



Charakteristika a vývoj outsourcingu v obchodním podnikání

Bakalářská práce

Studijní program: B6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R085 – Podniková ekonomika

Autor práce: **Karolína Stehlíková**

Vedoucí práce: Ing. Petra Matějovská, Ph.D., MBA



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Karolína Stehlíková**
Osobní číslo: **E14000108**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Název tématu: **Charakteristika a vývoj outsourcingu v obchodním podnikání**
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

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

1. Charakteristika outsourcingu.
2. Fungování vybrané společnosti poskytující outsourcingové služby.
3. Konkurence v oboru účetnictví v okolí dané společnosti.
4. Hodnocení outsourcingové služby od zákazníků.
5. Zhodnocení postavení účetnictví jako outsourcingové služby.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby dokumentace**

Rozsah pracovní zprávy: **30 normostran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

DVOŘÁČEK, Jiří a Ladislav TYLL. Outsourcing a offshoring podnikatelských činností. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 9788074000102.

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. Velká kniha o řízení firmy. Praha: GRADA Publishing, 2013. ISBN 9788024743370.

MAISNER, Martin a Jiří ČERNÝ. Právní aspekty outsourcingu. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 9788073577469.

MOL J. Michael. Outsourcing: Design, Process and Performance. Cambridge University Press, 2007. ISBN 13: 978-0-521-86410-7

RYDVALOVÁ, Petra a Jiří RYDVAL. Outsourcing ve firmě: průvodce pro manažera s tipy pro české prostředí. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 9788025118078.

Elektronická databáze článků ProQuest (knihovna.tul.cz)

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Petra Matějovská, Ph.D., MBA

Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Konzultant bakalářské práce:

Radka Brejšová

zástupce jednatele, Pobaltí.cz economica s. r. o.

Datum zadání bakalářské práce: **30. října 2016**

Termín odevzdání bakalářské práce: **31. května 2018**



prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan



prof. Ing. Ivan Jáč, CSc.
vedoucí katedry

V Liberci dne 30. října 2016

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum: 4.5.2014

Podpis: *Šteklíková*

Poděkování

Ráda bych poděkovala Ing. Petře Matějovské, Ph.D., MBA za cenné rady, věcné připomínky a vstřícnost při konzultacích mé bakalářské práce. Také bych chtěla poděkovat firmě pobaltí.cz economica s. r. o. za poskytnuté informace, materiály a odborné konzultace. Mé díky patří též mé rodině a přátelům za pomoc a podporu během studia.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá charakteristikou outsourcingu. Zmiňuje jeho vývoj a na jaké typy se outsourcing dělí. V teoretické části jsou vyjmenovány činnosti, které se outsourcují, a důvody vedoucí k tomuto rozhodnutí. Dále uvádí rizika, které tato volba může přinést pro klienta a také životní cyklus outsourcingu. Praktická část se nejprve zabývá outsourcingem v České republice, jeho postavení a způsob využití. Poté je pak práce zaměřena na outsourcing účetnictví z pohledu poskytovatele u konkrétního podniku. Je charakterizován vybraný podnik a zhodnoceno jeho podnikání a postavení na trhu. V závěru jsou shrnuta možná doporučení k zefektivnění jejich podnikání.

Klíčová slova

Outsourcing, účetnictví, rizika, analýza, podnik, zákazník, konkurence

Annotation

The characteristics and development of outsourcing in the retail sector

The bachelor thesis deals with the characteristics of outsourcing. It characterizes its development and how it's outsourcing divided. The theoretical part also mentions the outsourced activities that can be outsourced, and the reasons for this decision. It describes the risks that outsourcing may have for the clients and also explains its life cycle. In the practical part, there is states its position and methods of use in the Czech Republic. Furthermore the work is focused on outsourcing in accounting from the point of view of the provider at a specific enterprise. The company is characterized and its business and market position is evaluated. The final part contains possible recommendations how to make the company more efficient.

Keywords

Outsourcing, accounting, risks, analysis, company, customer, competition

Obsah:

Seznam obrázků.....	9
Seznam tabulek.....	9
Úvod.....	10
1. Charakteristika outsourcingu.....	11
1.1. Vymezení pojmu.....	11
1.2. Vývoj outsourcingu.....	14
1.3. Podstata outsourcingu.....	15
1.4. Vyčleňování činností.....	16
1.5. Rizika.....	20
1.6. Životní cyklus.....	22
2. Charakteristika základních metod.....	27
2.1. Porterova analýza pěti konkurenčních sil.....	27
2.2. SWOT analýza.....	28
3. Outsourcing v České republice.....	29
4. Fungování vybrané společnosti poskytující outsourcingové služby.....	31
4.1. Charakteristika podniku.....	31
4.2. Outsourcingový vztah.....	34
4.3. Zákazníci.....	36
4.4. Konkurence.....	42
4.5. SWOT analýza.....	46
5. Zhodnocení postavení společnosti.....	50
Závěr.....	52
Seznam použité literatury:.....	53

Seznam obrázků

Obr. 1: Typy outsourcingu	12
Obr. 2: Činnosti vhodné k outsourcingu	17
Obr. 3: Důvody k realizaci outsourcingu.....	18
Obr. 4: Životní cyklus outsourcingu.....	22
Obr. 5: Atraktivní offshore lokace z roku 2016.....	30
Obr. 6: Organizační struktura v podniku pobaltí.cz economica s. r. o.	33
Obr. 7: Vývoj počtu zákazníků v letech 2010-2016.....	37
Obr. 8: Struktura poskytovaných činností	37
Obr. 9: Úroveň výnosů za hodinu u jednotlivých klientů	42
Obr. 10: Struktura firem rozdělená podle množství zaměstnanců v městě Kladno	43
Obr. 11: Firmy založené v letech 1991-2016 na území Kladna s rozdělením na FO a PO.	45

Seznam tabulek

Tab. 1: Počet zaměstnanců a účtované ceny za službu u vybraných zákazníků	38
Tab. 2: Vedení účetnictví – časová náročnost a výnosy.....	39
Tab. 3: Mzdová agenda – časová náročnost a výnosy.....	40
Tab. 4: Test hypotézy o shodě středních hodnot	40
Tab. 5: SWOT analýza firmy pobaltí.cz economica s. r. o.....	48
Tab. 6: Strategické kroky vyplývající ze SWOT analýzy	49

Úvod

Tématem bakalářské práce je charakteristika a vývoj outsourcingu, který si s jistotou našel své místo ve strategii dnešních podniků. Outsourcing je používán hlavně z důvodu snahy se plně soustředit na svůj předmět podnikání. Dalším z důvodů může být neznalost dané činnosti natolik, že ji radši firma přenechá na starost nějaké externí firmě, což bývá často u informačních technologií. Mnoho lidí, kteří se nepohybují v podnikání, přímo nevědí, co si představit pod pojmem outsourcing, přitom se s ním každodenně setkávají. Například při objednání zboží z obchodu, ho často nedovází tato společnost, protože si vyčlenili tuto činnost a dali ji na starost vybrané dopravní společnosti, se kterou uzavřeli smlouvu.

Cílem teoretické části bakalářské práce je vymezení podstaty outsourcingu a jeho druhy dle místa konání. Zmíní se zde také začátky vyčleňování činností mimo podnik a vývoj do současnosti. Podstatné je taky vyjmenování procesů, jenž jsou obvyklé pro outsourcing a jaké důvody vedou k vyčlenění vybraného procesu, který dají na starost outsourcorovi. V neposlední řadě budou zmíněna rizika, které toto rozhodnutí může přinést a jak si na ně dát pozor. Dále bude popsán celkový životní cyklus outsourcingu pro zadavatele. V závěru bude uvedena charakteristika analýz, které se použijí v praktické části.

Praktická část se nejprve zaměří všeobecně na outsourcing v České republice. Poté se práce přesune na konkrétní vybranou firmu, která poskytuje vedení účetnictví, s cílem ukázat fungování outsourcingu z pohledu poskytovatele. Podnik bude charakterizován a budou definovány jeho přesné činnosti a zmíněn jeho postup při získání nového klienta. Další část je zaměřena na zákazníky, na to, jakým způsobem jsou pro ně určeny ceny za služby, a zda jsou určeny vhodně vůči náročnosti a času stráveného u jednotlivých klientů, a také kolik zákazníků v dnešní době firma má. V další podkapitole se práce přesune ke konkurenci a jejímu postavení na trhu. Bude zkoumat, jestli je v okolí nějaký významný konkurent, a zda by se firma měla cítit ohrožená. SWOT analýza zhodnotí silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, s kterými se firma potýká, a budou vyvozeny strategie a změny, které by firma mohla uskutečnit pro zefektivnění svého podnikání. To bude znovu shrnuto i v závěrečné kapitole, kde bude zhodnoceno jejich podnikání a vyvozena doporučení, vedoucí ke zlepšení.

1. Charakteristika outsourcingu

Outsourcing vychází z myšlenky, soustředit se na podstatu svého podnikání a zbytek nechat odborníkům z externí organizace (Hübner, 2008).

Obsahem této kapitoly je vymezení základních pojmů souvisejících s outsourcingem. V kapitole je zmíněn vznik těchto služeb, a jak jsou tyto služby vnímány v dnešní době, co ovlivňuje jejich vývoj a atraktivitu jejího využívání. Je zde uvedeno, jakým způsobem outsourcing vlastně funguje a jaké činnosti jsou vhodné k vyčlenění mimo firmu. Budou zde uvedeny důvody, které vedou podnikatele k tomu outsourcingovat vedlejší činnosti, jaký to má přínos, ale také jaká rizika podnik podstupuje. Následně jsou zmíněny také procesy, které probíhají při přesunutí vyčleněné činnosti na outsourcora.

1.1. Vymezení pojmu

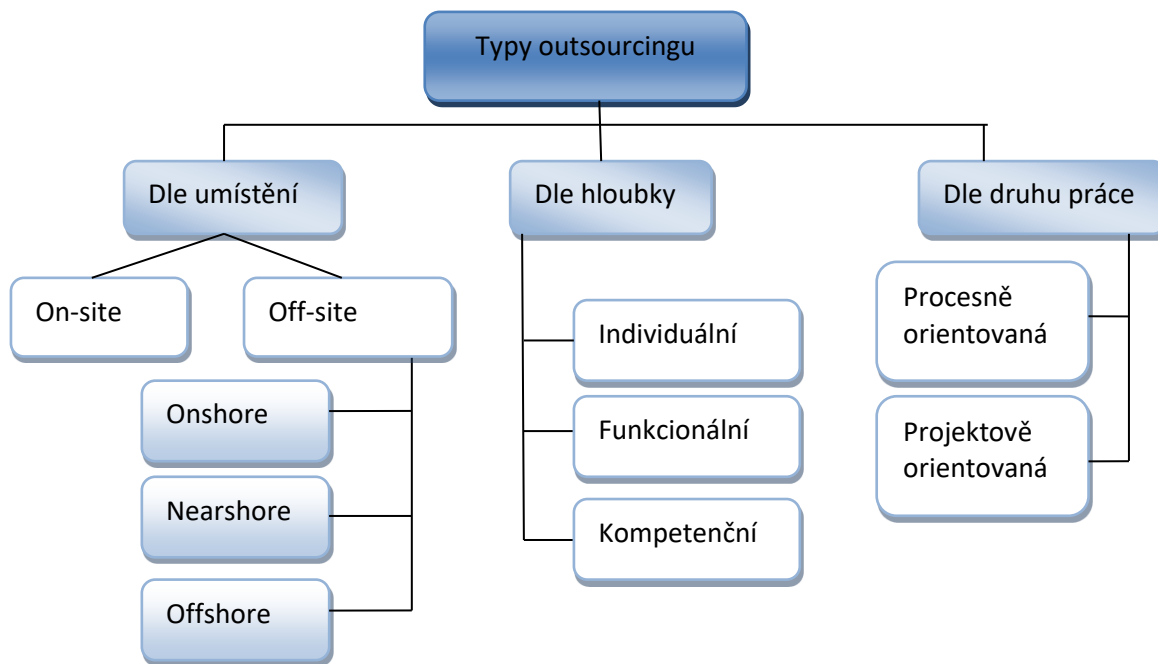
Definujeme outsourcing jako dlouhodobý smluvní vztah, který má za úkol převést jednu nebo i více činností na externí organizaci (Rydvalová, 2007).

Outsourcing se dělí podle několik kategorií a modelů, z nichž každý má své výhody i nevýhody. Celkové schéma typů outsourcingu je uvedeno na Obr. 1.

Outsourcing lze rozdělit podle místa a to na „on-site“ a „off-site“. On-site outsourcing probíhá v prostorách organizace klienta, a členové dodavatelské firmy na místo v případě potřeby dochází. Off-site outsourcing probíhá mimo prostory podniku klienta. (Power, 2006)

Dále můžeme outsourcingové projekty rozdělit podle jejich hloubky na individuální, funkcionální či kompetenční.

U individuálního outsourcingu se jedná o konkrétní pozici v podniku, jako třeba web designer nebo pracovník pro styk s veřejností. Využívá se hlavně jen v určitém časovém období, kdy je tento člověk potřeba. (Power, 2006)



Obr. 1: Typy outsourcingu

Zdroj: POWER, Mark John. The outsourcing handbook: how to implement a successful outsourcing process. 2006

Funkcionální outsourcing poskytuje činnosti, které se v podniku dějí pravidelně, a z důvodu vyšší odbornosti v těchto záležitostech přenechá zadavatel tyto činnosti poskytovateli outsourcingu. Lze ho považovat za vyšší úroveň individuálního outsourcingu. Jde například o převzetí starostí za závazky z obchodního styku, nákupy či mzdové záležitosti. Nejčastější důvody jsou hlavně ušetření nákladů a také využití odborné technické znalosti poskytovatele outsourcingových služeb.

