mzdovou agendu sama, což se vzhledem ke kvalitě služeb nezdá být výhodné. Také v tomto případě je však finanční úspora při využití outsourcingu více než 300 000,- Kč, což jsou desítky tisíc korun českých měsíčně pro podnik.



Obrázek 20 Finanční srovnání účetnictví pro malý podnik

Výsledky těchto výpočtů jsou opět ovlivněny, jak již bylo zmíněno u mikro podniku výběrem modelového podniku a finanční politikou účetních společností nabízejících outsourcing. Pro tyto společnosti je klíčové množství zpracovaných faktur a tak je finanční rozdíl těchto řešení u výrobních podniků s omezeným počtem faktur velmi významný.

Tak velký finanční rozdíl mě osobně dost překvapil a tak jsem spočítal počet faktur, při kterém by modelový podnik mohl nákladově uvažovat o vlastním účetní. Při počtu 2000 faktur přijatých a vydaných by náklady na outsourcing činily 776 000,- Kč. Při takovém počtu faktur by však již nebylo možné uvažovat s jedinou účetní a úspora oproti 2 účetním, se kterými počítal tento příklad by byla stále větší než 400 000,- Kč.

4.3 Shrnutí výhodnosti/nevýhodnosti jednotlivých variant

Na modelových podnicích o velikosti 5 a 40 zaměstnanců jsem provedl výpočty finančních návrhů pro zajištění účetnictví in-house a outsourcingu této činnosti. Jak je patrné na přiložených tabulkách a grafech, outsourcing účetnictví je pro firmy tohoto rozsahu zapadajícího do vybraného vzorku firem, kterým se věnoval tento dotazník finančně velmi výhodný.

Finanční úspora pro modelové podniky dosahuje desítek tisíc korun českých měsíčně a neexistuje příliš racionálních důvodů, proč si tyto služby zajišťovat sami a zpomalovat tak rozvoj firmy.

Jedinou výhodou zajištění účetnictví in-house může být snad jen zmíněný pravidelný přístup k datům a informacím. V případě potřeby pravidelného reportingu a přístupu k jednotlivým

účetním nákladům firmy na denní bázi může být zajištění vlastní účetní se kterou je firma v neustálém kontaktu výhodná. Tento přístup je však již standardem také u větších účetních společností nabízejících outsourcing. Jednou ze zmíněných nevýhod outsourcingu v provedeném dotazníku je nejistá kvalita služeb a spolupráce na začátku, ovšem toto lze řešit kvalitním výběrem outsourcingové společnosti a průzkumem referencí.

Mezi hlavní výhody outsourcingu účetnictví pro vybrané firmy musím zařadit na základě provedených výpočtů úsporu nákladů, která je patrná a využití outsourcingu účetnictví je velmi vhodné pro každý výrobní podnik ve vybraném vzorku.

Mezi další výhody se řadí, jak již bylo zmíněno dříve v této práci profesionalizace služeb a přenechání starostí na někoho jiného, i vzhledem k faktu, že větší outsourcingové společnosti dokonce přebírají odpovědnost za účetnictví podniku.

Podstatnou výhodou je také specializace podniku v rámci Lean managementu, kdy se majitel podniku může plně soustředit na rozvoj společnosti v oblasti, pro kterou byla založena a nemusí plýtvat čas ani prostředky na vlastního zaměstnance, školení a kontrolu, která by mu nepřinášela žádnou přidanou hodnotu firmy.

ZÁVĚR

Outsourcing podnikových činností je v dnešní době již standardem a je využíván také u menších společností a v oborech, kde to dříve nebylo běžné, což potvrzuje provedený výzkum na vybraném vzorku firem Zlínského kraje do 50 zaměstnanců. Outsourcing je vnímán jako výhodná alternativa k vlastnímu zajištění všech činností podniku, protože si již většina podniků uvědomuje aktuální trendy a rychle se měnící dobu, kdy je nutné se soustředit především na hlavní obor podnikání a držet krok s ostatními. To však není možné v případě, že se snaží podnik zajišťovat všechny vedlejší činnosti sám, čímž ztrácí finanční prostředky a čas k rozkvětu vlastního podnikání. Využití outsourcingu v určitých oblastech by tak mělo být nutností pro všechny podniky, které se chtějí dlouhodobě udržet na trhu a rozvíjet své podnikání.

