

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC

Ústav ekonomie

Dana Hradílková

**Outsourcing – výhody a nevýhody z pohledu příjemce
outsourcingu**

Outsourcing – pros and cons from the view of outsourcing
recipient

Bakalářská práce

Vedoucí práce: Ing. Ivana Valentová

Olomouc 2009

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a použila jen uvedené informační zdroje.

Olomouc 27. 4. 2009

vlastnoruční podpis

Děkuji Ing. Ivaně Valentové za cenné připomínky, odborné rady a poskytnuté materiály, kterými přispěla k vypracování této bakalářské práce.

OBSAH

ÚVOD	6
1 OUTSOURCING OBECNĚ	7
1.1 Historie outsourcingu	8
1.1.1 Rozvoj ve světě	9
1.1.2 Situace v ČR	10
1.1.3 Trendy v současném světě	10
1.2 Druhy outsourcingu	11
1.2.1 Plný outsourcing	11
1.2.2 Selektivní outsourcing	12
1.2.3 Jednorázový outsourcing	12
1.2.4 Útlumový outsourcing	12
2 PŘECHOD NA OUTSOURCING	13
2.1 Procesní orientace systému podnikového řízení	13
2.2 Strategická analýza	15
2.3 Strategické cíle pro zahájení outsourcingu	16
3 DŮVODY K OUTSOURCINGU	17
4 POSOUZENÍ VÝHODNOSTI A NEVÝHODNOSTI	20
4.1 Výhody	20
4.2 Nevýhody	22
4.3 Řízení rizika	23
4.4 Smlouva o outsourcingu	24
5 MVŠO, o. p. s. JAKO PŘÍJEMCE OUTSOURCINGU	26
5.1 Představení společnosti	26
5.2 Ekonomické aspekty společnosti	27
5.2.1 Zdroje financování	28
5.2.2 Zdaňování	28
5.2.3 Účetnictví	29
6 PLATNÁ SMLOUVA O OUTSOURCINGU VE SLEDOVANÉ SPOLEČNOSTI	31
6.1 Předmět smlouvy	31
6.2 Cenové a platební podmínky	32
6.3 Zvláštní ujednání	32
7 ŘÍZENÍ A VYHODNOCOVÁNÍ PRŮBĚHU OUTSOURCINGOVÉ SPOLUPRÁCE	33
7.1 Vývoj nákladů, výnosů, počty zaměstnanců, nárůst počtu studentů	33
8 VÝHODY OUTSOURCINGU, RESP. INSOURCINGU PRO SLEDOVANOU SPOLEČNOST	41

8.1	Nejpodstatnější výhody outsourcingu.....	41
8.2	Nevýhody outsourcingu.....	42
8.3	Shrnutí výhod a nevýhod.....	42
	ZÁVĚR.....	44
	ANOTACE.....	45
	LITERATURA A PRAMENY.....	46
	SEZNAM ZKRATEK.....	48
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	49
	SEZNAM TABULEK.....	50

ÚVOD

V posledních letech dochází ke změně pohledu na vývoj a fungování ekonomiky. Na celém světě začaly probíhat zrychlené procesy a globalizační tendence. Dochází tak k opouštění klasických způsobů řízení podniku a k nahrazení moderními technologiemi. Klíčovou roli hraje hlavně raketový rozvoj výpočetní techniky, konec centrálního plánování, přechod na tržní ekonomiku. V současné době má na ekonomiku velký vliv také finanční krize. Z počátku probíhající na americkém kontinentu, v současné době jde o vyvolání globální finanční krize. Tyto aspekty také hýbou ekonomikou v České republice.

Na mezinárodní trhy vstoupily asijské státy, celosvětovým trendem je přemístění výroby do východních zemí. Levná pracovní síla, obrovské výrobní kapacity a přitom nejmodernější technologie jsou způsoby, jak snížit náklady na výrobu. Řada českých manažerů nechce slyšet o přesunu výroby na Dálný východ, a proto se nabízí další metoda jak zefektivnit a zracionalizovat procesy – nazývá se outsourcing. Pomocí outsourcingu lze zajistit lepší konkurenceschopnost nejen v rámci České republiky, ale i na trhu Evropské unie a ostatních světových trzích.

Globálně myslící manažer 21. století proto musí rozhodovat a chovat se globálně, tj. tak, jakoby i nejbližší teritoria pro něj byla potenciálním odbytištěm nebo místem nákupu či možného outsourcingu.¹ „Kdy skončí úsilí o snižování nákladů a růst produktivity? Nikdy!“²

Cílem práce je analyzovat dopady, výhody, nevýhody a rizika při outsourcingu informačních technologií (dále jen IT), řízení lidských zdrojů a účetnictví Moravské vysoké školy Olomouc, obecně prospěšné společnosti (dále jen o.p.s). Roční výdaje za tyto služby dosahují stále vyšších částek, společnost, pro kterou je analýza určena stále roste. Nabízí se tedy otázka, zda-li při takovémto rozsahu je stále ještě výhodné tuto činnost zadávat cizímu subjektu. Provedu analýzu stávající varianty outsourcingu a zamýšleného insourcingu a následně provedu jejich vzájemné porovnání.

¹ SOUČEK, Z., *Firma 21. století*, s. 68.

² SOUČEK, Z., *Firma 21. století*, s. 105.

1 OUTSOURCING OBECNĚ

Outsourcing – co to vlastně je?

Outsourcing je uměle vytvořené slovo, pojem americké obchodní angličtiny. Český ekvivalent neexistuje, znamená však využívání externích (out, outside) zdrojů (resource). Podstatou je přenesení procesů nebo jejich částí, které firma vykonávala sama, na externího dodavatele. Přičemž výsledky této činnosti podnik dále využívá ve svém výrobním procesu.³

Je třeba zvážit, jaké činnosti společnost považuje za hlavní, a jaké za tzv. podpůrné. Zaznívají také takové názory, že vše neefektivní je třeba outsourcovat, na druhé straně jsou však obavy z ekonomických dopadů vyčleněných aktivit.

„Hodnocení by mělo probíhat oboustranně, jak ve směru ven (out), tzn. které činnosti z firmy vyčlenit a zabezpečovat externě, tak ve směru dovnitř (in), tzn., které externě zabezpečované činnosti jsou realizovány nedostatečně či neefektivně, a bylo by lepší, kdyby si je organizace realizovala sama.“⁴

Outsourcing přináší výsledky v tom směru, že služby jsou poskytovány na profesionální úrovni, zkušeným externím dodavatelem, ten zajistí vyškolený personál, výpočetní techniku, dopravu, styk s institucemi. Režijní náklady se u klienta snižují a současně dochází k jejich zprůhlednění. Tím se také zvyšuje efektivnost hlavní činnosti společnosti.

Outsourcing je tedy:⁵

- z hlediska technického delegováním „řízení a zabezpečování kvality a know-how“,
- z hlediska vedení podniků manažerským nástrojem řízení,
- z hlediska obchodního strategickým partnerstvím, které se uzavírá z důvodů zvýšení konkurenceschopnosti, resp. získání konkurenční výhody,

³ Srov. VYSKOČIL, V. K., *Facility management a public private partnership*, s. 21.

⁴ VYSKOČIL, V. K., *Facility management a public private partnership*, s. 7.

⁵ Outsourcing [online] <<http://www.xanadu.cz/outsourcing.asp>>.

- z hlediska finančního významným prostředkem pro minimalizaci investičních nákladů a optimalizaci provozních nákladů.

Předmětem outsourcingu může být např. jeden konkrétní výrobek, informace, kapitál, činnost, funkční oblast či pouze její část. Seznámila jsem čtenáře s pojmem outsourcing. Existují i další pojmy, které firmy používají a je dobré znát jejich významy. Vysvětlím tedy následující pojmy.

Outsourcing - je proces, při kterém společnost deleguje vedlejší činnosti a práci ze své interní struktury na externí objekt. Zadavatel i dodavatel zakázky by se měli nacházet ve stejné zemi

Offshoring - může být na rozdíl od outsourcingu uskutečňován i v rámci jedné firmy, jde jen o přesunutí některých procesů do nové pobočky v jiné zemi. Cílem je zvýhodnit některé produkty, které mohou být v různých zemích vyráběny s jinými náklady.

Outplacement - pojem souvisí např. s pracovní silou, která po vyčlenění činnosti musí přejít na činnost jinou. Např. zaměstnanci jsou předáni novému poskytovateli spolu s předáním procesu k outsourcingu.

Inourcing⁶ - insourcing je proces opačný k outsourcingu. Jde o převzetí a začlenění služby nebo výroby poskytované původně dodavatelsky do činností organizace.

1.1 Historie outsourcingu

Outsourcing se zrodil z nutnosti, neboť management řady firem dospěl k poznání, že v dnešním překotně se vyvíjecím vysoce konkurenčním prostředí jejich provozy již nejsou s to zvládnout vlastními silami všechny nezbytné úkony, které se týkají takových činností jako je například výzkum, vývoj, údržba, doprava, ale

⁶ Srov. RYDVALOVÁ, P., a RYDVAL, J., *Outsourcing ve firmě*, s. 5.

i zabezpečení provozu moderními prostředky informační technologie. Podniky k tomu nemají ani finanční ani technické prostředky, ani lidi.⁷

Metoda zajišťování externích činností jinými subjekty je popisována již v období průmyslové revoluce. Anglie využívala smluvní zajištění pro činnosti týkající se veřejného osvětlení a správy a údržby věznic. Postupem času ale převládl trend zajišťování činností vlastními silami. Důvodem byl sílící vliv vlád a jejich přímé zásahy do ekonomiky a dále posun v technologiích výroby. Tím vznikla potřeba propojení jednotlivých oblastí výroby, které tak bylo výhodnější mít sjednocené v rámci podniku jako celku. Další posun v technologiích, který vyžadoval stále rychlejší schopnost reagovat na změny trhu vedly ke vzrůstajícímu outsourcingu v 80. a 90. letech 20. století. Management podniků pochopil výhody a důležitost větší otevřenosti ekonomik. Orientují se pouze na hlavní činnost a některé aktivity vyčleňují a nakupují je od specializovaných společností. Největší rozmach využívání outsourcingu, který se na českém trhu objevil na počátku nového tisíciletí, již pominul a společnosti zvažují, v jakých oblastech se jim to vyplatí a zda je možné dosáhnout požadované kvality a spolehlivosti služeb.⁸

1.1.1 Rozvoj ve světě

V sedmdesátých letech odsunuly americké podniky proces shromažďování dat na karibské ostrovy. Důvodem pro to byla vysoká intenzita práce, kterou tyto procesy vyžadovaly, ve spojení s nižší úrovní mezd v Karibiku (ve srovnání k USA). Většina odborníků označuje za zlom v rozšíření outsourcingu a za začátek jeho masového užití (v USA), outsourcing informačního systému firmou Kodak (1989). Mluví se dokonce o éře „před Kodakem“ a o éře „po Kodaku“. Masovost outsourcingu tedy začíná vytěsňováním informačního systému.⁹

⁷ Srov. LEPIČOVÁ, M., Outsourcing – dobrý sluha, ale zlý pán, *Daňová a hospodářská kartotéka*, 2002, č. 4.

⁸ Srov. KRUMPACH, J., Podniky více využívají outsourcing, snižují tak náklady, *Finanční noviny* [online], 2007, <<http://www.finance.cz/zpravy/finance/133070-podniky-vice-vyuzivaji-outsourcing-snizuji-tak-naklady.htm>>.

⁹ Srov. BRUKNER, T., a VOŘÍŠEK, J., *Outsourcing informačních systémů*, str. 11.

1.1.2 Situace v ČR

V České republice je stále zájem o outsourcing méně kvalifikovaných profesí, jako je úklid, ostraha nebo údržba budov, přepravní služby a technická správa budov. V těchto oblastech je outsourcing skoro pravidlem. V posledních letech se outsourcované služby rozšiřují v oblastech informačních technologiích, lidských zdrojů a financí.