Kompetenční outsourcing jsou aktivity, které kontrolují jak výrobky nebo služby protékají organizací. Jako příklad lze uvést logistiku, vývoj technologií a řízení lidských zdrojů. Jedná se o práci, která se snaží některé činnosti zlepšit, či přijít s lepším řešením, aby se dosáhlo největší efektivity. Jedná se o outsourcingování více funkcí, a proto je tento typ nejsložitější. (Power, 2006)

Typ outsourcingu může být rozlišen také dle druhu práce. Což může být procesně orientovaná či projektově orientovaná práce. Procesně orientovaná práce zahrnuje obvykle dobře strukturované, standardizované a zdokumentované procesy, například outsourcing

mzdové činnosti. Procesně orientovaný outsourcing je snazší řídit na rozdíl od projektově orientovaného outsourcingu, který zahrnuje unikátní, neobvyklé, nestrukturované, nestandardní práce, což je například vývoj softwaru. A jedná se o velmi pracnou a složitou činnost. (Power, 2006)

Off-site se dále dělí na offshoring, nearshoring a onshoring. Onshoring je vyčlenění procesu do nízkonákladové lokace v rámci stejného státu. Offshoring i nearshoring probíhají v rámci jiného státu. Nearshoring probíhá v sousedních zemích daného státu, a tím šetří náklady, jelikož se jedná o nízkonákladové země. Tyto státy jsou na tom většinou hospodářsky, finančně i právně podobně jako stát, ve kterém sídlí firma zadavatele. (Andone, 2010)

Offshoring byl dříve užíván ve spojitosti s daňovými ráji. Avšak časopis Wall Steet Journal upřesnil offshoring tak, že podnik vyčleňuje své aktivity do vzdálených zemí s rozvíjející se ekonomikou, s nízkými náklady. Offshoring může být vnitropodnikový nebo outsourcovaný offshoring. V případě vnitropodnikového offshoringu, firma vybrané činnosti deleguje na mateřskou firmu sídlící v jedné z nízkonákladových zemí. A u outsourcovaného offshoringu se vybraná činnost zadává nezávislé firmě v zahraničí. (Dvořáček, 2010)

Právě outsourcing může být jedním z důvodů propouštění přebytečných zaměstnanců. Pokud zaměstnavatel chce podpořit tyto zaměstnance, může použít tzv. outplacement. Podstatou této činnosti je pomoci těmto zaměstnancům nalézt novou práci, či založit novou kariéru. Outplacement zavádí podnik tehdy, když chce zmírnit sociální dopady propouštění, ale také podpořit firemní kulturu. Jelikož obavy nebo nedorozumění mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem, mohou vést k vyhoceným situacím. A outplacement pomáhá i tím, že se v podniku nebojí o případném propouštění komunikovat.

Zajímavým vztahem je tzv. insourcing, který funguje naopak než outsourcing. Jde vlastně o nahrazení externích dodávek vlastní výrobou (Stýblo, 2005).

1.2. Vývoj outsourcingu

Začátky outsourcingu jsou spojené už s dělbou práce. Outsourcingem se začaly firmy zabývat v období 60. let 20. století. Za průkopníka této činnosti je označována firma Kodak, která outsourcing využila v oblasti informačních systémů. Část informačního systému dala na starost třem externím organizacím: IBM, Digital Equipment Corporation a Business Land. K tomuto rozhodnutí dospěla především z hlediska strategického. (Bruckner, 1998)

Současná vlna outsourcingu byla zahájena v roce 1980 a zdá se, že byla vyvolána řadou vzájemných procesů a přesvědčení. Popularita outsourcingu, jako strategie, byla zahájena ve Spojených státech a poté v dalších zemích. Spojené státy se ocitly pod velkým konkurenčním tlakem ze strany evropských zemí, hlavně Německa, ale také především Japonska. Japonské firmy totiž vynikaly svou schopností získat vstupy při nižších nákladech. Další vlna přišla se snahou získat konkurenční výhodu na trhu, proto se firmy chtěly především zaměřit na svou hlavní činnost. Zvýšení mezinárodního obchodu má také úzkou souvislost s nárůstem outsourcingu. A to proto, že snadnější styk se zahraničními dodavateli s podstatně nižšími transakčními náklady, činí outsourcing podstatně atraktivnější, i co se týče zahraniční spolupráce. Díky vývoji nových technologií, především informačních technologií, ale i dopravních, je využívánost externích služeb častější a komunikace a řízení snazší. (Mol, 2007)

V publikacích byly vyzdvihovány ekonomické přednosti outsourcingu, což je například snižování nákladů, či personální důvody. Co se týče kritiky, byl hlavním problémem výběr vhodných poskytovatelů outsourcingu, kteří budou důvěryhodní a odborní. (Rydvalová, 2007)

V posledních několika letech se začal používat outsourcing zejména ze strategických důvodů. Používáním strategických outsourcingových přístupů firmy zaznamenávají lepší výkon, lepší přístup na mezinárodní trhy, přístup k novým technologiím, mají zvýšené schopnosti reagovat na potřeby zákazníků a také přispěli ke zlepšení organizačních cílů, jako je zvýšení produktivity a efektivity, snížení nákladů, zkrácení doby cyklu a zlepšení kvality zboží a služeb. V dnešní ekonomice je outsourcing považován za schůdnou cestu k dosažení nejlepších možných výsledků. (Kehal, 2006)

1.3. Podstata outsourcingu

Outsourcing je složen kombinací slov „out“ s významem vnější a „source“, což je zdroj. A jedná se tedy o vyčlenění některých vedlejších činností podniku, která si nechá poskytovat od vnějšího zdroje tedy od externí organizace. A podstatným rozdílem mezi pouhým nákupem služeb či zboží a outsourcingem, je dlouhodobá spolupráce zadavatele a dodavatele outsourcingu (Dvořáček, 2010).

Důležité je zmínit strategii „vyrob nebo kup“ v případě, že se firma rozhodne outsourcovat část aktivit firmy. Organizace se neustále potýkají s rozhodnutím, zda mají vynaložit prostředky na vytvoření aktiv, zdrojů, výrobků a služeb interně, nebo si je koupit od externího dodavatele. Je tedy důležité zvážit možnosti za použití různých rozhodovacích metod, které vypracuje určený tým firemních odborníků. Ti se musí rozhodnout, zda je pro ně výhodné nějakou část výrobního procesu zakoupit externě, či si ho uskutečňovat sám. Pro zájemce by při rozhodování mělo být podstatné zvážení profesionality poskytovaných služeb a jejich kvalita. (Rydvalová, 2007)

Organizace, která převádí svou činnost, se nazývá zadavatel (klient). Organizace, která převezme zodpovědnost za tuto činnost, vede ji, dělá rozhodnutí, a zodpovídá za její správné provedení, se nazývá dodavatel (prodejce) a předmětem této spolupráce je jejich společný projekt. Všechny tyto tři komponenty jsou součástí outsourcingu.

Externí organizací může být podnik ve stejném státě nebo také za hranicemi daného státu. A proto se dělí outsourcing na domácí, který probíhá mezi podniky ve státě či mezinárodně, což je outsourcing zahraniční. (Power, 2006)

Outsourcingový poskytovatelé by své služby měli poskytovat na velmi dobré úrovni. Měli by budit v klientech důvěru a serióznost a také, že jsou odborní a zkušení ve svém oboru. Snažit se po celou dobu o dobré reference. A díky tomu mít vytvořené i silné zázemí, finanční i metodologické. (Stýblo, 2005)

Poskytovatel outsourcingových služeb má výhodu v tom, že se může zaměřit pouze na činnosti ve své specializaci a tyto činnosti dále rozvíjet. Pokud bude mít dobré zázemí, má jistotu

dlouhodobých a pravidelných finančních příjmů od svých spokojených zákazníků. Stejně tak i klient, který se může zaměřit na svou hlavní činnost. (Stýblo, 2005)

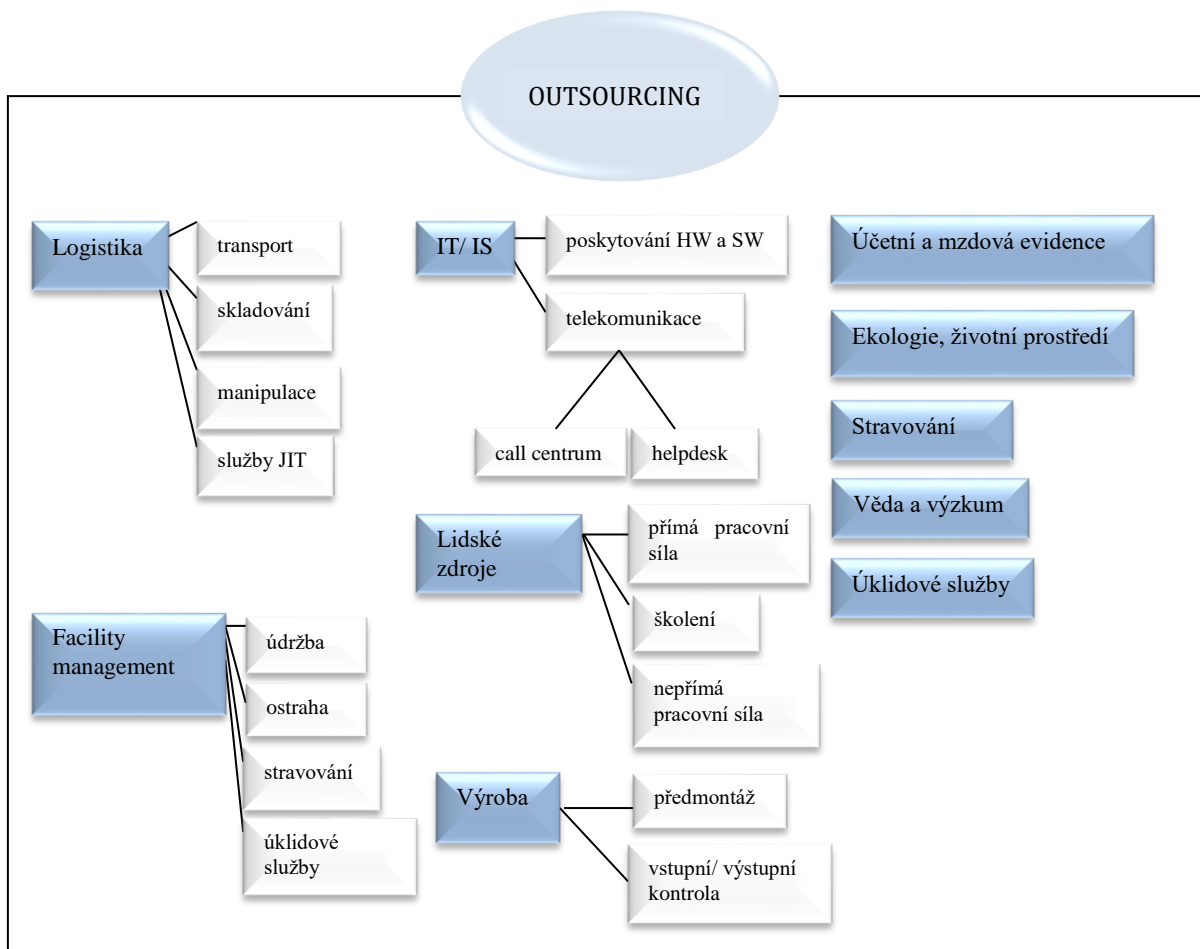
1.4. Vyčleňování činností

Jak Dvořáček uvádí (2010, s. 3): „Outsourcovat se může část výrobního procesu, celý výrobní proces, stavební činnosti, podpůrné činnosti, personalistické služby nebo jiné činnosti.“ Je tedy zásadní se rozhodnout jaké procesy vybere pro outsourcing a které si nechá ve vlastních rukou. Při rozhodování firma určí klíčové činnosti, které pro ně přináší konkurenční výhodu a ty si ponechá, zatímco ty ostatní může obstarat od externích organizacích. Následně by firma měla po nějaké době vyhodnocovat tyto rozhodnutí a případně vyčlenit další procesy, a tím se více soustředit na svůj předmět podnikání. (Dvořáček, 2010)

Tyto služby mohou mít různé povahy a můžeme je rozdělit například do těchto zaměření, které jsou znázorněny na Obr. 2.

Některé služby podnik využívá standardně, jako třeba zasílání svých zásilek zákazníkům pomocí přepravních firem (PPL, DHL, a další) či spedičních firem. Dále mohou využívat IT specialisty či personální agentury. Tyto činnosti jsou velmi odborné a složité a velmi málo firem je schopno si je zajistit samostatně.