V teoretické části práce byl představen a specifikován pojem outsourcingu a definovány základní pojmy s ním spojené. Jsou zde také popsány důvody využití outsourcingu a jeho hlavní výhody a nevýhody, na které se dále odkazují v praktické části práce.

K praktické části byl nejdříve vytvořen dotazník spokojenosti vybraného vzorku firem, kterým byly malé a mikro podniky do 50 zaměstnanců ve Zlínském kraji ve kterém jsem zkoumal využití outsourcingu, hlavní důvody k jeho využití a spokojenost vybraných firem s touto službou. Tento dotazník jsem rozeslal přibližně do 1300 firem a dostalo se mi zpět 77 odpovědí. Výstupem dotazníku bylo zjištění, že firmy ve vybraném vzorku jsou spíše spokojeny s outsourcingem svých činností a nejčastěji zmiňovanými důvody k outsourcingu byla profesionalizace a specializace služeb, nedostatečné vytížení pro vlastní zaměstnance na vedlejší činnosti a úspora nákladů.

Nejčastěji outsourcovanou činností u vybraného vzorku firem se stalo účetnictví pro které je v další části praktického bloku zpracován finanční návrh na modelových výrobních podnicích, vzhledem k tomu, že ve vybraném vzorku bylo takových podniků nejvíce. Ve finančním návrhu jsem potvrdil finanční výhodnost outsourcingového řešení této služby pro vybrané podniky.

Závěrem mohu s jistotou konstatovat, že outsourcing podnikových činností je velmi výhodný a vhodný pro vybraný vzorek firem a jeho využití je klíčové k efektivní práci podniku. Toto jsem potvrdil přímo pro účetnictví, ale předpokládám, že výsledky pro další nejčastěji outsourcované činnosti vybraných podniků by byly obdobné a využití

outsourcingu by mělo být jasnou volbou pro malé a mikro podniky do 50 zaměstnanců, které potřebují růst a nezabývat se vedlejšími činnostmi.

Společnosti ve vybraném vzorku, které jsou na základě výsledků dotazníkového šetření spíše spokojeny s outsourcingem svých činností při vhodné volbě outsourcingového partnera obvykle nenachází mnoho problémů spojených s externím zajišťováním služeb podniku. Toto zjištění by mělo být vzhledem k výhodnosti outsourcingu vybraných služeb, potvrzených ve finančním návrhu, hlavním důvodem a motivací k využití outsourcingu pro všechny podniky ve vybraném vzorku firem Zlínského kraje, na kterém byl proveden tento výzkum.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knižní zdroje

COHEN, Linda a Allie YOUNG, 2005. *Multisourcing: Moving Beyond Outsourcing to Achieve Growth And Agility*. 1. Harvard Business Review Press. ISBN 978-1591397977.

DVOŘÁČEK, Jiří a Ladislav TYLL, 2010. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-010-2.

GROVER, V., Teng, J. and Cheon, M. (1994) *A descriptive study on the outsourcing of IS functions*. *Information and Management*, 27, 3–44.

HALABRINOVÁ, Dagmar, 2016. *Praktický průvodce základy účetnictví, aneb, Začínáme účtovat: faktura, interní doklad, zúčtovací a výplatní listina, pokladní doklad, skladní karta, výpis z účtu, DPH*. Brno: Aprofitail Czech Republic. ISBN 978-809-0562-233.

MAISNER, Martin a Jiří ČERNÝ, 2012. *Právní aspekty outsourcingu*. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. Právní monografie (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7357-746-9.

M.MILLER, Lawrence, 2013. *Getting to Lean - Transformational Change Management*. 2. Annapolis, Maryland: Miller Management Press, s. 177-182. ISBN 978-0-578-12181-9.

