

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**  
**EKONOMICKÁ FAKULTA**

**Katedra účetnictví a financí**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Outsourcing účetnictví v ČR**

Vedoucí diplomové práce  
Ing. Miroslava Vlčková

Autor  
Bc. Tereza Mládková

2013

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2011/2012

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Tereza MLÁDKOVÁ**  
Osobní číslo: **E11214**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**  
Název tématu: **Outsourcing účetnictví v ČR**  
Zadávací katedra: **Katedra účetnictví a financí**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem práce je analýza outsourcingu v oblasti vedení a zpracování účetnictví se zaměřením na snižování nákladů a optimalizaci výsledku hospodaření a zhodnocení způsobů vedení účetnictví vedoucí ke zefektivnění podnikatelské činnosti.

Rámcová osnova:

1. Úvod
2. Teoretická východiska outsourcingu
3. Outsourcing účetnictví
4. Zhodnocení outsourcingu účetnictví ve vybrané společnosti se zaměřením na optimalizaci nákladů
5. Analýza výsledků a návrh řešení
6. Závěr
7. Přehled použité literatury
8. Přílohy

Rozsah grafických prací:  
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 stran**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**  
Seznam odborné literatury:

DVOŘÁČEK, J., TYLL, L. 2010. Outsourcing a offshoring podnikatelských činností. Praha: C. H. Beck, 2010, 183 s. ISBN 978-80-7400-010-2.  
RYDVALOVÁ, P. 2007. Outsourcing ve firmě: průvodce pro manažera s tipy pro české prostředí. Brno: Computer Press, 2007, 102 s. ISBN 978-80-251-1807-8.  
FIBÍROVÁ, J. 2007. Nákladové a manažerské účetnictví. Praha: ASPI, 2007, 430 s. ISBN 978-80-7357-299-0.  
Vyhláška č. 500/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro účetní jednotky, které jsou podnikateli účtujícími v soustavě podvojného účetnictví.  
Zákon č.563/1991 Sb., o účetnictví v platném znění.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Miroslava Vlčková**  
Katedra účetnictví a financí


Datum zadání diplomové práce: **1. března 2012**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2013**

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentská 13 (1)  
370 05 České Budějovice

  
doc. Ing. Milan Jílek, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 1. března 2012

### Prohlášení:

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby touto elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 25. dubna 2013

.....

Tereza Mládková

## Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí diplomové práce Ing. Miroslavě Vlčkové za odborné vedení, cenné rady a všestrannou pomoc při zpracování této práce.

Zároveň bych ráda poděkovala Ing. Trnkové a Ing. Miloslavu Mrkvičkovi, personálnímu řediteli společnosti ČSAD JIHOTRANS a.s. za odborné konzultace a za vstřícnost při zpracování, Janu Hronkovi, jednatelem společnosti HR Technik s.r.o. za poskytnutí potřebných informací a majitelce účetní firmy za její ochotu.

# Obsah

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | Úvod.....  | 3  |
| 2     | Teoretická východiska outsourcingu .....                           | 4  |
| 2.1   | Vymezení pojmů.....  | 4  |
| 2.1.1 | Outsourcing.....   | 4  |
| 2.1.2 | Outplacement .....   | 5  |
| 2.1.3 | Offshoring .....   | 5  |
| 2.1.4 | Insourcing .....   | 6  |
| 2.2   | Vývoj outsourcingu.....  | 7  |
| 2.3   | Vnímání outsourcingu v českých médiích na počátku 21. století..... | 7  |
| 2.4   | Proč právě outsourcing?.....                                       | 9  |
| 3     | Outsourcing účetnictví.....  | 13 |
| 3.1   | Právní úprava outsourcingu .....                                   | 14 |
| 3.2   | Výhody a nevýhody outsourcingu účetnictví .....                    | 15 |
| 3.2.1 | Výhody.....  | 15 |
| 3.2.2 | Nevýhody.....  | 17 |
| 3.3   | Proces outsourcingu účetnictví .....                               | 18 |
| 3.3.1 | Rozhodnutí o outsourcingu účetnictví .....                         | 18 |
| 3.3.2 | Výběr partnera pro outsourcing .....                               | 19 |
| 3.3.3 | Smlouva .....  | 20 |
| 3.3.4 | Implementace outsourcingu .....                                    | 23 |
| 3.3.5 | Hodnocení efektivnosti .....                                       | 23 |
| 3.4   | Náklady na outsourcing .....                                       | 23 |
| 4     | Metodika .....   | 26 |
| 5     | Společnost ČSAD JIHOTRANS, a. s. ....                              | 27 |
| 5.1   | Charakteristika společnosti .....                                  | 27 |
| 5.2   | Vlastní zajišťování účetních prací .....                           | 30 |
| 5.2.1 | Struktura ekonomického útvaru.....                                 | 30 |
| 5.2.2 | Majetek a mzdy ekonomického útvaru.....                            | 34 |
| 5.3   | Outsourcing účetních prací .....                                   | 34 |
| 5.3.1 | Outsourcingová účetní firma .....                                  | 34 |
| 5.3.2 | Nabídka outsourcingu .....   | 36 |

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 5.4   | Porovnání nákladů společnosti s nabídkou účetní firmy ..... | 38 |
| 5.5   | Zhodnocení .....  | 41 |
| 6     | Společnost HR Technik, s. r. o. ....                        | 43 |
| 6.1   | Charakteristika společnosti .....                           | 43 |
| 6.2   | Současný stav – outsourcing účetních prací .....            | 44 |
| 6.2.1 | Zpracování dat, reporting.....                              | 44 |
| 6.2.2 | Smlouva s účetní firmou .....                               | 44 |
| 6.2.3 | Ceny účetních služeb .....                                  | 45 |
| 6.2.4 | Nákladová náročnost outsourcingu.....                       | 46 |
| 6.3   | Stav při zaměstnání vlastní účetní .....                    | 48 |
| 6.3.1 | Nákladová náročnost vlastní účetní .....                    | 48 |
| 6.4   | Porovnání .....   | 49 |
| 6.5   | Analýza .....   | 52 |
| 7     | Závěr .....   | 57 |
| 8     | Summary.....  | 59 |
| 9     | Přehled použité literatury.....                             | 60 |

Seznam obrázků

Seznam schémat

Seznam grafů

Seznam tabulek

Seznam příloh

# 1 Úvod

Outsourcing umožňuje společností soustředit se na tzv. core business, nebo-li jádro podnikání. Předpokládá, že činnosti, které nepřináší společnosti žádnou přidanou hodnotu se přenesou na externí společnost. Typickým příkladem je vedení účetnictví, případně mzdové agendy. Tyto oblasti jsou nezbytné pro chod podniku, poskytují důležité informace pro majitele společnosti a jejich vedení je současně legislativní povinností.

Úspěšný vztah mezi outsourcingovou společností a objednavatelem služby je založen na několika zásadních aktivitách. Prvotním, podstatným úkonem je volba spolehlivého a důvěryhodného partnera, který bude schopen zpracovat citlivé účetní údaje správně na základě právních norem a na principu mlčenlivosti. Po řádném výběru přichází na řadu sepsání právně podrobně formulované smlouvy, ve které musí být detailně vytyčen rozsah, účel a cíl outsourcingu. Následuje kontrola externí firmy a vyhodnocení efektivnosti.

Při posuzování výhodnosti outsourcingu je často kladen důraz na snížení nákladů. Finanční srovnání je pochopitelné, ovšem důležité je vnímat outsourcing také jako schopnost získat inovované služby s menší odpovědností a možnost koncentrovat se na ziskový potenciál firmy. Neméně významnou výhodou je i diverzifikace rizika mezi společností a outsourcingovou firmou. Je na každé společnosti, jak posoudí přínosy a zápory outsourcingu a pro kterou variantu se nakonec rozhodne.

Cílem práce je analýza outsourcingu v oblasti vedení a zpracování účetnictví se zaměřením na snižování nákladů a optimalizaci výsledku hospodaření a zhodnocení způsobů vedení účetnictví vedoucí ke zefektivnění podnikatelské činnosti. Problematika outsourcingu účetnictví a případně i mzdové agendy byla zhodnocena ve dvou rozdílných společnostech. Nejprve je rozebrána současná situace firem a následně proveden návrh změny vedení účetnictví, který je s nynějším stavem porovnán. Pro malou rostoucí firmu je řešen bod přechodu na jiný druh vedení účetnictví.



## 2 Teoretická východiska outsourcingu

### 2.1 Vymezení pojmů

#### 2.1.1 Outsourcing

Outsourcing je pojem složený ze tří anglických slov „outside“- vnější, „resource“- zdroj a „using“- využití. V češtině ho můžeme nahradit výrazem „používání vnějších zdrojů“.

V podstatě jde o dlouhodobý smluvní vztah s externí společností. Základem je přemístění aktivit, které doposud společnost vykonávala interně a to v jedné nebo více oblastech její činnosti. Vzdáním se určitých aktivit má podnik možnost soustředit se na základ svého podnikání, jak vyplývá z motta: „Dělej, co umíš, co neumíš, nechej dělat druhé, kteří také neumějí všechno“.

Díky přesunu určitých činností dochází ve firmě k odstranění organizačního mezistupně a tím pádem ke zploštění struktury firmy a ke zjednodušení procesů. Činnosti, kterých se outsourcing nejčastěji týká, jsou například výzkum, vývoj, konstrukce, reklama, zpracování dat, právní náležitosti, provoz stravování, zabezpečení ochrany objektů, úklid, personalistika a účetnictví, atd. [1].

Abychom odlišili pojem outsourcing od prostého nákupu určité služby, příp. zboží, je nutné zdůraznit podmínku dlouhodobosti vztahu mezi klientem a poskytovatelem outsourcingu. Outsourcing rozlišujeme podle umístění poskytovatele a to na domácí outsourcing nebo outsourcing zahraniční či mezinárodní. V případě domácího outsourcingu je poskytovatelem aktivit společnost se sídlem ve stejném státě jako původní společnost, v opačném případě u outsourcingu zahraničního jde o obchod s poskytovatelem mimo stát původní firmy.

Využívání outsourcingu musí být chápáno nejen jako nástroj snížení nákladů, ale v první řadě jako součást strategického řízení [3].

Častým negativním jevem outsourcingu je hromadné propouštění zaměstnanců firmy, jež ho využívá. V takovém případě je velice důležité snížit co možná nejvíce sociální dopady a podpořit firemní kulturu a stabilizaci zaměstnanců ve firmě. Musí se zavést do firmy tzv. outplacement [1].

## 2.1.2 Outplacement

Průvodním jevem přelévání činností outsourcingové firmě je snaha o zeštíhlení struktury podniku a soustředění se na core business (jádro podnikání). S tímto faktem je spojeno uvolňování zaměstnanců a snaha pomoci jim v jejich dalším uplatnění. Výraz outplacement představuje službu zaměstnancům, osobní servis, který společnost poskytuje v případě hromadného propouštění. Úkolem je zmírnit sociální dopady propouštění při současném posílení firemní kultury. Zahrnuje pomoc s hledáním nového zaměstnání, důvěrnou a konkrétní pomoc včetně motivování a povzbuzování. Faktem je, že hromadné propouštění má vliv nejen na odcházející pracovníky, ale i na ty, kteří ve firmě zůstávají. Proto je více než důležité, aby se firma zaměřila na obě skupiny pracovníků [1].

Outplacementové procesy v krátkodobém horizontu představují významnou nákladovou zátěž. Z dlouhodobého hlediska však dochází k mzdovým úsporám a větším sociálními výhodám, jako je již zmíněné udržení kvalitních lidí, apod. Současně dochází k flexibilnějšímu řízení procesů a pružnější organizační struktuře vedoucí ke zvýšení firemní efektivity [2].

## 2.1.3 Offshoring

Pojem offshoring je složený ze dvou anglických slov „off“ a „shore“, tedy z doslovného překladu jako „mimo pobřeží“. Hlavní podstatou offshoringu je přesun vybraných činností (informační technologie, finance a účetnictví, lidské zdroje, atd.) na nezávislého poskytovatele služeb v nízkonákladových zemích nebo-li se jedná o přesun z mateřského státu do zahraničního [19].

Důležité je si uvědomit, že o offshoring se může jednat jak v případě, že společnost přesouvá činnosti do poboček, ať v plném nebo částečném vlastnictví organizace nebo také může být činnost přenesena na jinou, nezávislou společnost v zahraničí. Potom se jedná o tzv. outsourcovaný offshoring.

Offshoring v pravém slova smyslu nastává v případě, kdy domácí podnik otevře buď nové pobočky v zahraničí, které budou vyrábět stejné výrobky a poskytovat stejné služby nebo bude využívat již existující zahraniční pobočky. Současně s tím dochází k úplnému či částečnému uzavření výrobních jednotek v tuzemsku, jejichž produkce je nahrazena zmíněnými zahraničními pobočkami [3].

Tzv. outsourcovaný offshoring není spojen s vlastními pobočkami. Tuzemský podnik zruší částečně nebo zcela produkci výrobků nebo služeb v domácí zemi a na tyto aktivity uzavře smluvní vztah s jinými „cizími“ podniky a následně od něho výrobky či služby dováží.

Firmy aplikující offshoring počítají s faktem, že využijí zdroje konkurenčních výhod plynoucí z mezinárodního podnikání mezi domácími a zahraničními firmami. Lze říci, že čím větší je angažovanost firmy na mezinárodním trhu, tím více tyto příležitosti rostou. Za konkrétní důvody offshoringu lze považovat vstup na zahraniční trhy, úspora nákladů, přístup k výrobním faktorům, základní ekonomické cíle jako je růst a rozšiřování firmy, diferenciací poptávky, preferencí a příjmové hladiny, odlišnost ve znalostech (znalostních aktivech), využití rozdílných vládních regulací, diverzifikace rizika a výkyvů poptávky, využití velké vyjednávací síly a v neposlední řadě následování obchodních partnerů [3].

Pro rozvinuté ekonomiky je offshoring výzvou zvýšení úrovně přidané hodnoty a inovační kapacity s cílem kompenzovat pokles pracovních míst ve výrobních a servisních oblastech [18].

Hlavní příčina úspor plynoucích z offshoringu je využívání finančních výhod, které získají v dané zemi (tzv. daňové ráje) [3].

#### **2.1.4 Insourcing**

Už z názvu vyplývá, že se bude jednat o opačný případ než při outsourcingu. Jedná se o situaci, kdy podnik integruje do vlastního podniku služby nebo výrobky, které byly poskytovány původně dodavatelsky a tyto aktivity bude provádět ve vlastní režii. Na insourcing lze pohlížet jako na rozdělení nebo přerozdělení zdrojů uvnitř jedné organizace, a to i v rámci různých geografických míst.

Za možné nevýhody insourcingu lze považovat neschopnost konkurovat se společnostmi, které outsourcing využívají a zvýšené náklady na pracovní sílu v porovnání s konkurencí. Výhodou je především schopnost kontroly výrobní činnosti.

Insourcing můžeme chápat jako snahu podnikem zaštitit celý výrobní proces od surovin až po jednotlivé obchodní aktivity nebo v období expanze jako charakter strategického rozhodování, např. snaha ukrýt novou technologii [6].

## 2.2 Vývoj outsourcingu

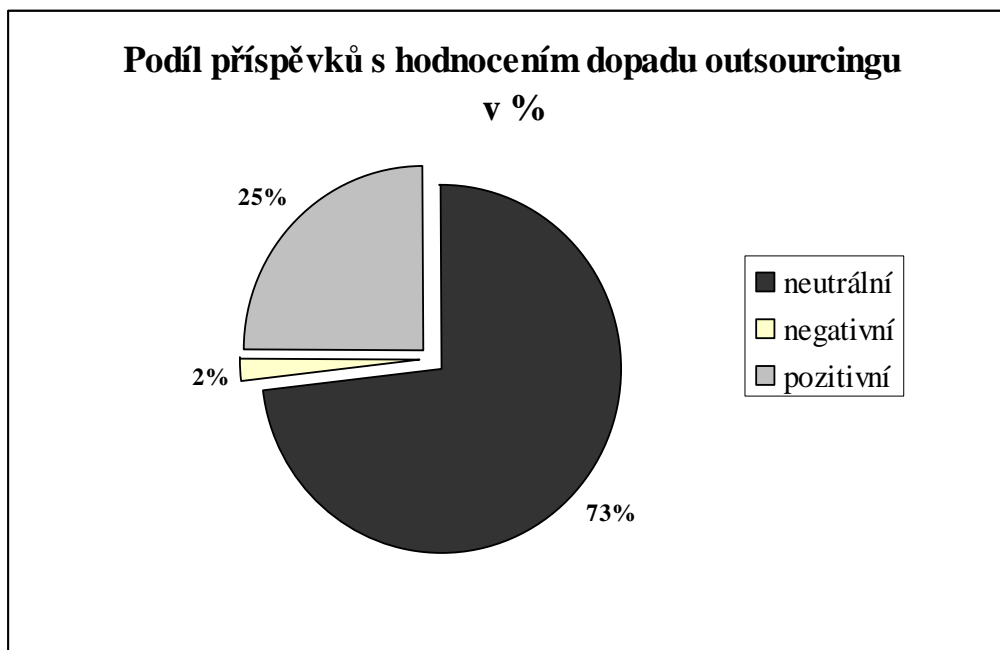
Prvotní úvahy o outsourcingu, jako možnosti přesunu určitých činností (služeb) na třetí stranu, můžeme datovat již zhruba kolem roku 1950. Z pohledu ekonomických teorií transakčních nákladů způsobili základní průlom ve vývoji outsourcingu práce R.H. Coase(1937) a O. E. Williamsona (1961). Chicagský ekonom Ronald Coase zdůraznil ve své práci vliv transakčních nákladů, tedy nákladů spojených se zjišťováním tržních cen a uzavíráním kontraktů. Dokázal, že pokud jsou dobře definována vlastnická práva a tudíž účinně vymahatelná s velmi nízkými náklady na vyjednávání, lze dospět k efektivní alokaci zdrojů v ekonomice. Tuto problematiku transakčních nákladů dále rozšířil O. E. Williamson. Základní východiska Williamsova přístupu vycházely z neúplnosti kontraktů, specifických investic a oportunistického chování, přičemž vypracoval teorii vertikální integrace. Druhým přístupem můžeme definovat strategický management, kterým se zabývá např. Edith Penros v díle „Teorie růstu firmy založeného na zdrojích“. Je zde doporučeno podnikům soustředit se na svou hlavní podnikatelskou činnost, tedy činnost, která zajišťuje konkurenční výhodu na trhu. Ostatní aktivity ve firmě musí být analyzovány jako případní adepti pro outsourcing. V počátcích (60. až 70. léta 20. století) byly důvody pro využívání outsourcingu spojeny s představou úspory nákladů. Ovšem o něco později, zhruba v 80. letech 20. století, se objevují první úvahy o strategickém partnerství v rámci strategie „vyrob nebo kup“. Outsourcing bývá využíván obzvláště v období expanze, kdežto v období recese je naopak aplikován opačný způsob, tzv. insourcing [1].