Největší rozmach využívání outsourcingu proběhl v devadesátých letech dvacátého století. Důvod byl jednoznačný, souvisel s nově vytvořenými tržními podmínkami. S rozvojem tržního hospodářství nastal růst nabídky organizací specializovaných na různé služby (úklidové, stravovací, ubytovací, bezpečnostní), které s ohledem na svoji specializaci byly schopny zajistit tyto služby kvalitněji a s nižšími náklady. Tato vlna rozmachu, ale již pominula a společnosti zvažují, v jakých oblastech se jim tyto služby vyplatí. Outsourcing nejvíce využívají malé firmy pro vedení účetnictví a IT služeb. Velké naopak vyčleňují v podstatě vše, co nespadá do jejich hlavní činnosti. Ze studie Everest Research Institut vyplývá, že dodavatelé outsourcingu mají obvykle o 5 až 15 procent menší provozní náklady než podniky, které by si tyto služby zajišťovaly samy.¹⁰

1.1.3 Trendy v současném světě

Aktuálním tématem v současnosti je trend globalizace. Vzrůstá konkurence, výrobci se snaží poskytovat komplexní zákaznická řešení, mění se podoba managementu, zákazník se stává důležitým prvkem tvorby cen. Trendem jsou také nové trhy v Číně a Indii s miliony potenciálních zákazníků. V posledních letech můžeme zaznamenat nový trend – vzdálené přístupy. Využívá se např. při zpracování účetnictví a přenosu dat k uživatelům (manažerům, analytikům a dalším uživatelům účetnictví). Velké nadnárodní společnosti rychle objevily výhody a možnosti úspor, které jim rozvoj informačních technologií nabízí. Podstatou přístupu jdou tzv. datová centra, kde je zpracováváno účetnictví pro všechny subjekty nadnárodních společností, a to na úrovni velkých regionů (např. Evropa, Asie). Jedná se o velice efektivní způsob

¹⁰ Srov. KRUMPACH, J., Podniky více využívají outsourcing, snižují tak náklady, *Finanční noviny* [online], 2007, <<http://www.finance.cz/zpravy/finance/133070-podniky-vice-vyuzivaji-outsourcing-snizuji-tak-naklady.htm>>.

zabezpečení účetních a samozřejmě i dalších služeb prováděných z pracoviště, které může být umístěno kdekoliv na světě. Dále mohou firmy využívat IT služeb pro automatickou archivaci, ukládání a zálohování velkého množství dat, které vyhovuje nárokům auditu.¹¹

Rozmach zažívají také střediska sdílených služeb. Z pohledu outsourcingu účetnictví se jedná např. o možnosti využití skupinové registrace k dani z přidané hodnoty (dále jen DPH). Výhodou je, že je zde pouze jeden partner pro jednání.¹² Trend outsourcingu zatím nedorazil ke svému vrcholu, přesto se dá pozorovat také odklon od tohoto postupu. Mnohé podniky zjistily, že bezprostředně sice redukovaly své náklady, ale střednědobě nebo dokonce dlouhodobě se jim náklady zvýšily.

1.2 Druhy outsourcingu

Rozeznáváme několik druhů outsourcingu. Některé jsou rizikové, některé řeší výkyvy v organizacích a některé přebírají celou odpovědnost za svěřenou činnost.¹³

1.2.1 Plný outsourcing

K základním modelům patří tzv. plný outsourcing, kdy veškeré činnosti jsou smluvně vykonávány jedním poskytovatelem. Cílem je plně přesunout dlouhodobou odpovědnost za činnosti, které můžeme charakterizovat jako podpůrné pro hlavní obchodní procesy podniku. Firma tak předává soubor ucelených činností partnerovi, který je v dané oblasti specialistou a dokáže být efektivnější z pohledu nákladů a zdrojů partner pak poskytuje zmiňované podpůrné činnosti jako službu s garancí nazývanou Service Level Agreement (dále jen SLA).¹⁴ Společnost se může plně

¹¹ Srov. LEJSEK, Z., Dynamicky poskytované ICT služby, *Outsourcing 2008*, 2008, s. 24.

¹² Srov. LOUKA, J., Outsourcing účetnictví - nový trend, *Finanční noviny* [online], 2008.
<<http://www.finance.cz/zpravy/finance/155041-outsourcing-ucetnictvi-novy-trend.htm>>.

¹³ Srov. HIRŠ, M. Jak hodnotit efekty outsourcingu? *Časopis IT Systéms* [online], 2002, č.3,
<<http://casopis.systemonline.cz/1290-jak-hodnotit-efekty-outsourcingu-.htm>>.

¹⁴ Srov. BAJER, Z., Fúze, generační obměny a outsourcing, *Outsourcing 2008*, s. 8.

soustředit pouze na své hlavní obchodní procesy. Firmy často využívají plný outsourcing zpracování mezd a vedení účetnictví, v IT např. externí převzetí servisu.

1.2.2 Selektivní outsourcing

Druhý model představuje selektivní outsourcing. Pro jednotlivé oblasti se počítá s různými partnery, dle jejich schopnosti zajistit zvolenou dílčí oblast. Tento model směřuje k dosažení nejvyšší úrovně ve všech zvolených oblastech, přináší však značné manažerské a administrativní zatížení.

1.2.3 Jednorázový outsourcing

Cílem tzv. jednorázového outsourcingu je vyřešit problém výkyvů požadavků na dodávky (zvýšení/snížení produkce) a optimalizaci souvisejících nákladů. Obvykle je časově a finančně omezen. Organizačně ani ekonomicky se firmám nevyplácí budovat své vlastní kapacity a pak je utlumovat. Ukázkovým případem je např. využití IT specialisty pro daný problém nebo ve výrobní sféře např. zápůjčka strojů nebo výrobní linky.¹⁵

1.2.4 Útlumový outsourcing

Cílem tzv. útlumového outsourcingu je zajistit pomocí externího partnera běh některých činností podniku, u nichž je počítáno s postupným útlumem. Partner na sebe přebírá rizika související s daným útlumem, při postupném převodu a obměně informačních systémů (nebo výrobních strojů), kdy je nutný současný běh nových systémů i těch určených k obměně.¹⁶

¹⁵ Srov. BAJER, Z., Fúze, generační obměny a outsourcing, *Outsourcing 2008*, s. 8.

¹⁶ Srov. tamtéž, s. 10.

2 PŘECHOD NA OUTSOURCING

Před zahájením přechodu k outsourcingu je vhodné, aby firma provedla procesní orientaci podnikového řízení, strategickou analýzu a stanovila si strategické cíle pro zahájení outsourcingu.

2.1 Procesní orientace systému podnikového řízení

Procesní orientace představuje pro podniky příležitost v rámci sílcí konkurence. Bez procesů podniky upadají do chaosu a interních konfliktů. Proces je soubor propojených činností, které se systematicky spojují a vytvářejí hodnoty pro zákazníky. Z hlediska vztahu jednotlivých procesů k tvorbě produktu se používá následující členění:¹⁷

- Základní – hlavní procesy
- Podpůrné procesy

Základní procesy jsou ty, při kterých se přímo a bezprostředně vytváří produkt nebo poskytnutí služby.

Podpůrné procesy napomáhají a vytvářejí podmínky pro tvorbu výrobku, ale samy se tohoto procesu neúčastní. Cílem řízení podpůrných činností je plánování, organizace a kontrola jejich průběhu s hlavní činností a základními (hlavními) procesy.

Velmi výrazná změna se týká řízení služeb. Především velké firmy začínají chápat, že je daleko jednodušší a levnější najmout si profesionály se zkušenostmi v dané oblasti, než si vyvíjet vlastní systém. Tyto firmy totiž pochopily, že se mají zabývat jen tím, co je živí a podpůrné činnosti přenechat specialistům. Velká perspektiva je ve službách napojených na telekomunikace, které dnes velmi ovlivňují nasazení informačních technologií a poskytují daleko větší možnosti než jsme

¹⁷ Srov. VYSKOČIL, V. K., ŠTRUB, O., a PAVLÍK, M., *Facility management a Public Private Partnership*, s. 53 a 57-67.

si dokázali před pár lety představit. Může se jednat o pravidelnou obnovu hardware či o služby v oblasti správy počítačové sítě, správu webových stránek, prezentací atp. Outsourcovat služby lze rovněž v těchto oblastech.¹⁸

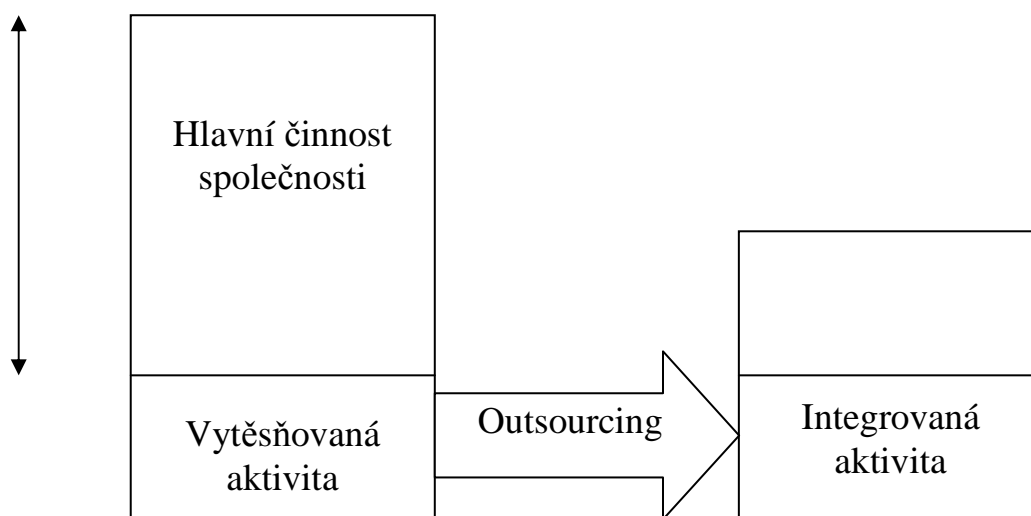
- personální služby,
- účetnictví,
- údržba budov,
- úklidové služby,
- stravování ,
- bezpečnostní služby,
- recepční služby,
- public relations ,
- marketing ,
- obchod ,
- logistika ,
- přepravní služby,
- prodejní automaty,
- technická správa budov a řadě dalších.

Efektivnost podpůrných procesů je problémem především u neziskových a nevýdělečných organizací. Tyto organizace nejsou zřízeny za účelem dosahování zisku, ale zabezpečení prospěšného úkolu. V tomto případě nejsou na prvním místě finanční ukazatele, ale právě efektivnější podpůrné procesy, které mohou zvýšit

¹⁸ Srov. VYSKOČIL, V. K., ŠTRUB, O., a PAVLÍK, M., *Facility management a Public Private Partnership*, s. 53 a 57-67.

produktivitu a uvolnit prostředky z rozpočtu organizace pro dosahování úkolů v hlavní činnosti.

Při realizaci outsourcingu jsou odstraňovány organizační mezistupně. Tím dochází ke zploštění struktury firmy o outsourcované aktivity a současně ke zjednodušení procesů o služby zajišťované poskytovatelem, viz obr.1., na kterém je znázorněna situace vytěsnění aktivity na dolní úroveň činnosti podniku.¹⁹



Obr. 1: Schéma outsourcingu

2.2 Strategická analýza

Při úvahách o outsourcingu by měl management nejprve vypracovat strategickou analýzu. Jejím úkolem je definice hlavního předmětu činnosti podniku a dalších podpůrných činností. Outsourcing přinese i zavedení pořádku, což je primární krok.

Po uzavření strategické analýzy přichází další krok, kterým je určení funkčních oblastí k vytěsnění. Je doporučováno položit si u všech podpůrných funkčních činností otázku, zda je nutné činnost provozovat v rámci podniku, nebo zda je možné ji zrušit nebo vytěsnit poskytovateli, který se na takové činnosti specializuje.