MILBERG, William S. a Deborah WINKLER, 2013. *Outsourcing economics: global value chains in capitalist development*. Cambridge: Cambridge University Press. ISBN 978-110-7026-995.

MRKOSOVÁ, Jitka, 2019. *Účetnictví 2019: učebnice pro SŠ a VOŠ*. Brno: Edika, s. 12-14. Daně a účetnictví (Edika). ISBN 978-80-266-1403-6.

PILÁTOVÁ, Jana, 2005. *Daňová evidence: komplexní řešení problematiky daňové evidence pro OSVČ : daň z přidané hodnoty, daň silniční, daň z nemovitých věcí, sociální pojištění, zdravotní pojištění*. Olomouc: ANAG. Daně, účetnictví (ANAG). ISBN 978-807-5543-561.

RYDVALOVÁ, Petra a Jiří RYDVAL, 2007. *Outsourcing ve firmě: průvodce pro manažera s tipy pro české prostředí*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1807-8

STÝBLO, Jiří, 2005. *Outsourcing a outplacement: vyčleňování činností a uvolňování zaměstnanců : praxe a právní souvislosti*. Praha: ASPI, 116 s. Lidské zdroje. ISBN 80-735-7094-7.

Internetové zdroje

ABRA Software a.s., © 2022. *Flexibee.cz* [online]. [cit. 2022-05-04]. Dostupné z: <https://www.flexibee.eu/cenik/>

BENEŠ, Petr, © 2018. *Outsourcing účetnictví šetří čas i peníze*. In: *Abra.eu* [online]. Praha: ABRA [cit. 2022-05-03]. Dostupné z: <https://www.abra.eu/outsourcing-ucetnictvi-setri-cas-i-penize/>

BJERRING OLSEN, Karsten, © 2006. *Productivity Impacts of Offshoring and Outsourcing: A Review*. *OECD Directorate for Science, Technology and Industry (STI)* [online]. **2006**(1), 5-8[cit.2021-10-22].ISSN18151965.Dostupné z: <https://www.oecd.org/sti/36231337.pdf>

DAUTOVIC, G., © 2022. *15 Must-Know Outsourcing Statistics for 2022* [online]. *Fortunly*, 9.2 2022 [cit. 2022-02-17]. Dostupné z: <https://fortunly.com/statistics/outsourcing-statistics/#gref>

DUCKER, Chris, © 2012. *Business Growth and the Outsourcing Lifestyle: How to Work Less, Make More Money and Be Envied on the Golf Course!* [online]. Cebu City, Philippines, 3-22 [cit. 2021-11-26]. Dostupné z: <https://www.chrisducker.com/wp-content/uploads/2012/09/BusinessGrowthOutsourcingLifestyle.pdf>

GILLIVAN, Connor, © 2017. *10 Most Common Outsourcing Mistakes* [online]. In: *Freeup.net*, s. 5-34 [cit. 2021-11-26]. Dostupné z: <https://freeup.net/wp-content/uploads/2017/12/10-Most-Common-Mistakes-of-Outsourcing-Version-2.0.pdf>

HAMEL, Gary a C.K. PRAHALAD, © 2010. *The Core Competence of the Corporation* [online]. In: *Freeup.net*, s. 9-11 [cit. 2021-11-19]. Dostupné z:

<https://treeofideas.files.wordpress.com/2010/01/articles-the-core-competencies-of-the-corporation.pdf>

HISTORY OF IBM, © 2021. *Ibm.com* [online]. [cit. 2021-11-26]. Dostupné z:

https://www.ibm.com/ibm/history/history/decade_1990.html

Indeed: *Kolik si vydělá účetní - Zlínský kraj*, © 2021. Indeed.com [online]. Indeed [cit. 2022-05-04]. Dostupné z:

<https://cz.indeed.com/career/%C3%BA%C4%8Detn%C3%AD/salaries/Zl%C3%ADnsk%C3%BD-kraj>