Jednou z nejčastěji poskytovaných služeb je vedení účetnictví, zpracovávání mzdové a daňové agendy. Externí účetní podniku pak poskytují daňové poradenství, vypracovávají daňové podklady. Jednají a poskytují přehled správě sociálního zabezpečení, zdravotním pojišťovně a jednají s kontrolními orgány, čímž svému zákazníkovi ušetří mnoho času. Navíc komunikace v dnešní době je velmi rychlá díky moderním komunikačním technologiím a nevzniká tak problém v řešení jakýchkoliv problémů. (Rydvalová, 2007)



Obr. 2: Činnosti vhodné k outsourcingu

Zdroj: RYDVALOVÁ, Petra a Jiří RYDVAL. Outsourcing ve firmě: průvodce pro manažera s typy pro české prostředí. 2007, vlastní zpracování

Důvody k outsourcingu účetnictví jsou hlavně finanční. Podnik nemusí zajišťovat školení, přizpůsobovat se změnám v účetnictví, či pořizovat speciální účetní programy k vedení účetnictví. Důvodem může být také částečné přesunutí rizika na outsourcingovou společnost. Mají zajištěné včasné a kvalitní služby, ke kterým má podnik okamžitý přístup. (Rydvalová, 2007)

Nutné je si však uvědomit také negativa, které externí účetnictví přináší. U dokumentů, které se musí zpracovat, a tedy i dopravit do účetní firmy, může dojít k poškození či ztrátě. A velkou nevýhodou může být právě toto umístění účetnictví mimo firmu, jelikož externí účetní nemusí mít dostatek informací k některým účetním operacím či přehled o druzích

výrobních, materiálních a podobně, pak je nutné informace zjišťovat od zadavatele, což práci komplikuje a zabírá to mnoho času oběma stranám. (Stýblo, 2005)

Při výběru účetní firmy hraje velkou roli důvěra, kterou do ní firma vkládá. Jelikož účetnictví pracuje s velmi citlivými informacemi podniku, měla by být zajištěna bezpečnost těchto dat a důvěryhodnost personálu. Měli by vlastnit kvalitní programy k vedení účetních záznamů, u kterých nehrozí ztráta. Podnik se spoléhá také na to, že své záznamy bude mít zpracované řádně a včas. Poskytovatel by tedy měl mít dostatek kvalitního personálu, který rychle spolupracuje v případě předání dat a komunikuje při vzniku nějakých problémů či dotazů. (Stýblo, 2005)



Obr. 3: Důvody k realizaci outsourcingu

Zdroj: vlastní zpracování dle informací z publikací Janišová, 2013 a Rydvalová, 2007

Menší firmy se rozhodují pro outsourcing nejčastěji z ekonomicko-technického důvodu. Outsourcing může být prostředek k zavedení určité technologie, realizace inovací či získání know-how (Rydvalová, 2007). Nejčastější důvody jsou zobrazeny na Obr. 3.

Podnik se může rozhodnout vyčlenit některé své činnosti pro outsourcing ze tří hledisek, uvedených níže:

- Z taktického hlediska, kdy se podnik potýká s nedostatky, a použitím outsourcingové službylepší činnost v podniku. Například ulehčí svým zaměstnancům, kteří mají ve svých povinnostech některé činnosti, které dělají navíc bez potřebné specializace, a další osoby se specializací na tuto činnost nelze najmout. Dále pak mohou mít problémy ve finanční oblasti či v oblasti kvality svých služeb
- Z hlediska strategického, kdy podnik rozpoznal výhody plynoucí z outsourcingu. Kontrolu nad vyčleněnými činnostmi neztrácí, právě naopak tuto činnost má díky této spolupráci zajištěnou včas v potřebné kvalitě. Navíc tento vztah přináší výhody pro obě smluvní strany.
- Hledisko transformační může přinést menší či větší změny. Největší by mohla být změna struktury a tváře organizace. (Dvořáček, 2010)

Právě určení toho správného důvodu, je jedna z nejdůležitějších věcí. Vše musí být důkladně zváženo, než se pro tento krok firma rozhodne. Častým případem může být také to, že díky nerealistickým cílům, kvůli kterým firma k outsourcingu přistoupí, se outsourcing stane přítěží. Pokud si firma určí, že chce zároveň snížit náklady a zvýšit přidanou hodnotu vyčleněné oblasti, může být nemile překvapena, že se jí to nedaří. Během jednání s poskytovatelem a domlouvání si podmínek, za kterých outsourcing bude probíhat, dochází také k vytrácení důrazu na přidanou hodnotu a veškeré jednání se vede jen o nákladech a výši ceny. (Stýblo, 2005)

Důležitou činností po celou dobu trvání outsourcingu, je také kontrola a spolupráce s poskytovatelem. Nemělo by se tedy stávat, že člověk, který to v podniku dostal na starost, od této spolupráce upustí jen proto, že si myslí, že se mu to nezdá důležité. (Stýblo, 2005)

1.5. Rizika

Outsourcing je pro zájemce také riziko. Může sice zvýšit konkurenceschopnost či snížit náklady, ale pokud se něco pokazí, či dojde k nedorozumění, může outsourcing i selhat. Nejzávažnější může být únik informací a know-how. Porušení obchodního tajemství. Outsourcing nějakým způsobem naruší chod podniku, klient ztratí kontrolu nad outsourcingovou činností, náklady pak budou nečekaně vysoké. Také může zklamat dodavatel v porušení podepsané smlouvy nebo dodavatel zbankrotuje. (Stýblo, 2005)

Je tedy velmi podstatné si při rozhodování uvědomit a prozkoumat možná rizika:

- **Změny v dodavatelských podmínkách.** Jedním z rizik je, že se situace dodavatele může v budoucnu změnit. Může se dostat do finančních potíží, přestat zvládat své služby, například díky vývoji nových technologií. Tato rizika lze snížit, pokud nezávislý poradce provede důkladnou analýzu schopností, finanční a konkurenční situace budoucího dodavatele. (Bragg, 2006)
- **Vnímané riziko je nižší než ve skutečnosti.** Dalším rizikem je, že reference o úspěšném outsourcingu určité firmy mohou být zavádějící. A klient dá na informace, které se někde dočte, nebo které firma uvádí na svých stránkách, ale pravdu si už víc klient neověřuje. Outsourcingová firma se může pyšnit svými úspěšnými projekty. Ale ve skutečnosti zmiňuje spíše projekty, kde se nestihly vytvořit problémy. A úspěchy se snaží co nejvíce zveřejňovat, avšak selhání tají.
- **Politické důsledky.** Velmi riskantní mohou být zejména pro velké společnosti, které dominují v místě působení a zaměstnávají tak velké množství lidí z okolí. V momentě kdy se totiž rozhodne firma k outsourcingu a bude muset propustit přebytečné zaměstnance, nespokojenost místních může vést až ke špatné atmosféře na pracovišti, stávkám a špatné publicitě. Způsob, jak zmírnit tato rizika je vybrat dodavatele, který garantuje, že bude najímat velký podíl z celkového počtu

zaměstnanců. Tudiž by měla společnost zvážit dopad na místní komunitu, než se k outsourcingu rozhodne. (Bragg, 2006)

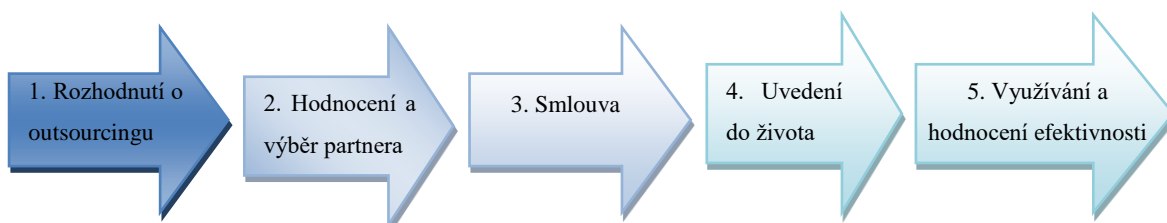
- **Selhání ze strany dodavatele.** Společnost se rozhodne zadat činnost, která je rozhodující pro její existenci. V případě selhání dodavatele to může mít závažné důsledky i pro zadavatele. Toto riziko je velmi vysoké v oblasti počítačových služeb, inženýrství nebo výroby. Jen pečlivým výběrem vhodného dodavatele a neustálou kontrolou těchto aktivit může společnost zmírnit toto riziko.
- **Ztráta důvěrných informací.** Existuje celá řada situací, kdy společnost odesílá důvěrné informace svému dodavateli outsourcingových služeb, ať už se jedná o lidské zdroje, účetnictví, počítačové služby nebo inženýrství. Zde existuje velké riziko, že tyto informace budou zcizeny nebo ztraceny. (Bragg, 2006)
- **Místní odpovědnost.** Pokud zadavatel zadává outsourcingové firmě činnost, která je úzce spojená s jejich vlastními klienty a ovlivňuje to jejich vztahy a spolupráci. Tak v případě problémů a chyb, kterých se dopustí outsourcingová firma, se za tyto chyby zodpovídá svým klientům zadavatel.
- **Ztráta zaměstnání.** Ke ztrátě zaměstnání může dojít u vedoucích pracovníků, kteří propagovali a vedli přechod ke spolupráci s dodavatelem. Pokud dojde k situaci, kdy outsourcing nefunguje, jak bylo plánováno, může dojít k zániku i několika vedoucích pozic.

Intenzita těchto rizik je různá podle typu činností, které jsou outsourcovány. Avšak všechna rizika musí být vždy dostatečně zvážena. Jelikož vlivem těchto rizik může dojít ke zhoršení konkurenční či finanční situace podniku. (Bragg, 2006)

1.6. Životní cyklus

Rozhodnutím o outsourcingu činnosti v podniku se spouští životní cyklus celého procesu. Outsourcingový projekt zahrnuje spolupráci mezi zadavatelem a dodavatelem, avšak nemusí nutně sdílet stejný zájem nebo cíle. Zadavatel by chtěl, aby poskytovaná činnost byla v co nejlepší kvalitě, za co nejnižší možnou cenu. Prodávající chce maximalizovat své příjmy z tohoto projektu. Kvůli těmto rozdílům je nutné najít kompromis, který vyhovuje oběma stranám během uzavírání smlouvy a vyjednávání během fází životního cyklu. Pokud by nebylo dosaženo vyhovujících podmínek, mohlo by to vést až k velmi špatnému obchodnímu vztahu. (Power, 2006) Etapy životního cyklu outsourcingu jsou vyobrazeny na Obr. 4.

Podle strategie organizace se vedení rozhoduje o vhodnosti outsourcingu vybrané činnosti. Pokud to budou pro podnik neefektivní činnosti, či nebudou strategické vzhledem k předmětu podnikání, je tedy ideální, aby byly poskytovány externí organizací. (Rydvalová, 2007)



Obr. 4: Životní cyklus outsourcingu

Zdroj: DVOŘÁČEK, Jiří a Ladislav TYLL. Outsourcing a offshoring podnikatelských činností, 2010, vlastní zpracování

- Rozhodnutí o outsourcingu

Před konečným rozhodnutím je však nutné, aby si management podniku zajistil dostatek informací a provedl analýzu očekávaných přínosů. Tuto analýzu provádí v oblasti vyčleněnou právě pro outsourcing. Zde porovná stávající náklady této činnosti s možnostmi, které nabízí externí firma. Je nutné, aby tato činnost byla pevně oddělena od ostatních činností v podniku, aby analýza ukázala správné hodnoty. (Rydvalová, 2007)

- Volba dodavatele

Přecházíme k další fázi, což je volba dodavatele. K této fázi se lze posunout až v případě vyhotovení analýzy. Informace z analýzy jsou důležité pro vyhotovení kritérií k výběru dodavatele a následně k výběru dodavatele.

Mezi kritéria můžeme zmínit:

- Kvalitní služby
- Finanční stabilita
- Počet a odbornost zaměstnanců
- Doporučení
- Firemní kultura
- Cena za služby a jakým způsobem jsou stanoveny (Rydvalová, 2007)

Volba správného dodavatele je velmi důležitá, protože při správném výběru bude mít firma od začátku potencionální trvalý vztah, zatímco špatná volba by mohla poškodit a zmařit dobře vymyšlený projekt (Power, 2006). Po vybrání toho nejvhodnější dodavatele služeb si také dodavatel provede analýzu v podniku svého zákazníka. Kontroluje správnost dokladů a v některých případech komunikuje i se zaměstnanci podniku. Tyto informace poté použije při uzavírání outsourcingové smlouvy.

- Smlouva

Jakmile je dodavatel definitivně vybrán další kroky se budou zabývat vyjednáváním, dokud nebude dosaženo dohody o podrobnostech obsažené ve smlouvě. K uzavření smluvního partnerského vztahu, obě strany se upisují k celkem dlouhému období spolupráce. Je důležité smlouvu sepsat tak, aby byla výhodná pro obě strany a také, aby se dalo podle ní řídit mnoho let.

Sepsání smlouvy je velmi těžký a časově náročný úkol, jelikož se ve smlouvě musí objevit všechny důležité aspekty, které vystihují outsourcingový vztah. Smlouva by měla vznikat za spolupráce obou stran. A jednotlivé části smlouvy by měly být vytvářeny tak, aby v případě změny jedné části se nemusela přepracovávat celá smlouva. (Rydvalová, 2007)

Smlouva může být vytvářena zákazníkem, v druhém případě vytváří smlouvu dodavatel. Existuje však i třetí možnost, kdy si zákazník určí své požadavky, které chce, aby byly zapracovány do smlouvy vypracovávané dodavatelem.