¹⁹Srov. RYDVALOVÁ, P., a RYDVAL., J., *Outsourcing ve firmě*, s. 4.

Oblast, která je pro firmu důležitá, je hlavní činností podniku. Všechny ostatní oblasti, které nepatří mezi základní, mohou být vytěsněny. U zvolených funkčních oblastí je dále nutné zkoumat, zda je vhodné vytěsnit oblast celou, nebo pouze její části a zda bude přínosnější zvolené služby požadovat od jednoho poskytovatele nebo od více různých poskytovatelů.

2.3 Strategické cíle pro zahájení outsourcingu

Strategické cíle jsou pro management důležité. Může jít např. o tyto cíle: ²⁰

- snížení režijních nákladů,
- snížení prostorových nároků,
- zvýšení výkonnosti zaměstnanců,
- zpřesnění účetnictví a inventarizace,
- posouzení kvality a inovace,
- optimalizace prostředků,
- přesnou adresaci nákladů,
- plánování a management projektů.

Úkolem manažera tedy je analyzovat současný stav v oblasti, významné pro dosažení optimální výše provozních nákladů. Zjistit, kolik firmu stojí tyto podpůrné činnosti a rozhodnout, zda má smysl provozovat je interně nebo je svěřit specializované firmě. Cílem je posílit ty procesy v organizaci, kde pracovníci podávají špičkové výkony a v konečném důsledku pozitivně přispějí k ekonomickému růstu a celkovému úspěchu organizace.

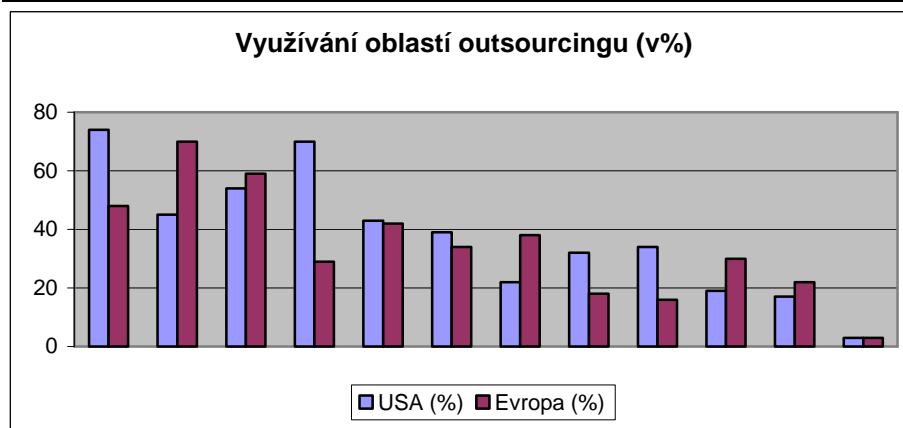
²⁰ Srov. VYSKOČIL, V. K., ŠTRUB, O., a PAVLÍK, M., *Facility management a Public Private Partnership*, s. 64-67.

3 DŮVODY K OUTSOURCINGU

Podstatou outsourcingu je vytěšňování podnikových činností z firmy a jejich zabezpečení u jiné dodavatelské firmy. Společnost PricewaterhouseCoopers zpracovala studii, která se zabývala otázkou názorů a zkušeností firem s využíváním outsourcingu a specifikací činností, které se staly jeho předmětem. Výsledky ukazuje tab.1 a obr.2 v rozdělení na USA a Evropu:²¹

Tab. 1: Využívání činností podle předmětu outsourcingu

Předmět outsourcingu	USA (%)	Evropa (%)
Vedení mezd, fakturace	74	48
Podpora IT	45	70
Daňové záležitosti	54	59
Správa zaměstnaneckých výhod	70	29
Právní služby	43	42
Poradenské služby	39	34
Účetnictví	22	38
Řízení rizik	32	18
Interní audit	34	16
Personalistika	19	30
Správa majetku	17	22
Jiné podpůrné procesy	3	3



Obr. 2: Výsledek průzkumu oblastí pro využívání outsourcingu

²¹ Srov. KISLINGEROVÁ, E., a kol., *Manažerské účetnictví*, s. 23-25.

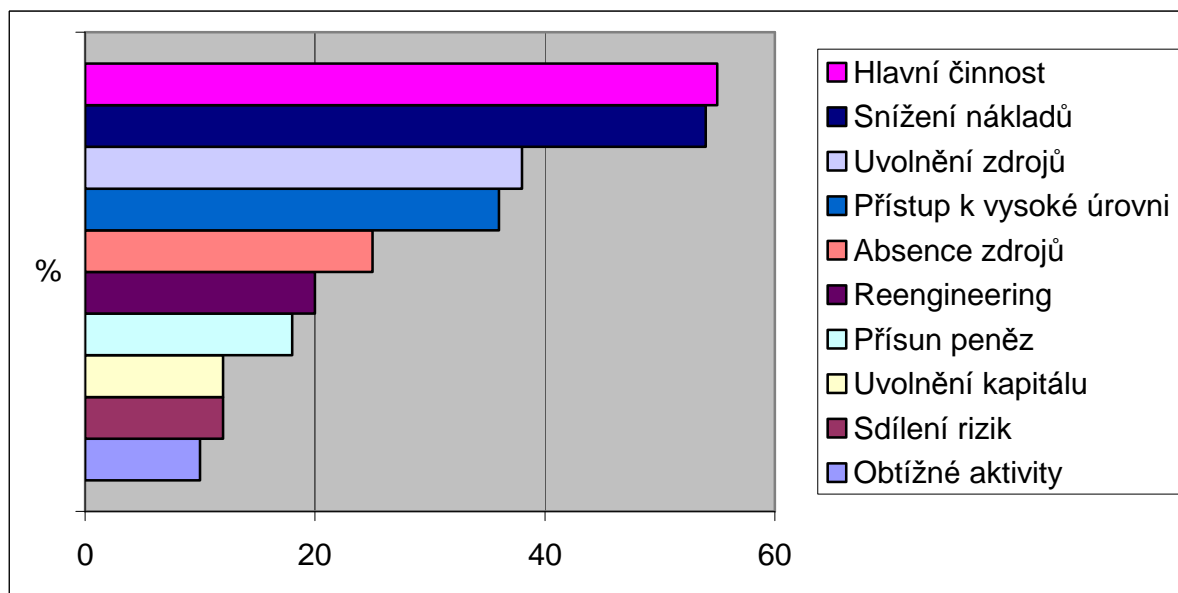
Z tab. 1 a obr. 2 vyplývá, že v USA jsou nejvíce využívány služby vedení mezd, fakturace a správa zaměstnaneckých výhod. V Evropě podpora IT a daňové záležitosti.

Existuje deset hlavních důvodů k využívání outsourcingu, které definoval The outsourcing Institute (USA):²²

1. Soustředění se na hlavní činnost podniku – podnik přesouvá důležité aktivity (na které nemá kapacity) ven za účelem růstu a úspěchu v činnosti, na kterou je specializován a má nejvyšší konkurenční výhodu.
2. Rozšíření přínosů podnikových procesů – reengineering
3. Přístup ke schopnostem a možnostem na vysoké úrovni. Podstatou je přinést zákazníkům služby ve světové úrovni. Obvykle je spojeno s rozsáhlými dlouhodobými investicemi do technologií, metodik a k redukci operativních záležitostí.
4. Sdílení rizik – jedná se zejména o rizika spojená především s investicemi
5. Uvolnění zdrojů pro jiné účely. Podstata spočívá v koncentraci zdrojů na hlavní aktivity, zejména v oblasti lidských zdrojů
6. Uvolnění kapitálových prostředků. Kapitálové zdroje jsou soustředěny k hlavní činnosti.
7. Přísun peněz. Outsourcované činnosti nevyžadují držení aktiv. Ty jsou obvykle prodány a dochází k přílivu peněz do firmy.
8. Snížení operativních nákladů a redukce kontrolních činností. Umožňuje vynakládat větší zdroje na výzkum a vývoj, marketing apod.
9. Zdroje nejsou dostupné interně. Podniky vytěsňují činnosti, neboť pro ně nemají vhodné interní zdroje. Tento důvod nabývá na významu např. při geografickém rozšiřování podniku.
10. Některé aktivity jsou obtížně zvladatelné nebo zcela mimo kontrolu – outsourcing pak může být jedním z řešení problémové oblasti.

²² Srov. KISLINGEROVÁ, E., a kol., *Manažerské účetnictví*, s. 23-25.

Následující obrázek 3 shrnuje závěry výzkumu organizace The Outsourcing Institute (průzkum u 1 110 firem):²³



Obr. 3: Výsledek průzkumu 10 hlavních důvodů pro outsourcing

Závěrem k této kapitole lze říci, že k outsourcingu se společnosti zpravidla rozhodují s cílem snížit náklady, zdokonalit svou hlavní činnost a zvýšit svou konkurenceschopnost. Důvodem pro rozhodnutí outsourcovat může být také nespokojenost managementu s výkonem některých oddělení, zajišťující podpůrné procesy. Snížením nákladů, zvýšením objemu výroby a tím i zisku lze následně uvolnit tyto zdroje pro nové technologie, nábor kvalifikovaných pracovníků, rozšíření podnikových procesů atd. Konkurenční důvody jsou zaměřené na získání náskoku nad konkurencí – konkurenční výhody. Jsou to důvody strategické orientované do budoucnosti, kde nelze krátkodobě hodnotit úsporu nákladů. Správnosti rozhodnutím v tomto případě ukáže teprve čas.²⁴

²³ Srov. KISLINGEROVÁ, E., a kol., *Manažerské finance*, s.25.

²⁴ Srov. tamtéž

4 POSOUZENÍ VÝHODNOSTI A NEVÝHODNOSTI

V následující kapitole popíši výhodnosti a nevýhodnosti outsourcingu, proč je důležité se soustředit na hlavní činnost podnikání, získat větší kontrolu nad procesy a jak lze dosáhnout snížení nákladů a efektivnosti hospodaření

4.1 Výhody

V předchozí kapitole jsem se věnovala důvodům, proč společnosti vyčleňují některé činnosti mimo svoji organizaci. S outsourcingem je spojena řada výhod. Jedná se především o tyto:²⁵

- **Zaměření na hlavní činnosti** (označovanou také jako core business)

Společnost se může soustředit na své hlavní schopnosti (činnosti). Přenecháním ostatních činností partnerům vykazuje větší flexibilitu a operativnost v řízení – převede vedlejší činnost na externího poskytovatele, nemusí plýtvat svými zdroji na vlastní vedení účetnictví, administrativu spojenou s vedlejší činností.

- **Větší flexibilita dosažená transformací fixních nákladů na variabilní**

Vyčleněním některých činností se společnosti sníží fixní náklady v podobě nákladů na vlastní zaměstnance a vlastní provoz služby. Za poskytnuté služby platí dle jejich objemu.

- **Uvolnění zdrojů**

Outsourcing umožňuje nejen přesměrovat firemní zdroje – zejména lidské – z podpůrných činností na ty, které tvoří „core business“, ale může tímto způsobem snížit režijní náklady spojené s personálním útvarem. Zejména firmy expandující na nová teritoria nemají v daný okamžik vlastní zdroje. Důvodem k uvolnění zdrojů může být také nespokojenost nového managementu s interním personálním oddělením.²⁶

²⁵ Srov. Business Proces Outsourcing. *Wikipedie*, 2009,

<http://en.wikipedia.org/wiki/Business_process_outsourcing>.

²⁶ Srov. Nováčková, L., Přínosy a úskalí HR outsourcingu, *HRM*, 2007, s. 31-32.

- **Větší kontrola nad procesy**

Prostřednictvím outsourcingu lze získat větší kontrolu nad procesy zvýšenou přesností údajů, včasností výkazů, větší důsledností a rychlejším řešením problémů

- **Pronájem produktivního času**

V případě outsourcingu zaměstnanců, společnost přesouvá na dodavatele nejen proces, ale i zaměstnance, kteří tyto činnosti dosud ve firmě vykonávali. Výhoda pak spočívá v tom, že si firma pronajímá jen produktivní čas pracovníka. Období dovolené, nemoci a absence řeší dodavatel.