## 2.3 Vnímání outsourcingu v českých médiích na počátku 21. století

Společnost Newton I.T. provedla průzkum na téma outsourcing. Tento průzkum byl proveden v celostátních denících, časopisech a odborných publikacích a to od roku 2004 do první poloviny roku 2006. Na základě výsledku společnost uvedla, že vývoj medializace této problematiky má rostoucí tendenci. Například v roce 2004 se jednalo o 1272 příspěvků, v roce 2005 1615 a za první polovinu roku 2006 bylo publikováno již 975 příspěvků. Dále byl průzkum zaměřen na ta média, která významnou měrou ovlivňují čtenáře a to celostátní deníky, ekonomické a politické časopisy. Zde autoři příspěvků vnímají dopad outsourcingu na podnikání spíše pozitivně, případně svá hodnocení nevkládají, ale udávají klady či zápory této problematiky vyváženě.

Nejčastěji uváděným pozitivem aplikace outsourcingových principů byla ekonomická výhodnost, plynoucí ze snižování nákladů podniku a jejich následné stabilizace. Další důvody zavádění byly uváděny personální, odborné či kapacitní důvody, případně schopnost rychlé reakce na aktuální stav v podniku. Kromě výše uvedených výhod se outsourcing používá i v situaci řízení podnikatelských rizik a to jako jedna z možností transferu rizika na dodavatele těchto služeb. V příspěvcích zazněla i kritika především na problém volby důvěryhodných dodavatelů. Čtenáři zdůrazňovali potřebu zvážení všech výhod a nevýhod v rámci analýzy při přípravě outsourcingového projektu [1].

**Graf 1: Podíl příspěvků hodnotící dopad outsourcingu**



Zdroj: RYDVAL, RYDVALOVÁ, 2007

## 2.4 Proč právě outsourcing?

Jak již bylo uvedeno, dříve byl outsourcing chápán pouze jako cesta vedoucí ke snížení nákladů. Dnes se pohled změnil. Snížení nákladů jako jedno z hledisek stále zůstává, ale zároveň je důležité chápat tuto činnost jako strategickou, která podporuje rozvoj firmy a vykonávání činností s méně vlastních zdrojů.

Jestliže se společnost rozhodne vyčlenit určitou činnost zpracovávanou uvnitř podniku na externího poskytovatele, měla by se zamyslet nad následujícími oblastmi:

- Získá podnik na pružnosti, která povede ke zvýšení kvality výrobků a služeb?
- Zvýší se produktivita práce u zaměstnanců zůstávajících ve firmě?
- Jaký vliv bude mít outsourcing na podnikovou kulturu?
- Lze říci, že se vylepší hospodárnost jako vztah mezi náklady a výnosy?
- Jaké budou mít změny následky na zaměstnance?
- Docílí firma zlepšení tržní pozice a konkurenceschopnosti? [2].

Rozhodování o outsourcingu nemůže být provedeno pouze na základě jedné jediné příčiny, musí být zrealizováno kombinací hned několika různých důvodů. Dle literatury lze důvody pro úvahu o realizaci outsourcingu shrnout do čtyř skupin. Tyto oblasti jsou následující:

### 1. Konkurenční

Každá firma se snaží získat na trhu něco, co ostatní společnosti nemají a čímž by firma posílila svou pozici. Outsourcing je cesta, jak získat konkurenční výhodu, mít přístup k novému know-how a získat expertní znalosti, dovednosti a nové technologie. Společnost dokáže pružněji reagovat na situaci na trhu a v případě spolupráce s dodavatelem nesoucí dobré jméno, si může vylepšit image a zvýšit důvěryhodnost [1].

### 2. Věcné

Dalším důvodem, proč některé činnosti společnosti outsourcovat, je schopnost podniku soustředit se na hlavní předmět činnosti, tzv. „core business“ a možnost ho zdokonalovat. Dochází ke zlepšení rozvoje a provozní výkonnosti. Zároveň s přenesením činností se přenáší i určitá rizika na poskytovatele služeb, čímž je zajištěn určitý stupeň kvality procesů [1].

### 3. Finanční

Jedním z primárních důvodů pro rozhodnutí o outsourcingu je snížení nákladů, tedy hledání úspor. V rámci finančních důvodů však může být firma vedena k potřebě outsourcingu i z důvodu pozitivního vlivu na finanční situaci. Dochází zde totiž k rozložení jednorázové investice do měsíčních plateb a tím k převedení fixních nákladů na variabilní. Sníží se investice do stálých aktiv, technologií a tyto prostředky se uvolní pro využití na jiné účely. Zvyšuje se likvidita, tedy schopnost okamžité platební schopnosti podniku. Snižují se mzdové náklady a s nimi spojené odvody na zdravotní a sociální pojištění. Dále společnost ušetří například na softwarovém vybavení, na poskytování zaměstnaneckých výhod, atd. [3].

V rámci finančních důvodů může firma požadovat outsourcing i z důvodu tzv. infuze hotovosti. Jestliže dojde k přemístění určité činnosti vně podnik, může dojít i k převodu majetku na poskytovatele a to za úplatu. Tento přísun peněz může znamenat výrazný přísun kapitálu. Z tohoto hlediska můžeme považovat outsourcing za zdroj finančních prostředků potřebný pro další rozvoj společnosti [3].

### 4. Organizační

Co se týká organizační oblasti, dochází ke zploštění organizační struktury podniku a tím pádem ke zvýšení celkové pružnosti a efektivnosti. Manažerská práce se zjednodušuje, snižuje se počet pracovníků. To vše má vliv na zvýšení hodnoty výrobků a služeb, tržní hodnoty organizace a spokojenosti zákazníků [1].

Shrnutí jednotlivých důvodů pro realizaci outsourcingu ve firmě lze spatřit na následujícím obrázku:

**Obrázek 1: Důvody pro úvahu o realizaci outsourcingu ve firmě**



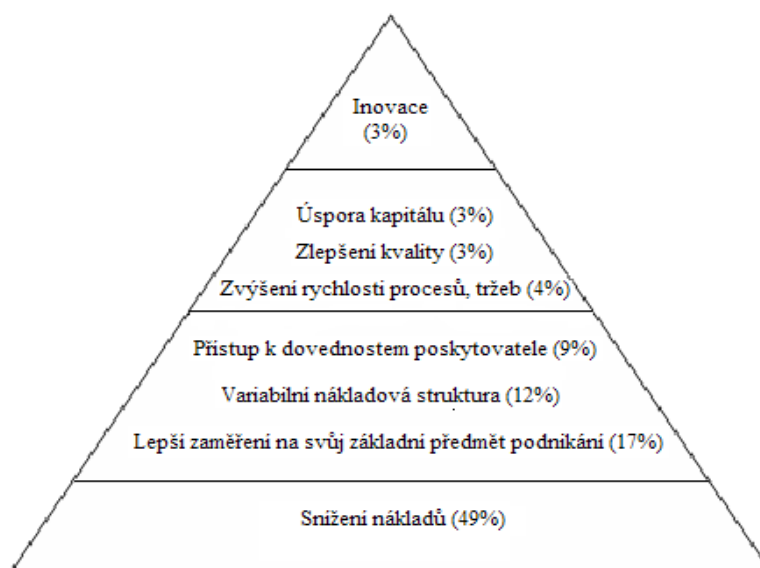
*Zdroj: RYDVAL, RYDVALOVÁ, 2007*

Dle průzkumu IAOP<sup>1</sup> je hlavním pilířem při rozhodování stále důvod finanční, respektive dosažení úspor prostřednictvím snížení nákladů. Hierarchii dalších důvodů a cílů podniků při outsourcingu lze vidět na následujícím obrázku [3].

<sup>1</sup> IAOP - International Association of Outsourcing Professionals



**Obrázek 2: Hierarchie cílů společností při outsourcingu**



*Zdroj: DVOŘÁČEK, TYLL, 2010*

Outsourcing může hrát významnou roli zvláště v podmínkách malých a středních podniků. Podnikatelé v takovéto oblasti často nemohou a nebo nemají možnost zatěžovat své podniky vysokým nárůstem inovací. Důvodem pro outsourcing je potřeba určitých zdrojů a technologií mimo jejich předmět podnikání. U velkých nadnárodních korporací bývá rozhodování o outsourcingu určováno strategií mateřského podniku. V rámci podniku – pobočky - pak nezbývá velmi často moc prostoru pro odlišné řešení. Dceřiné firmy musí akceptovat strategii mateřské společnosti bez ohledu na ekonomické dopady a místní podmínky [1].

### 3 Outsourcing účetnictví

Typickým příkladem činnosti vhodné pro outsourcing je účetnictví a to pro všechny typy organizací. Součástí často bývá i zpracování mzdové agendy včetně přehledů pro správu sociálního zabezpečení a zdravotní pojišťovny a daňového poradenství, které může obsahovat zároveň přípravu a zpracování daňových pokladů, auditu, a jiné. Využití outsourcingu u těchto služeb je velice časté obzvláště u malých a středních podniků.

Vedení účetnictví, případně mezd a daní nepřináší společnosti žádnou přidanou hodnotu ani negeneruje přímý zisk, ale je zcela nezbytné pro chod podniku, což je dáno jednak z důvodu potřeby získání důležitých informací pro vedení podniku a jednak povinností na základě platných zákonných norem [1].

Stále více podnikatelů přenechává své daňové a účetní služby na outsourcingových společnostech. Důvod? Česká republika je podle analýzy Doing Business za rok 2011 doslova peklem pro podnikatele. Důvodem je vysoká administrativní zátěž při zpracování a odvodu daní, která v České republice zabere až 557 hodin jednoho pracovníka. Dle průzkumu světové banky se dokonce Česká republika ocitla na pátém místě v žebříčku nejsložitějších odvodů daní v Evropě. Takové prostředí brání v rozvoji firem nebo dokonce podnikatele přímo odrazuje [7].

Standardní náplní outsourcingu účetnictví mohou být následující činnosti:

- zpracování a vedení podvojného účetnictví na základě přijatých dokladů od klienta,
- vedení daňové evidence,
- příprava a zpracování mezd a vedení mzdové agendy včetně souvisejících přehledů pro zdravotní pojišťovny a správu sociálního zabezpečení,
- zpracování a podání daňového přiznání dani ze závislé činnosti, srážkové daně, DPH včetně souhrnného hlášení, silniční daně, dani z převodu nemovitosti, dani z nemovitosti a příprava výkazu pro Intrastat,
- vyplňování statistických výkazů,
- zajišťování pravidelného reportingu,
- zastupování firem nejen u správců daní, ale také při kontrolách a jednáních na Okresní správě sociálního zabezpečení a u jednotlivých zdravotních pojišťoven,

- poskytování poradenství jak v ekonomické oblasti, tak ve vedení účetnictví a personalistice,
- v neposlední řadě tvorba účetních výkazů a jejich příloh, zajištění účetní závěrky [1].

Při outsourcingu účetnictví je více než nezbytné hledat velice spolehlivého, správného a důvěryhodného partnera, poskytovatele outsourcingových služeb, a to z důvodu vysoké citlivosti účetních a mzdových údajů [1].

### 3.1 Právní úprava outsourcingu

V české legislativě nenajdeme přesnou definici ani obsahové vymezení outsourcingu. Mohlo by se tedy zdát, že není přesně zadán a právně upraven. Musíme se ale soustředit na jednotlivé zákony, který outsourcing ovlivňují. Například dle Zákona o zaměstnanosti (§13 odst.1): *Právnícká nebo fyzická osoba je povinna plnění běžných úkolů vyplývajících z předmětu její činnosti zajišťovat svými zaměstnanci, které k tomu účelu zaměstnává v pracovněprávních vztazích podle zákoníku práce.* Dle uvedeného paragrafu by se mohlo zdát, že firmy nesmí využívat outsourcingu [11].

Ovšem z nálezu Ústavního soudu II. ÚS 69/03 vyplynulo: *Moderní ekonomika je založena na vytěsňování činností, které nejsou předmětem činnosti příslušného podnikatele formou tzv. outsourcingu. Tímto způsobem je možno zaměřit činnost společnosti cíleně na hlavní náplň, bez plýtvání energií na činnosti přímo nesouvisející s předmětem podnikání. Všechny takto vytěsňené činnosti, které jsou však z hlediska širšího pohledu pro činnost potřebné, jsou pak vykonávány ve vztahu obdobným poměru pracovnímu. Takoví pracovníci mohou být zaměstnanci jiné společnosti, která se zaměřuje právě na tyto služby, a to ve velmi širokém spektru činností od úklidových prací až po právní či daňové poradenství.* Dle uvedeného nálezu soudu můžeme konstatovat, že využití outsourcingu tudíž není v rozporu se Zákonem o zaměstnanosti [9].

Dalším důležitým zákonem, který hovoří o principu outsourcingu je Zákon o účetnictví č. 563 §5 a §6: *Účetní jednotky mohou pověřit vedením svého účetnictví i jinou právníckou nebo fyzickou osobu. Ověřením podle odstavce 1 se nezabývá účetní jednotka odpovědnosti za vedení účetnictví.* Účetní jednotka tedy není povinna vést sama účetnictví, ale může jím pověřit třetí osobu, a to jak společnost, samostatného

podnikatele nebo zaměstnance, kteří jako hlavní předmět činnosti mají poskytování externích služeb. Pokud účetní jednotky využijí outsourcingu, nemohou předpokládat, že se zbaví odpovědnosti [10].

Poslední zákon, který lze v souvislosti s outsourcingem zmínit je Zákon o ochraně osobních údajů. Při outsourcingu dochází k předávání a sdělování informací a osobních údajů mezi správcem a zpracovatelem. Správce je definován v zákoně : „*Správce je každý subjekt, který určuje účel a prostředky zpracování osobních údajů, provádí zpracování a odpovídá za něj. Zpracováním osobních údajů může správce zmocnit nebo pověřit zpracovatele.*“. Zpracovatel je definován následujícím ustanovením: „*Zpracovatelem je každý subjekt, který na základě zvláštního zákona nebo pověření správcem zpracovává osobní údaje podle tohoto zákona.*“ [12].

## 3.2 Výhody a nevýhody outsourcingu účetnictví

Důsledky zavádění outsourcingu účetnictví jsou jako u každé činnosti žádoucí a nežádoucí. Žádoucí můžeme definovat jako takové, které pomáhají naplnit cíle outsourcingu stanovené na začátku projektu. Mezi nežádoucí důsledky spojené s outsourcingovými projekty lze zařadit riziko. I přesto, že outsourcing je chápán jako jedna z možností transferu podnikatelského rizika, riziko je součástí a nelze ho zcela odstranit. Je potřeba naučit se s rizikem pracovat a nevyhýbat se mu. Riziko závisí nejen na délce outsourcingového projektu, ale také zvyklostmi daného oboru podnikání, charakteristikou vytěsňovaného procesu, kvalitou výběru partnera, přípravy outsourcingové smlouvy, atd. [1].

### 3.2.1 Výhody

#### 1. Přístup k technologiím

Společnost má přístup k novým účetním technologiím, kterými disponuje dodavatel outsourcingu, jakož i novým postupům a technologickému pokroku. Poskytovatel je vysoce kompetentní ve své správě a to díky dobře vyškoleným a zkušeným pracovníkům v oboru. [14].

#### 2. Úbytek odpovědnosti za řízení určité oblasti a posílení kontroly

Vedení společnosti se stále znepokojuje jeho schopností poskytovat dostatečnou kontrolu všech jeho účetních operací. Tím, že některé funkce přesouvá na kvalitního poskytovatele, může být značná část tlaku na udržení kontroly snížena a tak

i odpovědnost za její řízení. Tato výhoda je pro outsourcing účetních funkcí zvláště přínosná [5].

### 3. Rozložení nákladů

Dochází nejen k rozložení nákladů jako plateb za služby, ale také transparentnosti nákladů a jejich evidenci. Redukují se obzvláště fixní náklady transformované částečně na variabilní. Díky tomu dochází ke zvýšené nákladové flexibilitě. Důsledkem je zlepšení ziskové situace [14].

### 4. Koncentrace na hlavní předmět činnosti

Společnost se může soustředit na vlastní kompetenci firmy na trhu. Důsledkem jsou kratší inovační časy a možnost usilovat o vedoucí postavení na trhu. Lépe se řídí okrajové aktivity a dochází ke zlepšení efektivity procesů v podniku [15].

### 5. Vyšší flexibilita vlastních provozních možností

Snížení nákladů na zaměstnance zvyšuje flexibilitu a zároveň zajišťuje optimální využití dostupných zdrojů v rámci podniku. Společnost může zvyšovat či snižovat výrobu v reakci na měnící se tržní podmínky [13].

Cílem je překonfigurovat společnost tak, aby došlo ke zvýšení flexibilních pracovních postupů a umožnit tak rychle se přizpůsobovat změnám v objemu bez vnitřního rozvratu a nákladů na propuštění [20].

### 6. Možnost výměny poskytovatelů služeb outsourcingu v konkurenčním prostředí

Účetní outsourcingové společnosti vnímají svou konkurenci ve formě jiných potenciálních poskytovatelů a díky tomu se neustále snaží zlepšovat a stanovovat přiměřené ceny za služby. V ostatních případech by jim hrozil odchod klientů. I přes dlouhodobý vztah mezi poskytovatelem a klientem má totiž zadavatel možnost přejít k jinému, kvalitnějšímu dodavateli [17].

### 7. Přístup ke světové úrovni služeb

Poskytovatelé outsourcingu jsou specialisté ve svém oboru. Zaměřují se pouze na činnost, která je v jejich předmětu činnosti. To jim umožňuje být stále v obraze, ať v případě nových změn či trendů. Poskytují služby na vysoké úrovni. Kdyby společnost chtěla dosáhnout stejného úspěchu, musela by vynaložit vysoké náklady, například na časté školení pracovníků, atd. [17].

## 8. Sdílení rizika s poskytovatelem

Outsourcing účetnictví je, stejně jako další smluvní vztahy, rizikovým procesem. Zároveň je však často chápán jako jedna z možností přenosu rizika podnikatele. Při uzavření outsourcingového kontraktu dochází k diverzifikaci rizika mezi podnikatele a poskytovatele služeb, který odpovídá za činnosti, jež má jako povinnost dané ve smlouvě. Aby se optimalizoval efekt outsourcingu, je potřeba konzistentního řízení, kde potenciální příležitosti jsou hodnoceny z hlediska dopadu, přínosu a rizika [17].

### 3.2.2 Nevýhody

#### 1. Možnost úniku informací mimo podniku

Přemístění určitých účetních procesů na jiný podnik je spojeno s předáváním důležitých informací. S takovou situací je spojena otázka ochrany důvěrných a citlivých informací, které mohou být zneužity v obchodním styku. Tomuto problému lze však předcházet do detailu sepsanou smlouvou, kde se stanoví vysoké sankce za únik či zneužití získaných informací. Základem je prevence, proto se zadavatel snaží vybrat partnera s dlouhodobou historií a dobrou image [3].

#### 2. Ztráta kontroly

Přenesením činností mimo podnik se společnost může dostat do pozice, kdy ztrácí kontrolu nad účetním procesem a stává se závislou na poskytovateli outsourcingu. Taková situace může nastat například v případě, kdy obě strany mají rozdílné cíle. Ztráta kontroly a vznik závislosti v praxi dochází jen ojediněle a lze jej ovlivnit dostatečně výstižnou smlouvou, která obsahuje veškeré podmínky spolupráce a řízením externích vztahů [6].

#### 3. Snížení flexibility

V určitých případech může dojít ke snížení flexibility, zejména ve vztahu k zákazníkům. Outsourcing eliminuje přímou komunikaci mezi firmou a jejími klienty. [16].