JAROŠ, Josef, © 2020. *Firmy se chtějí soustředit na svůj hlavní byznys, ostatní činnosti stále častěji outsourcují*. *Lidovky.cz* [online]. [cit. 2022-02-17]. Dostupné z:

https://www.lidovky.cz/byznys/firmy-se-chteji-soustredit-na-svuj-hlavni-byznys-ostatni-cinnosti-stale-casteji-outsourcuji.A200521_150635_firmy-trhy_vag

JUHA, Petr, © 2022. *Školení pro účetní s.r.o.* [online]. Plzeň [cit. 2022-05-09]. Dostupné z: <https://skoleniproucetni.cz/kurzy/>

KEHAL, Harbhajan a Varinder P. SINGH, © 2006. *Outsourcing and offshoring in the 21st century a socio-economic perspective* [online]. Hershey, Pa. : IGI Global, c2006. (701 E. Chocolate Avenue, Hershey, Pennsylvania, 17033, USA): Hershey, Pa. : IGI Global [cit. 2021-09-27]. ISBN 9781591408772. Dostupné z: <https://www.igi-global.com/gateway/book/828>

KOVANDA, Lukáš, © 2020. *VÝVOJ ČESKÉ EKONOMIKY PO ROCE 1989 MŮŽEME SLAVIT. PŘIMĚŘENĚ* [online]. [cit. 2021-10-26]. Dostupné z: <https://svetprumyslu.cz/2020/02/03/vyvoj-ceske-ekonomiky-po-roce-1989-muzeme-slavit-primerene/>

LEBEAUX, Rachel, © 2011. *Multisourcing (multi-sourcing)* [online]. *techtargt.com*, 7/2011 [cit. 2021-11-26]. Dostupné z:

<https://searchcio.techtargt.com/definition/Multisourcing>

LONSDALE, Chris a Andrew COX, © 2000. *The historical development of outsourcing: the latest fad?* [online]. 2000, 444-450 [cit. 2021-10-26]. ISSN 0263-5577. Dostupné z: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02635570010358384/full/pdf?title=the-historical-development-of-outsourcing-the-latest-fad>

MARTYČÁKOVÁ, Lenka, © 2022. *Účetní kancelář Lenka Martyčáková* [online]. Zlín [cit. 2022-05-09]. Dostupné z: <https://www.ucetnizlin.cz/>

OSNOVA s.r.o.: Účetnictví a daně, © 2022. In: *Osnova.cz* [online]. [cit. 2022-05-04]. Dostupné z: <https://osnova.cz/cenik/>

PLATY.CZ: *Mzda hlavní účetní* [online], © 2021. Profesia.cz [cit. 2022-05-04]. Dostupné z: <https://www.platy.cz/platy/ekonomika-finance-ucetnictvi/hlavni-ucetni?search=1>

P. WILLCOCKS, Leslie, Mary C. LACITY a Chris SAUER, ed., 2017. *Outsourcing and Offshoring Business Services* [online]. Palgrave Macmillan [cit. 2021-11-06]. ISBN 978-3-319-52651-5.

RYBACKA, Ola, © 2016. Top 5 Commonly Outsourced Business Activities That Increase Productivity [online]. [cit. 2021-11-06]. Dostupné z: <https://www.timecamp.com/blog/2016/02/top-5-commonly-outsourced-business-activities-that-increase-productivity/>

SHIELDS, Corey, 2022. The Real Cost of Outsourced IT Support and Services. Ntiva.com [online]. [cit. 2022-02-17]. Dostupné z: <https://www.ntiva.com/blog/outsourced-it-services-benefits-and-cost>

STOLER, Michael a Miles UNDERWOOD, © 2020. *2020 Global Outsourcing Survey: Outsourcing trends and strategies shaping the future* [online]. New York: Deloitte Consulting LLP [cit. 2021-11-19]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/operations/articles/gx-global-outsourcing-survey.html>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

NACE: klasifikace ekonomických činností používaných v rámci EU

Ad hoc: k tomuto, za určitým účelem, jen pro tento účel

Back Office: Činnosti, které zajišťují hladký chod společnosti, ale nejsou na první pohled patrné, tyto činnosti jsou vhodné k outsourcingu.