- **Snížení nákladů**

Díky úsporám nákladů může společnost dosáhnout vyšší efektivity. Společnost poskytne své výrobky nebo služby za nižší ceny a získá tak konkurenční výhodu na trhu. Ušetřené prostředky může vložit do nových technologií, vzdělání zaměstnanců atd.

- **Zlepšení cash-flow**

Získáním prostředků z prodeje aktiv získá společnost hotovost pro svůj další růst.

- **Zvýšení objemu výroby**

Objem výroby lze zvýšit prostřednictvím volných prostředků z cash-flow a vytěsněním vedlejší činnosti (procesu) na dodavatele.

- **Snížení rizika v delším horizontu**

Ačkoli je outsourcing považován obecně za rizikový krok, může jím být zároveň riziko sníženo, a to v tom případě, že podnik přeneše riziko možného investování či změn v technologiích na dodavatele. Pokud by se například podnik vyrábějící potraviny rozhodl přenechat výrobu obalů externímu dodavateli namísto toho, že by si je nadále vyráběl sám, snižuje tím riziko případné budoucí investice do nové technologie, (pokud dojde například ke změnám technologií, norem, k zavedení ekologických daní nebo bude nalezen nesoulad s legislativou Evropské unie).

Mezi další nejčastěji uváděné výhody, které outsourcing může přinést, patří:

- průhledné a přesné plánování nákladů na údržbu a rozvoj,
- snížení celkových nákladů (náklady na management, koordinaci, odstranění skrytých nákladů),

- správný rozsah podpory na základě flexibilních servisních smluv,
- pružnější reakce na nové požadavky a zavedení nových technologií,
- zjednodušení podmínek pro fúze a reorganizaci,
- garantovaná kvalita a úroveň služeb.

4.2 Nevýhody

V průběhu rozhodování je třeba zvážit negativní faktory outsourcingu. Nejčastěji se uvádějí tyto rizikové oblasti a nevýhody:²⁷

- **Riziko změny dodavatele**

Převedením činnosti na externího dodavatele přestávají zaměstnanci spadat pod kontrolu zadavatele, což zvyšuje bezpečnostní riziko, vyzrazení důvěrných informací, zneužití dat. Bezpečnostní opatření musí být součástí smlouvy (SLA), které je blíže popsáno v kapitole o smluvním zajištění outsourcingu.

- **Kvalita servisu**

S vyčleněnými činnostmi dochází do styku zákazník a je důležité, aby nepocítil změnu poskytovatele dané služby.

- **Udržení klíčových znalostí ve společnosti**

Je důležité kvalifikovaně rozhodnout, zda outsourcovaná činnost bude v budoucnu námi ovlivňována. V případě výroby automobilů můžeme vyčlenit např. design, čímž se vzdáme schopnosti pružně reagovat na vývoj, strategii a technologii výroby.

- **Společenská odpovědnost firem**

Firma si zakládá na určitých hodnotách odpovědnosti a může se obávat ohrožení vlastních zaměstnanců.

- **Ztráta odborných zdrojů**

Pokud je součástí outsourcingu převzetí zaměstnanců a dojde k ukončení kontraktu, v jednom okamžiku podnik přichází o odborné pracovníky a jejich know-how.

²⁷ Srov. HIRŠ, M. Jak hodnotit efekty outsourcingu? *Časopis IT Systems*, 2002, č. 3, <<http://casopis.systemonline>.

Mezi další nejčastěji uváděné nevýhody patří:²⁸

- značná závislost na poskytovateli služeb,
- náklady na změnu kontraktu,
- vysoké riziko při outsourcingu strategických aplikací a řízení informatiky,
- riziko krachu spolupráce,
- nejednoznačné stanovení rozhraní mezi zákazníkem a poskytovatelem,
- ztráta kontroly nad procesem,
- konkurence může využívat stejného poskytovatele služeb,
- problematika vyhodnocení finančního efektu outsourcingu atd.

Výše úspor plynoucí z outsourcingu se hledá těžko. Pro firmy je nejdůležitější soustředit se na klíčové hlavní činnosti. Tedy na takové činnosti, které dlouhodobě vytvářejí obrat. Pokud zadavatel očekává jen finanční výhody a nikoliv výhody spojené s restrukturalizací a zefektivněním činnosti, pak může spolupráce skončit na prvním vyhodnocení úspory nákladů.

Velkým rizikem je nejednoznačně stanovený rozsah služeb. Outsourcing je o důvěře a komunikaci mezi oběma stranami. Tomuto problému lze ovšem předejít specifikací služeb a jejich rozsahu SLA.

4.3 Řízení rizika

V souvislosti s globalizací trhu, současnou finanční krizí, četnými bankroty bank a firem po celém světě, roste zájem o řízení rizik. Jedná se o proces usilující o návratnost vložených zdrojů, řídí, vyhodnocuje a optimalizuje všechna rizika působící na firmu.²⁹ Rizika outsourcingu spočívají také ve ztrátě kontroly nad

cz/1290-jak-hodnotit-efekty-outsourcingu-htm>.

²⁸ Srov. HIRŠ, M. Jak hodnotit efekty outsourcingu? *Časopis IT Systems*, 2002, č.3 , <[http://casopis.systemonline.](http://casopis.systemonline.cz/1290-jak-hodnotit-efekty-outsourcingu-htm)

cz/1290-jak-hodnotit-efekty-outsourcingu-htm>.

²⁹ Srov. VYSKOČIL, V. K., ŠTRUB, O., a PAVLÍK, M., *Facility management a Public Private Partnership*, s. 239-241.

procesem nebo činností. Problematická se také jeví vratnost rozhodnutí, bezpečnost, únik informací, obvykle existuje silná závislost na poskytovateli.³⁰

Výběr dodavatele jako partnera pro outsourcing představuje určitou míru rizika. Řízení rizik usiluje o optimalizaci rizik jako zdroje hodnot. Vychází totiž z poznání, že každá příležitost na trhu je spojena s určitým rizikem. Měla by být stanovena maximální únosná míra rizika (např. mezi informačními bariérami, potřebných ke správnému rozpoznání hrozeb, zkreslování nebo zadržování nepříjemných informací). Praxe ukazuje, že větší naději na úspěch má spolupráce mezi poskytovatelem a příjemcem outsourcingu tehdy, kdy cílem není snížení nákladů, ale spíše dobře promyšlená spolupráce.

Jedno z nejčastějších rizik outsourcingu je to, aby firma s vytěsněním činnosti neztratila zájem o co nejvyšší těsnost vztahů a co nejintenzivnější komunikaci mezi dodavatelem a zadavatelem. Komunikace je základem dlouhodobé prospěšnosti vztahu pro obě strany. Proto by měly podniky hledat ne nejlevnějšího, ale nejvhodnějšího dodavatele. Důležité je si hned v úvodu ujasnit, s jakým cílem podniky outsourcují, co od vztahu očekávají a jakým způsobem budou komunikovat a spolupracovat..

Outsourcing ve sledované společnosti byl prvotně smluvně navázán na optimalizaci nákladů. Předmětem smlouvy je jen vedení účetnictví, personální agendy a IT služby. V současné době se rozvíjí myšlenky na další spolupráci, a to v oblasti vzdělávání a výchovy budoucích manažerů pro obě sledované společnosti.

4.4 Smlouva o outsourcingu

Základním nástrojem, který definuje cíle a rámec vztahu, a to samozřejmě nejen outsourcingového, je smlouva. Jejím úkolem je vymezit strany, jež se projektu účastní, jejich role, cíle projektu a mechanismy vedoucí k naplnění základních parametrů spolupráce

Vyjednávání o outsourcingové smlouvě a její následné uzavření je nedílnou součástí celého procesu. Dochází k uzavření smluvního partnerského vztahu na poměrně dlouhé období, většinou minimálně na tři roky, není výjimkou pět až deset

³⁰ Srov. KISLINGEROVÁ, E., a kol., *Manažerské finance*, s. 25.

let. Podle textu uzavřené smlouvy se budou smluvní strany řídit mnoho let. Aby byl tento obchodní vztah úspěšný, musí být výhodný pro obě smluvní strany. Vzhledem k tomu, že každý proces outsourcingu je jiný, neexistuje univerzální znění pro outsourcingovou smlouvu. Je možné použít smlouvu o dílo, problémem však je, že „dílo“ je činnost omezená, avšak outsourcing vyvíjecím se procesem. Dále lze použít smlouvu nájemní, která je ale více aplikovatelná pro věc, nikoliv na lidi.³¹

Na dodávku služeb se nejlépe hodí smlouva o úrovni služeb SLA. SLA je nejrozšířenějším mechanismem managementu rizik při řízení vztahu zadavatele a poskytovatele, a to nejen při outsourcingu. V ní by měly být vyspecifikovány přesné podmínky rozsahu a formy dodávky, bezpečnostní rizika, vyjasněny kompetence, stanovena přesná pravidla včetně penalizací a stanoveny formy měření a vyhodnocování kvality služby.³² Tyto jednotlivé položky se nazývají *metriky*. SLA je pravděpodobně nejrozšířenějším mechanismem managementu rizik při řízení vztahu příjemce a poskytovatele, a to nejen při outsourcingu. V podstatě je SLA smluvní závazek splnit určité cíle. Je na zadavateli či poskytovateli, jaké metriky si určí ke splnění určitého cíle. Obvykle bývá obsahem SLA i sankce za překročení limitů (např. časových) nebo prémie za servis lepší než tyto limity.

Jako příklad metrik mohu uvést:

- přijaté faktury budou zaevidovány do dvou dnů po obdržení,
- projekt bude vypracován do 3 měsíců,
- požadavek na servisní oddělení bude vyřízen do 24 hodin.

Ustanovení SLA by se mělo pravidelně revidovat a mělo by být možné je po čase upravit. Pokud bereme v úvahu dlouhodobé outsourcingové vztahy, může se stát, že ceny za poskytované služby se stanou na trhu průměrnými, stejně tak úroveň služeb nebude odpovídat skutečnosti. Pokud jsou limity výrazně lepší než smluvní, měla by SLA obsahovat i hodnocení za tuto úspěšnost, protože ta zlepšuje i výkon a výsledky zadavatele.

³¹ Srov. RYDVALOVÁ, P., a RYDVAL, J., *Outsourcing ve firmě*, s. 39-40.

³² Srov. VYSKOČIL, V. K., ŠTRUB, O., a PAVLÍK, M., *Facility management a Public Private Partnership*, s. 74 -

5 MVŠO, o. p. s. JAKO PŘÍJEMCE OUTSOURCINGU

Moravská vysoká škola, o.p.s jako příjemce outsourcingu je soukromou vysokou školou se specifiky akademického a podnikatelského prostředí. Je nevýdělečnou organizací, závislou na příspěvcích z veřejných zdrojů, ale nemalou část svých prostředků si musí zajistit vlastní činností. Účelem praktické části je představit společnost a provést rozbor vybraných skutečností. Ty by měly ukázat, zda je výhodný či nevýhodný outsourcing přijímaných služeb. Představení školy a vymezení outsourcingových procesů je pro další část práce nezbytností.

5.1 Představení společnosti

Moravská vysoká škola Olomouc, o.p.s. (dále jen MVŠO) je právnickou osobou zřízenou podle zákona č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech, je soukromou vysokou školou neuniverzitního typu., která uskutečňuje akreditované studijní programy.

Do rejstříku obecně prospěšných společností byla MVŠO zapsána Krajským soudem v Ostravě dne 28.7.2005. Důvodem vzniku byla společenská poptávka po odbornících pro řízení na střední úrovni v Olomouckém kraji. Zejména po odbornících v ekonomicko-manažerských profesích a v informačních technologiích pro firmy s obchodním a výrobním zaměřením, a také pro státní správu. Záměrem zakladatele je tedy vychovat střední manažerskou vrstvu pro region, spolupracovat s ostatními vysokými a vyššími odbornými školami, ale také s širokým spektrem podnikatelského portfolia v regionu.