#### 4. Neschopnost partnera dostát svým závazkům

Situace, ve které není poskytovatel schopen dostát svým závazkům, případně riziko krachu. Této situace se se stoprocentní jistotou žádný klient vyhnout nemůže. Jediným východiskem je opět prevence, tedy řádný a důkladný výběr budoucího partnera a jeho kontrola [3].

## 5. Riziko

Riziko lze rozdělit na ovlivnitelné a neovlivnitelné. V rámci ovlivnitelného rizika se ho snaží společnost snížit na minimum, nejčastěji sepsáním důkladné smlouvy. Co se týká rizika neovlivnitelného, tam se může společnost bránit pouze vhodným pojištěním, tvorbou rezerv, atd. Mezi taková rizika můžeme zahrnout rizika politická, přírodní, ekonomická, legislativní a další. Nejrizikovější zakázky jsou v případě mezinárodního outsourcingu [3].

## 3.3 Proces outsourcingu účetnictví

1. Rozhodnutí o outsourcingu účetnictví.
2. Výběr partnera pro outsourcing.
3. Smlouva.
4. Uvedení do užívání.
5. Hodnocení efektivity.

### 3.3.1 Rozhodnutí o outsourcingu účetnictví

Rozhodování o outsourcingu účetnictví patří do kompetencí vrcholového managementu.

Důvody, proč si vybrat právě outsourcing účetnictví jsou následující:

- úspora vycházející z absence pořizování speciálního softwaru a hardwaru nutného k vedení účetnictví a mzdové agendy,
- částečný transfer rizika na outsourcingovou společnost, která ručí za úplnost a správnost zaúčtování a výpočtů, vyplňování formulářů, výkazu, atd.,
- jednoznačným důvodem je úspora v podobě snížení nákladů na zpracování činností mzdové účetní – za školení potřebné pro průběžnou aktualizaci norem, směrnic vyvolané změnami v legislativě, atd.,
- kromě uvedených činností existuje možnost získání dalších souvisejících služeb jako je daňové poradenství a audit,
- klient má on-line přístup ke svým údajům díky moderním komunikačním technologiím,
- jistota dodržení časových termínů pro zajištění potřebných činností a to bez ohledu na případnou nemoc účetní,

- zajištěn standard ve kvalitě poskytovaných služeb,
- společnost může v této oblasti využít často dalších služeb, například zastupování firmy při kontrolách finančních úřadů, při zpracovávání výkazů nebo účetních zpráv dle potřeb (například mutace do cizího jazyka, atd.) [1].

### 3.3.2 Výběr partnera pro outsourcing

Zásadní otázkou je volba správného, důvěryhodného a spolehlivého outsourcingového partnera hlavně z důvodu vysoké citlivosti mzdových, účetních a daňových údajů. Přístupy při výběru partnera se liší podle toho, zda naše společnost již s partnerem v minulosti navázala určitou spolupráci nebo si vybírá z partnerů neznámých. Výběr dodavatelské firmy by měl probíhat veřejným způsobem s danými pravidly a jasnými a předem stanovenými ukazateli posuzování a hodnocení, přičemž výběr by měl probíhat v několika kolech [3].

Proces výběru partnera zahrnuje následující kroky:

- musíme definovat poptávanou službu,
- určit hodnotící metriky,
- stanovit určité limity pro poskytovanou službu,
- identifikovat potencionální dodavatele,
- oslovit tyto potencionální vykonavatele služby,
- vytvořit užší portfolio vhodných kandidátů (3-6),
- jednotlivé kandidáty ohodnotit (prostřednictvím vícekritériální analýzy, Scorecard, atd.),
- následný výběr nejlepšího kandidáta [3].

U potencionálního partnera nás zajímá nejen jeho velikost a finanční stabilita, ale také reference, certifikace a jeho ochota vyčlenit zdroje na outsourcing. Cena bývá často hlavním kritériem výběru, ovšem nesmíme zapomínat při srovnávání na ostatní, např. na výši poplatků z prodlení, na garantovanou dobu oprav, možno výpovědi, délku trvání, atd.

Při hledání nejlepšího kandidáta je vhodné sestavit preferenční pořadí potencionálních dodavatelů tak, aby v případě selhání spolupráce firmy s vítězem výběrového řízení, mohla firma v relativně krátkém čase oslovit dalšího nejlepšího kandidáta v pořadí [3].



### 3.3.3 Smlouva

Nedílnou součástí outsourcingového projektu je vyjednávání o smlouvě a její následné uzavření. Společnost se musí nad tímto úkonem řádně zamyslet, protože podepsáním smlouvy uzavíráme dlouhodobý smluvní partnerský vztah, který trvá většinou minimálně tři roky [1].

#### Forma outsourcingové smlouvy

Jelikož je každý proces outsourcingu případ od případu jiný, neexistuje žádné univerzální znění smlouvy. Na internetu<sup>2</sup> však lze najít veřejně přístupný materiál tzv. checklist smlouvy na outsourcing, který lze použít při plánování a přípravě smlouvy.

Při uzavírání smlouvy umožňuje zákon využití buď smluv tzv. pojmenovaných (typové smlouvy) nebo nepojmenovaných [1].

Mezi pojmenované smlouvy patří smlouva o dílo, nájemní smlouva a mandátní smlouva. Pro případ outsourcingu účetnictví připadá nejvhodnější smlouva mandátní, případně nepojmenovaná (individuální) smlouva, která je pro právní ochranu partnerského vztahu outsourcingového procesu vhodnější, avšak není právním řádem upravena [3].

#### Obsah outsourcingové smlouvy

- Definice smluvních stran

Ve smlouvě musí být jasně definován objednavatel outsourcingové služby společně s jejím dodavatelem.

- Předmět smlouvy

Zásadním ustanovením outsourcingové smlouvy je správná a přesná specifikace předmětu, tedy určení služeb, které mají být v rámci procesu poskytovány. Z důvodu široké škály činností, které outsourcing zahrnuje, bývá jejich popis často uváděn v příloze smlouvy. Tato příloha musí být se smlouvou samozřejmě v souladu. Správný postup při tvorbě této části smlouvy je nejprve popsat výstupy daného procesu, dále blíže určit požadavky na spolupráci a na závěr uvést rámcové povinnosti poskytovatele služeb.

---

<sup>2</sup> BRUCKNER, T. Checklist smlouvy na outsourcing, on-line, <http://nb.vse.cz/~bruckner/check.htm>

- Stanovení ceny poskytovaných služeb

Outsourcing je dlouhodobá činnost a proto je velmi důležité správné nastavení ceny. Ta musí být kalkulována tak, aby odpovídala popisu plnění. Podstatné je uvědomit si rizika trhu a zařadit do smlouvy případně protiinflační opatření.

- Doložka o důvěrnosti poskytovaných informací

Tuto doložku je vhodné do smlouvy uvést. Objednavatel služeb předává dodavateli outsourcingového procesu často velmi důvěrné informace a musí se chránit. Smlouva by proto měla obsahovat postup pro zajištění ochrany předávaných informací.

- Ustanovení týkající se zařízení a technologií

Tento bod se týká případu, kdy jde o vytěsnění již zavedeného procesu. Pak je možné do smlouvy zahrnout ustanovení o převodu zařízení na dodavatele outsourcingové služby. Zde je nutné vyřešit vzniklé daňové otázky.

- Odpovědnost dodavatele, zákazníka a přechod odpovědnosti

Ve smlouvě by měla být vyřešena tzv. odpovědnostní doložka.

- Smluvní pokuty, odměny, aj.

Objednavatel by měl mít možnost kontroly kvality plnění předmětu outsourcingové smlouvy dodavatelem a právo dostat případné nápravy. Proto je více než vhodné, aby objednavatel do smlouvy tuto skutečnost zahrnul. Získá tak možnost odhalit disfunkce procesu a vyhnout se možným budoucím problémům. V obchodním či občanským zákoníku je daná obecná odpovědnost za škodu, smluvní strany by se však měli zamyslet nad možným omezením výše náhrady případné škody. Často ve smlouvě bývá upraveno zároveň pojištění dodavatele služeb s případnou vinkulací ve prospěch objednavatele.

- Součinnost smluvních stran

Součástí smlouvy nemohou být pouze závazky ze strany dodavatele. Smlouva musí zahrnovat také rozsah spolupráce ze strany objednavatele.

- Doba trvání smlouvy

Outsourcingový proces se vyznačuje dlouhodobostí vzájemného vztahu mezi dodavatelem služby a jejím objednavatelem. Typická minimální hranice doby trvání smlouvy bývá dva až tři roky.

- Způsob změny obsahu smlouvy

Smlouva by měla obsahovat všechny záležitosti potřebné pro správnou a bezproblémovou spolupráci. Pokud však nastanou skutečnosti, které nejsou ve smlouvě popsány, dle českého právního systému pak platí plnění za tzv. „obvyklých podmínek“. Je jasné, že tato situace není ideální, nastoluje vznik nejistoty pro obě strany. Z tohoto důvodu je správné, aby objednatel požádal poskytovatele o návrh na zjištění změn a tyto změny zkontroloval jak s odborníky z oblasti práva, tak především z oblasti outsourcingu.

- Způsoby ukončení partnerského vztahu

Za hlavní způsoby ukončení partnerského vztahu lze považovat uplynutí doby, předčasné ukončení vypovězením smlouvy, odstoupení a zrušení dohody. První způsob, tedy předčasné ukončení vypovězením smlouvy, dává z časového hlediska možnost příjemci této výpovědi, aby našel alternativní řešení vzniklé situace. Kdy však strany mohou smlouvu vypovědět dříve než v původně plánovaném termínu a také jak má být tato výpovědní lhůta dlouhá, musí být upraveno ve smlouvě. Jestliže se jedná o ukončení vztahu odstoupením, pak musí být ve smlouvě jasně specifikovány situace, při kterých mohou strany s okamžitou platností od smlouvy odstoupit, pokud smlouvu neplní. Poslední varianta rozvázání vztahu je zrušení dohodou. V tomto případě se jedná o ukončení smluvního vztahu k určitému datu, na kterém se obě strany dohodly [1].

Shrnutí pravidel důležitých pro uzavření úspěšného smluvního vztahu:

- ❖ vzájemná shoda smluvních stran v účelu, rozsahu a cíli smlouvy
- ❖ domluvit si předem, jak se bude v případě sporných situací postupovat
- ❖ zachovat souslednost, tedy nejdříve řešit tzv. kritické podmínky až následně rozebírat detaily, které je možno řešit v příloze smlouvy
- ❖ jak na straně objednatele, tak na straně poskytovatele outsourcingové služby je důležité stanovit vhodný tým s patřičnými kompetencemi, který se bude skládat z koordinátora a vedoucí týmu, dále odborného specialisty a vedení v oblasti lidských zdrojů, financí, práva a technického řešení [1].

### **3.3.4 Implementace outsourcingu**

Po sepsání outsourcingové smlouvy nastává další část procesu a to implementace. Tato fáze bývá nejkritičtější částí především z hlediska lidských zdrojů. Pro úspěšné zvládnutí je potřeba včas a plně informovat veškeré pracovníky, které jsou s outsourcingem spojeni. Z tohoto důvodu je nesmírně důležité stanovit osoby zodpovědné za komunikaci uvnitř i vně firmy a za jednotlivé procesy. Při uvedení outsourcingu do života dochází k naplňování smlouvy a případnému transferu zdrojů od zákazníka na vykonavatele outsourcingové služby [3].

### **3.3.5 Hodnocení efektivity**

Poslední částí procesu outsourcingu je hodnocení efektivity outsourcingu. V rámci této fáze dochází již v plném proudu k plnění outsourcingové smlouvy a proto je nutné důsledně sledovat a hodnotit stav vztahu. Je potřeba vytvořit určitá měřitelná kritéria, která se sledují a hodnotí. Pro úspěšnou realizaci je potřeba stanovit osobu pocházející z vyššího managementu společnosti, která bude odpovědná za řízení celého vztahu, především za řešení případných sporů s poskytovateli. Ideálním případem by bylo zřízení zcela nové pracovní pozice specializované přímo na outsourcing, to však často nebývá v možnostech firem [3].

Při porovnání rozdílů mezi současným stavem a odhadem budoucího stavu s použitím outsourcingu a bez něj, můžeme vyhodnotit přínos outsourcingu, případně hodnotit outsourcing podle dosažených parametrů obsažených ve smlouvě [3].

## **3.4 Náklady na outsourcing**

Již uvedeným častým důvodem vytěsňování určitých procesů v podniku a jejich převedení na poskytovatele outsourcingu je snaha o snížení nákladů. Ovšem důležité je zdůraznit, že výše nákladových úspor, i přes svou významnost, by neměla být hlavním a ani jediným kritériem pro rozhodování o outsourcingu služeb.

Společnost při posuzování výhodnosti vztahu mezi ní a outsourcingovým partnerem porovnává náklady, které by vynaložila při vlastní realizaci a náklady, které vzniknou při vytěsnění činnosti. Je ale potřeba zvažovat všechny náklady, které s danými procesy souvisí.

Při zjišťování nákladů vynakládaných při realizaci procesu vlastními silami je nutné, aby společnost nezvažovala pouze přímé, respektive variabilní náklady, ale také příspěvek na krytí fixních nákladů a zisku. Stejně tak se musí provést i analýza u nákladů na outsourcing. V tom případě je nutné identifikovat zároveň náklady skryté a také je vyčíslit [3].

Náklady v případě outsourcingu můžeme rozdělit následovně:

1. Náklady ve funkční oblasti

Za tyto náklady můžeme považovat ty, které jsou fakturovány poskytovatelem outsourcingu za dodané zboží a služby [3].

2. Transakční náklady

Mezi transakční náklady lze zařadit náklady na uzavření kontraktu, kontrolu plnění dle smlouvy, koordinaci a komunikaci mezi klientem a poskytovatelem, případně náklady na další konzultační a odborné služby. Dopravu, pojištění, cla a poplatky bychom zařadili jen v případě mezinárodního outsourcingu [3].

3. Skryté náklady

V této oblasti se náklady prolínají do určité míry s náklady transakčními, především pokud dojde k zanedbání určitých málo zřejmých aspektů vytěsněné oblasti. Příkladem jsou například informační vazby s ostatními útvary podniku. Problémem je, že tyto okrajové funkce nejsou často podchyceny a při přesunu činnosti na poskytovatele se vytrácí. Dodatečné náklady pak vznikají, když při zjištění jejich absence se tyto funkce opět zpětně zajišťují. Součástí partnerství je také riziko, které by mělo být finančně vyčísleno. Náklady, které jsou spojené s modifikací a adaptabilitou ostatních navazujících procesů v podniku, můžeme taktéž považovat za skryté. Skutečná výše skrytých nákladů závisí na schopnostech managementu tyto náklady odhalit [3].

|   |
|---|
| $\text{CELKOVÉ NÁKLADY NA OUTSOURCING} = \text{cena placená poskytovateli} + \text{dodatečné nákupní náklady} + \text{náklady související s realizací}$ |
|---|

Z výše uvedené rovnice vyplývá jasný závěr a to, že nízká cena za outsourcingované služby neznamena nízké náklady.

Závěrem v analýze rozdílů mezi vlastní realizací a outsourcingem by mělo být hodnocení outsourcingu z hlediska nákladů. Jedním ze způsobů je hodnocení návratnosti investice (ROI)<sup>3</sup>. Dále lze použít i hodnocení dle ukazatelů produktivity na jednoho zaměstnance či jinou jednotku vstupů, případně srovnávací analýzy rychlosti procesů s nebo bez outsourcingu a další škála tzv. „měkkých“ ukazatelů jako například spokojenost zákazníků, apod. [3].

---

<sup>3</sup> ROI = ((čistý zisk – počáteční investice) / počáteční investice) \* 100 = %

## 4 Metodika

Outsourcing je nástroj, který firmě umožňuje soustředit se na jádro svého podnikání a tím své služby zdokonalovat. Hlavní princip outsourcingu je přenechání určitých, pro samotnou podstatu podnikání nedůležitých činností externí firmě, která je díky své úzké specializaci provede s nižšími náklady a v ideálním případě i kvalitněji. Jedním z nejčastějších způsobů outsourcingu je outsourcing účetnictví, který je v praktické části této práce zhodnocen ve dvou odlišných společnostech – ČSAD Jihotrans a HR Technik. Obě firmy se značně liší svou velikostí, počtem zaměstnanců a strukturou.

Nejprve je řešena firma ČSAD Jihotrans, která v současné době outsourcing účetnictví nevyužívá. V první části je uvedena struktura ekonomického úseku, jeho majetek a mzdové náklady zaměstnanců včetně pojištění. Dále je vyčíslen počet účetních položek nutných k výpočtu outsourcingu. Pro srovnání je uvedena nabídka nejmenované outsourcingové účetní firmy na dvou úrovních: outsourcing účetnictví a outsourcing mzdové agendy. Na základě všech informací je situace zanalyzována a vyhodnocena.

Poté se práce věnuje firmě HR Technik, která outsourcing účetnictví využívá. Zde je proveden rozbor současné nákladové náročnosti outsourcingu a pro porovnání navrhnutá změna v podobě přijetí nového zaměstnance, který by účetnictví převzal. Praktická část pokračuje srovnáním nákladů u obou případů, jejich aplikací na výsledek hospodaření a vyhodnocením situace. Dále je zanalyzováno, od jaké velikosti firmy se outsourcing účetnictví stane pro společnost finančně nevýhodným.

Celou práci provází jedna nejmenovaná outsourcingová účetní firma, od níž získané informace byly s laskavým svolením použity pro účely srovnání a stanovení nabídky.

Hlavními zdroji informací pro praktickou část byly řízené pohovory s metodičkou informační soustavy a personálním ředitelem ve společnosti ČSAD Jihotrans, a. s., stejně tak rozhovory s jednatelem společnosti HR Technik, s. r. o. a majitelkou účetní firmy. Dále podklady, které mi všichni výše jmenovaní poskytli. Těmi byly mandátní smlouva, faktury, výroční zprávy a mnou zjištěné informace. Údaje o společnostech a jejich historii byly čerpány převážně z internetových stránek.

## 5 Společnost ČSAD JIHOTRANS, a. s.

### 5.1 Charakteristika společnosti

Praktická část bude v první části aplikována na společnost ČSAD JIHOTRANS, a. s., která je dopravní firmou s dlouholetou tradicí, systémem a zkušenostmi v oblasti silniční dopravy, logistických služeb a opravárenství tradující se již od roku 1949.

Mezi základní předměty činnosti společnosti patří nákladní doprava tuzemská a zahraniční, logistické a spediční služby, opravárenské a servisní služby pro užitková vozidla, provozování veřejné linkové osobní a zájezdové dopravy a přeprava kusových zásilek a celní služby.

V novodobé historii prošla smysluplným a cíleným vývojem od delimitace z bývalého krajského podniku ČSAD v roce 1991, přes privatizaci v roce 1996, až po následné zefektivnění všech činností a celkovou konsolidaci firmy. K významnému rozvoji společnosti a rozšíření zejména logistických činností došlo odkoupením části společnosti ČSAD České Budějovice a.s. v dubnu 2003. Stávající činnosti se tak rozšířily o mezinárodní přepravu kusových zásilek, sběrnou službu Transportexpres, skladování a celní služby.