Benchmarking: Srovnání produktů, procesů, firem se srovnatelnými. Slouží k náhledu na společnost a její provádění je výhodné při výběru partnera pro spolupráci.

in-house: „V domě“ jedná se o vlastní řešení činnosti v podniku za pomoci vlastního zaměstnance

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Velikost společnosti	35
Obrázek 2 Hlavní obor podnikání.....	36
Obrázek 3 Znalost pojmu outsourcing.....	36
Obrázek 4 Využití outsourcingu u vybraného vzorku firem	37
Obrázek 5 V jakém oboru outsourcing využíváte ?.....	37
Obrázek 6 Další obory využití outsourcingu	38
Obrázek 7 Největší nevýhody outsourcingu	39
Obrázek 8 Nabízí vaše firma outsourcing ?.....	40
Obrázek 9 Hlavní důvod pro nevyužití outsourcingu	41
Obrázek 10 Využití outsourcingu v minulosti	42
Obrázek 11 Pozice vyplňující osoby ve firmě	43
Obrázek 12 Počet outsourcovaných činností	44
Obrázek 13 Frekvence využití outsourcingu	45
Obrázek 14 Hlavní motivace k využití outsourcingu	45
Obrázek 15 Spokojenost respondentů s outsourcingem	46
Obrázek 16 Vliv krizí na outsourcing	47
Obrázek 17 Hlavní obor podnikání.....	48
Obrázek 18 Obory, ve kterých je outsourcing využíván	49
Obrázek 19 Grafické srovnání finanční náročnosti jednotlivých variant	58
Obrázek 20 Finanční srovnání účetnictví pro malý podnik	62

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Výhody a nevýhody využití outsourcingu (vlastní zpracování na základě informací využitých v této práci).....	22
Tabulka 2 Srovnání ceníků outsourcingu účetnictví.....	55
Tabulka 3 Měsíční náklady na vlastní účetní.....	56
Tabulka 4 Další náklady spojené se zajištěním vlastní účetní.....	56
Tabulka 5 Roční náklady na vlastní účetní pro mikro podnik.....	57
Tabulka 6 Měsíční náklady na outsourcing.....	57
Tabulka 7 Celkové náklady na outsourcing mikro podniku.....	57
Tabulka 8 Finanční srovnání jednotlivých variant.....	58
Tabulka 9 Vlastní zajištění účetnictví pro malý podnik.....	59
Tabulka 10 Další náklady spojené s vlastními účetními zaměstnanci firmy.....	59
Tabulka 11 Roční náklady na vlastní účetní malého podniku.....	60
Tabulka 12 Měsíční náklady outsourcingu účetnictví pro malý podnik.....	60
Tabulka 13 Roční náklady outsourcingu účetnictví malého podniku.....	61
Tabulka 14 Finanční náročnost jednotlivých variant pro malý podnik.....	61

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Výzkum spokojenosti firem s outsourcingem podnikových činností

Příloha P II: Ceník služeb AKONTA Zlín s.r.o. pro rok 2022

Příloha P III: Cenový návrh Martyčáková účetní kancelář

PŘÍLOHA P I: VÝZKUM SPOKOJENOSTI FIREM S OUTSOURCINGEM PODNIKOVÝCH ČINNOSTÍ

Spokojenost firem s outsourcingem podnikových činností



Dobrý den, jsem studentem UTB ve Zlíně a touto formou bych Vás rád poprosil o 10 minut Vašeho času k vyplnění tohoto krátkého dotazníku spokojenosti s outsourcingem. Dotazník je anonymní a data získaná v tomto výzkumu dále využiji ke své bakalářské práci na dané téma. Předem děkuji za Váš čas a přeji hezký zbytek dne.