Co se týče uzavření outsourcingové smlouvy, existuje několik smluvních typů, které lze uzavřít. Může to být smlouva o dílo, avšak tato smlouva je pro činnosti časově ukončené, což se pro opakující se činnosti outsourcingu nehodí. Dalším typem může být nájemní smlouva, která vyhovuje z hlediska toho, že outsourcingem si najímáme nějaké zdroje. Tzv. mandátní smlouvy se dají využít pouze v případě, pokud činnost, kterou by zprostředkoval outsourcingový dodavatel, byla vůči třetím osobám a dodavatel by byl pouhý zprostředkovatel. Poslední a nejvhodnější typ je nepojmenovaná smlouva. Co v ní smluvní strany uvedou, je čistě na jejich uvážení. Což je výhoda i nevýhoda, jelikož v případě, že strany něco opomenou a nebudou zde uvedena všechna důležitá ustanovení, může to být i velké riziko. (Maisner, 2012)

Je důležité, aby ve smlouvě byly uvedeny tyto náležitosti:

- **Úvodní ustanovení** – zde by měly být uvedeny obě smluvní strany a jejich předmět podnikání, definován by měly být právní předpisy a režim smlouvy, jež se smlouvy týká.
- **Předmět smlouvy** - jakou službu bude dodavatel poskytovat. Detailnější výčet činností může být uveden v příloze. V příloze mohou být uvedeny i činnosti spojené s přechodovou fází i s fází, kdy se činnosti převádí zpět na zákazníka či jiného poskytovatele. (Maisner, 2012)
- **Doba trvání smlouvy** – doba, na kterou je smlouva uzavřená, je různá, nejčastěji se však pohybuje od 3 do 12 let. Poskytovatel má samozřejmě zájem, aby trvala co nejdéle. Vymezit ji můžeme do třech fází. První fáze určuje, jak dlouho potrvá převedení činností na poskytovatele. Druhá fáze se týká poskytování dané činnosti. A ve třetí fázi je uveden čas převádění činností zpět na zákazníka.
- **Exit a ukončení** – zde jsou vymezena práva a povinnosti při ukončování smluvního vztahu. Tato část by měla být velmi konkrétní, měla by uvádět možnosti vypořádání při převodu majetku. Uvést postupy určení kupní ceny

za majetek i v případě, že smluvní vztah skončil dříve, než bylo předpokládáno. (Maisner, 2012)

- Dále by zde měla být vymezena **pravidla pro práva duševního vlastnictví**. Kdy může být vytvořeno autorské dílo, či dokonce spoluautorství obou stran. Proto by měly být uvedeny možnosti, aby investice nebyla přerušena, a toto dílo by nebylo možné dále využívat. Ukončit smlouvu lze řádně a předčasně. V případě předčasného ukončení, jde o porušení závazků uvedené ve smlouvě, v tomto případě může jedna ze stran odstoupit od smlouvy.
- **Cena** – ve smlouvě není příliš často uvedena přímo cena za danou službu. Avšak je zde uveden způsob platby, splatnost, či jakým způsobem se budou řešit závazky za neuhrazené služby.
- **Odpovědnost za škodu** – definuje zde možnosti řešení škod a jejich možnosti limitování. Škoda může být řešena pomocí smluvních pokut, které se do této části vymezi. (Maisner, 2012)

- Uvedení do života

V přechodovém období přechází k přebírání vyčleněné činnosti poskytovatelem. Je třeba do této části vložit mnoho trpělivosti a energie. Tato fáze může probíhat pár dní ale i několik měsíců. Dochází ke změně pracovních povinností některých zaměstnanců, s kterými je musí firma seznámit. Z hlediska technické části, jde hlavně o ucelení podkladů k činnosti a případné převedení zařízení k této činnosti. V závěru dochází ke zkoušení spolupráce mezi oběma stranami, kdy se snaží najít bod, kde je dosahováno potřebné efektivity a vše funguje bez problémů. (Janišová, 2013)

- Využívání a hodnocení efektivity

Firma by si měla určit osobu, která bude mít na starost kontrolu nad probíhajícím outsourcingem. Tato osoba bude jednat s dodavatelem. Měla by také sledovat a hodnotit efektivnost, posuzovat plnění smluvených parametrů a správnost outsourcingové činnosti, v některých případech řešit i vzniklé problémy apod. Tato osoba by měla být znalá v činnosti, která je outsourcována, měla by si dostatečně uvědomovat odpovědnost nad touto rolí, a i přesto, že je činnost poskytována vnějším zdrojem, by měla být prováděna kontrola. (Dvořáček, 2010)

Během vztahu mohou nastat situace, kdy je třeba se pozastavit a vyhodnotit budoucnost této spolupráce. Mohou to způsobit události jako třeba nové strategické aliance, změny v podnikání poskytovatele či inovace na trhu. Právě tehdy musí organizace zvážit současnou smlouvu, jestli nejlepší zájem spočívá v pokračování, změně nebo v ukončení vztahu. Volba jedné z těchto možností vyžaduje opětovné zahájení celé fáze životního cyklu k posouzení situace. V případě nepatrných změn v určitých parametrech lze upravit pouze smlouvu, pokud jsou některé části ve smlouvě otevřené a připravené na případné změny. (Power, 2006)

2. Charakteristika základních metod

V této kapitole budou stručně zmíněny analýzy, které budou dále v práci použity k analyzování vybrané organizace. K objasnění významu použití těchto analýz, zde bude zmíněna jejich hlavní podstata.

2.1. Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Konkurenci v odvětví sleduje Porterova analýza pěti sil. Konkurence ovlivňuje hranice zisku i přitažlivost odvětví. Porter určil pět sil, které mezi sebou mají vazby, a pokud dojde ke změně jedné, může to ovlivnit ostatní.

Mezi pět konkurenčních sil se řadí:

- **Hrozba stávající konkurence**

K ovlivnění podnikání na trhu dochází v případě větších silnějších nebo agresivnější konkurentů, nebo pokud má konkurence nějaké výhody a může si určovat nižší ceny za výrobky či služby.

- **Hrozba nové konkurence,**

Pokud jsou na trhu nízké bariéry vstupu, konkurence může více vstupovat do odvětví. Může ovlivňovat stanovené ceny, či nabídku výrobků a služeb

- **Hrozba substitutů**

Substituty nahrazují výrobky či služby poskytované firmou. Mohou mít vliv na cenu i zisky. Také mohou ovlivnit atraktivitu stávajících výrobků a služeb.

- **Hrozba síly dodavatelů**

Dodavatelé mohou firmu ovlivňovat při nastavování svých cen či objemů prodeje. Pokud mají vysokou vyjednávací sílu, nejsou žádné substituty těchto výrobků či služeb, přechod k jinému je náročný a dodavatel je velmi důležitý pro firmu, ovlivní to podstatně podnikání firmy. (Kozel, 2006)

- **Hrozba vlivu zákazníků**

Vliv zákazníků v konkurenčním prostředí závisí na jejich schopnosti vyjednávat. To může společnost pak donutit, aby snížili své ceny, nabízeli vyšší kvalitu či doplňkové služby. Tímhle spotřebitelé ovlivňují ziskovost trhu, jelikož mají dopad na náklady vynaložené na výrobek. (Kozel, 2006)

2.2. SWOT analýza

SWOT analýza kvalitativně vyhodnocuje fungování a pozici podniku. Analyzují se vnitřní a vnější prostředí podniku a lze z ní vyvodit strategické plány do budoucna.

Jde o rozdělení na čtyři faktory na silné a slabé stránky tedy vnitřní prostředí v podniku a na příležitosti a hrozby, jakožto vnější prostředí.

SWOT se skládá z počátečních písmen jednotlivých faktorů, tedy:

- Strengths – silné stránky
- Weaknesses – slabé stránky
- Opportunities – příležitosti
- Threats – hrozby

Cílem je dosáhnout maximalizace silných stránek a příležitostí a minimalizaci nedostatků a hrozeb.

Analýzy jednotlivých faktorů se dále kombinují, ve snaze vyvodit nějaké strategické plány do budoucna. Je to kombinace:

SO – dosáhnout výhody využitím silných stránek

WO – využít příležitosti k překonání slabín

SW – využít silné stránky proti hrozbám

WT – minimalizovat nedostatky a postavit se hrozbám (Dědina, 2005)

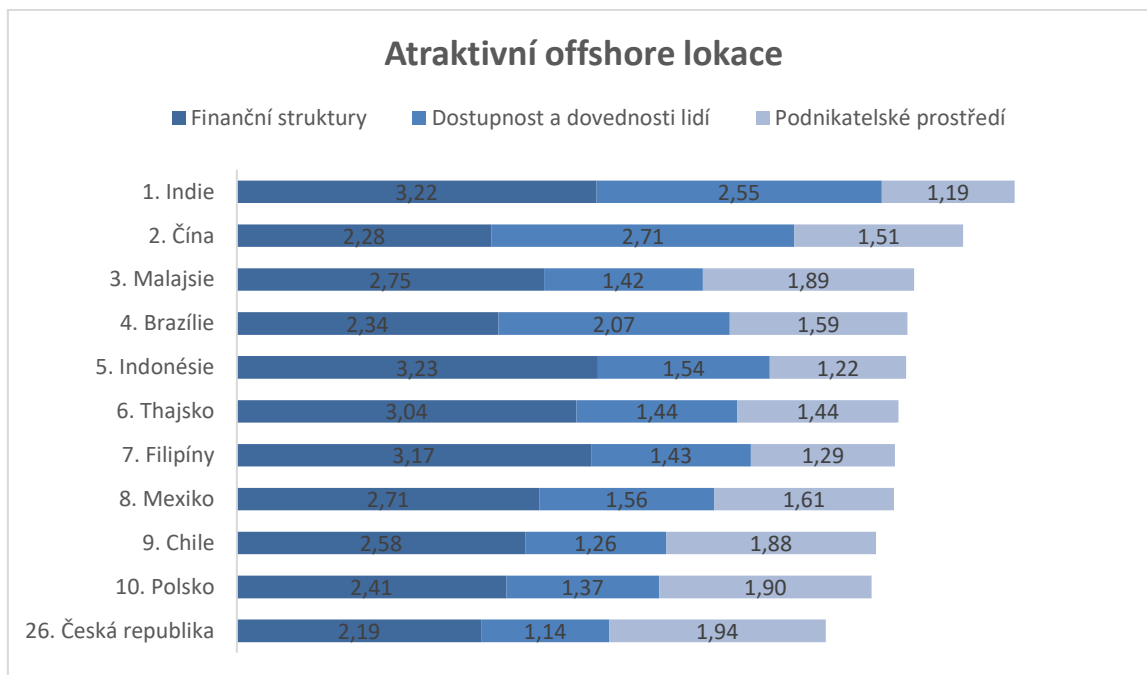
3. Outsourcing v České republice

V dnešní době je outsourcing podniky běžně používán, zejména také z důvodu trendů, které udává zahraničí (Investujeme.cz, 2016). Česká ekonomika výrazně rostla také díky outsourcingu. A to převážně díky podnikům z jiných států, kteří přesouvali své aktivity do České republiky, z důvodu nižších nákladů. (Budoucnost profesí, 2016). Střední a východní Evropa je, v oblasti podnikání, považována za nejatraktivnější místo ve světě. Právě Česká republika si drží stabilní postavení a zůstává jedním z vůdců regionu. (CzechInvest, 2009)

Česká republika je proto vhodná jako nearshore i offshore destinace. Důvodů atraktivity této lokality je hned několik:

- Umístění v srdci Evropy – průměrně 2 hodinový let do většiny evropských měst
- Kvalifikovaná pracovní síla
- Pracovní síla znalá cizích jazyků – vhodné pro mezinárodní podnikání
- Rozvinutá infrastruktura informačních a komunikačních technologií
- Vysoce rozvinutá dopravní infrastruktura
- Silný vzdělávací systém
- Bohaté kancelářské prostory
- Politická a ekonomická stabilita (CzechInvest, 2009)

K vybrání vhodné offshore lokace se sestavují různé vyhodnocení, kde se určí jednotlivé kategorie k zhodnocení vhodnosti těchto lokací. Příklad je vidět na Obr. 5, kde jsou vybrané tři kategorie. Čísla v sloupcích jsou indexy. Váhy jednotlivých kategorií jsou určeny dle poměru 40:30:30. Na grafu je ukázáno prvních 10 zemích atraktivní pro offshoring, a navíc ukázané na jaké pozici je ve světě Česká republika. V celkové tabulce bylo ukázáno 55 zemí z celého světa, vhodné ke globální lokaci služeb. (A. T. Kearney, 2016)



Obr. 5: Atraktivní offshore lokace z roku 2016

Zdroj: zpracováno dle A. T. Kearney, 2016

Možným cílem nalezení vhodných offshore míst je vytvořit cenově výhodná střediska, které budou pracovat nepřetržitě. Příkladem je společnost DHL, jejichž evropské centrum je v Praze, ale základní centrum je v Malajsii. Tyto centra jsou propojená a pomocí globálních širokopásmových IP telekomunikačních sítí, tvoří páteř, která podporuje aktivity po celém světě.

Právě kvůli své geografické poloze, rozvinuté infrastruktuře, schopností pracovní síly a kulturních podobností západní Evropě a Severní Americe se Česká republika osvědčila nejen pro takovéto globální projekty, ale i regionálních středisek podpory podnikání, které vyžadují řadu jazyků, specifických znalostí v oblasti ekonomiky, informačních technologií, lidských zdrojů a dalších dovedností. (CzechInvest, 2009)

A. T. Kearney předpovídá další růst zahraničních investic v České republice spolu s dalšími klíčovými zeměmi v regionu. (A. T. Kearney, 2004)

4. Fungování vybrané společnosti poskytující outsourcingové služby

V této kapitole bude představena vybraná firma poskytující outsourcingovou službu, konkrétně poskytující účetní služby. Bude představena jejich práce, struktura zaměstnanců a jejich pozice. Dále bude uvedeno, jaké mají vztahy se zákazníky. Jaké jsou povinnosti pro zákazníka a pro outsourcingovou firmu, aby vše správně fungovalo. Jak probíhá komunikace se zákazníkem a jaký program pomáhá firmě při jejich práci.

Další část se bude zaměřovat na zákazníky. Jejich aktuální vývoj a strukturu služeb, které si žádají. Bude zde znázorněno, jak náročné je zpracování podkladů pro jednoho zákazníka a jakým způsobem si firma stanovuje ceny za tuto různou náročnost. Bude zde také vyhodnocena výnosnost jednotlivých poskytovaných služeb.