#### Obecné údaje o společnosti:

|                 |  |
|-----------------|--|
| Obchodní jméno: | ČSAD JIHOTRANS a.s.                    |
| Sídlo:          | Pekárenská 77, 370 21 České Budějovice |
| Právní forma:   | akciová společnost                     |
| Vznik:          | 1. ledna 1998                          |

#### Ekonomické údaje o společnosti:

|                    |                |
|--------------------|----------------|
| Základní kapitál:  | 130 000 000 Kč |
| Vlastní kapitál:   | 372 280 000 Kč |
| Aktiva:            | 768 023 000 Kč |
| Počet zaměstnanců: | 722            |



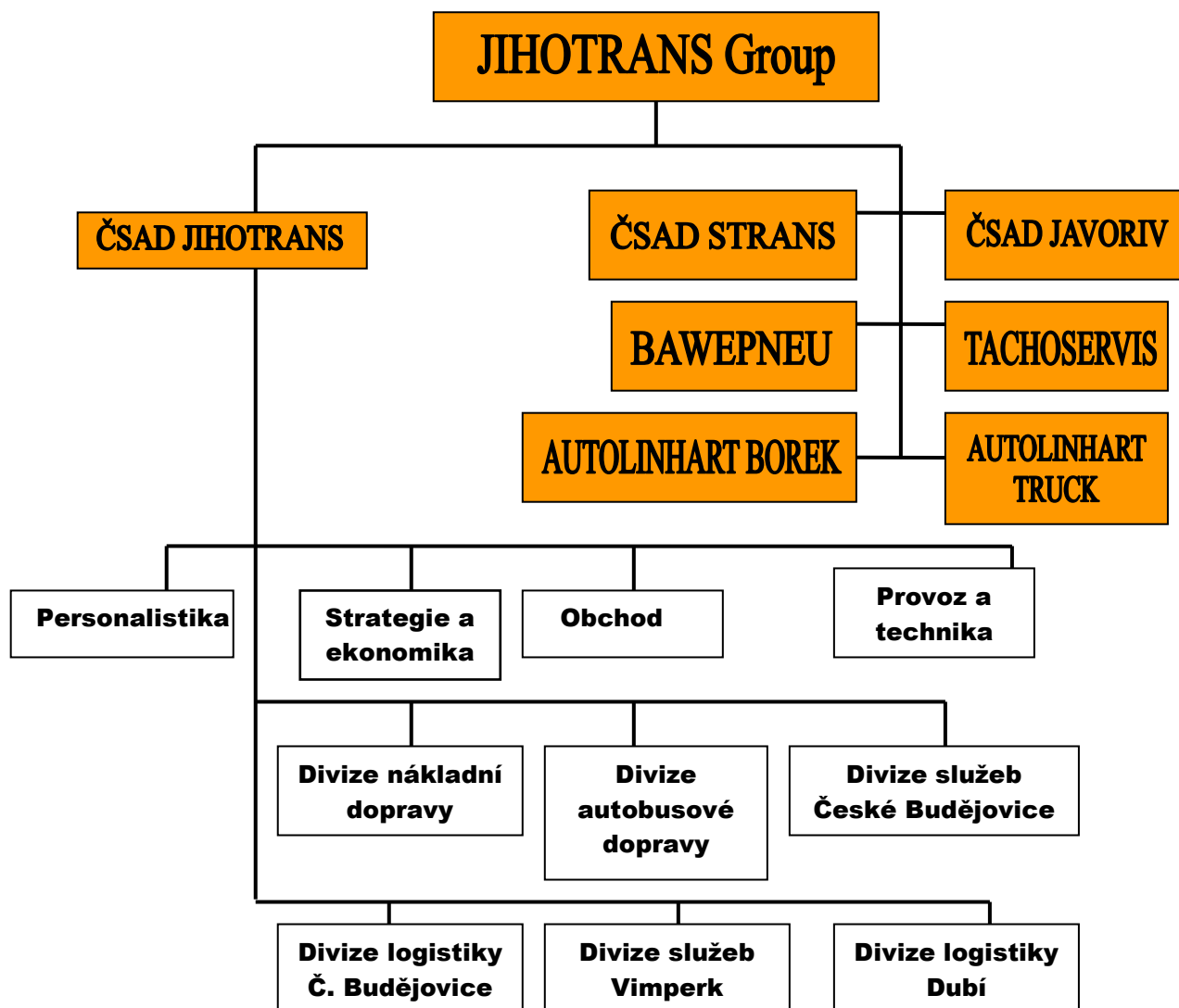
Podíl na trhu dopravních služeb v Jihočeském kraji: 31% osobní doprava, 35% nákladní doprava. Kromě základní lokality v Českých Budějovicích má ČSAD JIHOTRANS samostatné divize v Týně nad Vltavou, Kaplici a Vimperku.

Podnikatelské uskupení JIHOTRANS Group, kde mezi nejvýznamnější patří akciové společnosti ČSAD JIHOTRANS, ČSAD STTRANS, ČSAD JAVORIV, TACHOSERVIS, BAWEPNEU, AUTOLINHART BOREK a AUTOLINHART TRUCK, svým potenciálem, kapacitou a rozsahem poskytovaných služeb je největší dopravce v Jihočeském kraji.

V roce 2009 došlo ve skupině podniků hospodařících pod hlavičkou JIHOTRANS GROUP k přírůstku o nové tři podniku skupiny AUTOLINHART, a to AUTOLINHART BOREK, a.s., AUTO LINHART s.r.o. a AUTOLINHART TRUCK, a.s.. ČSAD JIHOTRANS se stala jejím 100%-ním akcionářem. Tyto nové podnikatelské aktivity posílí společnost a to díky rozšíření a doplnění portfolia motoristických služeb pro jihočeskou veřejnost. Zároveň přispěje k diverzifikaci rizika společnosti, k udržení pracovních míst a lepšímu využití technického potenciálu. V roce 2011 se ČSAD Jihotrans stal 33%-ním akcionářem ve společnosti BAWEPNEU, která se zabývá progresivní technologií studeného protektorování obnovených pneumatik.

*Zdroj: Webové stránky společnosti ČSAD JIHOTRANS a.s.*

Schéma 1: Řídící a organizační struktura společnosti ČSAD JIHOTRANS, a. s.



Zdroj: Výroční zpráva

Vrcholové vedení společnosti zahrnuje ředitele společnosti, kterým je v současné době Robert Krigar, představenstvo, které má 3 členy a dozorčí radu, která má také 3 členy, dále personálního ředitele, ředitele pro strategii a ekonomiku, obchodního ředitele, technického ředitele a nakonec ředitele jednotlivých divizí, kterých je celkem devět. Mezi další vedoucí pracovníky můžeme zařadit vedoucí jednotlivých podnikatelských středisek a mistry.

Jednotlivé divize společnosti mají svého ředitele, který za její činnost nese zodpovědnost a je přímým nadřízeným vedoucích podnikatelských středisek, mistrů a dalších pracovníků v divizi. Každá divize má několik podnikatelských středisek, které

má na starosti vedoucí podnikatelských středisek. Ten organizuje pracovní proces na svém středisku a řídí pracovní kolektiv. Zároveň se na každém podnikatelském středisku nachází mistr. Každá divize má svou fakturantku, která vystavuje příslušné faktury na základě objednávek a vede své účetnictví.

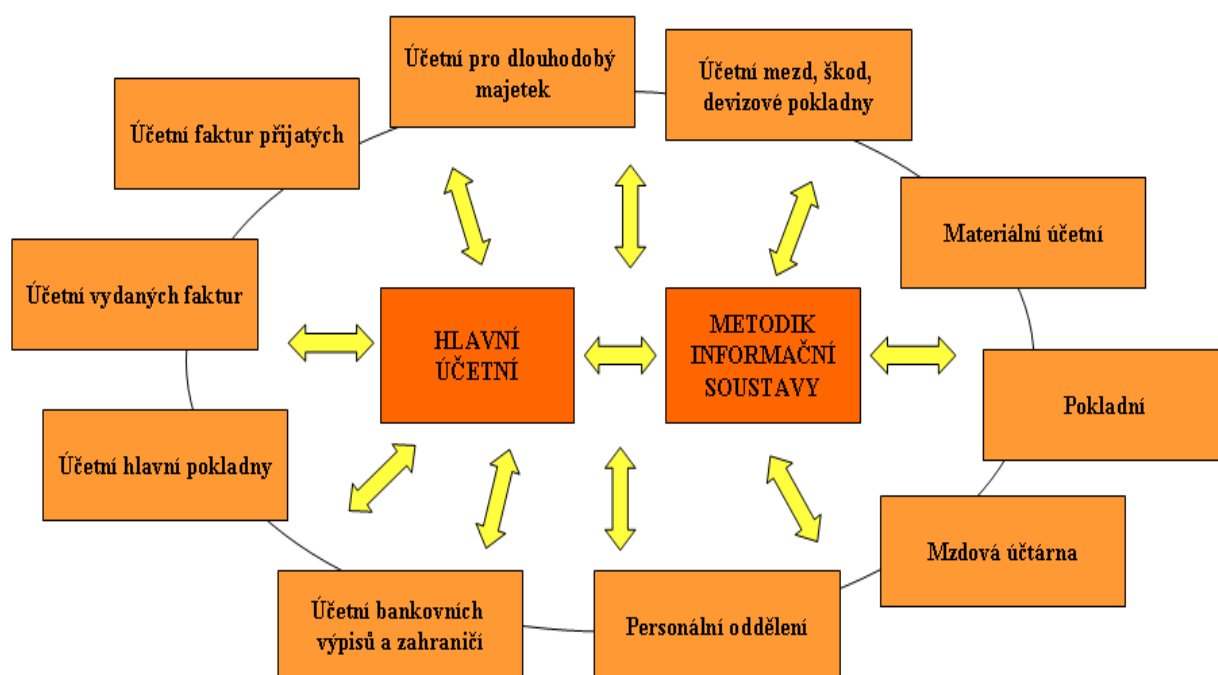
## **5.2 Vlastní zajišťování účetních prací**

### **5.2.1 Struktura ekonomického útvaru**

Ekonomický útvar společnosti ČSAD Jihotrans a.s. se skládá z několika účetních středisek:

- 1) hlavní účetní,
- 2) účetní pro dlouhodobý majetek,
- 3) účetní pro vydané faktury,
- 4) účetní pro účtování mezd, škod a devizové pokladny,
- 5) účetní pro účtování podnikové pokladny,
- 6) účetní zapisující došlé faktury,
- 7) materiální účetní,
- 8) účetní účtující bankovní výpisy a zahraniční platby,
- 9) pracovnice personálního oddělení,
- 10) metodička informační soustavy,
- 11) mzdová účtárna,
- 12) pokladní.

**Schéma 2: Struktura ekonomického útvaru**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

### **Hlavní účetní**

Náplň práce hlavní účetní se skládá z několika činností: sestavuje souhrnné hlášení DPH, sestavuje účetní závěrky, vyplňuje měsíční, případně čtvrtletní či roční výkazy pro statistický úřad, účtuje některé menší dceřinné společnosti (větší dceřinné společnosti si vedou účetnictví sami), dohlíží na celé provozní účetnictví a částečně působí jako tzv. první kontrola. Chyby může zjistit při sestavování hlášení DPH (například je zaúčtováno pod jiným kódem). Zároveň je může najít při ověřování souladu mezi účetní závěrkou a výsledovkou. Na pochybení se často přijde i v jednotlivých úsecích. Zde mohou vedoucí v zaúčtování zjistit určité nesrovnalosti, které následně hlavní účetní vyřeší. Samozřejmou kontrolou je dále auditor a finanční úřad, kteří procházejí pouze nejkritičtější oblasti účetnictví, např. zda změny na majetku byly zaúčtovány jako rekonstrukce či jako oprava, zda se nezhodnocoval majetek, který nevlastní, atd.

### **Účetní pro dlouhodobý majetek**

Hlavní činností účetní je účtování na účet 042 – Pořízení dlouhodobého hmotného majetku. Účtuje faktury s pořízením majetku, rekonstrukcemi. Musí vytvořit aktivační protokoly, stanovit odpisování, tvoří vyřazovací protokoly a vede leasingové smlouvy. Ve společnosti tvoří majetek hodnotu přibližně 0,5 miliardy Kč. Velkou část majetku tvoří auta, která jsou pořízena právě na leasing provozní, finanční, zahraniční nebo zpětný odkup. Soustředění se na leasing zabere účetní většinu času.

### **Účetní pro vydané faktury**

Faktury jsou vydávány v jednotlivých divizích a dílnách. Fakturantky na těchto útvarech vystavují faktury na základě dokladů, posílají je k zaplacení a kopie donášejí do účtárny. Následně účetní vytahuje faktury ze systému fakturace a kontroluje, zda má faktura veškeré náležitosti daňového dokladu a správně vypočítané DPH. Jestliže je vše v pořádku, stanoví správnou akontaci a zaúčtuje. Účetní, které stahují faktury zároveň vedou provozní pokladny.

### **Účetní pro účtování mezd, škod a devizové pokladny**

Základní činností účetní je účtování mezd na základě výplatních listin a dokladů z mzdové účtárny. Zároveň vypořádává škody, nahrává faktury určitého střediska a účtuje devizovou pokladnu ze skladu (patří sem například diety, dostává od divizí vyúčtování záloh a výdajů, které musí následně zaúčtovat). V poslední době se ve společnosti zálohy omezily na minimum. Důvodem byly zvyšující se problémy s vymáháním zbývajících peněz od zaměstnanců.

### **Účetní pro účtování podnikové pokladny**

Zde účetní účtuje podnikovou, tzv. hlavní pokladnu. Doklady stahuje ze systému, kontroluje veškeré náležitosti a účtuje. Zároveň eviduje fyzickou podobu dokladů.

### **Účetní zapisující došlé faktury**

Tato účetní účtuje došlé faktury všeho druhu. Zároveň vede elektronické bankovníctví a provádí jejich placení.

### **Materiální účetní**

Hlavními činnostmi těchto účetních je účtování skladových pohybů, kontrola stavů zásob a párování příjmků s fakturami došlými.

## **Účetní účtující bankovní výpisy a zahraniční platby**

Společnost vede bankovní účet jak v české měně, tak zároveň v eurech. Účetní v tomto odboru účtuje pohyby na bankovních účtech na základě bankovního výpisu a zahraniční platby. Dále vyčísluje kursové rozdíly a provádí zápočty. Některé zahraniční firmy například platí až po určité době za více faktur najednou. Účetní musí zjistit, jakých faktur se platba týká a rozúčtovat je.

## **Pracovnice personálního oddělení**

Personální oddělení také patří do ekonomického úseku společnosti a zahrnuje dvě zaměstnankyně, z nichž jedna je mzdová účetní a druhá personalistka.

## **Metodik informační soustavy**

Mezi činnosti zaměstnance tohoto druhu patří zpracování metodiky účetnictví a směrnic. Dále činnosti týkajících se daní, spolupracuje s auditory, provádí vratky DPH ze zahraničí. Doprovodnou činností je odsouhlasení pohledávek na konci roku. Metodik informační soustavy působí jako určitý stabilizátor, který pomáhá účetním specializovaných prací s problémy, které jim mohou nastat. Rozhoduje o zaúčtování a daňovém hledisku a bere na sebe za své rozhodnutí odpovědnost. Pokud si kontrolní orgány vyžádají určité doklady od společnosti, na jejich přípravě se podílí všichni zaměstnanci ekonomického úseku. Například když si finanční úřad dožádá některé doklady, účetní je musí dohledávat v archivu. Často se také ve společnosti jedná s celníky, protože společnost obchoduje s pohonnými hmotami.

## **Mzdová účtárna**

Společnost má 2 mzdové účetní v mzdové účtárně. Tyto účetní sbírají informace ze všech středisek a vytváří protokoly. Tyto protokoly následně účtuje mzdová účetní, viz. účetní pro účtování mezd, škod, atd. Informace potřebné pro mzdy přejímají ze záznamů od dispečera, který převádí docházku zaměstnanců do softwarového systému. Například od řidičů, kteří píší časy, kdy vyjíždí, čekací dobu a kdy se vrátili. Ti docházku píší do docházkového listu – Záznamu o provozu vozidla.

## **Pokladní**

Ve společnosti koluje velké množství pokladních dokladů, které jsou přijímány a účtovány pokladními vedoucími pouze pokladnu. Dochází k nim zaměstnanci a předávají jim tržby, například řidič autobusu získává hotovost při placení jízdného a tuto hotovost odnáší k pokladním.

## **5.2.2 Majetek a mzdy ekonomického útvaru**

Jak již bylo uvedeno, společnost má více než 700 zaměstnanců, z toho 15 jich pracuje pouze v ekonomickém úseku. Celkové náklady na mzdy a pojistné těchto zaměstnanců činí zhruba 4 000 000 Kč ročně, tedy přibližně 333 000 Kč za měsíc. Průměrně na jednoho zaměstnance tohoto úseku vychází hrubá mzda včetně pojistného kolem 22 000 Kč.

Zařízení v tomto úseku má hodnotu celých 1 200 000 Kč. Zařízením je myšleno vybavení kanceláří, tedy kancelářské stoly, židle, skříně, počítače a příslušenství. Pořizovací cena veškerého zařízení nepřesáhla základní hranici pro dlouhodobý hmotný majetek a proto bylo účtováno rovnou do spotřeby.

## **5.3 Outsourcing účetních prací**

Při aplikaci outsourcingu na společnost je důležité zjistit počet zaúčtovaných položek.

ČSAD Jihotrans má ročně více než 1 milion účetních položek. Měsíčně počet položek vychází kolem 105 000, co se týká účetnictví jako takového. Pokud zahrneme současně i vnitropodnikové účetnictví dostáváme 107 000 položek za měsíc. Vnitropodnikové účetnictví nelze vyloučit, je velmi důležitou součástí. Pomocí něho se zjišťuje hospodaření v jednotlivých divizích, zároveň je nezbytné pro stanovování ceny a u některých činností, jako je veřejná doprava, se přijímají dotace, pro které se musí řádně vykazovat všechny náklady.

Celkově se tedy rozsah pohybuje mezi 105 000 – 107 000 položek za měsíc, včetně vnitropodnikového účetnictví, které je sice důležité, ale na celkovou výši nemá velký vliv.

### **5.3.1 Outsourcingová účetní firma**

Pro účely dalšího zkoumání vznikla potřeba oslovit outsourcingovou účetní firmu zabývající se vedením účetnictví společně se mzdovou agendou, daňovým poradenstvím a dalšími outsourcingovými službami související s účetnictvím.

V práci se budou uvažovat dva případy využití služeb outsourcingové firmy: outsourcing účetnictví a zvláště outsourcing mzdové agendy. Způsob, jakým si firma tyto služby účtuje, je následující:

### **Oceňování služeb outsourcingu účetnictví**

Dále jsou uvedeny ceny konkrétní outsourcingové účetní společnosti. Na základě průzkumu trhu lze tvrdit, že tyto částky jsou srovnatelné s cenami ostatních konkurenčních účetních společností.

Existují dvě schémata určování cen v závislosti na velikosti firmy. Hranice není striktně definována, záleží na konkrétním případě.

U malých firem si účetní firma účtuje základní měsíční paušál a dále za každou účtovanou položku počítá tzv. manuál. V základním paušálu je zahrnuto poradenství, lepení dokladů a příspěvek na software společnosti. Výše se odvíjí od pracnosti účtování dokladů. Manuál za položku je stanoven ve výchozí ceně 15 Kč. Účetní firma poskytuje na položku slevu v případech, když doklady jsou opakující se, účtování je jednoduché a nic se v průběhu času nemění.