Vizí společnosti je vybudovat pozici spolehlivého vzdělávacího vysokoškolského zařízení zejména pro oblast střední Moravy, a to v oblasti studijního programu Ekonomika a management se třemi studijními obory:

- 6208R086 Podniková ekonomika a management
- 6208R131 Management a ekonomika ve veřejném sektoru
- 6209R027 Podnikové informační systémy

Dlouhodobým záměrem činnosti MVŠO je vybudovat špičkovou vysokou školu zaměřenou na výchovu moderních manažerů a podnikatelů. MVŠO usiluje být školou „amerického typu“, kde výuka teoretických základů je bezprostředně spojena s praktickou činností. Výuka ve vyšších ročnících bude postupně přecházet do projektově orientovaných forem práce na řešení konkrétních problémů praxe, ve výuce jsou používány metody týmové práce, komunikace, workshopů a řešení praktických problémů.³³

V současné době dochází k navázání úzké spolupráce se studenty. První společnou akcí byl studentský ples. Tato spolupráce mezi studenty a akademickými pracovníky je stále rozvíjena a podporována vedením školy. Bude završena s největší pravděpodobností založením občanského sdružení. Půjde o oboustrannou spolupráci s cílem prohloubit teoretické znalosti z oblasti managementu, ekonomie a účetnictví. Sami studenti přicházejí s konkrétními myšlenkami, jak by si mohli své teoretické znalosti ověřit a využít v praxi. Např. uspořádáním vodáckých akcí, lyžařských zájezdů nebo sportovních her pro všechny studenty MVŠO.

5.2 Ekonomické aspekty společnosti

Účelem kapitoly je uvést základní skutečnosti, které ekonomiku školy zásadně ovlivňují. MVŠO je obecně prospěšnou společností a patří do skupiny účetních jednotek, u kterých není hlavním předmětem činnosti podnikání. Podstatný rozdíl mezi ziskovými a neziskovými organizacemi spočívá v tom, že u neziskových organizací je nižší tlak na snižování nákladů. Vyplývá to z toho, že cílem není maximalizace zisku, ale obecně prospěšná služba.

Pokud tyto neziskové organizace vytvoří zisk, musí jej zpětně využít uvnitř organizace pro její další rozvoj. Účetnictví se řídí základními předpisy nevýdělečných organizací dané vyhláškou č. 504/2002 Sb. a ČÚS č. 401 až 414 ve znění pozdějších předpisů. a v souladu se zákonem č. 563/1991 Sb. o účetnictví a dále zákonem č. 111/1998 Sb. o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů.³⁴

³³ Srov. MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA, *Dlouhodobý záměr MVŠO*

³⁴ Srov. PEŠTUKA, J., *Účetnictví nevýdělečných organizací*, s. 5.

Vysoké školy, které mají charakter neziskového subjektu, tj. nebyly zřízeny nebo založeny za účelem podnikání, mohou na rozdíl od obchodních společností aplikovat pro účely osvobození vymezení činnosti v ustanovení §61 d), e) a f) zákona o DPH č. 235/2004 Sb. Vzdělávací činnost poskytovaná na vysokých školách je vymezená ustanovením § 57 odst.1 písm. c) zákona o DPH.³⁵

5.2.1 Zdroje financování

Neziskové a nevýdělečné organizace (tedy i MVŠO) využívají zpravidla dva hlavní zdroje financování. Rozhodujícím zdrojem financování jsou dotace z veřejných zdrojů a dary, kterými je financována hlavní činnost společnosti. Dalším zdrojem je vlastní výdělečná činnost (doplňková), která podporuje financování hlavní činnosti a měla by tvořit stabilizační jistotu. Tato doplňková činnost musí být zdokumentována průkazným účetnictvím – odděleným výkaznictvím.

Vzhledem k tomu, že dotace z rozpočtu města, kraje nebo jiných veřejných zdrojů v posledních letech pravidelně přesahuje jeden milion Kč, musí mít MVŠO účetní závěrku ověřenou auditorem.³⁶

5.2.2 Zdaňování

Zdaňování neziskových organizací má také své odlišnosti. Zákonodárce připouští daňové úlevy a osvobození. Hlavní činnosti vyplývající z jejich statutu se vykazují jako nedaňové a doplňkové jako daňové, je tedy nutno rozlišovat příjmy ze zdaňovaných činností a příjmy z nezdaňovaných činností dle zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů ve znění pozdějších předpisů. Neziskové organizace musí tvořit dva účetní okruhy. Jeden pro hlavní činnost, která není předmětem daně, případně pro osvobození od daně z příjmů. Druhý okruh pro doplňkové činnosti, kde hospodářský výsledek vstupuje do základu daně. Situace u jednotlivých organizací je v praxi ovšem složitější, a za určitých podmínek je zdaňována i hlavní činnost. Důležitým podkladem

³⁵ Srov. FITŘÍKOVÁ, D., a MUSILOVÁ, L., *DPH ve školství*, s. 21.

³⁶ Srov. PETRLÍKOVÁ, B., *Účetní souvztáhnosti nevýdělečných organizací*, s. 220.

pro daňovou problematiku je statut, kde by mělo být určeno, za jakých podmínek se hlavní činnost realizuje.³⁷

5.2.3 Účetnictví

MVŠO je obecně prospěšnou společností a zároveň nevýdělečnou organizací. Ve svém účetnictví důsledně odděluje výnosy a náklady spojené s hlavní činností a také výnosy a náklady spojené s doplňkovou činností. Hlavní část výnosů společnosti tvoří poplatky od studentů (školné a poplatky za přihlášky).

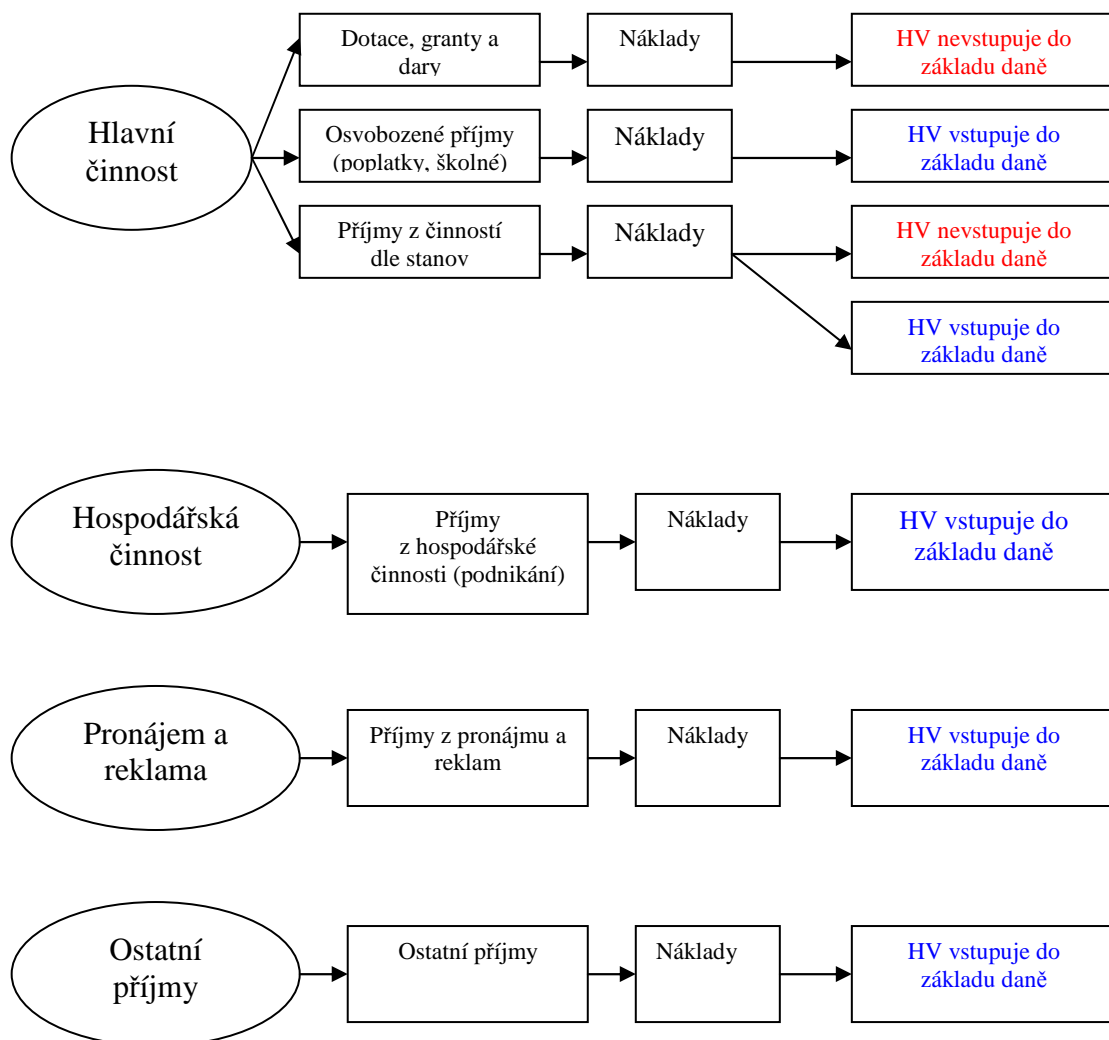
ZDP stanoví, že příjmy, které plynou nevýdělečné organizaci z hlavní činnosti, nejsou předmětem daně z příjmů za předpokladu, že související náklady jsou vyšší než příjmy. Což znamená, že tyto příjmy nebudou předmětem daně, pouze pokud organizace dosáhne v hlavní činnosti ztrátu. Jestliže jsou prováděny činnosti ziskové (výnosy jsou větší než náklady), tak neziskové (náklady jsou vyšší než výnosy) nelze kompenzovat neziskové aktivity výnosy těch ziskových. Ze zákona vyplývá, že ze ziskových aktivit v jednotlivých druzích činnosti se musí nejprve zaplatit daň z příjmů.³⁸

Dalším zdrojem příjmů jsou dary a dotace z veřejných zdrojů. Tyto dotace a dary mají své přesné určení použití, jsou tedy přesně párovány s náklady, na které byly určeny. Optimálním řešením je, aby hospodářský výsledek byl vyrovnaný. Případnou ztrátu při vyúčtování přijatých dotací musí společnost hradit ze svých zdrojů.

³⁷ KISLINGEROVÁ, E., a kol., *Manažerské finance*, s. 647-648.

³⁸ Srov. DEVEROVÁ, L., a kol., *Průvodce neziskovým právem II.díl.*, s. 52.

Následující obrázek 4 ukazuje problematiku členění výnosů a nákladů v nevýdělečné sféře:³⁹



Obr. 4: Členění výnosů a nákladů u nevýdělečné organizace podle hlavní a hospodářské činnosti

³⁹ Srov. KISLINGEROVÁ, E., a kol., *Manažerské finance*, s. 649

6 PLATNÁ SMLOUVA O OUTSOURCINGU VE SLEDOVANÉ SPOLEČNOSTI

V teoretické části pojednávám o smluvním zajištění a uvedla jsem některé obvyklé aspekty při uzavírání smluv. Smlouva by neměla obsahovat sporná ustanovení a také důsledně popisovat všechny procesy a způsob spolupráce příjemce a poskytovatele pro vyčleněné činnosti. Moravská vysoká škola Olomouc, o.p.s. má uzavřenou smlouvu o outsourcingu se společností TESCO SW a.s. Smlouva je v platnosti od roku 2005 a dosud nebyla pozměněna. Ve smlouvě jsou konkretizovány především následující podrobnosti:

6.1 Předmět smlouvy

Předmět smlouvy specifikuje rozsah služeb ve třech následujících oblastech:

- *Účetní agenda*

Vedením účetní agendy se pro účely této smlouvy rozumí provádění úkonů nezbytných ke splnění zákonných povinností objednatele ve smyslu zákona č.563/1991 Sb. o účetnictví. Jedná se zejména vedení účetní agendy, vedení operativních evidencí, finanční služby, výkaznictví a statistiku.