Dále se práce zacílí na konkurenci v Kladně. Zda je zde nějaká významná konkurence, jaké služby navíc poskytují a co zajímavého nabízejí pro své zákazníky. Zhodnocena bude také potencionální konkurence, tedy jestli je snadný vstup na trh.

V závěru bude provedena SWOT analýza, a v závislosti na její výsledky budou zmíněna případná doporučení pro společnost a zhodnocení jejich postavení na trhu.

4.1. Charakteristika podniku

Firma pobaltí.cz economica s. r. o., identifikační číslo: 26466830, zapsaná v obchodním rejstříku pod číslem C 84157 vedená u Městského soudu v Praze, funguje od roku 2001. Tato firma sídlí v Kladně, v Kročehlavech. Působí v oblasti celého Středočeského kraje. Její předmět podnikání je činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence.

Jednatelé společnosti jsou paní Radoslava Bábová a pan inženýr Lukáš Bába. V oboru účetnictví se pohybují od roku 1996, kdy fungovali jako fyzická osoba. Účetní firmu si založili původně ke své cestovní kanceláři. Proto se firma jmenuje pobaltí.cz. Následně začali účetnictví poskytovat i dalším firmám. Nakonec se rozhodli založit společnost s ručením omezeným a zabývat se touto činností naplno.

Zaručují zákazníkům individuální přístup, bezproblémové výsledky kontrol, profesionálně školený tým, který pravidelně absolvuje školení v případě změn zákonů. Nabízejí služby v oblasti účetnictví, vypracování daňových přiznání a odvodů k dani a zpracování mezd.

Podle informací uvedených na jejich webových stránkách mezi své základní služby řadí:

- Zpracování účetnictví
- Personalistika.
- Mzdová agenda včetně cenin.
- Roční přehledy plateb OSVČ na správu sociálního zabezpečení.
- Roční přehledy OSVČ na zdravotní pojišťovny.
- Odeslání ročních výkazů a přílohy k účetní závěrce firem na obchodní rejstřík.
- Účetní poradenství.
- Odeslání dokumentů firem pro úřady přes internet pomocí elektronického podpisu.

V oblasti daní poskytují:

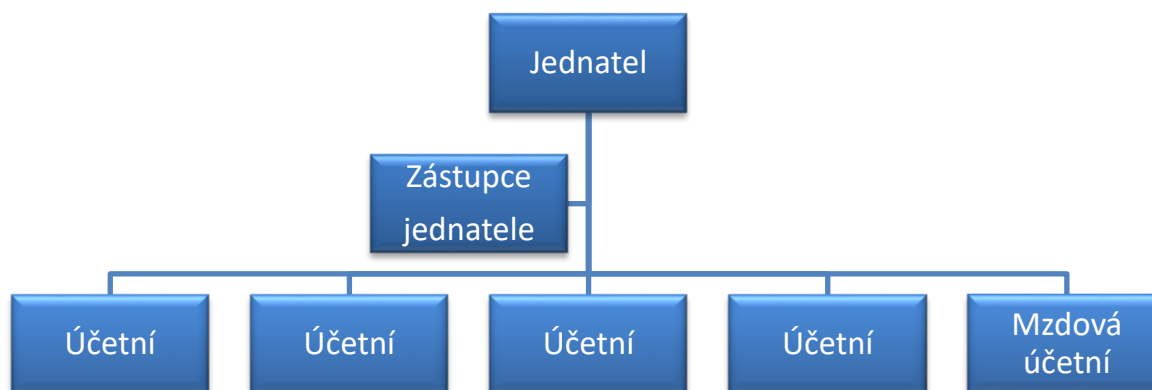
- Daňovou evidenci.
- Zpracování ročních zúčtování daní pro zaměstnance.
- Výkazy na finanční úřady a statistiky.
- Zpracování daňových přiznání.
- Daň z přidané hodnoty.
- Daň silniční.
- Daň z příjmu fyzické osoby.
- Daň z příjmu právnických osob.
- Daňové poradenství.
- Odeslání dokumentů firem pro úřady přes internet pomocí elektronického podpisu.

Zpracování mezd obnáší:

- Kompletní výpočet měsíčních mezd a odvodů.
- Výpočet čisté mzdy.
- Přihlášení a odhlášení zaměstnanců k sociálnímu a zdravotnímu pojištění.
- Zpracování sestavy nemocenských dávek.
- Zpracování mzdových listů.

- Vypracování potvrzení o příjmech.
- a další

Ve společnosti pracuje celkem 7 zaměstnanců včetně jednatelky Radoslavy Bábové. V případě její nepřítomnosti ji zastupuje paní Radka Brejšová. Dále zde pracují 4 osoby zpracovávající účetnictví a jedna mzdová účetnictví. Všichni, včetně paní jednatelky, mají na starosti určené firmy, kterým zpracovávají účetnictví a jednají s nimi, s výjimkou mzdové účetní. Mzdová účetní zpracovává podklady všech jejich firem pro evidenci mezd. Organizační struktura je ukázána na Obr. 6.



Obr. 6: Organizační struktura v podniku pobaltí.cz economica s. r. o.
Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací společnosti

4.2. Outsourcingový vztah

Část životního cyklu outsourcingového projektu má poskytovatel společný se zadavatelem. Začíná to v momentě výběru dodavatele. Bude zde proto uvedeno, jak si firma počíná v těchto fázích.

- Výběr dodavatele

Potencionální zákazníci hledají dodavatele pomocí poptávky. Pobaltí.cz economica s. r. o. na žádné poptávky nereaguje, pokud není přímo oslovena. Co se týče zviditelnění firmy, do žádných letáků či reklam firma neinvestuje. Spoléhá se pouze na své webové stránky a dobré jméno, které si vytvořila mezi svými zákazníky. Sama uvádí, že nejčastější noví zákazníci, přichází díky doporučením od jiných firem.

- Analýza potencionálního zákazníka

Poskytovatel si kontroluje zákazníka, zda se jedná o spolehlivého plátce v případě, že je plátcem DPH. Mohou si případně interně od svých dosavadních zákazníků zjistit platební morálku tohoto zákazníka, v případě že s nimi někdo spolupracuje. Určitě si zjišťují podrobné informace o činnosti firmy, zda se jedná o právnickou osobu či živnostníka. Charakterizují si velikost podniku a počet zaměstnanců. Dále pak kontrolují správnost dokladů, co zákazník předkládá a zhodnotí ekonomickou situaci zákazníka.

- Smlouva

Firma se svými zákazníky uzavírá tzv. příkazní smlouvu, ve které se zavazují, že obstarají určitou činnost pro zákazníka. Detailně je vymezeno, co se zavázali vykonávat. Ve smlouvě se zprostředkovatel zavazuje, že má uzavřeno řádné profesní pojištění na případné krytí škod vzniklých klientovi smlouvy, a to do výše 2 000 000 Kč. Smlouvy uzavírá firma na dobu určitou. Délka je určena podle dohody obou stran.

Připomínají svým klientům, že potřebují předání úplných účetních dokladů, informací a dalších nutných dokladů řádně a včas, aby bylo vše včas zpracováno. A proto si firma určuje i termíny v měsíci, kdy by mělo docházet k předání dokladů, dokumentů a dalších písemností s informacemi. V momentě předání dokladů a písemností účetní firmě, za ně

sama přebírá plnou zodpovědnost a musí je chránit před zničením či ztrátou. Při předávání se podepíše předávací protokol a zodpovědnost přebírá účetní firma

Mezi klientem a účetní firmou je sepsán závazek o důvěrnosti informací a povinnosti mlčenlivosti, který je sjednán na dobu deseti let od podpisu smlouvy. Právě z tohoto důvodu nebudou v práci zmíněny názvy firem, ale pouze jejich charakteristika a případný výzkum. Samozřejmě s jejich souhlasem.

- **Přechodová fáze**

V této fázi se obě strany spolu učí komunikovat. Firma pomáhá svému klientovi, přizpůsobit se novému vztahu, připomíná jim dodávání všech potřebných dokladů ve správném čase. U mezd žádají doručení včasných docházek a podkladů k zpracování mezd.

- **Řízení vztahu**

V případě fungování spolupráce poskytovatel nijak nezasahuje do řízení. Při vzniku problémů, s klientem vše v rychlosti řeší, aby nezpůsobili nějaké komplikace klientovi ani sobě. Co se týče zpětného hodnocení vztahu, poskytovatel nijak toto nekontroluje. Každoročně však kontroluje určené ceny, a v případě nutnosti s klientem sepisuje návrh nové smlouvy na základě nově určených cen a případně dle nových požadavků zákazníka.

Mezi klientem a účetní firmou je nutný kontakt, pokud nastanou situace, které je třeba rychle vyřešit. Firma komunikuje přes e-mail, telefonicky, ale také často osobně. Klienti jsou upozorněni na nutnost spolupráce hlavně v momentech, kdy dojde k nějaké neúplnosti či nesrovnalosti v podkladech a výkazech, které je potřeba rychle opravit do určité lhůty. Účetní firma také zastupuje své klienty u příslušných orgánů sociálního a zdravotního zabezpečení a v tomto případě potřebuje, aby jim byla přidělena včas plná moc při zastoupení.

Co se týče ceny za poskytované služby, cena se pohybuje okolo 3 000 Kč, avšak upravuje se dle náročnosti agendy, množství dokladů a speciálních požadavků. Při zpracování mezd

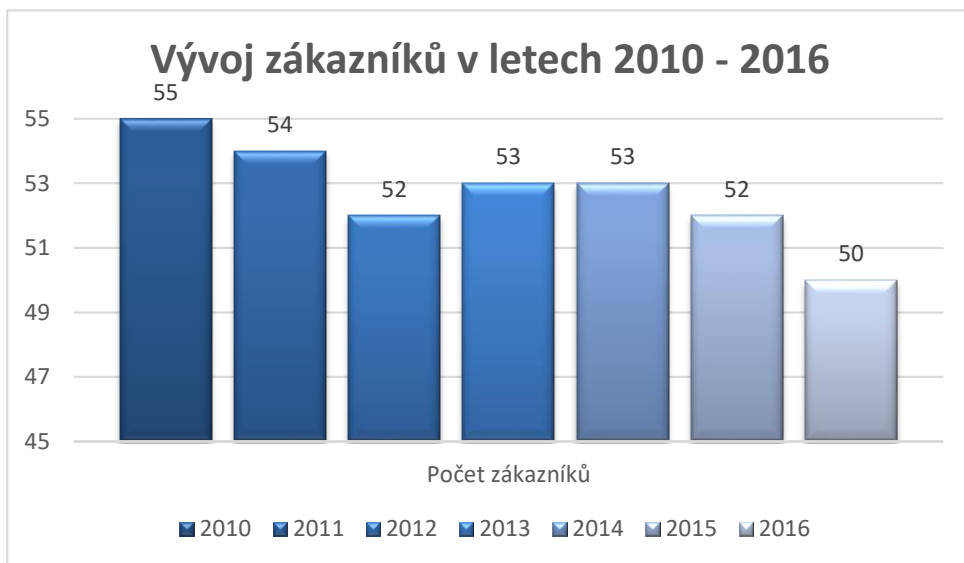
se cena pohybuje kolem 230 Kč za zaměstnance, ale tady se také cena za tuto službu určuje individuálně každému klientovi, a je zohledněno mnoho hledisek. U daňové evidence si firma účtuje 20–25 Kč za řádek. Ve smlouvě je k ceně uvedena tzv. inflační doložka, která prohlašuje, že vždy v lednu na začátku každého kalendářního roku, budou uvedené finanční částky upraveny s ohledem na míru inflace.

Firma momentálně používá účetní software „GRAND“ od firmy Daniel REDLICH Software. Firma na svých stránkách uvádí: „Nosným produktem je v současnosti neustále zdokonalovaný účetní systém GRAND, k němuž poskytuje upgrade, instalace, individuální konzultace a technickou podporu.“ (REDLICH Software, 2016)

Před nedávnou dobou firma zakoupila nový ekonomický systém „DUEL“ od společnosti Ježek software s. r. o. Tento systém zatím nezačali používat, ale v brzké době to plánují. Společnost Ježek software o tomto programu uvádí: „Umožňuje zpracovávat účetnictví nebo daňovou evidenci včetně fakturace, objednávek, majetku, mezd apod. Sami si přitom určíte, které funkce (nebo moduly, jak my v Ježkovi říkáme) chcete v DUELU mít.“ (Ježek software, 2017)

4.3. Zákazníci

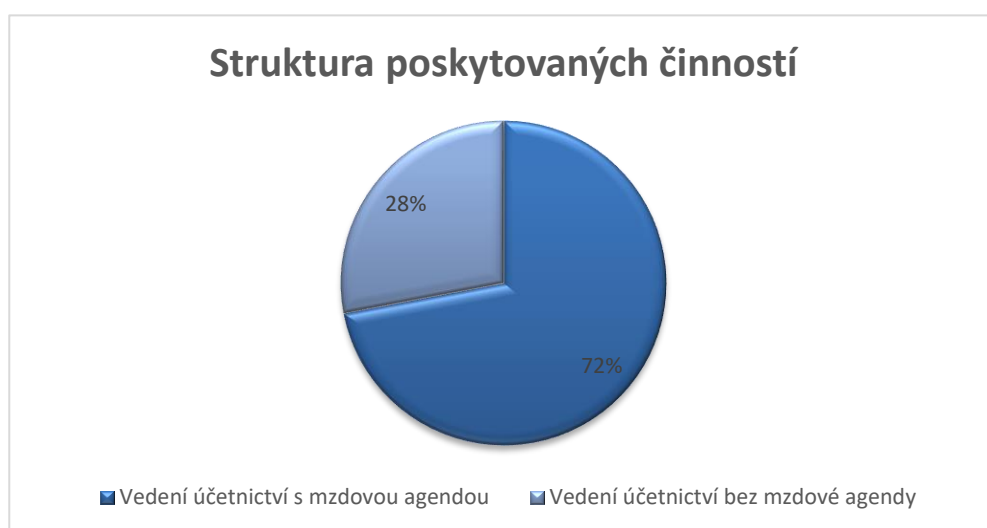
Společnost se svým počtem zaměstnanců řadí mezi malé podniky. Udržuje si své stálé zákazníky hlavně díky pečlivému individuálnímu přístupu a poskytováním kvalitních služeb. Společnost k roku 2017 spolupracuje s 50 klienty. Co se týče vývoje počtu zákazníků, má v poslední době spíše klesající tendenci. Firma uvedla, že je to nejspíše z důvodu odchodu některých osob samostatně výdělečně činných (dále jen OSVČ) z podnikání, jelikož dosáhli důchodového věku. Konkrétní vývoj tohoto počtu zákazníků je vidět na Obr. 7, během období roků 2010-2016.



Obr. 7: Vývoj počtu zákazníků v letech 2010-2016

Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací společnosti

Občasné odchody zákazníků jsou však kompenzovány zákazníky novými. Tudíž se tyto rozdíly z velké části vyrovnávají. Zákazníci obvykle požadují vedení účetnictví a k tomu zpracování mzdové agendy. Firma uvedla, že jen několik málo zákazníků si nechává zpracovávat pouze účetnictví, ale mzdovou agendu si zákazníci vypracovávají sami. Zejména proto, že se jedná o OSVČ, kteří zaměstnance nemají, a jeden zákazník, dle informací uvedených firmou, si zpracovává mzdy sám. Struktura těchto služeb je vidět na grafu (viz Obr.8)



Obr. 8: Struktura poskytovaných činností

Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací společnosti

Kvůli zaměření firmy na dvě základní činnosti, a to vedení účetnictví a mzdovou evidenci, se dále práce zaměřuje na vyčíslení časové náročnosti těchto činností a určeným cenám. A zda jsou tyto ceny určeny adekvátně k náročnosti těchto činností. Záměrem je také ověření hypotézy o vyšší výnosnosti vedení účetnictví.

Tab. 1: Počet zaměstnanců a účtované ceny za službu u vybraných zákazníků

	Počet zaměstnanců	Cena účetnictví měsíčně	Cena mzdové agendy
Zákazník A	9	25 800 Kč	1052,50 Kč
Zákazník B	15	10 000 Kč	3621,45 Kč
Zákazník C	2	1300 Kč	233,88 Kč
Zákazník D	4	8000 Kč	935,52 Kč
Zákazník E	5	3000 Kč	935,52 Kč
Zákazník F	6	10 200 Kč	1403,25 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle spolupráce s firmou

V Tab.1 jsou uvedeni vybraní zákazníci a jejich počet zaměstnanců. Také ceny, které platí za vedení účetnictví a mzdovou agendu. Firmy jsou označeny písmeny A až F, z důvodu zachování důvěrnosti informací a dodržení smlouvy mezi zadavatelem a poskytovatelem.

Firma si účtuje paušální cenu za vedení účetnictví uvedenou ve smlouvě klienta, kterou zákazník platí každý měsíc po celý rok. Po skončení kalendářního roku na základě zkušeností se zákazníkem a náročností vedení jejich účetnictví se stanovují nové ceny na další rok.

Mzdová evidence má stanovenou cenu za jednoho zaměstnance, také ve smlouvě a je také placena paušálně každý měsíc po celý kalendářní rok. Náročnost této evidence, se též vyhodnocuje zpětně po uplynutí kalendářního roku. V případě řešení různých dotací připadajících na zaměstnance a poskytnutí podobných činností, se cena zvedá. Podnik uvedl, že některé účtované ceny za mzdovou evidenci nejde přesně dopočítat s ohledem na počet zaměstnanců, protože výši ceny ovlivňuje mnoho faktorů. A ke všem zákazníkům přistupují individuálně.

Z důvodů zohlednění sezónní složky a případných výkyvů budou údaje zpracované za celý rok. Údaje byly shromážděny z posledních výkazů a statistik za rok 2016. Při výběru zákazníků se zohledňovala jejich velikost, administrativní náročnost a počet zaměstnanců, aby byly všechny tyto kategorie zastoupené. Firma spolupracuje s malými i středními podniky, avšak velké podniky mezi svými zákazníky nemá.

Tabulka (viz Tab.2) ukazuje časovou náročnost vedení účetnictví u jednotlivých zákazníků. V prvním sloupci Tab. 2 i Tab. 3 je uveden čas, který účetní stráví se zpracováním dokladů u zákazníka během jednoho měsíce. V dalším sloupci je uveden čas navíc, který je věnovaný tomuto klientovi jednou za rok. Například roční vyúčtování daní, daňové přiznání, kontroly sociálního zabezpečení apod. Ve čtvrtém sloupci je celkový čas za rok. V pátém sloupci je uvedeno celkové roční vyúčtování dle faktur. A v posledním sloupci je vypočítán výnos, který připadá za hodinu práce u daného zákazníka.

Tab. 2: Vedení účetnictví – časová náročnost a výnosy

	Měsíční náročnost	Roční náročnost	Celkový čas	Roční vyúčtování	Výnos na hodinu
Zákazník A	45 hodin	23 hodin	563 hodin	309 600 Kč	550 Kč
Zákazník B	25 hodin	15 hodin	315 hodin	120 000 Kč	381 Kč
Zákazník C	3 hodiny	4 hodiny	40 hodin	15 600 Kč	390 Kč
Zákazník D	12 hodiny	10 hodin	154 hodin	96 000 Kč	623 Kč
Zákazník E	9 hodin	6 hodin	114 hodin	36 000 Kč	316 Kč
Zákazník F	26 hodin	16 hodin	328 hodin	122 400 Kč	373 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle spolupráce s firmou

V další tabulce (viz Tab. 3) je uvedena časová náročnost u mzdové evidence se stejnou strukturou zákazníků a stejným významem jednotlivých sloupců, které slouží k následnému srovnání vedení účetnictví a mzdové evidence.

Tab. 3: Mzdová agenda – časová náročnost a výnosy

	Měsíční náročnost	Roční náročnost	Celkový čas	Roční vyúčtování	Výnos na hodinu
Zákazník A	3 hodiny	2 hodiny	38 hodin	12 630 Kč	332 Kč
Zákazník B	5 hodin	5 hodin	65 hodin	43 461 Kč	669 Kč
Zákazník C	1 hodina	1 hodina	13 hodin	2 807 Kč	216 Kč
Zákazník D	2 hodiny	2 hodiny	26 hodin	11 226 Kč	432 Kč
Zákazník E	2 hodiny	2 hodiny	26 hodin	11 226 Kč	432 Kč
Zákazník F	3 hodiny	2 hodiny	38 hodin	16 839 Kč	443 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle spolupráce s firmou

Potvrzení shody středních hodnot dle předpokladu:

Vedení účetnictví je výnosnější než mzdová evidence.

Lze stanovit hypotézy:

$H_0: \mu_1 = \mu_2$ – **obě činnosti mají stejnou výnosnost**

$H_1: \mu_1 > \mu_2$ – **výnosy z účetnictví jsou větší než ze mzdové evidence**

Před otestováním hypotézy o shodě středních hodnot, je nejprve nutné udělat test shody rozptylů těchto činností.

Nulovou hypotézu určíme jako: H_0 - rozptyl vedení účetnictví je roven rozptylu mzdové evidence, tedy $\sigma_1^2 = \sigma_2^2$.

Alternativní hypotézu jako: H_1 - rozptyl vedení účetnictví je větší než rozptyl mzdové evidence, tedy $\sigma_1^2 > \sigma_2^2$.

Výsledky jsou uvedeny v tabulce, viz Tab. 4.

Tab. 4: Test hypotézy o shodě středních hodnot

Údaje		
F-test shody rozptylů	F	0,637
	P-hodnota	0,684
t-test shody středních hodnot	t	0,232
	df	10
	P-hodnota	0,411

Zdroj: vlastní zpracování

Nejdříve byly otestovány shody rozptylů obou činností. Byl k tomu použit F-test shody rozptylů. **P-hodnota** vyšla **0,684**, v tomto případě lze říci že:

Na hladině významnosti alfa 5 % nebyla zamítnuta nulová hypotéza o rovnosti rozptylů obou činností.

V další fázi testování byla otestována rovnost středních hodnot dvou činností. Vypočítaná **hladina významnosti t-testu** je **0,411** a lze říci, že rozdíl mezi středními hodnotami je nevýznamný. **A nulovou hypotézu nelze zamítnout.** Z toho vyplývá:

„Výnosnost vedení účetnictví i zpracování mezd mohou být srovnatelně výnosné.“

Což je velmi pozitivní zjištění, firma má tedy ceny určeny úměrně náročnosti těchto činností, a výnosnost obou je na podobné úrovni.

Dále vyplývá o vedení účetnictví:

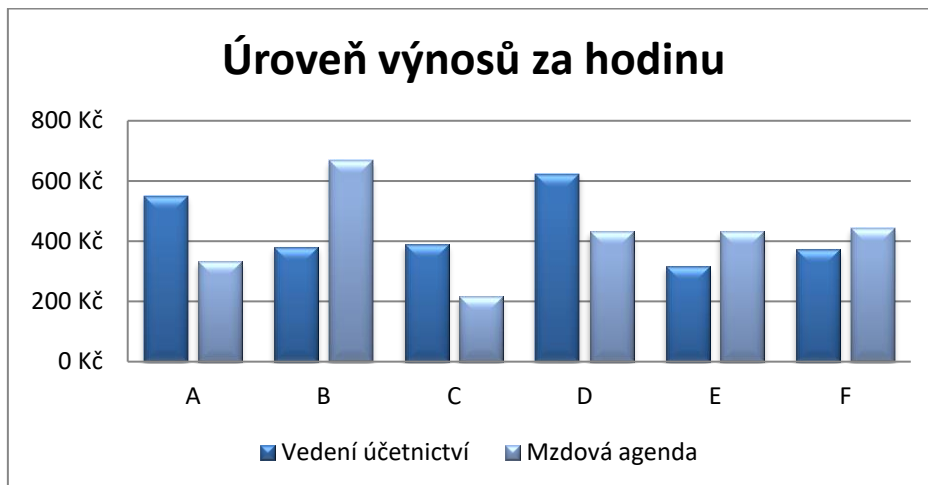
Průměrný výnos je 439,- Kč za hodinu, s **průměrnou absolutní odchylkou 98,- Kč.** Velikost této odchylky může být z důvodu velké rozdílnosti klientů, kteří podnikají v různých oborech, mají speciální požadavky a jejich agenda je různě náročná.

U mzdové evidence:

Průměrný výnos je 421,- Kč za hodinu, s **průměrnou absolutní odchylkou 98,- Kč.** Tady může být důvod této odchylky zakořeněn hlavně v různých počtech zaměstnanců daných firem. Například živnostník skrytý pod písmenem C, má pouze dva zaměstnance, navíc jen na dohodu o pracovní činnosti, tudíž mzdová agenda není tak náročná jako například u zákazníka B. Ten zaměstnává 15 zaměstnanců a mezi nimi i několik zdravotně postižených, na které firma dostává dotace. Což je pro mzdovou účetní velmi komplikovaná práce navíc.

Na Obr. 9 je ukázána úroveň jednotlivých výnosů u obou činností dle jednotlivých klientů. Lze si všimnout, například u klienta B, že výnosy z mzdové agendy jsou vyšší, než z vedení

účetnictví. Je to způsobeno náročnějším zpracováním mezd nejen kvůli množství zaměstnanců, ale i zpracováním dotací na zaměstnance.



Obr. 9: Úroveň výnosů za hodinu u jednotlivých klientů
Zdroj: vlastní zpracování

4.4. Konkurence

K účelu zhodnocení vývoje a postavení firmy pobaltí.cz economica s. r. o. na trhu, byla prozkoumána i daná konkurence na území města Kladna. Z dostupných zdrojů bylo zjištěno, že zde podniká 22 subjektů, kteří nabízejí outstourcing účetnictví, daní a mezd. Z toho 11 podniká jako fyzická osoba (dále jen FO) a ve stejném množství je 11 právnických osob (dále jen PO).

Potencionální zákazníci v dnešní době zjišťují informace o firmách na jejich webových stránkách. Hledají recenze, či zajímavé nabídky služeb. Tudíž z hlediska konkurenceschopnosti byla hodnocena i atraktivita a přehlednost webových stránek konkurentů.

Několik těchto firem má stejné provozovatele svých webových stránek. Mezi ně patří právě i pobaltí.cz economica s. r. o. Je poznat podobné rozložení stránek od designerů a bohužel použití i stejných ilustračních obrázků. Což je nevhodné v případě, že se potencionální zákazník rozhoduje mezi několika firmami, a tyto podniky nezaujmu právě kvůli stejným

stránkám. Jelikož nabídka služeb a ceny se příliš neliší, hledá zákazník nějaké skutečnosti, které ho zaujmou, například právě zajímavé webové stránky.