- ❖ základní paušál 1 000 Kč
- ❖ manuál za položku 15 Kč, příp. 12 Kč nebo 8 Kč

U větších společností je způsob určování ceny za službu v základu stejný, rozdílem je účtování podílu z měsíčního obrátu. Sazba je vymezena obecně na 3,5 promile, ale po domluvě může být upravena. Záleží na velikosti společnosti, podmínkách, atd.

- ❖ základní paušál 1 000 Kč
- ❖ manuál za položku 2 Kč
- ❖ podíl z měsíčního obrátu 3,5 promile

Manuál za položku u větších společností razantně poklesl. Místo 15 Kč, případně 12 Kč či 8 Kč, stojí pouhé 2 Kč. Důvodem je velký rozsah účtovaných položek. Účetní firma nese velké riziko v případě omylu nebo chyby při účtování. Pokud by účtovala například fakturu za 500 000 Kč, chyba v zaúčtování by byla alarmující. I přesto by získala za fakturu pouze 2 Kč. Na základě této skutečnosti si stanovila k manuálu navíc podíl z obrátu, který by měl riziko částečně kompenzovat.



## Oceňování služeb outsourcingu mzdové agendy

Jestliže si společnost nechá vést pouze mzdovou agendu, účetní firma si účtuje za každého zaměstnance fixní sazbu 300 Kč, u podniků s více než 40 zaměstnanci 250 Kč.

### 5.3.2 Nabídka outsourcingu

#### Nabídka outsourcingu účetnictví

V případě velké společnosti jako je ČSAD Jihotrans, a. s. by účetní firma účtovala své služby následujícím způsobem s tím, že výše podílu z obrátu by se upravila po domluvě a na základě určitých výsledků. Částky jsou proto stanoveny pouze odhadem, jsou předběžné.

|                            |             |
|----------------------------|-------------|
| ❖ základní paušál          | 1 000 Kč    |
| ❖ manuál za položku        | 2 Kč        |
| ❖ podíl z měsíčního obrátu | 3,5 promile |

Pro výpočet je potřebné znát výši měsíčního obrátu společnosti, ze kterého se účtuje daný podíl.

**Tabulka 1: Celkový obrat za rok 2011**

|  |                  |
|--|------------------|
| Tržby za prodej zboží                        | 852 061 000 Kč   |
| Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb   | 1 136 190 000 Kč |
| Tržby z prodeje dlouhod. majetku a materiálu | 22 214 000 Kč    |
| Celkový obrat za rok                         | 2 010 465 000 Kč |
| Průměrný obrat za měsíc                      | 167 538 750 Kč   |

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Jak bylo již výše uvedeno, počet položek ve společnosti za měsíc se pohybuje okolo 105 000. Suma pro výpočet nezahrnuje vnitropodnikové účetnictví, které zůstává v kompetenci společnosti ČSAD Jihotrans.

V následující tabulce je zobrazen výpočet platby za outsourcing účetnictví.

**Tabulka 2: Výpočet platby za outsourcing účetnictví**

|                   |            |
|-------------------|------------|
| Základní paušál   | 1 000 Kč   |
| Manuál za položku | 210 000 Kč |
| Podíl z obrátu    | 586 386 Kč |
| Celkem            | 797 386 Kč |

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Na základě této částky účetní firma nabídla přistoupit k výhodnějšímu celkovému měsíčnímu paušálu, který pro začátek odhadla na sumu v rozmezí 250 000 Kč – 400 000 Kč. Účetní firma nemá možnost přesně odhadnout, jakou výši nákladů by společnosti ČSAD Jihotrans vyčíslila. Záleželo by na domluvě mezi společnostmi. Podíl z obratu by se mohl snížit a tak i celková částka za služby. Částky by později upravila tak, aby se co možná nejvíce snížil paušál za účetní služby a zároveň účetní firma získala odpovídající sumu za svou aktivitu.

### **Nabídka outsourcingu mzdové agendy**

Druhá varianta předpokládá, že by společnost ČSAD Jihotrans nepřenesla na externí účetní firmu celé účtování, ale pouze mzdovou agendu.

Společnost ČSAD Jihotrans zaměstnává 722 pracovníků. Při tak velkém množství účetní firma nabídla dosud nejnižší možnou sazbu 200 Kč za zaměstnance. Do následujícího výpočtu zahrnujeme pouze 719 zaměstnanců, neboť se pro tento případ předpokládá propuštění 3 mzdových účetních.

**Tabulka 3: Výpočet platby za outsourcing mzdové agendy**

|                                 |            |
|---------------------------------|------------|
| Cena za zaměstnance             | 200 Kč     |
| Počet zaměstnanců               | 719 Kč     |
| Náklady na vedení mzdové agendy | 143 800 Kč |

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Z výsledku je patrné, že náklady na externí vedení mzdové agendy by dosáhly výše 143 800 Kč.

### **Náklady u outsourcingu účetnictví včetně mezd**

Nejčastěji bývá v praxi outsourcing účetnictví spojen také s převedením mzdové agendy. V tomto případě by se společnosti zvýšili náklady o platbu za outsourcing účetnictví v rozsahu 250 000 až 400 000 Kč a o náklady na vedení mzdové agendy ve výši 143 800 Kč. Celkové náklady by dosáhly rozmezí od 393 800 Kč do 543 800 Kč.

## 5.4 Porovnání nákladů společnosti s nabídkou účetní firmy

### Porovnání nákladů u outsourcingu účetnictví

Pro srovnání vezmeme v úvahu mzdy zaměstnanců, které by společnost propustila, pokud by přenechala účetnictví na externí firmu. Dále započítáme potenciální výnos, který by získala, pokud by opuštěné kanceláře pronajala jiné firmě a ušetřené školení jednotlivých účetních.

Společnost, jak je uvedeno výše, zaměstnává v ekonomickém úseku 15 lidí. V případě outsourcingu by propustila 10 lidí. Zůstala by zde Metodická informační soustava, která by zajišťovala spolupráci s účetní firmou, vyplňovala by daňová přiznání a statistické výkazy. Dále dvě pokladní, které vybírají hotovostní tržby od zaměstnanců a jedna mzdová účetní a personalistka.

**Tabulka 4: Výpočet ušetřených mzdových nákladů v případě outsourcingu účetnictví**

|   |              |
|---|--------------|
| Roční mzdové náklady ekonomického úseku   | 4 000 000 Kč |
| Měsíční mzdové náklady ekonomického úseku | 333 333 Kč   |
| Průměrné měsíční náklady na zaměstnance   | 22 222 Kč    |
| Uspořené náklady na 10 zaměstnanců        | 222 220 Kč   |

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Potenciální výnos získaný v případě pronájmu opuštěných kanceláří zjistíme oceněním plochy kanceláří cenou obvyklou za pronájem kancelářských prostor. Dle aktuálních informací činí tzv. obvyklá cena za 1 m<sup>2</sup> 110 Kč. Vezmeme-li navíc v úvahu, že kanceláře by zůstaly zařízené původním majetkem, mohl by se nájem dále zvýšit. Řekněme, že se stanoví nájem na 150 Kč za 1 m<sup>2</sup>. Celková plocha kanceláří je 200 m<sup>2</sup>. Výnosy by činily 30 000 Kč (150 Kč \* 200 m<sup>2</sup>).

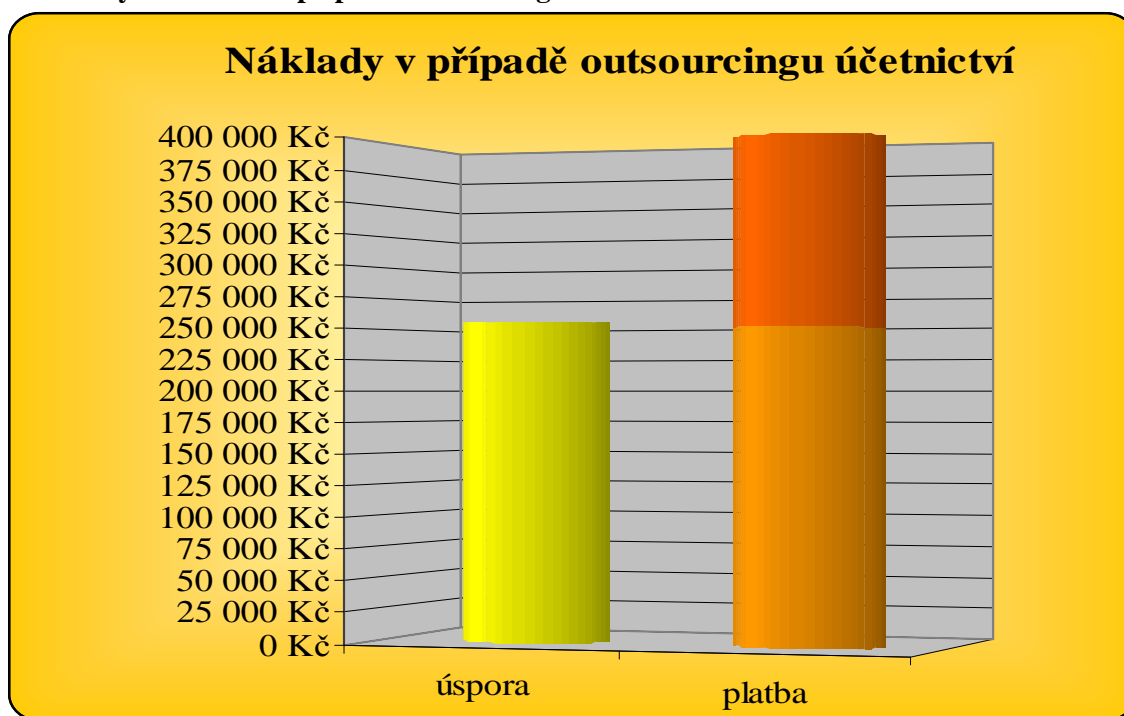
Dále je do úspory nákladů vhodné zařadit i prostředky na školení zaměstnanců. Výše nákladů se pohybuje okolo 30 000 Kč ročně. Pro výpočet je nutné převést roční částku na měsíční, která činí 2 500 Kč.

Z dříve uvedených výpočtů víme, že podle oficiálního ceníku by vycházela měsíční platba za outsourcing účetnictví 797 386 Kč. Firma však nabídla výhodnější sazbu, a to měsíční paušál v rozmezí 250 000 – 400 000 Kč.

### Shrnutí:

|   |                            |
|---|----------------------------|
| Uspořené měsíční náklady v případě outsourcingu | - 254 720 Kč               |
| Měsíční platba za outsourcing                   | + 250 000 Kč až 400 000 Kč |

**Graf 2: Výše nákladů v případě outsourcingu účetnictví**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Srovnání není jednoznačné, protože účetní firma nabídla dosti velké rozmezí paušálu.

Outsourcing by byl pro firmu finančně výhodný, jen pokud by se výše paušálu pohybovala u dolní meze nabízeného rozsahu. Jakmile by účetní firma inkasovala vyšší částky, je pro společnost ČSAD Jihotrans outsourcing ztrátový. I v takovém případě však může být pro firmu vhodný, protože je přínosem i v jiných než finančních oblastech.

Jedním z důvodů, proč outsourcingová firma neuvedla přesnější částku je, že by se musela kvůli tak velké zakázce rozšířit, odhadem o 3 až 4 pracovníky, kteří by se věnovali pouze této společnosti. Proto nelze dopředu přesněji stanovit, jakou částku by účetní firma měla inkasovat, aby se jí taková investice vrátila a vyplatila.

## Porovnání nákladů u outsourcingu mezd

Pokud by se společnost rozhodla přenechat externí firmě pouze vedení mzdové agendy, musela by propustit 3 mzdové účetní.

Tabulka 5: Výpočet ušetřených mzdových nákladů v případě outsourcingu mezd

|   |              |
|---|--------------|
| Roční mzdové náklady ekonomického úseku   | 4 000 000 Kč |
| Měsíční mzdové náklady ekonomického úseku | 333 333 Kč   |
| Průměrné měsíční náklady na zaměstnance   | 22 222 Kč    |
| Uspořené náklady na 3 zaměstnance         | 66 667 Kč    |

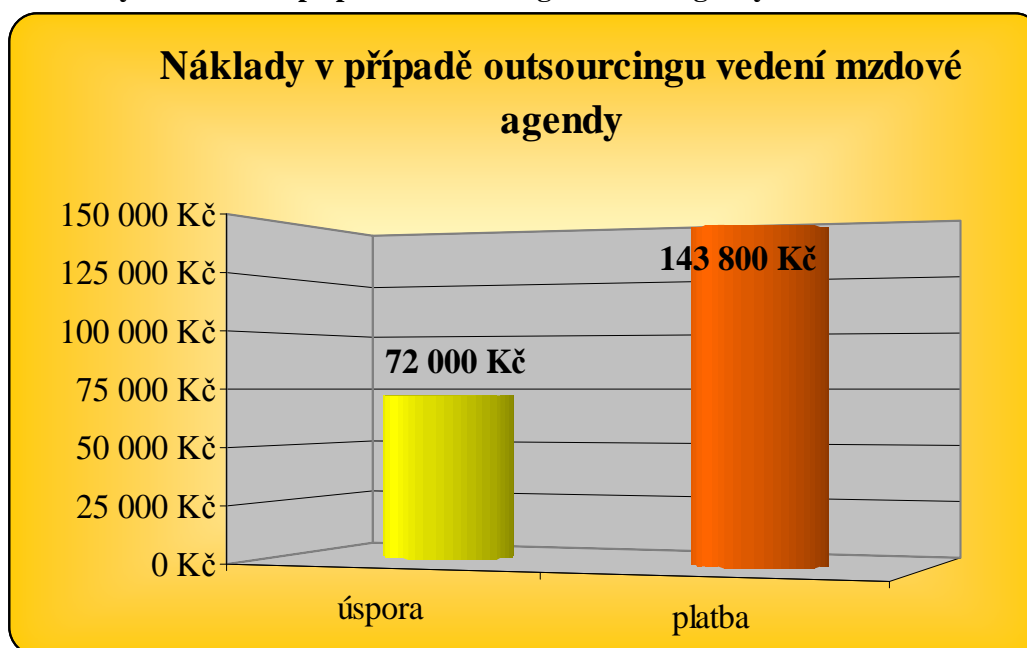
Zdroj: Vlastní zpracování

Náklady, které by společnost ušetřila propuštěním 3 zaměstnanců činí přibližně 66 667 Kč. Navíc by tak jako u první varianty mohla pronajmout kanceláře. Celková plocha uvolněných kancelářů činí 30 m<sup>2</sup>. Při stejném základu, tedy 150 Kč za m<sup>2</sup> dostáváme výnos z pronájmu v částce 4 500 Kč. Dále lze ušetřit na školení pracovníků. V tomto případě by se jednalo řádově o 10 000 Kč ročně, tedy průměrně o 833 Kč za měsíc.

### Shrnutí:

|   |              |
|---|--------------|
| Celkové měsíční uspořené náklady v případě outsourcingu | - 72 000 Kč  |
| Měsíční platby za externí vedení mzdové agendy          | + 143 800 Kč |

Graf 3: Výše nákladů v případě outsourcingu mzdové agendy



Zdroj: Vlastní zpracování

Z výsledků je zřetelné, že outsourcing vedení mzdové agendy je nákladově náročnější o téměř celých 100 % , tedy o 71 800 Kč měsíčně. Tento rozdíl je nezpochybnitelný. Lze uvést výhody, které by externí vedení mezd přineslo, ovšem při tak velkém rozdílu je jen málo pravděpodobné, že by o nich společnost uvažovala.

Účetní firma se nebrání snížení ceny účtované za jednoho zaměstnance. Skutečnost je však taková, že aby se outsourcing vyplatil, musela by se částka pohybovat okolo 100 Kč za jednoho pracovníka.

### **Porovnání nákladů u outsourcingu účetnictví včetně mezd**

Společnost by propustila 11 zaměstnanců, zůstala by pouze Metodička informační soustavy, personalistka a dvě pokladní. Uspořené mzdové náklady by činily 244 442 Kč (22 222 Kč \* 11). Následně by tak jako u předešlých variant mohla pronajmout kanceláře. Tentokrát je plocha kanceláří 210 m<sup>2</sup> při ceně 150 Kč za m<sup>2</sup>. Výnos z pronájmu kanceláří činí 31 500 Kč (210 m<sup>2</sup> \* 150). Nesmíme zapomenout na školení pracovníků, které dosahuje 30 000 Kč ročně, průměrně 2500 Kč za měsíc. Celková úspora nákladů by dosáhla výše 278 442 Kč.

Z výše uvedeného výpočtu vyplývá, že platba za outsourcing účetnictví a mzdové agendy by se pohybovala v intervalu od 383 800 Kč do 543 800 Kč.

#### Shrnutí:

|   |                            |
|---|----------------------------|
| Uspořené měsíční náklady v případě outsourcingu | - 278 442 Kč               |
| Měsíční platba za outsourcing                   | + 393 800 Kč až 543 800 Kč |

Z výsledků vyplývá, že převedení kompletního účetnictví se mzdovou agendou na externí účetní firmu není vhodnou volbou. Narozdíl od outsourcingu účetnictví, který se při nejnižší nabídnuté částce vyplatil, je outsourcing účetnictví včetně mzdové agendy nákladově náročnější.

## **5.5 Zhodnocení**

Po kvantifikaci nákladů jednotlivých variant lze přistoupit k posouzení, zda je outsourcing opravdu správnou volbou pro společnost. Vezmeme-li v úvahu pouze nákladovou náročnost je zřejmé, že outsourcing účetnictví či mezd není u tak velké společnosti, jako je ČSAD Jihotrans, ideálním řešením. Ani u jedné z variant nedosahuje větších úspor. Přípustná by byla situace pouze tehdy, když by v případě

outsourcingu účetnictví navrhla účetní firma měsíční paušál v nejnižší výši 250 000 Kč. Společnost by však musela počítat s dalšími náklady například na propojení softwaru s účetní firmou a vzájemnou komunikací. Současně má společnost vlastní účetní software, který by při převedení účetnictví nemohla využívat a částečně by tak znehodnotila prostředky na něj vynaložené.

K outsourcingu však nelze přistupovat pouze jako k prostředku snížení nákladů, ale musí být chápán jako činnost strategická. Při rozhodování je třeba zohlednit všechny aspekty, které outsourcing účetnictví přináší. Jednou z výhod, kterou lze získat při přenesení účetnictví na externí firmu je diverzifikace rizika. Ve chvíli, kdy uzavřeme smlouvu s účetní firmou přenášíme na ní část rizika společně se zodpovědností. Při transferu vedení účetnictví či mezd se určitý tlak na vedení snižuje. Management šetří svůj čas, který může věnovat zlepšení rozvoje a výkonnosti společnosti.

Důležitou roli hraje i odpovědnost za chybu. Účetní zaměstnaná ve společnosti v případě omylu ručí za svou chybu pouze do trojnásobku svého platu. Zbytek musí podnikatel soudně vymáhat. Účetní outsourcingová firma je povinna při uvalení pokuty či sankce zaplatit celou výši, pokud byla chyba způsobena její vinou. Narozdíl od účetní zaměstnané v podniku účetní firma ručí stoprocentně za způsob, jakým účtuje doklady, počítá mzdy, jaké výdaje zahrnuje do nákladů, atd.