- *Personální agenda*

Vedením personální agendy se rozumí zejména vedení evidence pracovníků, vedení mzdové agendy a zpracovávání pracovněprávních předpisů.

- *Metodika řízení organizace*

Metodikou řízení organizace se rozumí zejména vytvoření a zajištění funkcionality integrovaného informačního systému školy a metodické konzultace vč. podkladů v oblasti vnitřních předpisů.

6.2 Cenové a platební podmínky

Cena za uvedené služby je stanovena dohodou podle zákona č.526/1990 Sb. o cenách, *není* závislá na rozsahu provedených prací a je sjednána v paušální výši. Platební podmínky jsou sjednány ve formě měsíčních plateb, vždy po ukončení příslušného měsíce.

6.3 Zvláštní ujednání

Specifikuje údaje o mlčenlivosti o všech informacích a odpovědnosti za doklady dle předmětu smlouvy.

Z předchozích kapitol je zřejmé, že smluvní vztah mezi oběma subjekty je velmi obecný a málo konkrétní. Po třech letech spolupráce je prováděna řada činností, které přesahují rámec dohodnutých činností a bylo by vhodné je více specifikovat.

7 ŘÍZENÍ A VYHODNOCOVÁNÍ PRŮBĚHU OUTSOURCINGOVÉ SPOLUPRÁCE

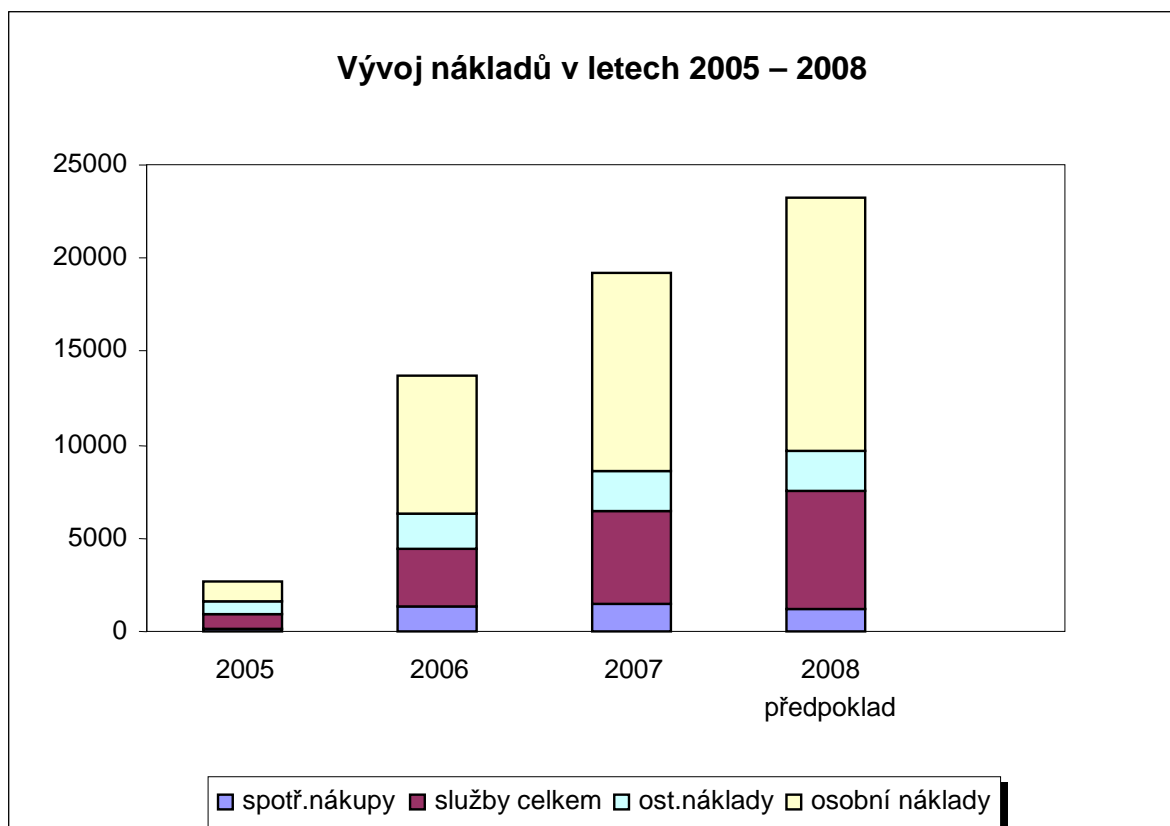
Vzájemná spolupráce mezi příjemcem a zadavatelem by měla být průběžně monitorována a vyhodnocována. V případě nedostatků nebo problémů musí nastat otevřená vzájemná komunikace, která může mít za následek rozšíření či zúžení specifikace předmětu smlouvy. Formou komunikace by měly být průběžné zprávy o stavu spolupráce a pravidelné osobní schůzky s konkrétními zodpovědnými osobami.

Také pravidelné shromažďování informací je důležité jak pro příjemce outsourcingu, tak pro zadavatele, který tím získá přehled a jistotu, že vše probíhá dle smluvního vztahu. Obsahem by měla být analýza pracovních výkonů, vymezení kompetencí zúčastněných stran, diskuse o problémech s plněním smluvního vztahu, doporučení na zlepšení spolupráce a předání informací o provedených pracích.

7.1 Vývoj nákladů, výnosů, počty zaměstnanců, nárůst počtu studentů

MVŠO existuje teprve od roku 2005, proto nelze v jejích hospodářských výsledcích vysledovat dlouhodobý vývoj. Charakteristickým znakem obecně prospěšných organizací je veřejný prospěch. Důležitými ukazateli nebudou tedy hospodářské výsledky, ale obrázky znázorňující růst školy z pohledu zaměstnanců, studentů, zvyšující se náklady a výnosy a také nárůst počtu zpracovávaných dokladů. Dále je zajímavý pohled na počty studentů v letech 2005 – 2008.

Náklady sledované společnosti jsou uvedeny v obr. 5. Z tohoto grafu je patrný růst nákladů.⁴⁰

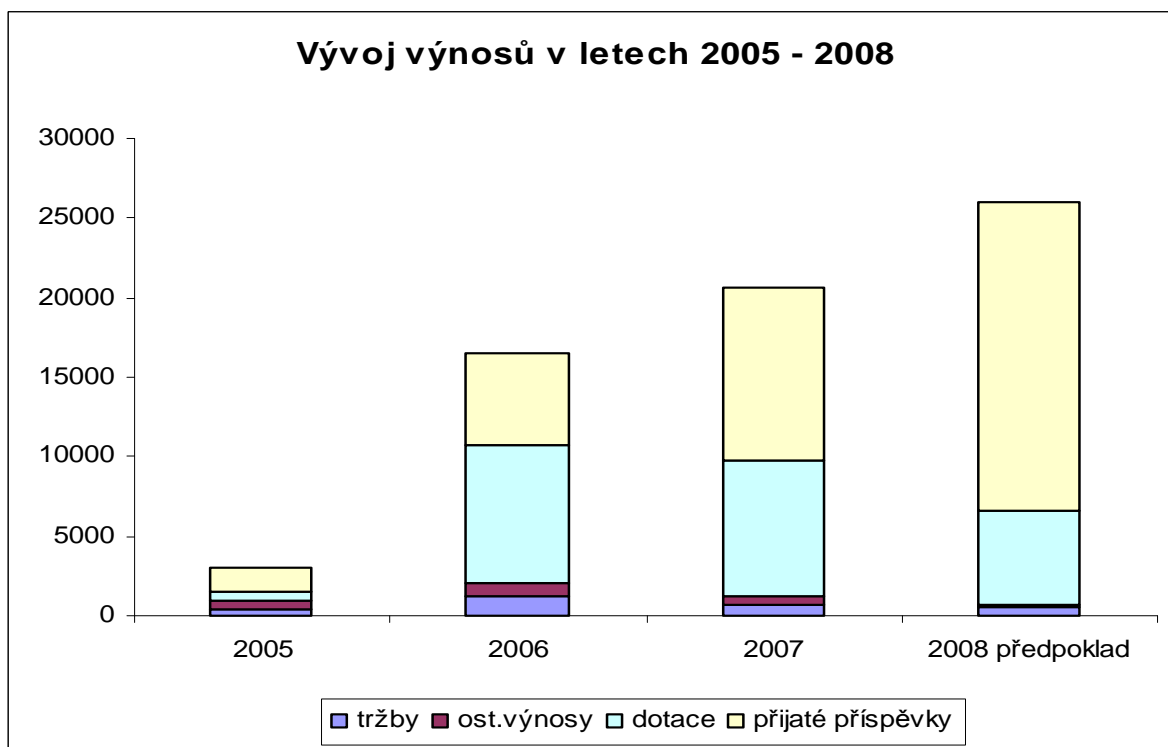


Obr. 5: Vývoj nákladů v tis. Kč

Z obrázku je patrný nárůst nákladů v oblasti služeb a osobních nákladů. Je to způsobeno růstem školy, počtem studentů a následně potřebou rozšířit akademické pracovníky školy. Toto se promítá i do požadavků na outsourcingové služby a nárůstu těchto služeb (zpracování účetnictví a mezd, zaúčtování dokladů i požadavků na technické zabezpečení pracovišť).

⁴⁰Srov. MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA, *účetnictví společnosti*

Vývoj výnosů sledované společnosti zobrazuje obrázek.6⁴¹

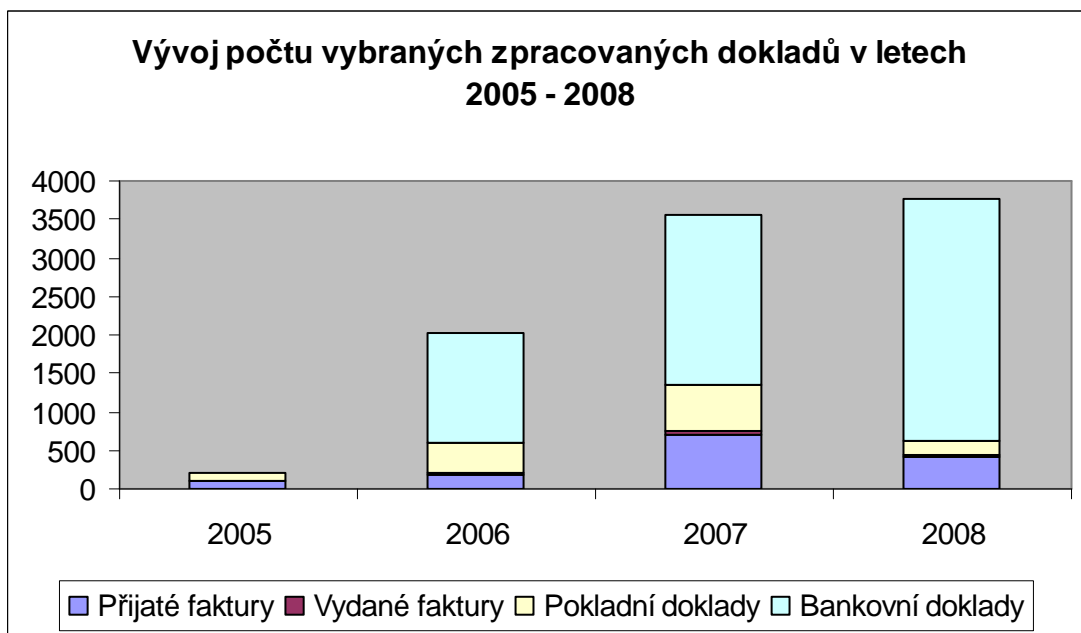


Obr. 6: Vývoj výnosů v tis. Kč

S nárůstem počtu studentů rostou úměrně také přijaté příspěvky (školné). Školné nebylo od vzniku školy navýšeno, tzn., že přijaté příspěvky odpovídají nárůstu počtu studentů.

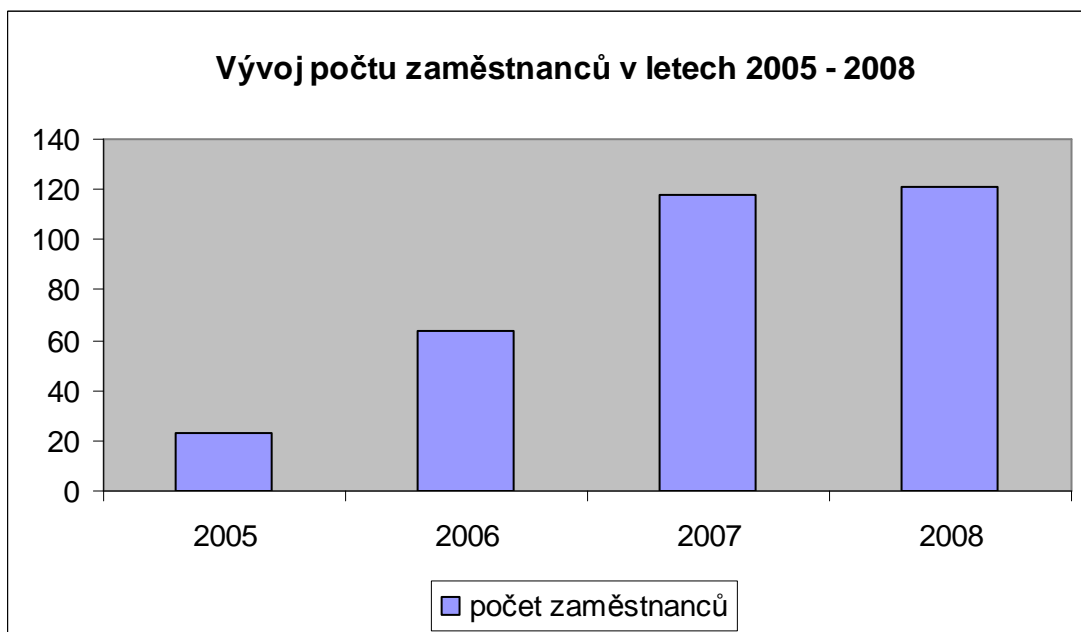
⁴¹ Srov. MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA, účetnictví společnosti

Na obrázku č.7 uvádím počet dokladů, které jsou nejčastěji zpracovávány.⁴²



Obr. 7: Vývoje počtu zpracovávaných dokladů

Nárůst počtu zaměstnanců je zobrazen na následujícím obrázku č.8⁴³

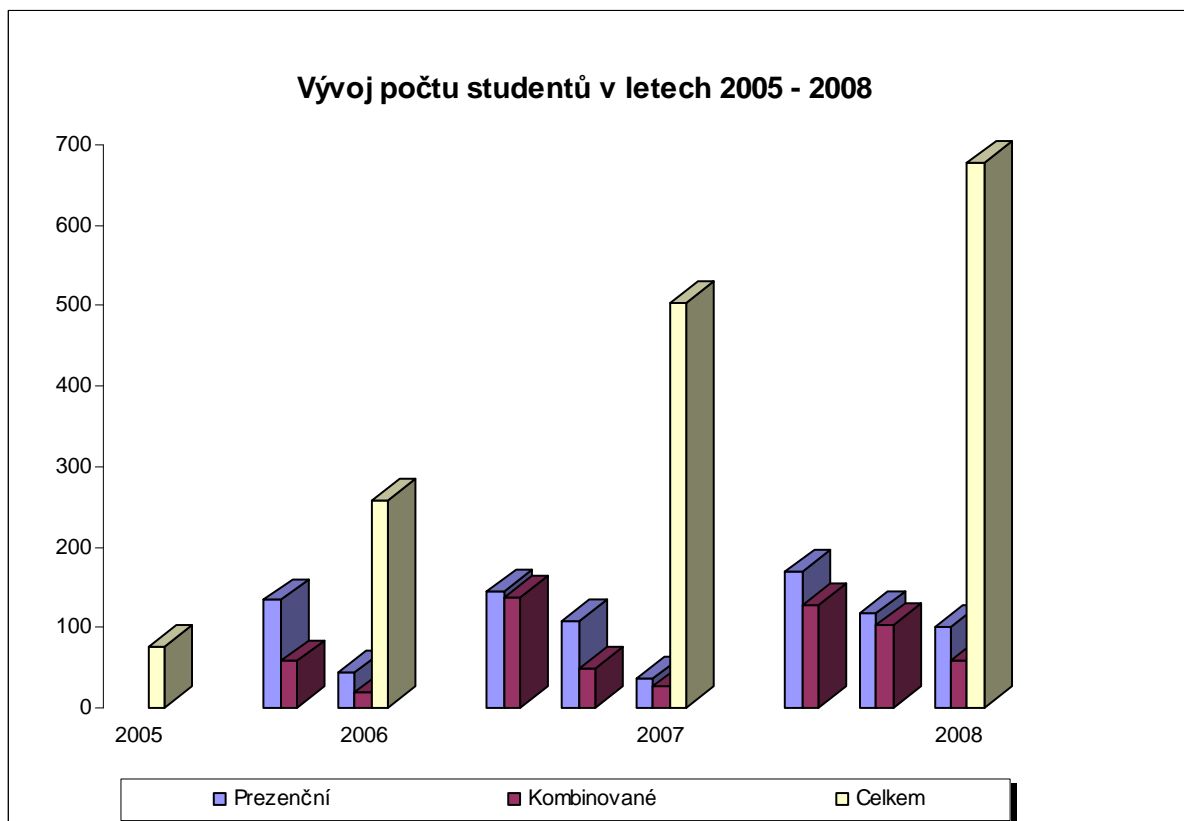


Obr. 8: Vývoj počtu zaměstnanců

⁴² Srov. MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA, účetnictví společnosti

⁴³ Srov. tamtéž

Postupný nárůst studentů vyplývá z obrázku č.9⁴⁴



Obr. 9: Vývoj počtu studentů

Z výše uvedených obrázků je patrný progresivní růst MVŠO, o.p.s. v letech 2005-2008. Úměrně s těmito položkami se zvyšuje náročnost zpracování účetnictví, personální agendy a zajištění funkcionality informačního systému školy.

Pro zjištění, zda by byl pro společnost nákladově výhodnější insourcing než současný outsourcing je vypracována následující analýza.

⁴⁴ Srov. MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA, účetnictví společnosti

Činnosti, které jsou předmětem smlouvy o outsourcingu více specifikují tabulky. Jsou zde vyjádřeny odhady outsourcované činnosti v jednotlivých oblastech, vyjádřené v %, v rámci jednoho kalendářního roku (viz tab. 2 -4).

Tab. 2: Účetnictví a ekonomika

		MVŠO (%)	RCO (%)	Ostatní (%)	Celkem strávený čas v rámci 1 kalend. roku (%)
	Účetnictví a ekonomika	95	X	5	100
	<i>z toho:</i>				
1.	Vedení účetní agendy	59			
2.	Hmotný majetek	5			
3.	Operativní evidence	8			
4.	Směrnice	2			
5.	Statistika	1			
6.	Daňová přiznání	5		5	
	• DPH				
	• silniční daň				
	• DPPO				
	• DPFO				
7.	Ekonomická agenda	10			
	• Cash flow				
	• Bilance				
8.	Evidence školného	5			

Tab. 3: Mzdy a personalistika

		MVŠO (%)	RCO (%)	Ostatní (%)	Celkem strávený čas v rámci 1 kalend. roku (%)
	Mzdy a personalistika	85	15	X	100
	<i>z toho:</i>				
1.	Vedení mzdové agendy	53	8		
2.	Vedení evidence pracovníků	10	2		
3.	Zpracování pracovně práv.vztahů	5	2		
4.	Personalistika	10	2		
5.	Směrnice	2	1		

Tab. 4: Informační technologie

	MVŠO (%)	TESCO SW (%)	Ostatní (%)	Celkem strávený čas v rámci 1 kalend. roku (%)
Podpora IT a inf. systémů	10	80	10	100

Outsourcing spočívá v „propůjčení“ 2 pracovníků (účetnictví a mzdy), kteří jsou součástí školy a mohou se tak maximálně přizpůsobit jejím potřebám a 1 pracovníka IT, který jen dochází a reaguje na potřeby školy. Zmínění pracovníci však nemají v náplni práce pouze činnost pro školu. Rozsah jejich práce je uveden v předcházejících tabulkách. Z tabulek je zřejmé, že v případě zaměstnání dvou pracovních sil (účetnictví a mzdy), by se jednalo o 2 plné pracovní úvazky.

Abychom mohli spočítat výhodnost či nevýhodnost poskytovaných služeb, budu vycházet z průměrné měsíční mzdy v České republice za 4.čtvrtletí roku 2008.⁴⁵

Tab. 5: Průměrná hrubá měsíční mzda v ČR 4. Q

Ukazatel	Průměrný evidenční počet zaměstnanců ve fyzických osobách			Průměrná měsíční mzda na fyzické osoby			Průměrná měsíční mzda v Kč na plně zaměstnané
	v tis.	přírůstek (úbytek) proti 4. čtvrtletí 2007		v Kč	přírůstek (úbytek) proti 4. čtvrtletí 2007		
		v tis.	v %		v Kč	v %	
ČR celkem	3 327,6	-19,1	-0,6	25 381	1 946	8,3	26 188

⁴⁵ Počty zaměstnanců a průměrné hrubé měsíční mzdy v České republice v jednotlivých odvětvích, 2008, <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpmz030909_109.xls>.

Z předchozích údajů jsou sestaveny následující tabulky a vypočtena cena vzhledem k časové náročnosti zpracovávaných dat pro jednotlivé činnosti (viz tab. 7–9)⁴⁶

Tab. 6: Výpočet ceny za účetnictví

<i>Účetnictví a ekonomika</i>	MVŠO	RCO	Ostatní
Čas strávený vedením účetnictvím v (%)	95%	X	5%
Průměrná hrubá mzda 4.Q 2008 v Kč	25 381		25 381
Výpočet (HM x % času) v Kč	24 112		1 269

Tab. 7: Výpočet ceny za mzdovou agendu

<i>Mzdy a personalistika</i>	MVŠO	RCO
Čas strávený vedením mzd.agendy v (%)	85%	15%
Průměrná hrubá mzda 4.Q 2008 v Kč	25 381	25 381
Výpočet (HM x % času) v Kč	21 574	3 807

Tab. 8: Výpočet ceny za podporu IT

<i>Podpora IT a inf. systémů</i>	MVŠO
Čas strávený podporou IT v (%)	10%
Průměrná hrubá mzda 4.Q 2008 v Kč	25 381
Výpočet (HM x % času) v Kč	2 538

Následující tabulka je součtová a vyplývají z ní akceptovatelné náklady na outsourcing v době platnosti průměrných hrubých mezd roku 2008. V nákladech nejsou zahrnuty odvody z mezd, což by představovalo dalších 35% nákladů navíc.

Tab. 9: Vyhodnocení nákladů

<i>Součet nákladů</i>	MVŠO
Účetnictví a ekonomika	24 112
Mzdy a personalistika	21 574
Podpora IT a inf. systémů	2 538
Celkem	48 224

⁴⁶ Vlastní zpracování

8 VÝHODY OUTSOURCINGU, RESP. INSOURCINGU PRO SLEDOVANOU SPOLEČNOST

8.1 Nejpodstatnější výhody outsourcingu

- **Úspora mzdových nákladů**

Z uvedených výpočtů by se mohlo zdát, že cena za outsourcované služby je vysoká. Výpočet měsíčního paušálu vychází jen z průměrných hrubých mezd. Není zde zohledněno 35% navýšení odvodů z mezd na zdravotní a sociální pojištění, které by musel zaměstnavatel zaplatit k hrubé mzdě zaměstnance v případě insourcingu.