Obr. 10: Struktura firem rozdělená podle množství zaměstnanců v městě Kladno
Zdroj: vlastní zpracování dle dostupných informací v databázi ARES¹

Jelikož se počet zákazníků, může odvíjet i od počtu zaměstnanců, a čím více pracovníků tím více zákazníků podnik zvládne mít. Byly konkurenční podniky rozděleny podle počtu zaměstnanců, dle informací dostupných v systému ARES, který poskytuje informace o ekonomických subjektech, viz Obr. 10. Firma pobaltí.cz economica s. r. o. se řadí do skupiny s počtem zaměstnanců 6-9. Bez zaměstnanců podniká 6 fyzických osob. Nejčastější možností bylo 1–5 zaměstnanců, kterou uvádělo 11 subjektů. Možnost 10–19 zaměstnanců byla uvedena pouze jedním podnikem, který navíc podniká ve více sférách, a to zejména ve správě nemovitostí, a tedy poskytování účetních služeb má jako vedlejší činnost.

Tři subjekty s počtem zaměstnanců 6–9, lze je zařadit mezi největší konkurenty. Zařazena je sem ještě 4. konkurenční firma, která nabízí zpracování účetnictví v angličtině a mají svou hlavní pobočku v Praze. Mezi hlavní konkurenty tedy patří tyto podniky:

- **JVS TAX CONSULTING**

Tato účetní a daňová kancelář je největším konkurentem v městě Kladno. Existuje již od roku 1994, kdy fungoval jako FO daňová poradkyně Jana Suchá, v roce 2013 byla založena společnost JVS TAX CONSULTING s. r. o. Tato kancelář kromě účetnictví a daní, poukazuje na spolupráci s dvěma advokáty, tudíž v případě

¹ ARES – Administrativní registr ekonomických subjektů

nutných situací se mohou zákazníci obracet právě na ně. Firma také pořádá přednášky školení pro zájemce o daňovou a účetní praxi, ve spolupráci se vzdělávací společností MAVO s. r. o. Velkým plusem jsou také jejich webové stránky, které jsou velmi detailně a přehledně vedené a v člověku vzbuzují důvěru v profesionalitu této společnosti.

- **Tax Services Kladno**

Tato společnost existuje od roku 2009, avšak za tuto dobu si dokázala zajistit velkou klientskou základnu. Má více jak na 150 zákazníků, a touto skutečností jsou velmi důležitým konkurentem na trhu. Své nejvýznamnější zákazníky často zmiňují, aby vzbudili v potencionálních klientech zájem.

- **V&V Taxes**

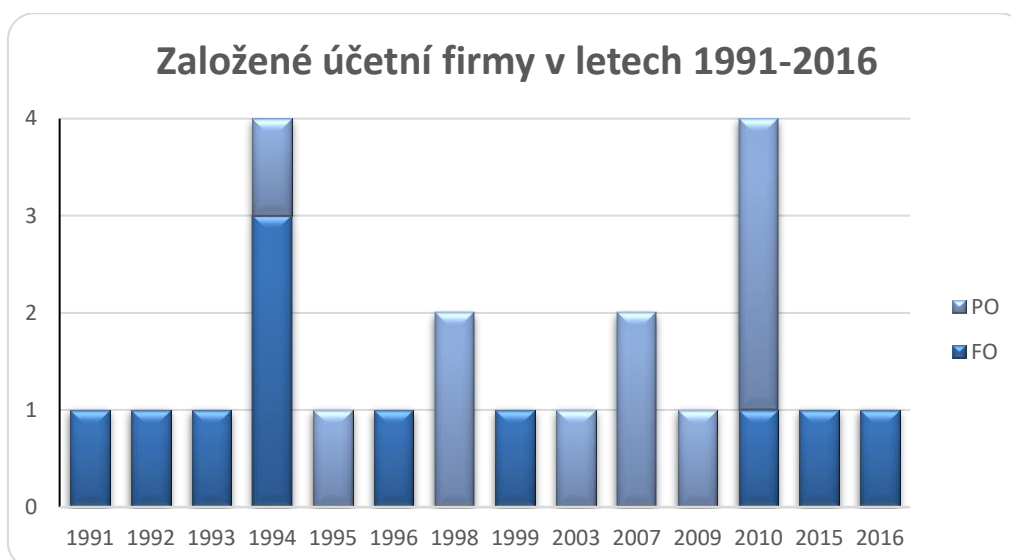
Uvádějí, že poskytují nadstandardní účetní, daňové a auditorské služby. Jejich webové stránky působí velmi důvěryhodně a profesionálně. Fungují od roku 2007, avšak mohou se pochlubit více jak 150 klienty po celé České republice a začali působit i v zahraničí. Kromě účetnictví, daní a mezd mají mezi sebou odborníky i na právo či auditorské služby. Což je dost odlišuje od ostatních konkurentů, kteří mezi sebou tyto odborníky nemají.

- **KATEVO Servis**

Firma KATEVO Servis s. r. o. byla zařazeno mezi tyto větší firmy z důvodu jejího působení po celém Středočeském kraji, ale také v Praze. Existuje od roku 1998 a mají velké množství referencí z různých druhů oborů svých zákazníků. Hlavním důvodem je však jejich nabídka druhého komunikačního jazyka, angličtiny. Nabízejí i zpracování reportů v angličtině, což je velmi zajímavá nabídka služeb, kterým se odlišuje od konkurence.

Zajímavým faktem je i založení jednotlivých společností, které poskytují účetní služby v Kladně. V období od roku 1991–1994 byli založenými účetními firmami hlavně FO, mezi nimi i dřívější forma pobaltí.cz economica s. r. o. jako FO. V roce 1994 byl jedním z období, kdy své podnikání založilo několik firem najednou, a stále se jednalo převážně o FO. Po

roce 2000 se do tohoto oboru začalo přidávat větší množství PO. V roce 2001 se také transformovala pobaltí.cz economica s. r. o. na společnost s ručením omezeným. V roce 2010 byl druhý boom, kdy svoje podnikání v oblasti účetních služeb začalo několik podniků najednou, a převážně PO. Vstup nových účetních firem na trh, v Kladně v letech 1991-2016 je zobrazen v následujícím grafu, viz Obr. 11.



Obr. 11: Firmy založené v letech 1991-2016 na území Kladna s rozdělením na FO a PO
Zdroj: vlastní zpracování dle dostupných informací v databázi ARES

V posledních dvou letech přichozích podnikatelů do tohoto oboru nebylo. Tudíž je znát, že **vstup do tohoto odvětví není nijak složitý či nákladný**. „Činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence“ je živnost vázaná, vymezená v Příloze 2, Zákona č. 455/1991 Sb. ČR, o živnostenském podnikání (CzechTrade, 2016) V tomto zákoně jsou uvedeny podmínky k provozování této živnosti:

- Vysokoškolské vzdělání (3 roky praxe v oboru).
- Vyšší odborné vzdělání (5 let praxe v oboru).
- Střední vzdělání s maturitou (5 let praxe v oboru).
- Osvědčení o rekvalifikaci, či odborné kvalifikaci pro tuto činnost (vydáno akreditovaným zařízením, 5 let praxe v oboru). (CzechTrade, 2016)

Splněním jedním z těchto povinností, stačí lidem k tomu, aby začali v tomto oboru podnikat. Dále pak vyhledání vhodného místa k podnikání, která v tomto případě, může probíhat

i z místa bydliště účetní, čímž je možné ušetřit náklady za pronájem prostor k podnikání. Poté je nutné získat své stálé zákazníky a počínat si jako správný hospodář a být úspěšný ve svém oboru.

4.5. SWOT analýza

Tato analýza ukazuje slabé a silné stránky podniku a jejich příležitosti a hrozby. Vzniká z poznatků z předchozích analýz a také z informací, zjištěných od zaměstnanců a vedení firmy. Pro dokončení předchozích analýz, které se zabývaly zákazníky a konkurencí a potenciaální konkurencí. Je třeba doplnit další dva body, aby tato analýza mohla být definovaná jako Porterova analýza pěti sil. Nebude jim věnovaná samostatná podkapitola jako bodům přecházejícím, jelikož vliv těchto faktorů má na podnik minimální.

Je to:

- Hrozba dodavatelů

U dodavatelů lze zmínit poskytovatele účetního programu, který poskytuje i příslušné aktualizace. Ceny jsou však standardně určeny pro všechny zákazníky, jen s tím rozdílem, kolik funkcí do programu si dané firmy objednají.

Dále firma využívá informační techniku, v případě problémů s počítači či programy, nebo nainstalování a naučení se s novými funkcemi. Na tohoto technika má firma kontakt, a v případě nutnosti mu volá, a je placen za hodinu své práce, vždy podle stráveného času

- Hrozba substitutů

Substituty jako takové zmínit nelze. Jelikož vést si účetnictví či daňovou evidenci je u podnikatelů zákonem daná povinnost. A firmy si buď mohou nechat zpracovávat účetnictví či daňovou evidenci právě outsourcingovou firmou. Druhou možností, kterou lze považovat jako substitut, je potenciaální klient outsourcingové firmy, který se rozhodne neoutsourcovat a nechá své pracovníky vykonávat tyto činnosti ve své organizaci.

Po dokončení těchto dvou faktorů je možné přejít ke SWOT analýze, která se pokusí charakterizovat silné a slabé stránky v podniku, dále i příležitosti a hrozby. Jednotlivé stránky a příležitosti i hrozby jsou řazeny od nejdůležitější k méně důležitým.

Silné stránky

Mezi silné stránky je zařazeno dobré jméno, které si firma vytvořila na trhu. Udržuje si spokojené stálé zákazníky. A zaměstnanci jsou stálí, loajální a disponují odborností a jsou velmi zkušení. Mezi slabé stránky byla zařazena provozovna mimo centrum, avšak silnou stránkou je naopak dostupná parkovací místa v okolí provozovny, což je naopak v centru města problém.

Slabé stránky

Podnik nevyužívá žádné formy propagace svých služeb až na své webové stránky, které jsou velmi strohé, a vzhledem velmi podobné několika dalším stránkám své konkurence. Mezi další slabou stránku lze v dnešní moderní době zařadit neznalost cizích jazyků, jelikož v okolí podnikání se nacházejí i podniky, jakožto potencionální zákazníci, které jsou v rukou zahraničních vlastníků. Další slabou stránkou jsou prostory, které jsou umístěné v prvním patře, kam vedou úzké točité schody. Velmi komplikované je pak nošení většího množství šanonů s doklady. Dalším problémem je nedostatek prostoru pro úschovu dokladů. Poslední slabou stránkou jsou zastaralé tiskárny.

Příležitosti

O outsourcing činností, ale i konkrétně o outsourcing účetnictví, je stále větší zájem. Firma si pořídila nový, velmi multifunkční, účetní program, který však ještě nepoužívá. V regionu Kladno je mnoho malých a středních podniků, kteří by mohli být potencionální zákazníci firmy. V městě Kladno působí firma, která školí účetní v oblasti novinek účetnictví a legislativy, tudíž zaměstnanci nemusí, v případě školení, dojíždět daleko, například do Prahy.

Hrozby

Mezi hrozbu lze zařadit odchod stálých zákazníků, kteří odchází z důvodu ukončení podnikání, a účetní firma tak přichází o své příjmy. V městě Kladno, ale i v okolí je velké

množství konkurenčních podniků. Konkuruje převážně svým množstvím na trhu a počtem svých stálých zákazníků. Poměrně často také dochází k legislativním změnám, co se týče účetnictví, metod, postupů, ale také k daňovým změnám, a je potřeba sledovat tyto novinky. Firma je také velmi ovlivňována pozdním dodáním podkladů, hlavně v období zpracovávání daňových přiznání. V případě nedodání dokladů, či nedostatečné komunikace ze strany klienta se může účetní dostat do časového presu.

Tabulka (viz Tab. 5) ukazuje zmíněné slabé a silné stránky, příležitosti a hrozby a jsou uspořádané podle principu SWOT analýzy. Vyplyvající strategie se pak snadněji utvářejí, v případě přehlednosti těchto bodů.

Tab. 5: SWOT analýza firmy pobaltí.cz economica s. r. o.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Dobré jméno na trhu • Stálí zákazníci • Loajální zaměstnanci • Odborní a zkušení zaměstnanci • Dostupné parkování kolem provozovny 	<ul style="list-style-type: none"> • Strohé, neoriginální webové stránky • Žádná propagace • Neznalost cizích jazyků • Malé prostory k úschově dokladů • Provozovna mimo centrum • Zastaralé tiskárny
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Rostoucí poptávka po outsourcingu účetnictví • Moderní multifunkční účetní program – lepší komunikace • Vysoký počet malých středních podniků na trhu • Možnost školení zaměstnanců od místní firmy 	<ul style="list-style-type: none"> • Odchod stálých zákazníků • Velké množství konkurence • Časté legislativní změny • Časové hrozby – nedochvilnost zákazníků v dodání podkladů

Zdroj: vlastní zpracování

V další tabulce (viz Tab.6) jsou uvedeny kombinace jednotlivých faktorů, z kterých jsou vytvořeny strategické postupy, které by firma mohla a měla uskutečnit. V tabulce jsou kombinovány silné stránky a příležitost. Dále se v tabulce uvádí postupy, jak využít silné

stránky proti hrozbám. Odbourání slabých stránek, aby neovlivňovali možné příležitosti, a jaké slabé stránky je nejnnutnější odstranit, aby nevedli k propuknutí hrozby.