Další významnou výhodou je nedostupnost určitých informací pro zaměstnance. Zaměstnavatel nikdy nechce, aby účetní pracovnice měla velký přehled o informacích v podniku. Bojí se, že by mohla informace zneužít, případně šířit po firmě. Obzvláště se to týká mezd, které jsou velmi citlivým tématem. Pokud účetní ví o mzdách všech zaměstnanců, může docházet k závistí a narušování firemní kultury. Z tohoto pohledu je pozitivní, když podnikatelé převedou alespoň mzdovou agendu na externí společnost, pro kterou je úspěch klienta ve vlastním zájmu.

## 6 Společnost HR Technik, s. r. o.

Druhou analyzovanou společností je HR Technik s.r.o., která je výrazně menší firmou. Oproti ČSAD Jihotrans, a. s. si podvojně účetnictví a mzdovou agendu nevede sama, svými zaměstnanci, ale uzavřela smlouvu s již představenou externí účetní firmou.

### 6.1 Charakteristika společnosti

Společnost se zabývá maloobchodem. Hlavní činností je nákup náradí ze zahraničí a jeho prodej společně se servisem, a to jak záručním, tak pozáručním.

Kořeny historie společnosti nesahají příliš daleko. Její vznik se datuje od dubna roku 2011. I přesto, že je nedávno založená, má rostoucí potenciál, který přislubuje příznivý vývoj.

#### Obecné údaje o společnosti:

|                 |   |
|-----------------|---|
| Obchodní jméno: | HR TECHNIK s.r.o.                       |
| Sídlo:          | Zavadilka 2076, 370 05 České Budějovice |
| Právní forma:   | společnost s ručením omezeným           |
| Vznik:          | 6. 4. 2011                              |

#### Ekonomické údaje o společnosti:

|                    |            |
|--------------------|------------|
| Základní kapitál:  | 200 000 Kč |
| Vlastní kapitál:   | 233 000 Kč |
| Aktiva:            | 501 000    |
| Počet zaměstnanců: | 3          |

Vzhledem k malému počtu zaměstnanců, není organizační struktura nikterak složitá. Společnost má jednoho jednatele, jímž je majitel firmy. Ten rozhoduje o veškerých záležitostech. Kromě něj zde pracuje pomocník v servisu, který je současně skladníkem a administrativní pracovnice zaměstnaná na dohodu o provedení práce. Tato zaměstnankyně připravuje doklady pro účetní firmu a zároveň s ní komunikuje.



## 6.2 Současný stav – outsourcing účetních prací

### 6.2.1 Zpracování dat, reporting

Zpracování dokladů se provádí v externí účetní firmě. Administrativní pracovnice na začátku každého měsíce fyzicky předává doklady (faktury, pokladní doklady, výpisy, cestovní příkaz, prodejky, atd.) účetní firmě. Ta je následně zaúčtuje do svého systému a každému dokladu přidělí správnou akontaci. Pokud dochází k nějakým nejasnostem ze strany účetní firmy, ozve se zaměstnankyni a problém spolu dodatečně vyřeší. Zároveň s účetnictvím si nechává společnost vést i mzdovou agendu. Přenos souboru obsahující docházku probíhá elektronickou poštou. Účetní firma informace zpracuje a pošle v co nejbližší době zpátky společnosti. Na základě přijatých výplatních lístků a přehledů srážek se vyplácí mzda a odvádí částky příslušným orgánům. Účetní firma zasílá současně i přehledy pro zdravotní pojišťovny, které se podepsané posílají poštou.

Report ze zpracovaných dat je pro společnost důležitým dokumentem o svém hospodaření. Účetní firma jej zasílá vždy po zaúčtování každého měsíce. Jednatel na základě reportu vidí výši a strukturu nákladů a výnosů a výši zisku či ztráty jak za měsíc, tak i kumulovaný.

Na konci roku účetní firma zpracovává účetní výkazy, daňová přiznání společnosti a zúčtovává inventuru, ke které jí společnost musí předat potřebné podklady s vyčíslenými rozdíly.

### 6.2.2 Smlouva s účetní firmou

Společnost ihned při jejím vzniku založila smlouvu s účetní firmou. Tato smlouva je mandátní, ve které HR Technik vystupuje jako mandant a účetní firma jako mandatář.

Předmětem smlouvy je poskytování služeb mandantovi od mandatáře. Služby a výkony jsou následující:

- ❖ zpracování podvojného účetnictví
- ❖ ekonomické, účetní a daňové poradenství
- ❖ personální a mzdové poradenství

Ve smlouvě se mandant zavazuje, že mandatáři bude předávat veškeré účetní doklady v průběhu měsíčního účetního období. Poslední účetní doklady nejpozději do 3. dne po ukončení měsíčního účetního období. Podklady pro zpracování mezd pak

nejpozději do 2. pracovního dne následujícího měsíce za uplynulý měsíc. V případě zpracování účetní uzávěrky musí být poklady předány nejpozději do konce ledna následujícího roku a to za uplynulý rok.

Oproti tomu je mandatář povinen hájit oprávněné zájmy mandanta, jestliže nebudou v rozporu se zákonem, provádět své úkony v zákonné a předepsané kvalitě.

Mandatář odpovídá mandantovi za prokázanou škodu, která by mu vznikla v souvislosti s touto smlouvou a jejím předmětem. Mandant ručí za hodnověrnost a správnost dokladů, které odpovídají skutečnosti a jsou v souladu se zákonem. Pokud by tak nebylo, mandatář neodpovídá za jeho majetkové či jiné sankce a škody.

Jestliže mandant neodevzdá potřebné doklady v dohodnutém termínu, poté nenese mandatář žádnou odpovědnost za případně vzniklou škodu a stejně tak i za opožděné zpracování a předání dokladů, včetně potřebných hlášení na veřejnoprávní orgány.

Mandatář je povinen získané doklady zpracovat dle zákonných termínů. Nejpozději do 30. dne po ukončení účetního období zpracované doklady předat mandantovi. Pokud se jedná o doklady mezd zaměstnanců, ty musí být předány nejpozději do 15 dne následujícího měsíce.

Obě strany se zavazují k zachování mlčenlivosti o vzájemně poskytnutých dokladech a informacích.

Mandant uděluje mandatáři plnou moc, kterou účetní firma potřebuje při kontrolách, šetřeních a jiných jednáních v souvislosti s předmětem smlouvy na veřejnoprávních orgánech.

### **6.2.3 Ceny účetních služeb**

|  |   |
|--|---|
| - otevření účetních knih   | <b>500 Kč za rok</b>                    |
| - úhrada za manuální zpracování dat  | <b>8 Kč za řádek</b>                    |
| - měsíční paušální poplatek za účetní sestavy včetně saldokont   | <b>1 000 Kč</b>                         |
| - vypracování daňového přiznání DPH, včetně doručení FÚ  | <b>1 100 Kč</b>                         |
| - souhrnné hlášení k DPH   | <b>300 Kč</b>                           |
| - hlášení Intrastat  | <b>od 300 Kč a výše</b>                 |
| - zpracování mezd zaměstnanců  | <b>300 Kč za zaměst.</b>                |
| - zpracování roční účetní uzávěrku dle rozsahu a náročnosti je stanovena dohodou, nejvýše však ve výši | <b>jedné dvanáctiny roční fakturace</b> |

- další služby jako například účast na kontrolách, konzultace nad rámec zpracování účetnictví a pod. se účtují za každou započatou hodiny **300 Kč**

## 6.2.4 Nákladová náročnost outsourcingu

Účetní firma fakturuje své služby pouze jednou čtvrtletně. V následující tabulce jsou uvedeny částky, které byly touto firmou fakturovány v roce 2012. Ceny jsou uvedeny bez DPH, tedy v podobě nákladů společnosti HR Technik s.r.o.

**Tabulka 6: Náklady na outsourcing v jednotlivých čtvrtletích**

|                       |              |
|-----------------------|--------------|
| leden - březen 2012   | 19 478,00 Kč |
| duben - červen 2012   | 20 822,00 Kč |
| červenec - září 2012  | 23 570,00 Kč |
| říjen - prosinec 2012 | 26 774,00 Kč |

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Účetní firma nejen, že účtuje doklady a mzdy během roku, ale také provádí další činnosti související s ukončením roku:

|   |          |
|---|----------|
| - zpracování DPPO vč. účetních výkazů     | 7 000 Kč |
| - vyúčtování závislé činnosti za celý rok | 600 Kč   |
| - srážková daň                            | 600 Kč   |
| - příloha k závislé činnosti              | 100 Kč   |
| - silniční daň                            | 600 Kč   |

Celkem za tyto aktivity účetní firma fakturuje 8 900 Kč. Je potřeba o tuto částku zvýšit roční náklady na outsourcing účetnictví.

**Tabulka 7: Celkové roční náklady na outsourcing**

|                         |                     |
|-------------------------|---------------------|
| leden - březen 2012     | 19 478,00 Kč        |
| duben - červen 2012     | 20 822,00 Kč        |
| červenec - září 2012    | 23 570,00 Kč        |
| říjen - prosinec 2012   | 26 774,00 Kč        |
| fakturace na konci roku | 8 900,00 Kč         |
| <b>CELKEM</b>           | <b>99 544,00 Kč</b> |

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Pro další výpočet potřebujeme znát průměrnou výši nákladů za jeden měsíc, kterou vypočteme následovně:

$$99\,544\text{ Kč} / 12 = 8\,295\text{ Kč}$$

Do nákladů lze navíc zařadit tzv. náklady transakční spojené s dopravou dokladů z místa podnikání společnosti do účetní firmy. Obě společnosti sídlí v městě České Budějovice, což je značná výhoda. Vzdálenost mezi nimi činí pouhých 6 km. Cesta s doklady do účetní firmy zahrnuje cestu tam a zpět, celkem tedy 12 km. Administrativní pracovníce starající se o spolupráci mezi podniky dojíždí převážně jednou, někdy dvakrát za měsíc. Auto, kterým se dopravuje je služební a nejedná se o osobní automobil. Za každý ujetý kilometr přísluší náhrada cestovného.

#### Výpočet sazby za kilometr

$$[(7,9 * 34,7) / 100] + 3,7 * 2 = 10,14 \text{ Kč, kde}$$

7,9 ... průměrná spotřeba

34,7 ... průměrná cena PHM pro rok 2012

3,7 ... základní náhrada za použití vozidla pro rok 2012

2 ... přírážka za nákladní automobil

#### **Tabulka 8: Výpočet cestovného**

|                  |     |
|------------------|-----|
| počet ujetých km | 12  |
| sazba za km      | 10  |
| cestovné         | 122 |

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Výše náhrady za dovoz dokladů do účetní firmy dosahuje 122 Kč za každý měsíc v případě, že jezdí pouze jednou.

#### Shrnutí:

|   |               |
|---|---------------|
| Průměrná výše platby za outsourcing za měsíc          | 8 295 Kč      |
| <u>Náhrada cestovného za dopravu dokladů za měsíc</u> | <u>122 Kč</u> |
| Celkové náklady na outsourcing                        | 8 417 Kč      |

Z výsledků vyplývá, že pokud si společnost HR Technik nechává zpracovávat účetnictví od účetní firmy, činí celkové průměrně náklady za měsíc 8 417 Kč.

Ještě je třeba uvést, že v tomto konkrétním případě spolupráce je důležitým článkem administrativní pracovníce, která zajišťuje rozpracovávání dokladů pro externí účetní firmu. Náklady na její odměnu činí 5 000 Kč.

## 6.3 Stav při zaměstnání vlastní účetní

### 6.3.1 Nákladová náročnost vlastní účetní

Pokud by firma chtěla převést veškeré služby externí účetní firmy na vlastního účetního pracovníka, musela by takového pracovníka zaměstnat na plný úvazek a zajistit mu odpovídající mzdu. Zaměstnavatel by byl ochoten vyplácet hrubou mzdu ve výši 15 000 Kč. V tabulce je uveden výpočet čisté mzdy případné účetní spolu s výší nákladů, které by tímto úkonem vznikly.

**Tabulka 9: Výpočet čisté mzdy účetní**

|  |                  |
|--|------------------|
| <b>Hrubá mzda</b>                            | <b>15 000 Kč</b> |
| Pojistné za zaměstnavatele 34 % (25 % + 9 %) | 5 100 Kč         |
| <b>Superhrubá mzda</b>                       | <b>20 100 Kč</b> |
| <b>Základ pro výpočet zálohy na daň</b>      |                  |
| Základ pro výpočet zálohy na daň             | 20 100 Kč        |
| Záloha na daň                                | 3 015 Kč         |
| Sleva na poplatníka                          | 2 070 Kč         |
| Daň po slevě                                 | 945 Kč           |
| <b>Sociální pojištění zaměstnance 6,5%</b>   |                  |
| Sociální pojištění zaměstnance 6,5%          | 975 Kč           |
| <b>Zdravotní pojištění zaměstnance 4,5 %</b> |                  |
| Zdravotní pojištění zaměstnance 4,5 %        | 675 Kč           |
| <b>Čistá mzda</b>                            | <b>12 405 Kč</b> |
| = 15 000 - 975 - 675 - 945                   |                  |

*Zdroj: Vlastní zpracování*

**Tabulka 10: Náklady zaměstnavatele na zaměstnance**

|                                |
|--------------------------------|
| <b>Náklady zaměstnavatele</b>  |
| = HM + pojistné zaměstnavatele |
| = 15 000 + 5 100               |
| = <b>20 100 Kč</b>             |

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Jak je z výpočtu vidět, zaměstnání účetní pracovnice znamená pro firmu náklady 20 100 Kč měsíčně. Společnosti by se však nezvýšily pouze mzdové náklady, ale také náklady týkající se školení účetní a na nákup softwaru. Podnik využívá ekonomický software Pohoda Jazz. Tento program je variantou pro firmy, které si samostatně nevedou účetnictví. Neobsahuje účetní, daňové, majetkové a mzdové agendy. Slouží k vedení skladu, pohybu zásob, tvorbě objednávek, fakturaci a financím, jako je

pokladna a banka. Pořizovací cena činila 5 980 Kč. V případě převedení účetní a mzdové agendy na samostatnou účetní, by si společnost musela pořídit software Pohoda Premium. Tento program slouží k vedení kompletního účetnictví včetně skladového hospodářství a mezd a stojí 11 980 Kč. Výše nákladů na školení účetní se pohybuje řádově okolo 10 000 Kč ročně, přibližně 833 Kč měsíčně.

**Tabulka 11: Shrnutí nákladů při zaměstnání účetní**

| Druh nákladu |                           | Částka    | Celkem    |
|--------------|---------------------------|-----------|-----------|
| měsíční      | Hrubá mzda vč.pojistného  | 20 100 Kč | 20 933 Kč |
|              | Náklady na školení účetní | 833 Kč    |           |
| jednorázové  | Program Pohoda Premium    | 11 980 Kč | 11 980 Kč |

*Zdroj: Vlastní zpracování*

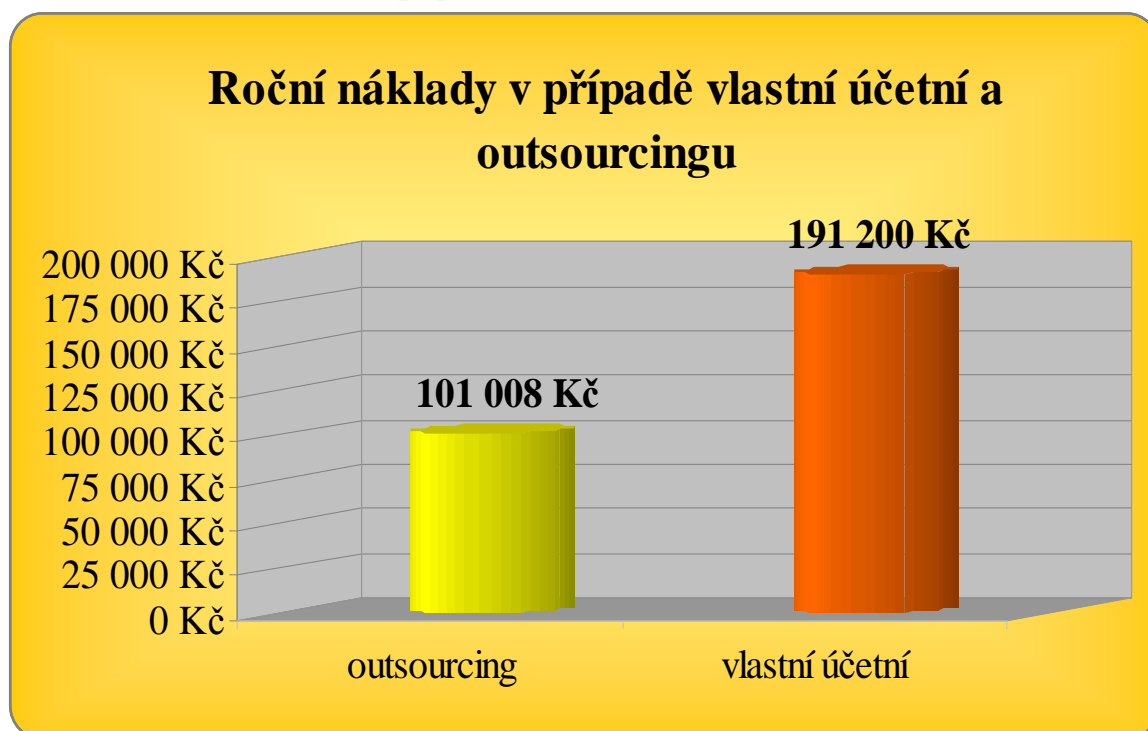
## 6.4 Porovnání

Celková nákladová náročnost outsourcingu účetnictví a mezd činí měsíčně 8 417 Kč, měsíční náklady zaměstnavatele na zaměstnanou účetní dosahují 20 100 Kč. Pro ucelené srovnání je potřeba mzdové náklady upravit o mzdu administrativní pracovnice, která pracuje ve společnosti. Při zaměstnání účetní na plný úvazek by společnost nevyužila její práci a propustila by ji. Tím by firmě klesly mzdové náklady o 5 000 Kč. Konečné mzdové náklady by činily pouze 15 100 Kč. K této částce musíme připočítat náklady na školení v měsíční výši 833 Kč. V tomto případě činí rozdíl mezi náklady z outsourcingu a náklady na zaměstnání nové účetní 7 516 Kč měsíčně.

Pro přehlednost uvedme náklady a rozdíl mezi nimi v ročních částkách. Z dříve uvedených výpočtů víme, že celková roční platba za outsourcing činí 99 544 Kč a náklady na cestovné 122 Kč měsíčně, tedy 1 464 Kč ročně. Celkové roční náklady na outsourcing jsou ve výši 101 008 Kč. V případě vlastní účetní převedeme konečné mzdové náklady 15 100 Kč na roční, čímž dostáváme částku 181 200 Kč. Následně přičteme náklady na školení 10 000 Kč, dostáváme 191 200 Kč. V absolutní výši rozdíl činí 90 192 Kč, procentuálně se náklady při převedení účetnictví a mzdové agendy na

vlastní účetní zvýší o 89 %. Navíc bude muset společnost při zaměstnání účetní vydat jednorázové náklady na program ve výši 11 980 Kč.