- **Úspora za školení vlastních zaměstnanců**

Vzhledem k častým změnám legislativy a ještě ne zcela dokončenému sjednocení s legislativou Evropské unie, jsou změny v zákonech velmi časté. Odborná školení účetních a systémových specialistů si externí firma hradí sama. Cena za tato školení se může vyšplhat i na desetitisíce ročně.

- **Úspora za software a hardware**

Cena software a hardware je asi největší cenovou úsporou. TESCO SW a.s. vlastní licenci k novému SW Navison, který mimo jiné umožňuje zadat přístupová práva příjemci outsourcingu k sledování ekonomiky pomocí vzdáleného přístupu. Zároveň je oboustranná kontrola zpracovávaných dat. Vzhledem k velikosti firmy jsou patrné také množstevní slevy na nákup výpočetní techniky.

- **Úspora pojištění**

Poskytovatel outsourcingu má vlastní pojištění odpovědnosti za případnou způsobenou škodu.

8.2 Nevýhody outsourcingu

- **Nejednoznačně stanovený rozsah služeb**

Nevýhodu můžeme spatřovat v nutnosti aktualizace a kontroly prováděných prací. Společnost se vyvíjí a neustále narůstají činnosti, které souvisejí s růstem školy, aktivitami studentů. Je nevýhodné nemít prostor na provádění změn nově vznikajících procesů a projektů.

- **Specifikace společnosti**

MVŠO je nevýdělečnou organizací a má odlišnosti ve vedení účetnictví a zdaňování. Může nastat problém v případě rychlé zastupitelnosti zpracování dat.

- **Nevyjasněné kompetence**

Ve smlouvě nejsou jasně vymezeny pracovní činnosti. V rámci účetnictví je školou požadována spolupráce v ekonomické oblasti, mzdová agenda zahrnuje velkou část personalistiky. Přitom ekonomiku a personalistiku má škola obsazenu vlastními zaměstnanci. Dochází tedy ke každodennímu zadávání a řešení nových časově a odborně náročných úkolů.

8.3 Shrnutí výhod a nevýhod

Je zřetelné, že se škola vyvíjí, narůstají počty studentů, zaměstnanců a také činnosti, které úzce souvisí s chodem školy. Výhledově lze očekávat další posun v poskytovaných službách formou outsourcingu. Bude nutné sestavovat podrobnější rozpočty a kalkulace, a to nejen na základě výše předpokládaných výnosů a nákladů, ale např. pro jednotlivé útvary (ústavy školy). V případě kalkulací bude jistě zajímavé porovnat rozdělené mzdové prostředky podle počtu odučených hodin pedagogů nebo kalkulace přepočtené na jednoho studenta.

Lze tedy konstatovat, že v budoucnu by mohla být spolupráce velice zajímavá, ale také obtížnější než dosud. Prostředkem ke zkvalitnění řízení školy, lepšímu

rozhodování o financích, kontrole a vzájemné spolupráci by měla jednoznačně přispět outsourcingová smlouva. Smlouva, která zohlední růst školy a náročnost zpracování.

ZÁVĚR

V bakalářské práci „Outsourcing - výhody a nevýhody z pohledu příjemce outsourcingu“ jsem analyzovala proces outsourcingu probíhající u společnosti Moravská vysoká škola Olomouc, o.p.s. Poskytovatelem je zde TESCO SW a.s.

V teoretické části jsem se věnovala historii, současnosti a trendům, které jej ovlivňují. Analýzou výhod outsourcingu, které je možné zároveň považovat za nevýhody insourcingu, byla potvrzena skutečnost, že stávající outsourcing je výhodnější než přechod k insourcingu.

Hlavní přínos mé bakalářské práce spatřuji zejména v návrzích:

- na úpravu stávající smlouvy o vedení účetní a personální agendy, platné beze změn již pátý rok, která neodpovídá vykonávaným činnostem a také cena za služby je značně podhodnocena
- zdokumentovat kompetence zúčastněných osob a tím zefektivnění celého procesu outsourcingu

V každém případě doporučuji i nadále tyto služby outsourcovat. Je důležité vědět, že budoucnost outsourcingu MVŠO je nejen ve snižování nákladů, ale v možnosti se orientovat na hlavní činnost a tvořit přidanou hodnotu a tak obstát v tvrdé konkurenci soukromých i státních škol. Míra rizika MVŠO o.p.s. jako příjemce a TESCO SW a.s. jako poskytovatele outsourcingu je nízká vzhledem k provázanosti majitelů a také vzhledem ke vzájemné spolupráci v jednotlivých činnostech a projektech.

V závěru bych konstatovala, že hlavním předpokladem úspěšnosti outsourcingu je především dlouhodobost. Je tedy důležité nemyslet jen na finanční výhodu nižších nákladů, ale brát v úvahu také dlouhodobé aspekty.

ANOTACE

Jméno a příjmení:	Dana Hradílková
Instituce:	Moravská vysoká škola Olomouc
Název práce v českém jazyce:	Outsourcing - výhody a nevýhody z pohledu příjemce outsourcingu
Název práce v anglickém jazyce:	Outsourcing - pros and cons from the view of outsourcing recipient
Vedoucí práce:	Ing. Ivana Valentová
Počet stran:	50
Rok obhajoby:	2009
Klíčová slova v českém jazyce:	Outsourcing, insourcing, příjemce outsourcingu, podpůrné podnikové procesy
Klíčová slova v anglickém jazyce:	Outsourcing, insourcing, outsourcing recipient, supportive business processes

Předmětem bakalářské práce „Outsourcing - výhody a nevýhody z pohledu příjemce outsourcingu“ je analýza současné situace odvětví outsourcingu, se zaměřením na trendy vedoucí k jeho současnému rozvoji. V teoretické části popisují vymezení pojmu outsourcing a důvody, které vedou podniky k jeho realizaci. V praktické části analyzují konkrétní dopady, výhody a rizika při outsourcingu.

The subject of the bachelor's thesis "Outsourcing – pros and cons from the view of outsourcing recipient" is analysis of the current situation in outsourcing, with focus on trends enabling its current development.

The theoretical part covers the definition of the expression outsourcing including the reasons leading to their introduction in companies. The practical part analyses concrete impact, advantages and threats related to outsourcing.

LITERATURA A PRAMENY

- BAJER, Z., Fúze, generační obměny a outsourcing, *Outsourcing 2008(Computerworld)*. Praha: IDG Czech. 2008, č. 9, s. 8.
- BRUKNER, T., a VOŘÍŠEK, J., *Outsourcing informačních systémů*. Praha: Ekopress, 1998. ISBN 80-86119-07-6.
- Business Proces Outsourcing. *Wikipedie* [online]. Poslední aktualizace 21. dubna 2009 16:14 [cit. 2008-04-26]. Dostupné z <http://en.wikipedia.org/wiki/Business_process_outsourcing>.
- DEVEROVÁ, Lenka, a kol., *Průvodce neziskovým právem II.díl*. 1. vyd. Praha: ICN, 1996.
- FITŘÍKOVÁ, Dagmar, a MUSILOVÁ, Lýdie, *DPH ve školství*. Karviná: Paris, 2007. ISBN 978-80-903817-2-8.
- HIRŠ, Michal, Jak hodnotit efekty outsourcingu? *IT Systems* [online]. [cit. 2007-02-15]. 2002, č.3. Dostupné z <<http://casopis.systemonline.cz/1290-jak-hodnotit-efekty-outsourcingu-.htm>>.
- KISLINGEROVÁ, Eva, a kol., *Manažerské finance*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-903-0.
- KRUMPACH, J., Podniky více využívají outsourcing, snižují tak náklady, *Finanční noviny* [online]. [cit. 2007-02-15]. 2007. Dostupné z <<http://www.finance.cz/zpravy/finance/133070-podniky-vice-vyuzivaji-outsourcing-snizuji-tak-naklady.htm>>.
- LEJSEK, Zdeněk., Dynamicky poskytované ICT služby, *Outsourcing 2008 (Computerworld)*. Praha: IDG Czech. 2008, č. 9, s. 24.
- LEPIČOVÁ, M., Outsourcing – dobrý sluha, ale zlý pán, *Daňová a hospodářská kartotéka*, 2002, č. 4.
- LOUKA, J., Outsourcing účetnictví - nový trend, *Finanční noviny* [online]. [cit. 2007-02-15]. 2008. Dostupné z <<http://www.finance.cz/zpravy/finance/155041-outsourcing-ucetnictvi-novy-trend.htm>>.
- NOVÁČKOVÁ, Lenka, Přínosy a úskalí HR outsourcingu, *HRM*, Praha: Economia. ISSN 1801-4690. 2007, č. 6, s. 30-32.

- Outsourcing*. [online]. [cit. 2007-02-15]. Dostupné z
<<http://www.xanadu.cz/outsourcing.asp>>.
- PEŠTUKA, Jaroslav, *Účetnictví nevýdělečných organizací*, Praha: Eurounion, 2008.
ISBN 978-80-7317-067-7.
- PETRLÍKOVÁ, Blažena, *Účetní souvztažnosti nevýdělečných organizací*. Praha:
Linde Praha, 2005. ISBN 80-7201-568-0.
- Počty zaměstnanců a průměrné hrubé měsíční mzdy v České republice v jednotlivých
odvětvích*. [online]. [cit. 2007-02-15]. 2008. Dostupné z
<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpmz030909_109.xls>.
- RYDVALOVÁ, Petra, a RYDVAL, Jiří, *Outsourcing ve firmě*. 1. vyd. Brno:
Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1807-8.
- SOUČEK, Zdeněk, *Firma 21.století*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2005.
ISBN 80-86419-88-6.
- VYSKOČIL Vlastimil K., ŠTRUB, Ondřej, a PAVLÍK Marek, *Facility management a
Public private Partnerhip*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2007. ISBN
978-80-86946-34-4.
- VYSKOČIL, V. K., a ŠTRUP, O., *Podpůrné procesy a snižování režijních nákladů:
facility management*. Praha: Professional publishing, 2003. ISBN 80-86419-45-
2.

SEZNAM ZKRATEK

IT	Informační technologie
O.P.S.	Obecně prospěšná společnost
DPH	Daň z přidané hodnoty
SLA	Service Level Agreement
HR	Human Resources
HRM	Human Resources Management
MVŠO	Moravská vysoká škola Olomouc
SW	Software
HW	Hardware
ČSÚ	Český statistický úřad

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1:	Schéma outsourcingu	15
Obr. 2:	Výsledek průzkumu oblastí pro využívání outsourcingu	17
Obr. 3:	Výsledek průzkumu 10 hlavních důvodů pro outsourcing	19
Obr. 4:	Členění výnosů a nákladů u nevýdělečné organizace podle hlavní a hospodářské činnosti.....	30
Obr. 5:	Vývoj nákladů v tis. Kč	34
Obr. 6:	Vývoj výnosů v tis. Kč	35
Obr. 7:	Vývoje počtu zpracovávaných dokladů.....	36
Obr. 8:	Vývoj počtu zaměstnanců.....	36
Obr. 9:	Vývoj počtu studentů	37

SEZNAM TABULEK

Tab. 1:	Využívání činností podle předmětu outsourcingu	17
Tab. 2:	Účetnictví a ekonomika	38
Tab. 3:	Mzdy a personalistika	38
Tab. 4:	Informační technologie	39
Tab. 5:	Průměrná hrubá měsíční mzda v ČR 4. Q	39
Tab. 6:	Výpočet ceny za účetnictví	40
Tab. 7:	Výpočet ceny za mzdovou agendu	40
Tab. 8:	Výpočet ceny za podporu IT	40
Tab. 9:	Vyhodnocení nákladů	40