Tab. 6: Strategické kroky vyplývající ze SWOT analýzy

	S – Silné stránky	W - Slabé stránky
O - Příležitosti	<ul style="list-style-type: none"> • Využití dobrého jména na trhu k nabídce svých služeb malým středním podnikům v okolí • Více pracovat s poptávkou po outsourcingu účetnictví • Naučit své zaměstnance s novým účetním programem a tím zlepšit i komunikaci se zákazníky • Zajistit si školení zaměstnanců u místní firmy, případná dlouhodobá spolupráce, a tím zajištění odbornosti zaměstnanců 	<ul style="list-style-type: none"> • Zpracovat na webových stránkách podniku, k nalákání nových zákazníků vzhledem k rostoucí poptávce. • Zpracovat na propagaci firmy přes sociální sítě či reklamy v prohlížečích ke zviditelnění
T - Hrozby	<ul style="list-style-type: none"> • Využití dobrého jména a jmen svých stálých zákazníků k nalákání nových klientů a zatraktivnění firmy oproti konkurenci. Výhoda dlouholeté zkušenosti a odbornosti, oproti novější konkurenci. • Dobré vztahy s klienty umožňují větší možnosti k lepším dohodám, včetně požadavku na včasné dodávání informací a dokladů ke zpracování účetnictví. 	<ul style="list-style-type: none"> • Být aktivní v propagaci firmy, kvůli vyšší konkurenceschopnosti • Uvážení nad pronájmem prostoru k úschově dokladů, a tím rozšíření kapacity pro nové klienty

Zdroj: vlastní zpracování

5. Zhodnocení postavení společnosti

V této kapitole bude zhodnoceno postavení společnosti na trhu a doporučení do budoucna. Doporučení bude odvozeno z provedených analýz, a vyplývajících nedostatků.

Lze shrnout, že pobaltí.cz economica s. r. o. má rozhodně své pevné místo na trhu. Její zaměstnanci působí velice profesionálně a příjemně. A klienti jsou s poskytovanými službami i přístupem zaměstnanců velmi spokojeni. Dle zjištěných informací lze jejich postavení shrnout do následujících paragrafů.

Mají stálou základnu svých spokojených klientů, kterým poskytují naprosto profesionální služby. Avšak v průběhu let dochází často k odchodu některých zákazníků, z důvodu ukončení podnikání. Podnik se spoléhá na dobré jméno, které si vytvořila, avšak v dnešní době není špatné oslovovat své potencionálními zákazníky i pomocí reklam. Nemuselo by to být ani finančně náročné, jen by bylo nutné zapracovat na stránkách vytvořených na sociální síti Facebook, aby zaujaly a přehledně informovali veřejnost o poskytovaných službách. Nebo lze sjednat reklamu na webových stránkách Sklik.cz, která nabízí umístění firemní reklamy na webových stránkách Seznam.cz. Tato reklama se zobrazuje při vyhledávání na Seznam.cz, a firma si zaplatí minimální cenu 2 000,- Kč, a za každé kliknutí se z této ceny odčítají částky. Další možností je umístění reklamy přes Google AdWords, která se pak také zobrazuje během vyhledávání, tentokrát na Google.com. Zde se také platí až za jednotlivá kliknutí.

Důležité je však zmínit, že co se týče webových stránek, tak až na pár výjimek, mají firmy velmi strohé a někdy až matoucí webové stránky. Pár firem, včetně pobaltí.cz economica s. r. o., mají dokonce stejného provozovatele těchto stránek, a vzhled bohužel vypadá velmi podobně jako u konkurenčních firem. Proto je velmi pravděpodobné, že podniky se originálními stránkami, které zákazníkovi poskytují velké množství informací nejen o službách, ale i o podniku samotném, mají větší šanci získat nové zákazníky, kteří porovnávají nabídky firem na internetu. Bylo by tedy vhodné, aby firma zapracovala na vzhledu a také aktuálnosti svých stránek.

Co se týče zákazníků. Každá konkrétní účetní má na starosti několik svých klientů, o které se stará. Ceny mají určeny v dobrém poměru k náročnosti vedení jejich účetnictví a mezd. V některých určitých obdobích mají účetní hodně práce, že si dokonce práci musejí odnášet domů. Avšak co se týká výnosnosti, zpětně se tyto občasná náročná období vyplácí, díky vhodně stanoveným cenám ve smlouvě, což je velmi dobré zjištění. Navíc je velmi zajímavé jejich každoročně měnící se smlouvy, kdy si s klienty nastavují nové ceny, tudíž firma na ničem neprodělává. Navíc je dobré, že klienti s tímto systémem nemají problém.

Konkurenčních podniků je v Kladně velké množství, avšak s přihlédnutím k velikosti Kladna i okolí, a velkému počtu malých, středních podniků, vhodným k outsourcingu účetnictví, není konkurence až tak výrazná. Mezi konkurenty vyčnívají opravdu jen čtyři zmíněné podniky, a to hlavně svým velkým rozsahem zákazníků. Co se týče poskytovaných služeb, neliší se od ostatních subjektů na trhu.

Co se týče prostorů, je sice firma umístěná mimo centrum, avšak velkou výhodou je dostupnost parkovacích míst v okolí. Navíc je možné zde parkovat zadarmo, což je naopak v centru města problém. Avšak nevýhodou je velikost prostor, protože se firma potýká s nedostatkem místa pro úschovu dokladů svých klientů, s kterými pracuje. V tomto případě je vhodné doporučit možnost vyhledání většího prostoru k uložení dokladů, a to nejlépe v blízkém okolí. Více prostorů pro doklady umožní firmě rozšíření kapacit pro spolupráci s více klienty.

Závěr

Cílem této práce bylo zhodnocení podnikání vybrané outsourcingové společnosti v oboru účetnictví a daňové evidence, a tím i přiblížení poskytování outsourcingu.

Práce měla za cíl popsat outsourcing v České republice, s následným přiblížením podnikání konkrétního poskytovatele outsourcových služeb. Z dostupných informací vyplynulo, že Česká republika se řadí mezi vhodné offshore i nearshore destinace. Následně byl představen podnik pobaltí.cz economica s. r. o., který poskytuje služby zpracování daní, mezd a účetnictví. Bylo u nich rozebráno konkurenční prostředí, díky Porterově analýze pěti sil, kde se práce zaměřila na zákazníky, dodavatele, substituty a na stávající i potenciální konkurenci.

V kapitole o zákaznících bylo statisticky vypočítáno, zda si firma určuje správně ceny za své služby, vzhledem k různé náročnosti těchto činností u jednotlivých klientů, a zda jim účetnictví i mzdová evidence přináší podobné výnosy. Z této statistiky vyplynulo, že podnik má opravdu dobře stanovené ceny. Přispívá k tomu i jejich každoroční vyhodnocování stanovených cen uvedených ve smlouvách, a případné stanovení cen nových.

V další části se práce věnuje konkurenci, s kterou se firma pobaltí.cz economica s. r. o. potýká. Z 20 subjektů, působících v městě Kladno, byly určeny 4 nejvýraznější konkurenti. Tito konkurenti mají velkou klientskou základnu, a jedna konkurenční firma poskytuje zpracování účetnictví v anglickém jazyce. Tato kapitola byla uzavřena tím, že vybraná společnost se nemusí obávat velkého vlivu místní konkurence. Každá firma má svou stálou klientelu a na trhu se nevyskytuje žádný výrazný subjekt se speciální nabídkou služeb.

Ve SWOT analýze převažovali slabé stránky a hrozby, avšak nijak podnikání ohrožující. Z provedené analýzy byly odvozeny strategie a doporučení o změnách do budoucna. Veškeré dostupné informace z předchozích kapitol shrnuli podnikání tohoto subjektu, a byly zde zmíněny závěrečná doporučení pro tuto firmu. Hlavním doporučením je nezanedbávat svou komunikaci s potenciálními zákazníky. Zvážit možnost využití propagace na Sklik.cz a dát si záležet na webových stránkách, které slouží k jejich získání.

Seznam použité literatury:

Citace:

ANDONE, Ioan I. a Vasile-Daniel W. PAVALOAIA. 2010. Outsourcing the Business Services. *Informatica Economica* [online]. [cit. 2017-01-25] vol. 14, s. 163-171. ISSN 1453-1305. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/1433235305?accountid=17116>.

A. T. KEARNEY'S. 2016. 2016 Global Services Location Index™: On the Eve of Disruption [online]. Chicago: *A. T. Kearney*. [cit. 2017-04-24]. Dostupné z: <https://www.atkearney.com/strategic-it/global-services-location-index/full-report>

A. T. KEARNEY'S. 2004. A. T. Kearney's 2004 Offshore Location Attractiveness Index.[online]. Chicago: *A. T. Kearney's*. [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: https://www.atkearney.com/documents/10192/509907/Making_offshore_s.pdf/a3dc6fae-0ef9-44fc-8a29-29e2911f7786

BRAGG, Steven M. 2006. *Outsourcing: A Guide to ... Selecting the Correct Business Unit ... Negotiating the Contract ... Maintaining Control of the Process*. 2nd ed. John Wiley & Sons. ISBN 0-471-67626-8.

BRUCKNER, Tomáš a Jiří VOŘÍŠEK, 1998. *Outsourcing a jeho aplikace při řízení informačního systému podniku*. Praha: Ekopress. ISBN 8086119076.

CZECHINVEST. 2009. Investment opportunities: Business Support Services in the Czech Republic [online]. Praha: *CzechInvest*. 2009. [cit. 2017-04-22]. Dostupné z: <http://czechinvest.org/data/files/bss-764-fr.pdf>

CZECHTRADE. 2016. Příloha 2 Zákon o živnostenském podnikání. In: *BusinessInfo.cz* [online] Praha: CzechTrade, 2016-1-1 [cit. 2017-04-05]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/priloha-2-zakon-o-zivnostenskem-1341.html>

DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR, 2005. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 8024713004.

DVOŘÁČEK, Jiří a Ladislav TYLL, 2010. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 9788074000102.

FINCENTRUM. 2016. České firmy sázejí při svém podnikání na outsourcing. Umožňuje jim zaměřit se na jejich hlavní business. In: *Investujeme.cz* [online]. Praha, 2016-03-17 [cit. 2017-04-24]. Dostupné z: <http://www.investujeme.cz/tiskove-zpravy/ceske-firmy-sazeji-pri-svem-podnikani-na-outsourcing-umoznuje-jim-zamerit-se-na-jejich-hlavni-business/>

HÜBNER, Miroslav, c2008. *Outsourcing: příručka manažera*. Praha: Tate International. Příručka manažera, 10. ISBN 9788086813165.

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK, 2013. *Velká kniha o řízení firmy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788024743370.

JEŽEK SOFTWARE. 2017. Duel. In: *Ježek Software s. r. o.* [online]. Česká Lípa, 2017 [cit. 2017-01-23]. Dostupné z: <https://www.jezeksw.cz/duel/>

KEHAL, Harbhajan S., SINGH, Varinder P. 2006. *Outsourcing and Offshoring in the 21st Century: A Socio – Economic Perspective*. Idea Group Publishing, ISBN 1591408768

KOZEL, Roman, 2006. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 802470966X.

MAISNER, Martin a Jiří ČERNÝ, 2012. *Právní aspekty outsourcingu*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. Právní monografie (Wolters Kluwer ČR). ISBN 9788073577469.

MINISTERSTVO FINANCÍ ČR. 2013. *Administrativní registr ekonomických subjektů*

[online]. Praha: Ministerstvo financí ČR [vid. 2017-03-25]. Dostupné z: http://www.info.mfcr.cz/ares/ares_es.html.cz

MOL J. Michael. 2007. *Outsourcing: Design, Process and Performance*. Cambridge University Press, ISBN 9780521864107

NÁRODNÍ VZDĚLÁVACÍ FOND. 2016. Co ovlivňuje trh práce? In: *Budoucnost profesí* [online]. Praha [cit. 2017-04-24]. Dostupné z: <http://www.budoucnostprofesi.cz/cs/onas.html>

POWER, Mark John., Kevin C. DESOUZA a Carlo. BONIFAZI, c2006. *The outsourcing handbook: how to implement a successful outsourcing process*. Philadelphia: Kogan Page. ISBN 0749444304.

REDLICH SOFTWARE. 2016. O nás. In: *REDLICH Software* [online]. Praha [cit. 2017-01-23]. Dostupné z: <http://www.redlich.cz/index.php/o-nas>

RYDVALOVÁ, Petra a Jiří RYDVAL, 2007. *Outsourcing ve firmě: průvodce pro manažera s tipy pro české prostředí*. Brno: Computer Press. ISBN 9788025118078.

STÝBLO, Jiří, 2005. *Outsourcing a outplacement: (vyčleňování činností a uvolňování zaměstnanců): praxe a právní souvislosti*. Praha: ASPI. Lidské zdroje. ISBN 8073570947.

Bibliografie:

BROWN, Douglas a Scott WILSON, 2005. *The black book of outsourcing: how to manage the changes, challenges, and opportunities*. Hoboken, N.J.: John Wiley. [online] [vid. 2017-01-20]. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=gEwGRkZf7EYC&printsec=frontcover&dq=Outsourcing&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwii7PTUlc3TAhWIORQKHXmvCvA4HhDoAQhUMAk#v=onepage&q=Outsourcing&f=false>

GREAVER, Maurice F., c1999. *Strategic outsourcing: a structured approach to outsourcing decisions and initiatives*. New York: AMACOM. ISBN 0814404340.

JEŽEK, Vladimír. 2012. Outsourcing služeb v logistice a skladování - způsob snížení firemních nákladů. In: *Hospodářské noviny* [online] Praha: *Economica, a. s.*, 2012-06-20 [vid. 2017-04-15]. ISSN 12137693. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/podnikani/finance-rizeni-nakladu/c1-56228250-outsourcing-sluzeb-v-logistice-a-skladovani>

SYNEK, Miloslav, 2011. *Manažerská ekonomika*. 5. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 9788024734941.