**Graf 4: Výše ročních nákladů v případě outsourcingu a vlastní účetní**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Jaký vliv by mělo zaměstnání účetní nejen na mzdové náklady, ale také na celkový výsledek hospodaření zjistíme v následující tabulce. Pro výpočet byly využity informace z dostupného Výkazu zisku a ztrát za rok 2011. Společnost v tomto roce začala podnikat. Z tohoto důvodu jsou částky pouze za období 8 měsíců.

**Tabulka 12: Vliv mzdových nákladů účetní na hospodaření společnosti v roce 2011**

| Současná situace |  |           | Vlastní účetní pracovník |  |            |
|------------------|--|-----------|--------------------------|--|------------|
| 1                | Tržby za prodej zboží                      | 656       | 1                        | Tržby za prodej zboží                      | 656        |
| 2                | Náklady vynaložené na prodané zboží        | 315       | 2                        | Náklady vynaložené na prodané zboží        | 315        |
| 3                | Obchodní marže (ř. 1-2)                    | 341       | 3                        | Obchodní marže (ř. 1-2)                    | 341        |
| 4                | Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb | 17        | 4                        | Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb | 17         |
| 5                | Výkony (ř. 4)                              | 17        | 5                        | Výkony (ř. 4)                              | 17         |
| 6                | Spotřeba materiálu a energie               | 10        | 6                        | Spotřeba materiálu a energie               | 10         |
| 7                | Služby                                     | 120       | 7                        | Služby                                     | 74         |
| 8                | Výkonová spotřeba (ř. 6+7)                 | 130       | 8                        | Výkonová spotřeba (ř. 6+7)                 | 84         |
| 9                | Přidaná hodnota (ř. 3+5-8)                 | 228       | 9                        | Přidaná hodnota (ř. 3+5-8)                 | 274        |
| 10               | Osobní náklady                             | 179       | 10                       | Osobní náklady                             | 322        |
| 11               | Daně a poplatky                            | 2         | 11                       | Daně a poplatky                            | 2          |
| 12               | Provozní VH (ř. 9-10-11)                   | 47        | 12                       | Provozní VH (ř. 9-10-11)                   | -50        |
| 13               | Ostatní finanční výnosy                    | 1         | 13                       | Ostatní finanční výnosy                    | 1          |
| 14               | Ostatní finanční náklady                   | 6         | 14                       | Ostatní finanční náklady                   | 6          |
| 15               | Finanční VH (ř. 13-14)                     | -5        | 15                       | Finanční VH (ř. 13-14)                     | -5         |
| 16               | Daň z příjmů za běžnou činnost             | 9         | 16                       | Daň z příjmů za běžnou činnost             | 0          |
| 17               | VH před zdaněním (ř. 12+15)                | 42        | 17                       | VH před zdaněním (ř. 12+15)                | -55        |
| 18               | VH za účetní období (ř. 17-16)             | <b>33</b> | 18                       | VH za účetní období (ř. 17-16)             | <b>-55</b> |

Zdroj: Vlastní zpracování

První tabulka zobrazuje skutečnou výši nákladů a výnosů dosažených v daném roce. Položka Služby zahrnuje výši plateb za outsourcing v hodnotě 45 948 Kč a Osobní náklady odpovídají mzdě majitele a posléze i administrativní pracovnice, která byla přijata v červenci 2011. Třetí zaměstnanec byl přijat v roce 2012.

Částka za platbu outsourcingu byla zjištěna z jednotlivých faktur od účetní firmy související s rokem 2011. Podstata výpočtu odpovídá postupu uvedenému výše, kde se zjišťovala nákladová náročnost outsourcingu za rok 2012. Opět jsou zde zahrnuty nejen čtvrtletní platby, ale zároveň faktura za ukončení roku spojená s tvorbou výkazů a daňových přiznání.



**Tabulka 13: Celkové roční náklady na outsourcing za rok 2011**

|                         |              |
|-------------------------|--------------|
| duben - červen 2011     | 7 968,00 Kč  |
| červenec - září 2011    | 12 896,00 Kč |
| říjen - prosinec 2011   | 16 184,00 Kč |
| fakturace na konci roku | 8 900,00 Kč  |
| CELKEM                  | 45 948,00 Kč |

Zdroj: Vlastní zpracování

Na druhou část tabulky s názvem „Vlastní účetní pracovník“ je aplikována situace bez outsourcingu při zaměstnání účetní. Položka Služby se snížila o zmiňovaných 45 948 Kč. Osobní náklady se snížily o mzdu administrativní pracovnice, která pracovala 6 měsíců a její mzda včetně pojistného činila v roce 2011 3 000 Kč. Následně se zvýšily o mzdu účetní odpovídající 8 měsícům. Celkem Osobní náklady vzrostly o 142 800 Kč. Viz. následující výpočet.

$$179 \text{ tis. Kč} - 18 \text{ tis. Kč} (3\,000 * 6) + 161 \text{ tis. Kč} (20\,100 * 8) = 322 \text{ tis. Kč}$$

Rozdíl mezi variantami je enormní. Jestliže by se společnost přeci jen rozhodla v roce 2011 pro vlastní účetní, zvýšení mzdových nákladů by způsobilo propad do ztráty ve výši 55 000 Kč.

Zmíněné závěry platí pro aktuální stav firmy. Dle současných údajů o hospodaření společnosti se však lze domnívat, že firma v budoucnu poroste. V roce 2012 obrat vzrostl přes 3 000 000 Kč. Se zvyšováním obratu je pravděpodobné, že firma bude potřebovat více zaměstnanců. Do jaké výše obratu a počtu zaměstnanců se vyplatí společnosti outsourcing a odkdy by měla zvolit variantu samostatné účetní?

## 6.5 Analýza

Pro výpočet potřebujeme několik informací. V první řadě zjistíme celkový počet zúčtovaných položek za rok, který přepočítáme na jednoho zaměstnance. Pro úplnost dodejme, že rozsah položek odpovídá roku 2012. Ten budeme násobit postupně různými počty zaměstnanců a příslušnou sazbou za položku. Zároveň je každý měsíc účtován paušál 1000 Kč, který převedeme na roční sumu. Důležitou částí jsou mzdy. Účetní firma účtuje 300 Kč za zaměstnance, pokud společnost zaměstnává méně jak 40 lidí. K získání celkové sumy je potřeba přičíst příznání k DPH, které se účtuje čtvrtletně částkou 1100 Kč, otevření knih na začátku roku v hodnotě 500 Kč a konečná platba na konci roku za daňové příznání a jiné ve výši 8 900 Kč.

|                                |          |
|--------------------------------|----------|
| Počet položek za rok 2012      | 7 384    |
| Počet položek na 1 zaměstnance | 2 461,33 |

V první tabulce je zobrazen výpočet výše roční platby za outsourcing dle počtu zaměstnanců. Základní struktura představuje měsíční paušál 1000 Kč a platbu za položku 8 Kč.

**Tabulka 14: Výpočet roční platby za outsourcing při zaměstnání do 10 zaměstnanců**

| Počet zaměstnanců | Náklady na položky | Náklady na výpočet mzdy | Paušál | Přiznání k DPH | Otevření knih | Platby na konci roku | Obrat za rok | Podíl z obrat | <b>CEL-KEM</b> |
|-------------------|--------------------|-------------------------|--------|----------------|---------------|----------------------|--------------|---------------|----------------|
| 1                 | 19 691             | 3 600                   | 12 000 | 4 400          | 500           | 8 900                | -            | -             | <b>49 091</b>  |
| 2                 | 39 381             | 7 200                   | 12 000 | 4 400          | 500           | 8 900                | -            | -             | <b>72 381</b>  |
| 3                 | 59 072             | 10 800                  | 12 000 | 4 400          | 500           | 8 900                | -            | -             | <b>95 672</b>  |
| 5                 | 98 453             | 18 000                  | 12 000 | 4 400          | 500           | 8 900                | -            | -             | <b>142 253</b> |
| 7                 | 137 835            | 25 200                  | 12 000 | 4 400          | 500           | 8 900                | -            | -             | <b>188 835</b> |
| 9                 | 177 216            | 32 400                  | 12 000 | 4 400          | 500           | 8 900                | -            | -             | <b>235 416</b> |

*Zdroj: Vlastní zpracování*

V druhé tabulce se výpočet vztahuje na rozmezí 10 – 40 zaměstnanců. V tomto případě základní struktura zahrnuje paušál 1 000 Kč, platbu za položku v částce 2 Kč a zároveň podíl z ročního obratu 3,5 promile. Náklady na mzdy jsou stále ve výši 300 Kč na jednoho zaměstnance. Pro výpočet stanovíme průměrný obrat na jednoho zaměstnance, který násobíme dle počtu pracovníků.

|                        |              |
|------------------------|--------------|
| Obrat za rok           | 3 065 837    |
| Obrat na 1 zaměstnance | 1 021 945,67 |

**Tabulka 15: Výpočet roční platby za outsourcing při zaměstnání 10-40 zaměstnanců**

| Počet zaměstnanců | Náklady na položky | Náklady na výpočet mzdy | Paušál | Přiznání k DPH | Otevření knih | Platby na konci roku | Obrat za rok | Podíl z obrat | <b>CEL-KEM</b> |
|-------------------|--------------------|-------------------------|--------|----------------|---------------|----------------------|--------------|---------------|----------------|
| 10                | 49 227             | 36 000                  | 12 000 | 4 400          | 500           | 8 900                | 10 219 457   | 35 768        | <b>146 795</b> |
| 12                | 59 072             | 43 200                  | 12 000 | 4 400          | 500           | 8 900                | 12 263 348   | 42 922        | <b>170 994</b> |
| 15                | 73 840             | 54 000                  | 12 000 | 4 400          | 500           | 8 900                | 15 329 185   | 53 652        | <b>207 292</b> |
| 20                | 98 453             | 72 000                  | 12 000 | 4 400          | 500           | 8 900                | 20 438 913   | 71 536        | <b>267 790</b> |
| 21                | 103 376            | 75 600                  | 12 000 | 4 400          | 500           | 8 900                | 21 460 859   | 75 113        | <b>279 889</b> |
| 23                | 113 221            | 82 800                  | 12 000 | 4 400          | 500           | 8 900                | 23 504 750   | 82 267        | <b>304 088</b> |
| 25                | 123 067            | 90 000                  | 12 000 | 4 400          | 500           | 8 900                | 25 548 642   | 89 420        | <b>328 287</b> |
| 28                | 137 835            | 100 800                 | 12 000 | 4 400          | 500           | 8 900                | 28 614 479   | 100 151       | <b>364 585</b> |
| 29                | 142 757            | 104 400                 | 12 000 | 4 400          | 500           | 8 900                | 29 636 424   | 103 727       | <b>376 685</b> |
| 30                | 147 680            | 108 000                 | 12 000 | 4 400          | 500           | 8 900                | 30 658 370   | 107 304       | <b>388 784</b> |
| 35                | 172 293            | 126 000                 | 12 000 | 4 400          | 500           | 8 900                | 35 768 098   | 125 188       | <b>449 282</b> |

Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední výpočet se vztahuje na počet zaměstnanců vyšší než 40. Zde již účetní firma přestoupila k nižší hranici sazby za zaměstnance. Účtuje 250 Kč. Základní struktura je stejná jako v předchozím případě. Zahrnuje opět paušál 1 000 Kč, platbu za položku 2 Kč a podíl z obratu 3,5 promile.

**Tabulka 16: Výpočet roční platby za outsourcing při zaměstnání nad 40 zaměstnanců**

| Počet zaměstnanců | Náklady na položky | Náklady na výpočet mzdy | Paušál | Přiznání k DPH | Otevření knih | Platby na konci roku | Obrat za rok | Podíl z obrat | <b>CEL-KEM</b> |
|-------------------|--------------------|-------------------------|--------|----------------|---------------|----------------------|--------------|---------------|----------------|
| 40                | 196 907            | 120 000                 | 12 000 | 4 400          | 500           | 8 900                | 40 877 827   | 143 072       | <b>485 779</b> |
| 45                | 221 520            | 135 000                 | 12 000 | 4 400          | 500           | 8 900                | 45 987 555   | 160 956       | <b>543 276</b> |
| 46                | 226 443            | 138 000                 | 12 000 | 4 400          | 500           | 8 900                | 47 009 501   | 164 533       | <b>554 776</b> |
| 47                | 231 365            | 141 000                 | 12 000 | 4 400          | 500           | 8 900                | 48 031 446   | 168 110       | <b>566 275</b> |
| 48                | 236 288            | 144 000                 | 12 000 | 4 400          | 500           | 8 900                | 49 053 392   | 171 687       | <b>577 775</b> |
| 50                | 246 133            | 150 000                 | 12 000 | 4 400          | 500           | 8 900                | 51 097 283   | 178 840       | <b>600 774</b> |

Zdroj: Vlastní zpracování

Zde je třeba zmínit některé zjednodušené předpoklady, které by si při řešení reálného případu vyžádali hlubší analýzu. Výpočet předpokládá, že firma při zvýšení obratu přímo úměrně zvýší počet zaměstnanců, což nemusí být pravidlem. Stejně tak poměr

počtu účetních položek k počtu zaměstnanců, ze kterého výpočet vychází, může být díky malému počtu zaměstnanců řešené firmy určen poměrně nepřesně.

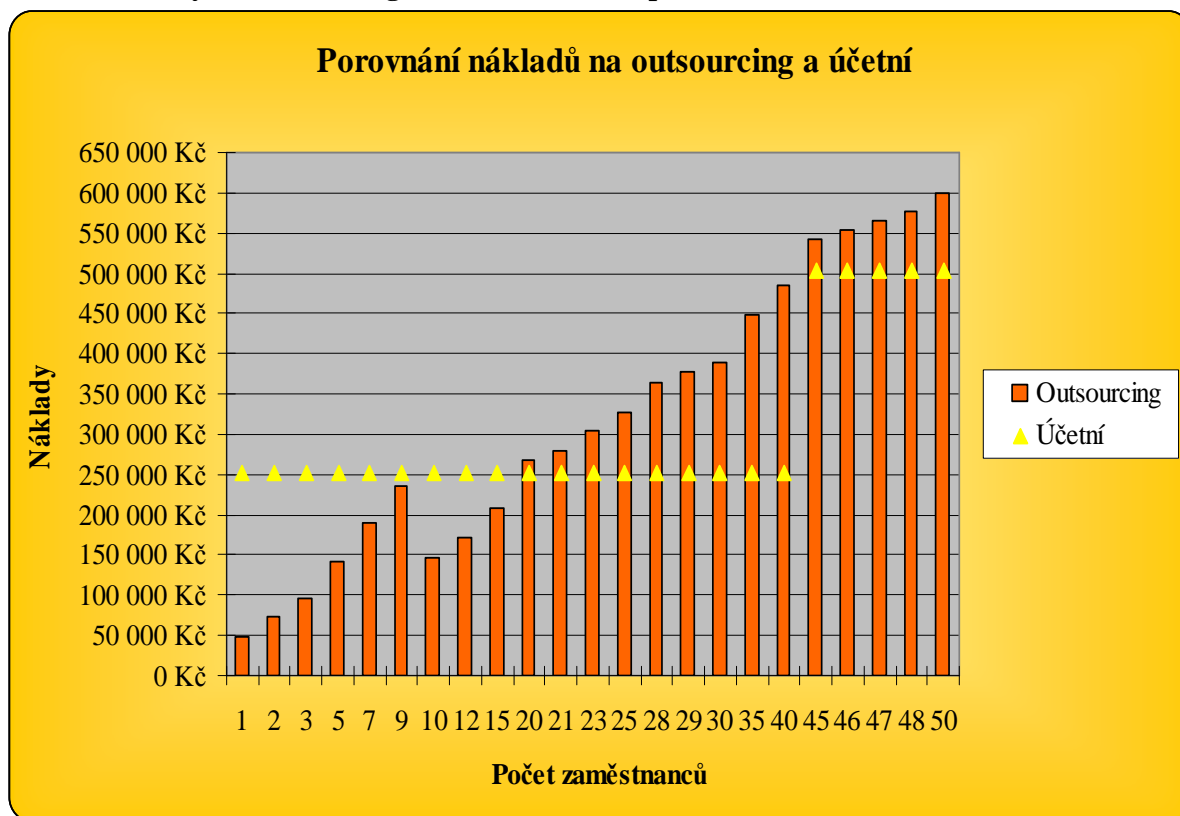
Na tomto místě výsledky srovnáme s ročními náklady na zaměstnání samostatné účetní. Náklady na účetní zahrnují roční mzdu včetně pojistného za zaměstnavatele spolu s náklady na školení.

**Tabulka 17: Srovnání ročních nákladů na outsourcing a účetní dle počtu zaměstnanců**

|           | Outsourcing       | Účetní            |
|-----------|-------------------|-------------------|
| 1         | 49 091 Kč         | 251 200 Kč        |
| 2         | 72 381 Kč         | 251 200 Kč        |
| 3         | 95 672 Kč         | 251 200 Kč        |
| 5         | 142 253 Kč        | 251 200 Kč        |
| 7         | 188 835 Kč        | 251 200 Kč        |
| 9         | 235 416 Kč        | 251 200 Kč        |
| 10        | 146 795 Kč        | 251 200 Kč        |
| 12        | 170 994 Kč        | 251 200 Kč        |
| 15        | 207 292 Kč        | 251 200 Kč        |
| <b>20</b> | <b>267 790 Kč</b> | <b>251 200 Kč</b> |
| 21        | 279 889 Kč        | 251 200 Kč        |
| 23        | 304 088 Kč        | 251 200 Kč        |
| 25        | 328 287 Kč        | 251 200 Kč        |
| 28        | 364 585 Kč        | 251 200 Kč        |
| 29        | 376 685 Kč        | 251 200 Kč        |
| 30        | 388 784 Kč        | 251 200 Kč        |
| 35        | 449 282 Kč        | 251 200 Kč        |
| 40        | 485 779 Kč        | 251 200 Kč        |
| <b>45</b> | <b>543 276 Kč</b> | <b>502 400 Kč</b> |
| 46        | 554 776 Kč        | 502 400 Kč        |
| 47        | 566 275 Kč        | 502 400 Kč        |
| 48        | 577 775 Kč        | 502 400 Kč        |
| 50        | 600 774 Kč        | 502 400 Kč        |

*Zdroj: Vlastní zpracování*

**Graf 5: Náklady na outsourcing a vlastní účetní dle počtu zaměstnanců**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Ze srovnání jasně vyplývá, že do velikosti 20 zaměstnanců, což přibližně odpovídá 20 000 000 Kč obratu, se firmě vyplatí outsourcing. Je-li firma větší, je výhodnější vlastní vedení účetnictví. Dále je z výsledků zřejmé, že od velikosti 45 pracovníků může společnost zaměstnat dvě účetní, aniž by insourcing přestal být finančně výhodnější. To znamená, že ve firmě vychází na jednu účetní maximálně 45 zaměstnanců. Otázkou je, zda tento poměr může být realizovatelný. Vezmeme-li v úvahu situaci ve společnosti ČSAD Jihotrans, kde vychází na jednu účetní přibližně 48 pracovníků, je tento poměr v praxi zřejmě reálný.

V grafu si můžeme všimnout snížení platby za outsourcingové služby u 10. pracovníka, který je způsoben přechodem účetní firmy na jinou metodu oceňování služeb. Dochází ke snížení tzv. manuálu a zahrnutí podílu z obratu. Toto snížení působí až do případného 15. pracovníka. Náhlý skok u 45. pracovníka je způsoben zahrnutím roční výše mzdových nákladů druhé účetní, která by se podílela na účtování.