* Povinné

1. Jaká je velikost Vaší firmy *

- Jsem OSVČ bez zaměstnanců
- Do 10 zaměstnanců
- Do 50 zaměstnanců
- 50-100 zaměstnanců
- 100+ zaměstnanců

2. Hlavní obor podnikání Vaší firmy

- Výroba
- Prodej
-
- IT
- Autodoprava
- Logistika
- Ochrana osob a majetku
- Poradenství
- Služby
- Jiné

3. Znáte pojem outsourcing ?

- Ano
- Ne
- Už jsem to slyšel, ale nevím co to znamená

4. Outsourcuje Vaše firma nějakou činnost ?

Outsourcingem se zjednodušeně rozumí "předávání" určitých činností externí osobě, nebo jako výkon podnikové činnosti jinou osobou. Časté využití v oblastech IT, účetnictví a správě budov

- Ano
 Ne

5. V jakém oboru činnosti outsourcing využíváte

Outsourcuju

- Ekologické aktivity
 Finanční plánování
 Inventury

-
- IT - správa sítí
 Logistika
 Ochrana majetku
 Marketing
 Údržba majetku
 Účetnictví
 Úklid
 Výroba
 Zákaznický servis
 Závodní stravování

6. Kde jinde využíváte outsourcing ?

Pokud využíváte služeb z předchozí tabulky, přeskočte prosím odpověď

7. Kolik aktivit outsourcujete ?

- 1
 2-3
 3 a více

8. Jak často využíváte outsourcing ?

- Pravidelně
- Dlouhodobě
-
- Příležitostně

9. Jste s těmito službami spokojeni ?

Hodnoťte jako ve škole: 1 - nejlepší, 5 - nejhorší

- 1 2 3 4 5

10. Je něco s čím jste u vámi outsourcovaných činností nespokojeni ?

11. Co je pro Vás hlavní motivací k outsourcingu ?

*

- Úspora nákladů
- Nedostatečné vytížení pro vlastní zajištění zaměstnancem
- Profesionalizace a specializace služeb
- Úspora času vlastních pracovníků
- Úspora zaměstnanců
- Přenesení starostí na někoho jiného
- Kapacitní důvody
- Určité činnosti nedokážeme zajistit sami
- Jiné

12. V čem naopak cítíte největší nevýhody outsourcingu Vašich činností ?

- Nemáme nad věcmi plnou kontrolu
-
- Potenciální zneužití poskytnutých informací
- Kvalita služeb na začátku spolupráce je nejistá

13. Napadají Vás nějaké další nevýhody outsourcingu Vašich činností ?

14. Ovlivňují krize outsourcing vašich činností ?

- Krize nás v outsourcingu neovlivňují
- Jsme nuceni více činností zajišťovat sami
- V dobách krize máme problémy s dodavateli a outsourcingovými společnostmi

15. Dokážete srovnat vliv na outsourcing ve Vaší společnosti v dobách ekonomické krize oproti doznívající pandemické krizi Covid-19

16. Nabízí sama Vaše společnost nějakou činnost k outsourcingu popsanou výše ?

- Ano
- Ne

Ne

17. Co je hlavním důvodem

- Finance (je to drahé)
- Nedůvěra v externí společnosti
- Nepotřebujeme to, všechny činnosti zvládneme sami
- Nechceme si pouštět nikoho do firmy - strach o Know how...

18. Jiné:

19. Využívali jste někdy outsourcing ?

- Ano
- Ne

20. Setkali jste se s problémy outsourcingu Vašich činností ?

- Ano
- Ne

21. S jakými problémy jste se setkali ?

22. Přemýšlíte do budoucna o outsourcingu nějaké z Vašich činností ?

- Ano
- Ne

23. Jakou činnost byste chtěli outsourcingovat ?

Identifikační otázky

24. Pozice ve společnosti u osoby, která tento dotazník vyplnila

- Majitel/jednatel společnosti
- Účetní
- Vedoucí oddělení
- Sekretář/ka

PŘÍLOHA P II: CENÍK SLUŽEB AKONTA ZLÍN S.R.O. PRO ROK 2022



Více času na Vaše podnikání

Ceník služeb

platný od 1.1.2022

Upřednostňujeme individuální přístup ke klientovi a jeho požadavkům a na základě osobního jednání se snažíme maximálně vyhovět. Při uzavření dlouhodobé spolupráce, na základě Smlouvy o poskytování daňového poradenství, lze sjednat paušální měsíční/čtvrtletní cenu za účetnictví. Služby neuvedené v ceníku jsou ohodnoceny cenou smluvní. Za provedené služby smluvně ručíme a jsme za případné škody řádně pojištěni. Uvedené částky jsou bez DPH.

Účetnictví	
účetnictví - za řádek deníku ¹	30 Kč
zpracování účetních dokladů zapsaných klientem na náš server v systému DUEL přes vzdálenou plochu – za doklad:	15 Kč
účetnictví - za řádek bankovního výpisu	12 Kč
účetnictví - minimální měsíční paušál	1 600 Kč
revize účetnictví, účetní a daňový dohled	dle rozsahu služby
příplatek za dodání dokladů v době kratší než 10 dnů před termínem podání přiznání k DPH	30%
Daňové evidence	
daňová evidence - za řádek deníku	20 až 25 Kč
daňová evidence - za řádek bankovního výpisu	12 Kč
daňová evidence - minimální měsíční paušál	1 100 Kč
dodání dokladů v době kratší než 10 dnů před termínem podání přiznání k DPH	30%
Mzdy a personalistika	
zpracování mzdy zaměstnance v pracovním poměru nebo na dohodu o provedení činnosti - za 1 zaměstnance za měsíc	350 Kč
zpracování odměny na základě dohody o provedení práce za 1 zaměstnance - za měsíc	170 Kč
exekuce zaměstnance (spolupráce s exekutorem, související administrativa)	50%
personalistika (smlouvy, prohlášení, přihlášení a odhlášení) - za úkon dle dohody	300 Kč
zpracování e-neschopenky – vyřízení plné moci a ostatních přístupů na e-portál České správy sociálního zabezpečení	500 Kč
vyřízení e-neschopenky na základě plné moci – a) výpočet náhrady za dočasnou pracovní neschopnost b) příloha o dočasné pracovní neschopnosti c) příloha k ukončení dočasné pracovní neschopnosti – cena za jednotlivý úkon	150 Kč
vyřízení e-neschopenky z podkladů zaslaných klientem bez plné moci k e-sluzbám - a) výpočet náhrady za dočasnou pracovní neschopnost b) příloha o dočasné pracovní neschopnosti c) příloha k ukončení dočasné pracovní neschopnosti – cena za jednotlivý úkon	300 Kč
vyhotovení evidenčního listu důchodového pojištění (ELDP)	70 Kč

Konzultace, registrační služby, ostatní služby	
konzultace u smluvních klientů – účetnictví	zdarma
daňové poradenství u smluvních klientů – hodinová sazba	800 Kč
komplexní daňové poradenství – hodinová sazba	1 200 Kč
daňové poradenství u nesmluvních klientů – hodinová sazba	2 000 Kč
kvalifikované zastupování na úřadech - hodinová sazba	1 200 Kč
zastoupení klienta na základě generální plné moci – jednorázově při podání	500 Kč
administrativní správa spojená se zastoupením klienta na základě generální plné moci - ročně	500 Kč
administrativa, pochůzky - hodinová sazba	350 Kč
registrace k daním	600 Kč
registrace k DPH - zákonná/dobrovolná	600 Kč/1 500 Kč
vyúčtování služební cesty - zahraničí/tuzemsko	200 Kč/100 Kč
odklad termínu pro podání daňového přiznání k dani z příjmů do 30.6.	6 000 Kč
zpracování specifických formulářů a žádostí pro účely dotací, úvěrů, kompenzací apod. – hodinová sazba	1 000 Kč
Nepřímé daně	
přiznání k dani z přidané hodnoty	550 Kč
kontrolní hlášení	550 Kč
kontrolní hlášení - 20 položek a více	800 Kč
souhrnné hlášení	550 Kč
přiznání ke spotřební dani	550 Kč
intrastat – celní úřad	550 Kč
Přímé daně	
přiznání k dani z nemovitých věcí	1 500 Kč
silniční daň	550 Kč + 60 Kč za 4. a další vozidlo
přiznání k dani z příjmů fyzických osob - základní: <i>pro subjekty mající příjmy pouze ze závislé činnosti v ČR (§6 ZDP)</i>	800 Kč
<i>pro subjekty mající i jiné příjmy (§6 a §8-10 ZDP, příp. §7 s paušálními náklady)</i>	1 700 Kč
<i>pro subjekty mající příjmy ze zahraničí (§6 ZDP a příjmy ze zahraničí)</i>	2 500 Kč
přiznání k dani z příjmů právnických osob (sestavení z podkladů v řádném termínu)	4 000 Kč
zpracování rozvahy – zkrácený rozsah	1 000 Kč
zpracování rozvahy – úplný rozsah	1 500 Kč
zpracování výkazu zisků a ztrát	1 000 Kč
zpracování textové přílohy – mikro účetní jednotka	500 Kč
zpracování textové přílohy – ostatní jednotky	1 500 Kč
Zpracování cash flow	1 500 Kč
zpracování statistických výkazů	800 Kč
Ostatní vyúčtování	
vyúčtování daně ze závislé činnosti	1 500 Kč
vyúčtování daně vybírané srážkou	1 000 Kč

vyúčtování záloh pro zdravotní pojišťovny – OSVČ	800 Kč
vyúčtování záloh pro OSSZ – OSVČ	800 Kč

¹Řádek deníku automaticky neznamená cenu za doklad. Doklad se může skládat z více řádků. Naopak více podobných dokladů může představovat v zaúčtování pouze jeden řádek.

PŘÍLOHA P III: CENOVÝ NÁVRH MARTYČÁKOVÁ ÚČETNÍ KANCELÁŘ

Komu: Stanislav Dalajka

Dobrý den, pane Dalajka, předem Vás srdečně zdravím. Moji cenu si stanovuji většinou odsouhlaseným paušálem na měsíc.

Držím se vždy položek - počet faktur vydaných, přijatých, pokladních dokladů, závazků pohledávek(některé programy zvlášť evidují) a počtem mezd.

Přijímám klienty, kteří mají svůj program a já se připojuji na jejich vzdálenou plochu. Navádění dokladů do svého softwaru jsem odbourala.

Cena za doklad - příklad faktura vydaná + bankovní doklad, sami si vystavují 15-20/položku. == tento příklad 40,-

Mzdy HPP 250,-, DPP 150,-, DPČ 200,-/měs. , zaměstnanec exekuce 400,-, vyúčtování srážkové daně, zálohové daně 800,-/rok, Evidenční listy DP 200,/rok

Takto si vynásobím počet dokladů a zjistím orientační cenu. Další zohlednění je samozřejmě plátcovství DPH a OSS.

Cenu nastavím zkušebně na 3 měsíce a poté čekám, jestli jsem se trefila.

Pokud ne, po 3 měsících diskutujeme. Stalo se mi tak na 75% navýšení paušálu ale i snížení. Záleží hodně na firmě co vše leží na bedrech účetní. A je to vždy o domluvě.

Příklad nacenění - neplátce DPH

Faktury přijaté+banka	30	40	1 200,00
Faktury vydané +banka	500	40	20 000,00
Zpracování DPH, KH, SH			2 000,00
Celkem cena bez DPH			23 200,00

Příklad nacenění -plátce DPH

Faktury přijaté+banka	2000	40	80 000,00
Faktury vydané +banka	24000	40	960 000,00
Zpracování DPH, KH, SH	12	2000	24 000,00
HPP	12	3000	36 000,00 (10 zaměst.)
DPP	12	450	5 400,00 (3 zaměs.)
Daňové příznání			20 000,00 (podklady)
Celkem cena bez DPH			1 125 400,00
	12		93 783,33 (tuto cenu pak upravím dle uvážení , nikdy není podle položek)

Snad jsem Vám trochu pomohla v orientaci.

Přeji pěkný den

Lenka Martyčáková

Květná 283

Zlín-Kostelec

IČ: 88741222, DIČ: CZ8053054141

www.ucetniziln.cz