## 7 Závěr

Základním cílem práce byla analýza outsourcingu zpracování a vedení účetnictví se zaměřením na zefektivnění činností v podniku. Outsourcing je moderní pojetí transformace služeb mezi podnikem a specializovanou společností, přičemž jednou z typických činností vhodných pro outsourcing je právě vedení účetnictví, případně mzdové agendy.

V rámci praktické části byla provedena analýza dvou společností, významně se lišících velikostí a strukturou.

Představitelem velkých společností je ČSAD Jihotrans provozující vlastní ekonomický úsek, ve kterém je zaměstnáno 15 lidí. Společnosti byla pro srovnání navrhována změna v podobě outsourcingu účetnictví a mzdové agendy, která by sebou nesla propuštění určitého počtu zaměstnanců. V případě outsourcingu účetnictví nabídla účetní firma měsíční paušál v rozsahu 250 000 – 400 000 Kč. Z důvodu velkého rozptylu nabídnuté ceny nebylo možné dojít k jednoznačnému výsledku, nicméně z výpočtů vyplynulo, že outsourcing účetnictví by byl finančně výhodný jen v případě dolní meze 250 000 Kč. I v takovém případě by však úspora nebyla nikterak výrazná. V ostatních případech by došlo k nárůstu nákladů. U outsourcingu mzdové agendy byl výsledek jednoznačný. Přenesení této činnosti na účetní firmu by způsobilo nárůst nákladů o téměř 100 %. V praxi často firmy outsourcují současně účetnictví i mzdy. Jak už naznačovaly výsledky předchozích výpočtů, tato varianta je pro firmu ztrátová.

Finanční výhodnost není jediným kritériem posuzující výhodnost outsourcingu. Společnost by se mohla zaměřit na jiné cíle, jako například přenesení rizika, odpovědnosti účetní či utajení určitých informací před zaměstnanci. Přesto však by tyto výhody jen stěží převážily nákladovou náročnost. Současně pro insourcing činností u takto velké společnosti je i fakt, že je účetnictví silně propojeno s provozem a přestavba systému by sebou nesla řadu počátečních nákladů.

Druhá analyzovaná společnost je představitelem malých firem a outsourcing účetnictví využívá již od svého počátku. V rámci srovnání byla společnosti navrhována změna na tzv. insourcing, tedy převedení účetnictví na vlastní účetní. Z výpočtů vyšlo jasně najevo, že insourcing v tomto případě není dobrou volbou. Náklady na mzdu účetní a její školení včetně jednorázového výdaje na nový účetní program jasně

převyšují náklady na outsourcing. Promítnutí nákladů do Výkazu zisku a ztrát ukazuje, že zaměstnání vlastní účetní by mělo zásadní vliv na výsledek hospodaření. Společnost by se dostala do ztráty 55 000 Kč. V současné době je tedy outsourcing pro společnost HR Technik ideálním řešením. Nejenže šetří náklady, ale také využívá výhod, které jí outsourcing poskytuje. Majitel společnosti se může spolehnout na profesionální přístup, nemusí pečlivě sledovat změny v legislativě a část rizika přenáší na externí společnost společně s odpovědností. Díky outsourcingu získá více času na základní ziskový potenciál firmy, který je potřeba rozvíjet právě u takto mladé firmy.

Vzhledem k rostoucímu trendu této společnosti bylo zajímavé zjistit, od jaké velikosti obratu a počtu zaměstnanců by vlastní účetní pracovnice byla výhodnější. Výsledek poukázal na skutečnost, že outsourcing účetnictví se nevyplatí při zaměstnání více jak 20 pracovníků při předpokládaném obratu 20 000 000 Kč. Existuje navíc předpoklad, že společnost s rostoucím počtem zaměstnanců a rozsahem účetních položek bude muset zaměstnat další účetní pracovníci. Dle výpočtů by se dvě účetní firmě vyplatily od velikosti 45 zaměstnanců. Například u ČSAD Jihotrans je poměr počtu účetních k počtu zaměstnanců takový, že na jednu účetní vychází 48 zaměstnanců.

Výsledky analýz obou firem korespondují s obecně uváděným tvrzením, že outsourcing účetnictví se finančně vyplatí převážně u malých a středních podniků. Bylo ukázáno, že finanční výhodnost outsourcingu účetnictví závisí na velikosti podniku. Outsourcing je však součástí strategického řízení, neboť může firmě přinášet i jiné, než finanční výhody, a proto rozhodnutí pro něj musí být uskutečněno na základě detailní analýzy všech jeho aspektů.

## 8 Summary

Outsourcing allows companies to focus on the core business. It is assumed that the activities which provide no value added to the company will be transferred to an external company. A typical example is bookkeeping or administration of salaries. These areas are essential for running the business, provide important information for the owners and their management is currently a legislative duty. Successful relationship between the outsourcing company and the company that receives the service is based on several key activities: choosing a reliable and trusted partner, drawing up a legal contracts formulated in detail, supervising of the external company and evaluation of effectiveness. In the practical part of my work, I provide an analysis of two companies with significant differences in size and structure. A representative of a large company is ČSAD Jihotrans which operates its own finance department. This company was offered several changes in the form of bookkeeping and its outsourcing and administration of salaries which would lead to releasing a number of employees. The results of analysis shows that the outsourcing of accounting would be financially disadvantageous. The second analyzed company is a representative of a small business and has been outsourcing its accounting since its foundation. In order to compare the results with the larger company representative, this company was offered so called „insourcing“, in other words, transferring accounting under its control. Based on the calculations, it became clear that insourcing in this case would not be a good choice. It was interesting to find the turning point regarding the size of turnover and the number of employees from which it is more preferable to run an own accounting unit rather than outsourcing it. The result pointed out that the outsourcing of accounting is not worthy for companies with more than 20 employees and an expected turnover of 20 million CZK. The results of my analysis of both companies correspond to the generally reported assumption that outsourcing of accounting is financially worthy mainly for small and medium-sized enterprises. It was shown that the financial benefits of outsourcing of accounting depends on the size of the enterprise. However, outsourcing is a part of strategic management and it can also bring other than only financial benefits to the company and therefore the decision in its favour needs to be made based on a detailed analysis of all its aspects.

**Keywords:** outsourcing, accounting, insourcing, costs, payment, agreement, employee



## 9 Přehled použité literatury

- [1] RYDVALOVÁ, Petra a Jiří RYDVAL, 2007. *Outsourcing ve firmě: Průvodce pro manažera s tipy pro české prostředí*. 200. vyd. Brno: Computer Press, a.s.. ISBN 978-80-251-1807-8.
- [2] STÝBLO, Jiří, 2005. *Outsourcing a outplacement: Vyčleňování činností a uvolňování zaměstnanců*. Praha: Aspi, a.s.. ISBN 80-7357-094-7.
- [3] DVOŘÁČEK, Jiří a Ladislav TYLL, 2010. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. Praha: C. H. Beck., ISBN 978-80-7400-010-2.
- [4] SYNEK, Miloslav, 2007. *Manažerská ekonomika*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s.. ISBN 978-80-247-1992-4.
- [5] BRAGG, Steven M., 2006. *Outsourcing: a guide to-- selecting the correct business unit-- negotiating the contract-- maintaining control of the process*. 2nd ed. Hoboken, N.J.: John Wiley. ISBN 978-04-716-7626-3.
- [6] SCHNIEDERJANS, Marc J., Ashlyn M. SCHNIEDERJANS a Dara G. SCHNIEDERJANS, 2005. *Outsourcing and insourcing in an international context*. Armonk, N.Y.: M.E. Sharpe. ISBN 07-656-1585-1.
- [7] Administrativní peklo pro podnikatele, ráj pro outsourcing, 2011. In: *Iprosperita* [online]. 14.10.2011 [cit. 2013-04-14]. Dostupné z: <http://www.iprosperita.cz/firmy/990-administrativni-peklo-pro-podnikatele-raj-pro-outsourcing->.
- [8] FIBÍROVÁ, Jana, Libuše ŠOLJAKOVÁ a Jaroslav WAGNER, 2007. *Nákladové a manažerské účetnictví*. Praha: ASPI. ISBN 978-80-7357-299-0.
- [9] Nález Ústavního soudu II. ÚS 69/03

- [10] Úplné znění zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů.
- [11] Úplné znění zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti.
- [12] Úplné znění zákona č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů v platném znění.
- [13] BLOKDIJK, Gerard, 2008. *Outsourcing 100 success secrets: outsourcing 100 success secrets - 100 most asked questions, the missing IT, business process, call center, HR - outsourcing to India, China and more guide*. [S.l: s.n.]. ISBN 978-098-0497-168.
- [14] MCIVOR, Ronan, 2005. *The outsourcing process: strategies for evaluation and management*. New York: Cambridge University Press. ISBN 05-218-4411-8.
- [15] HILL, Charles W a Gareth R JONES, 2010. *Strategic management theory: an integrated approach*. 9th ed. Mason, OH: South-Western/Cengage Learning. ISBN 978-053-8751-070.
- [16] SOPLE, Vinod V., 2009. *Business Process Outsourcing: A Supply Chain of Expertises*. New Delhi: PHI Learning Private Limited. ISBN 978-81-203-3815-9.
- [17] CORBETT, Michael F., 2004. *The Outsourcing Revolution: Why It Makes Sense and How to Do It Right*. Chicago: Dearborn Trade Pub.. ISBN 07-931-9214-5.
- [18] BARRAR, Peter a Roxane GERVAIS, 2006. *Global Outsourcing Strategies: An International Reference on Effective Outsourcing Relationships*. Burlington, VT: Gower. ISBN 978-056-6086-243.
- [19] OSHRI, Ilan, Julia KOTLARSKY a Leslie P. WILLCOCKS, 2011. *The Handbook of Global Outsourcing and Offshoring*. 2. vyd. New York: Palgrave Macmillan. ISBN 978-0-230-29352-6.

[20] JENSTER, Per V., Henrik Stener PEDERSEN, Patricia PLACKETT a David HUSSEY, 2005. *Outsourcing-Insourcing Can vendors make money from the new relationship opportunities?*. Chichester: John Wiley. ISBN 978-047-0014-806.

## Seznam obrázků

|   |    |
|---|----|
| Obrázek 1: Důvody pro úvahu o realizaci outsourcingu ve firmě ..... | 11 |
| Obrázek 2: Hierarchie cílů společností při outsourcingu .....       | 12 |

## Seznam schémat

|   |    |
|---|----|
| Schéma 1: Řídící a organizační struktura společnosti ČSAD JIHOTRANS, a. s. .... | 29 |
| Schéma 2: Struktura ekonomického útvaru .....                                   | 31 |

## Seznam grafů

|   |    |
|---|----|
| Graf 1: Podíl příspěvků hodnotící dopad outsourcingu .....                  | 8  |
| Graf 2: Výše nákladů v případě outsourcingu účetnictví .....                | 39 |
| Graf 3: Výše nákladů v případě outsourcingu mzdové agendy .....             | 40 |
| Graf 4: Výše ročních nákladů v případě outsourcingu a vlastní účetní .....  | 50 |
| Graf 5: Náklady na outsourcing a vlastní účetní dle počtu zaměstnanců ..... | 56 |

## Seznam tabulek

|  |    |
|--|----|
| Tabulka 1: Celkový obrat za rok 2011.....  | 36 |
| Tabulka 2: Výpočet platby za outsourcing účetnictví .....                          | 36 |
| Tabulka 3: Výpočet platby za outsourcing mzdové agendy .....                       | 37 |
| Tabulka 4: Výpočet ušetřených mzdových nákladů v případě outsourcingu účetnictví   | 38 |
| Tabulka 5: Výpočet ušetřených mzdových nákladů v případě outsourcingu mezd .....   | 40 |
| Tabulka 6: Náklady na outsourcing v jednotlivých čtvrtletích.....                  | 46 |
| Tabulka 7: Celkové roční náklady na outsourcing .....                              | 46 |
| Tabulka 8: Výpočet cestovného.....   | 47 |
| Tabulka 9: Výpočet čisté mzdy účetní.....  | 48 |
| Tabulka 10: Náklady zaměstnavatele na zaměstnance .....                            | 48 |
| Tabulka 11: Shrnutí nákladů při zaměstnání účetní.....                             | 49 |
| Tabulka 12: Vliv mzdových nákladů účetní na hospodaření společnosti v roce 2011... | 51 |
| Tabulka 13: Celkové roční náklady na outsourcing za rok 2011 .....                 | 52 |
| Tabulka 14: Výpočet roční platby za outsourcing při zaměstnání do 10 zaměstnanců.. | 53 |
| Tabulka 15: Výpočet roční platby za outsourcing při zaměstnání 10-40 zaměstnanců.. | 54 |
| Tabulka 16: Výpočet roční platby za outsourcing při zaměstnání nad 40 zaměstnanců  | 54 |
| Tabulka 17: Srovnání ročních nákladů na outsourcing a účetní dle počtu zaměstnanců | 55 |

## Seznam příloh

Příloha č. 1 .....Výkaz zisku a ztrát společnosti HR Technik s.r.o.

## VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT

v plném rozsahu

ke dni 31/12/2011

(v celých tisících Kč)

Účetní jednotka doručí účetní  
závěrku současně s doručením  
daňového přiznání za daň z příjmů

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo  
podnikání liší-li se od bydliště

Zavádilka , České Budějovice,

1 x příslušnému finančnímu úřadu

| Rok  | Měsíc |   | IČO |   |   |   |   |   |   |   |
|------|-------|---|-----|---|---|---|---|---|---|---|
| 2011 | 1     | 2 | 2   | 8 | 1 | 3 | 6 | 5 | 3 | 5 |

| Označení<br>a | TEXT<br>b   | Číslo<br>řádku<br>c | Skutečnost v účetním období |              |
|---------------|---|---------------------|-----------------------------|--------------|
|               |   |                     | sledovaném<br>1             | minulém<br>2 |
| I.            | Tržby za prodej zboží                                       | 01                  | 656                         | 0            |
| A.            | Náklady vynaložené na prodané zboží                         | 02                  | 315                         | 0            |
| +             | Obchodní marže  | 03                  | 341                         | 0            |
| II.           | Výkony  | 04                  | 17                          | 0            |
| II.1.         | Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb                  | 05                  | 17                          | 0            |
| 2.            | Změna stavu zásob vlastní činnosti                          | 06                  | 0                           | 0            |
| 3.            | Aktivace  | 07                  | 0                           | 0            |
| B.            | Výkonová spotřeba   | 08                  | 130                         | 0            |
| B.1.          | Spotřeba materiálu a energie                                | 09                  | 10                          | 0            |
| 2.            | Služby  | 10                  | 120                         | 0            |
| +             | Přidaná hodnota   | 11                  | 228                         | 0            |
| C.            | Osobní náklady  | 12                  | 179                         | 0            |
| C.1.          | Mzdové náklady  | 13                  | 138                         | 0            |
| 2.            | Odměny členům orgánů společnosti a družstva                 | 14                  | 0                           | 0            |
| 3.            | Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění       | 15                  | 41                          | 0            |
| 4.            | Sociální náklady  | 16                  | 0                           | 0            |
| D.            | Daně a poplatky   | 17                  | 2                           | 0            |
| E.            | Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného materiálu         | 18                  | 0                           | 0            |
| III.          | Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu            | 19                  | 0                           | 0            |
| III.1.        | Tržby z prodeje dlouhodobého majetku                        | 20                  | 0                           | 0            |
| 2.            | Tržby z prodeje materiálu                                   | 21                  | 0                           | 0            |
| F.            | Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a            | 22                  | 0                           | 0            |
| F.1.          | Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku              | 23                  | 0                           | 0            |
| 2.            | Prodaný materiál  | 24                  | 0                           | 0            |
| G.            | Změna stavu rezerv a opr.pol.v prov.obl.a komplex.nákl.př.o | 25                  | 0                           | 0            |
| IV.           | Ostatní provozní výnosy                                     | 26                  | 0                           | 0            |
| H.            | Ostatní provozní náklady                                    | 27                  | 0                           | 0            |
| V.            | Převod provozních výnosů                                    | 28                  | 0                           | 0            |
| I.            | Převod provozních nákladů                                   | 29                  | 0                           | 0            |
| *             | Provozní výsledek hospodaření                               | 30                  | 47                          | 0            |

| Označení<br>a | TEXT<br>b   | Číslo<br>řádku<br>c | Skutečnost v účetním období |              |
|---------------|---|---------------------|-----------------------------|--------------|
|               |   |                     | sledovaném<br>1             | minulém<br>2 |
| VI.           | Tržby z prodeje cenných papírů a podílů                       | 31                  | 0                           | 0            |
| J.            | Prodané cenné papíry a podíly                                 | 32                  | 0                           | 0            |
| VII.          | Výnosy z dlouhodobého finančního majetku                      | 33                  | 0                           | 0            |
| VII.1.        | Výnosy z podílů v ovládn. a říz.osobách a v úč.jedn.pod pod.v | 34                  | 0                           | 0            |
| 2.            | Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů       | 35                  | 0                           | 0            |
| 3.            | Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku            | 36                  | 0                           | 0            |
| VIII.         | Výnosy z krátkodobého finančního majetku                      | 37                  | 0                           | 0            |
| K.            | Náklady z finančního majetku                                  | 38                  | 0                           | 0            |
| IX.           | Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů                  | 39                  | 0                           | 0            |
| L.            | Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů                 | 40                  | 0                           | 0            |
| M.            | Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti    | 41                  | 0                           | 0            |
| X.            | Výnosové úroky  | 42                  | 0                           | 0            |
| N.            | Nákladové úroky   | 43                  | 0                           | 0            |
| XI.           | Ostatní finanční výnosy                                       | 44                  | 1                           | 0            |
| O.            | Ostatní finanční náklady                                      | 45                  | 6                           | 0            |
| XII.          | Převod finančních výnosů                                      | 46                  | 0                           | 0            |
| P.            | Převod finančních nákladů                                     | 47                  | 0                           | 0            |
| *             | Finanční výsledek hospodaření                                 | 48                  | -5                          | 0            |
| Q.            | Daň z příjmů za běžnou činnost                                | 49                  | 9                           | 0            |
| Q.1.          | -splatná  | 50                  | 9                           | 0            |
| 2.            | -odložená   | 51                  | 0                           | 0            |
| **            | Výsledek hospodaření za běžnou činnost                        | 52                  | 33                          | 0            |
| XIII.         | Mimořádné výnosy  | 53                  | 0                           | 0            |
| R.            | Mimořádné náklady   | 54                  | 0                           | 0            |
| S.            | Daň z příjmů z mimořádné činnosti                             | 55                  | 0                           | 0            |
| S.1.          | -splatná  | 56                  | 0                           | 0            |
| 2.            | -odložená   | 57                  | 0                           | 0            |
| *             | Mimořádný výsledek hospodaření                                | 58                  | 0                           | 0            |
| T.            | Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)       | 59                  | 0                           | 0            |
| ***           | Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)                   | 60                  | 33                          | 0            |
| ****          | Výsledek hospodaření před zdaněním                            | 61                  | 42                          | 0            |

Sestaveno dne :

08/03/2012

Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou

Právní forma účetní jednotky:

s.r.o.

Předmět podnikání:

maloobchod, instalace el. přístrojů

Pozn.: