

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Možnosti outsourcingu základních IT služeb

Michaela Motyčková

**Bakalářská práce
2015**

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Michaela Motyčková**
Osobní číslo: **E140070**
Studijní program: **B6209 Systémové inženýrství a informatika**
Studijní obor: **Regionální a informační management**
Název tématu: **Možnosti outsourcingu základních IT služeb**
Zadávací katedra: **Ústav systémového inženýrství a informatiky**

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

Možnosti outsourcingu IT služeb pro firmu nebo obecní úřad. Právní a ekonomické výhody a nevýhody. Vytvoření vhodné obecné příručky pro firmu nebo obecní úřad. Pro modelový případ (případně konkrétní domluvenou firmu či obecní úřad) podle vytvořené příručky vybrat vhodné konkrétní řešení v dané lokalitě.

- Typy outsourcingu v IT - výhody a nevýhody, včetně právních výhod a nevýhod.
- Volba vhodné firmy či obecního úřadu.
- Navržení konkrétního postupu podle navržené příručky, vyčíslení nákladů a úspor, vyjádření výhod a nevýhod oproti stávajícímu řešení.

Rozsah grafických prací:


Rozsah pracovní zprávy: cca 35 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

1. HŮBNER, Miroslav. Outsourcing: příručka manažera. Praha: Tate International, 2008, 268 s. Příručka manažera, 10. ISBN 978-808-6813-165.
2. STÝBLO, Jiří. Outsourcing a outplacement: (vyčleňování činností a uvolňování zaměstnanců) : praxe a právní souvislosti. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2005, 114 s. Příručka manažera, 10. ISBN 80-735-7094-7.
3. VOŘÍŠEK, Jiří. Aplikační služby IS/ICT formou ASP: proč a jak pronajímat informatické služby. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 213 s. Příručka manažera, 10. ISBN 80-247-0620-2.
4. LUKÁČ, L'ubomír. IT management: jak na úspěšnou kariéru. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011, 208 s. Příručka manažera, 10. ISBN 978-80-251-3378-1.

Vedoucí bakalářské práce:



Ing. Martin Novák

Ústav systémového inženýrství a informatiky

Datum zadání bakalářské práce: 1. října 2014

Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2015



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.



prof. Ing. Jan Čapek, CSc.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. října 2014

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 14. 8. 2015

Motyčková Michaela

PODĚKOVÁNÍ:

Chtěla bych poděkovat svému vedoucímu bakalářské práce, Ing. Martinu Novákovi, za cenné rady, věcné připomínky a vstřícnost při konzultacích a vypracování této práce.

ANOTACE

Tato práce bude sloužit firmám jako příručka k outsourcingu základních IT služeb. Čtenáři vysvětlí jednotlivé druhy outsourcingu a jeho výhody a rizika, aby mohl správně určit, zda je pro daný podnik outsourcing vhodný či ne. Příručka upozorní na činnosti, na které by se nemělo zapomenout před začátkem outsourcingového procesu a pomůže se zorientovat v IT službách, které dnešní trh nabízí. Pomocí praktického příkladu provede čtenáře všemi kroky outsourcingového procesu a přiloženým souborem umožní nahlédnout do rozhodovacího procesu, který vede k výběru nejvhodnějšího poskytovatele vybrané služby.

KLÍČOVÁ SLOVA

outsourcing, IT služby, příručka, rozhodovací proces, poptávka, smlouva

TITLE

The possibility of the outsourcing of basic IT services

ANNOTATION

This work is supposed to serve to companies as a handbook for the outsourcing of basic IT services. This study explains particular kinds of the outsourcing as well as its advantages and drawbacks. So that it would be easy for a reader to recognize which company is suitable for outsourcing. This manual underlines important activities that should be done before starting outsourcing process and helps to familiarize with IT services that current market offers. This piece of work shows all the working procedures step by step using a practical example and it enables readers to look into decision-making process which leads to selection of the most proper provider of a selected service.

KEYWORDS

outsourcing, IT services, handbook, decision-making process, request for proposal, contract

OBSAH

ÚVOD	11
1 OUTSOURCING	12
1.1 TYPY OUTSOURCINGU IT SLUŽEB.....	12
1.1.1 Rozdělení podle míry vztahu mezi dodavatelem a klientem	12
1.1.2 Rozdělení dle předmětu outsourcingu.....	13
1.1.3 Rozdělení dle umístění:.....	14
1.2 CLOUD COMPUTING	15
1.2.1 Rozdělení cloudu podle toho jak je poskytován	16
1.2.2 Základní typy cloudových služeb	16
2 DŮVODY PRO OUTSOURCING	18
2.1 KONKURENČNÍ DŮVODY	19
2.2 VĚCNÉ DŮVODY	19
2.3 ORGANIZAČNÍ HLEDISKO	19
2.4 EKONOMICKÉ VÝHODY	20
2.4.1 Úspora nákladů	20
2.4.2 Přísun peněz	21
2.4.3 Snížení operativních nákladů.....	21
2.5 PRÁVNÍ VÝHODY.....	22
3 RIZIKA OUTSOURCINGU.....	23
3.1 PŘÍLIŠNÁ ZÁVISLOST NA OUTSOURCEROVI.....	23
3.2 ZTRÁTA KLÍČOVÝCH ZNALOSTÍ A KOMPETENCÍ	23
3.3 NEDOSTATEČNÁ KVALIFIKACE PERSONÁLU OUTSOURCERA.....	23
3.4 NEVHODNĚ ZVOLENÁ OBLAST NEBO PROCES	24
3.5 HORŠÍ KVALITA POSKYTOVANÝCH SLUŽEB.....	24
3.6 EKONOMICKÉ NEVÝHODY	24
3.6.1 Dražší služby	25
3.6.2 Nejasný vztah mezi náklady a přínosy	25
3.6.3 Skryté náklady	25
3.7 PRÁVNÍ NEVÝHODY	26
3.7.1 Neplnění kontraktu outsourcerem.....	26
3.7.2 Bezpečnostní problémy.....	26
4 JAK PŘEJÍT NA OUTSOURCING?.....	27
4.1 DEFINICE STÁVAJÍCÍHO STAVU.....	27
4.2 IT SLUŽBY.....	28
4.2.1 Konzultační služby.....	29
4.2.2 Správa sítě.....	29
4.2.3 Servis PC	30
4.2.4 Help desk	30
4.2.5 Tvorba webových stránek	30
4.2.6 Tiskové služby.....	31
4.2.7 Ostatní IT služby.....	31
5 FÁZE PROCESU OUTSOURCINGU.....	32
5.1 DEFINOVÁNÍ CÍLŮ	32
5.2 VÝBĚR DODAVATELE.....	34
5.2.1 Stanovení vah kritérií.....	35
5.2.2 Dílčí hodnocení variant.....	36
5.3 SEPSÁNÍ POPTÁVKY	37
5.4 NÁVRH SMLOUVY A UZAVŘENÍ VZTAHU S VYBRANÝM OUTSOURCINGOVÝM PARTNEREM.....	38
5.5 IMPLEMENTACE	39
5.6 PILOTNÍ PROVOZ	39
5.7 ZMĚNY.....	40
5.8 OUTPLACEMENT	40
6 FIRMA TRISTIN S. R. O.	41

6.1	STÁVAJÍCÍ STAV	43
6.2	CÍLE	43
6.3	VÝBĚR DODAVATELE	44
6.3.1	<i>Kritéria rozhodování</i>	45
6.3.2	<i>Rozhodování pomocí Saatyho metody</i>	46
6.4	UZAVŘENÍ SMLOUVY	49
6.5	PŘEVZETÍ SPRÁVY SÍTĚ FIRMOU C.....	51
6.6	VYČÍSLENÍ NÁKLADŮ A ÚSPOR.....	51
6.7	VYJÁDRĚNÍ VÝHOD A NEVÝHOD OPROTI STÁVAJÍCÍMU ŘEŠENÍ	53
ZÁVĚR.....		54
POUŽITÁ LITERATURA		56
SEZNAM PŘÍLOH		58

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Příklad Saatyho matice pro stanovení vah kritérií	36
Tabulka 2: Příklad Saatyho matice pro kritérium K1	36
Tabulka 3: Ohodnocení variant	37
Tabulka 4: Vybrané informace o TOP 8 poskytovatelích nezbytné pro rozhodovací proces ..	47
Tabulka 5: Seřazená kritéria od nejdůležitějšího	47
Tabulka 6: Párové srovnávání kritérií	48
Tabulka 7: Seznam alternativ	48
Tabulka 8: Stanovení vah alternativ na základě kritéria K1	63
Tabulka 9: Stanovení vah alternativ na základě kritéria K2	63
Tabulka 10: Stanovení vah alternativ na základě kritéria K3	63
Tabulka 11: Stanovení vah alternativ na základě kritéria K4	64
Tabulka 12: Stanovení vah alternativ na základě kritéria K5	64
Tabulka 13: Stanovení vah alternativ na základě kritéria K6	64
Tabulka 14: Stanovení vah alternativ na základě kritéria K7	65
Tabulka 15: Stanovení vah alternativ na základě kritéria K8	65
Tabulka 16: Stanovení vah alternativ na základě kritéria K9	65

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Podstata offshoringu	15
Obrázek 2: Diagram odpovědnosti dle typu „cloudu“	17
Obrázek 3: Hierarchie cílů společnosti při outsourcingu	18
Obrázek 4: Srovnání outsourcingu a správy sítě vlastním správcem	22
Obrázek 5: Obecný postup při outsourcingu	27
Obrázek 6: Ukázka myšlenkové mapy na téma Outsourcing v programu FreeMind	34
Obrázek 7: Organizační struktura firmy Tristin	42
Obrázek 8: Výsledné pořadí firem	49
Obrázek 9: Graf závislosti nákladů na odpracovaných hodinách	52
Obrázek 10: Ceník IT služeb společnosti Mironet	59
Obrázek 11: Ceník IT služeb firmy IT Partner	62

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

ASP	Vzdálené poskytování služeb (Application Service Provider)
BPO	Outsourcing podnikového procesu (Business Process Outsourcing)
CFO	Finanční ředitel společnosti (Chief financial officer)
CIO	Manažer infromatických služeb (Chief Information Officer)
DaaS	Data jako služba (Data as a Service)/Desktop jako služba (Desktop as a Service)
DBaaS	Databáze jako služba (Database as a service)
ERP	Plánování podnikových zdrojů či podnikový informační systém (Enterprise Resource Planning)
HW	Technické vybavení počítače (Hardware)
IaaS	Infrastruktura jako služba (Infrastructure as a Service)
IAOP	Mezinárodní Asociace Profesionálů Outsourcingu (International Association of Outsourcing Professionals)
ICT	Informační a komunikační technologie (Information and Communication Technologies)
IS	Informační systém
IT	Informační Technologie
NaaS	Poskytování síťových služeb (Network as a Service)
PaaS	Platforma jako služba (Platform as a Service)
PC	Osobní počítač (Personal computer)
SaaS	Software jako služba (Software as a Service)
SECaaS	Bezpečnost jako služba (Security as a service)
SLA	Dohoda o úrovni poskytovaných služeb (Service Level Agreement)
SME	Malé a střední podniky (Small and Medium Enterprise)
SW	Programové vybavení počítače (Software)

ÚVOD

Téma Možnosti outsourcingu základních IT služeb jsem si vybrala, protože si pod pojmem outsourcing představím něco moderního, nějakou inovaci či novou příležitost. Tak jako každý člověk by se měl stále zlepšovat a pracovat na sobě, tak i firmy by se měly snažit posouvat se kupředu. Obavy ze změn je mohou brzdit, ale naopak riskování jim může výrazně pomoci. A aby mohlo platit pravidlo risk je zisk, je nutné zjistit všechny potřebné informace, zvážit možná rizika a nepouštět se jen tak do neznáma.

K posouzení výhodnosti outsourcingu IT služeb slouží tato příručka, v jejíž obsahu bude především návod jak postupovat při outsourcingu. Bez ujasnění pojmu outsourcing nemá smysl se zabývat jeho procesem zavedení. A tak nejdříve bude práce zaměřena na jeho vysvětlení a rozdělení outsourcingu na jednotlivé typy. Budou zmíněné také stále populárnější cloudové služby. Pak budou rozepsány ekonomické a právní výhody převedení IT na externího dodavatele i rizika, které tato změna přináší. Ještě před rozepsáním jednotlivých kroků vedoucích k přechodu na outsourcing, bude upozorněno na definování stávajícího stavu firmy a uvedeny příklady IT služeb, které lze nakoupit. Postup při outsourcingu bude vysvětlen tak, aby se ho mohla držet každá firma bez ohledu na to, jaký proces vyčlení. V této části bude použita jedna z metod pro výběr dodavatele, kterou jsem se naučila v předmětu Rozhodovací procesy. Vzhledem k tomu, že je vhodné přistupovat k outsourcingu (jako ke každé větší změně) jako k projektu, bude ukázáno jakým způsobem definovat cíle. Nezapomene se ani na rozepsání ostatních fází. Pro ujasnění celého postupu bude vybrán proces v rámci zvolené firmy, který bude převeden na externího dodavatele. Bude vybírán optimální poskytovatel, který je schopen zajistit službu nahrazující vlastní proces či zdroje firmy. Nakonec budou vyčísleny náklady a úspory a bude zhodnoceno, zda outsourcing dané služby přinesl výhody či nevýhody.

Cílem práce je vytvoření obecně vhodné příručky pro firmy uvažující o outsourcingu IT služeb. Měly by být představeny právní a ekonomické výhody outsourcingu a odhaleny jeho rizika. Na praktickém příkladu bude prezentován navržený postup jak vyčlenit vedlejší proces či zdroje.

1 OUTSOURCING

Outsourcing se stal trendem v oblasti informačních technologií kolem roku 2000 a od té doby na něj čím dál tím více firem přechází. Není manažera IT oddělení, který by o tomto pojmu neslyšel. A ať už on či někdo z jeho podřízených přijde s nápadem, některé IT služby outsourcovat, měl by si ujasnit, co přesně outsourcing znamená.

K tomu slouží tato definice:

„Outsourcing je převedení části opakovaných pravidelných vedlejších činností mimo firmu (uvnitř firmy do specializovaných útvarů) a soustředění se na vlastní podnikatelské aktivity. Zasahuje-li vyčleňovaná činnost do hlavní aktivity a najímají-li se lidé pro ni dočasně, nejedná se o outsourcing, nýbrž o tzv. dočasnou výpomoc.“ [1]

Pravým opakem outsourcingu je insourcing. Služby, které byly poskytovány dodavatelem, jsou převáděny zpět do firmy. Důvodů pro insourcing nebývá mnoho. Firmy se vracejí k vlastní produkci především díky neúspěšnému outsourcingu. Jiným důvodem mohou být nižší transakční náklady. [1]

1.1 Typy outsourcingu IT služeb

Běžně vžitý výraz outsourcing je spíše chápán jako úplné převzetí celého IT oddělení externí firmou. Nejběžnější formou outsourcingu je v dnešní době částečný outsourcing. Některé firmy nabízejí řízené služby (Managed Services), to znamená, že zákazník nakupuje od dodavatele po jednotkách, což přináší určité výhody.

1.1.1 Rozdělení podle míry vztahu mezi dodavatelem a klientem

Outsourcing lze rozdělit podle míry vztahu mezi dodavatelem a klientem na tyto typy [2]:

- **Outsourcing projektového týmu** - klient si řídí projekt sám a určuje počet vyžadovaných specialistů, jejich odbornost a také dobu trvání projektu.
- **Outsourcing provozu aplikace** - dodavatel zajišťuje chod, provoz dané aplikace a podporu.
- **Outsourcing rozvoje IT systémů** - strategickým partnerem klienta se dodavatel stává tehdy, kdy navrhuje strategii IT, vybírá za spolupráce klienta nejvhodnější řešení, řídí instalaci a následně zajišťuje podporu provozu. Zde je poskytovatel outsourcingu zodpovědný i za řízení ostatních dodavatelů jednotlivých systémů.

1.1.2 Rozdělení dle předmětu outsourcingu

Další možné rozdělení je dle předmětu outsourcingu [3]:

- **Outsourcing podnikového procesu (BPO)** - zákazník převede na externího dodavatele celý podpůrný podnikový proces, většinou včetně souvisejících zdrojů. Poskytovatel řídí vytěsněný proces tak, aby produkoval výstupy, jejichž obsah, objem a kvalita jsou ve shodě s SLA. Při zvolení podnikového outsourcingu je potřeba minimalizovat integrační nároky vytěsňovaného procesu. Efektivně by také měly být využívány vlastní zdroje podniku. Z velké řady jsou konzumovány hlavními procesy podniku, ve kterých je konkrétní podnik nejkonkurenceschopnější. Vytěsněný proces by měl být integrován na ostatní podnikové procesy a vytěsněná část IS/ICT by měla být integrována se zbytkem IS/ICT.
- **Outsourcing kompletního IS/ICT** - zákazník převede na poskytovatele veškerý vývoj a provoz všech infromatických služeb a s ním spojených infromatických procesů a infromatických zdrojů. Takže více jak 75 % rozpočtu na IT je věnováno na nákup externích IT služeb. Poskytovatel zodpovídá za vývoj a provoz IS/ICT (včetně přizpůsobování IS/ICT přáním zákazníka a integrace všech zdrojů, procesů a služeb) tak, aby byly zákazníkovi dodávány všechny infromatické služby dle sjednaných SLA. Naproti BPO nedochází k přesouvání podnikových procesů, na jejichž podporu IS/ICT slouží. Typický je pro SME a pro podniky, kde není ICT integrální součástí hlavního procesu. Umožňuje detailní plánování a řízení infromatiky, což je výhoda tohoto outsourcingu a podnik tak může vytěsnit jen ty infromatické služby, procesy a/nebo zdroje, pro které existuje kvalitní externí nabídka za výhodnější cenu v porovnání s vlastním řešením. Při zvolení kompletního outsourcingu je potřeba dbát na správná rozhodnutí, co je a co není hlavní podnikatelská aktivita. Načež může vést ke ztrátě technologických znalostí potřebných pro hlavní podnikatelskou aktivitu, správně určit a řídit dodávku všech infromatických služeb, aby služby optimálně podporovaly podnikové procesy za přijatelnou cenu. Také je třeba dbát na ideální zvolení vlastníků podnikových procesů a schopnosti manažera infromatických služeb (CIO). V případě outsourcingu na jednoho poskytovatele by nemělo dojít k příliš velké fixaci na toho konkrétního poskytovatele.

- **Částečný (selektivní) outsourcing IS/ICT** - znamená, že se na poskytovatele přesunou vybrané informatické služby, př. SaaS, DaaS, a dále vybrané informatické procesy jako například vývoj a implementace ERP, integrace IS/ICT, správy aplikace běžící na infrastruktuře zákazníka. Poslední skupinou jsou vybrané informatické zdroje, př. PaaS, IaaS. Při výběru této varianty je třeba dbát na kvalitní aplikační a technologickou architekturu IS/ICT. Tato architektura je odvozena od struktury služeb na trhu. Je také potřeba brát zřetel na optimální rozložení architektury, protože z finančního hlediska nebývá výhodné vytěsnit části technologické architektury na mnoho poskytovatelů, výrazně by tím vzrostly náklady. V zodpovědnosti podniku nadále zůstává integrace celého IS/ICT, jelikož s nároky na interní specialisty, náročnost dramaticky roste s růstem počtu externích dodavatelů. Jedním z podstatných informačních zdrojů pro výběr outsourcingu je detailní controlling nákladů. K určení nejvhodnějšího dodavatele je potřeba získat detailní informace o trhu.
- **Outsourcing vývoje IS/ICT** - tato varianta outsourcingu přesouvá na dodavatele vývoj pouze některých zdrojů IS/ICT, které řídí podnik sám. Do těchto činností většinou spadá údržba/upgrade, přizpůsobování IS/ICT přáním zákazníka a integrace zdroje. Podnik tedy zodpovídá pouze za provoz a optimální využití zdroje v informačních procesech. Mezi takový typ outsourcingu patří vývoj aplikačního softwaru na zakázku. Outsourcing vývoje je výhodný pro podniky, které chtějí sami provozovat celé nebo část IS/ICT. Při zvolení outsourcingu vývoje je potřeba kvalitní určení požadavků na vyvíjený zdroj, správná integrace dodávaného zdroje do podnikového IS/ICT a dle měnících se požadavků a podmínek provozu IS/ICT je potřeba neustále udržovat zdroje.

1.1.3 Rozdělení dle umístění:

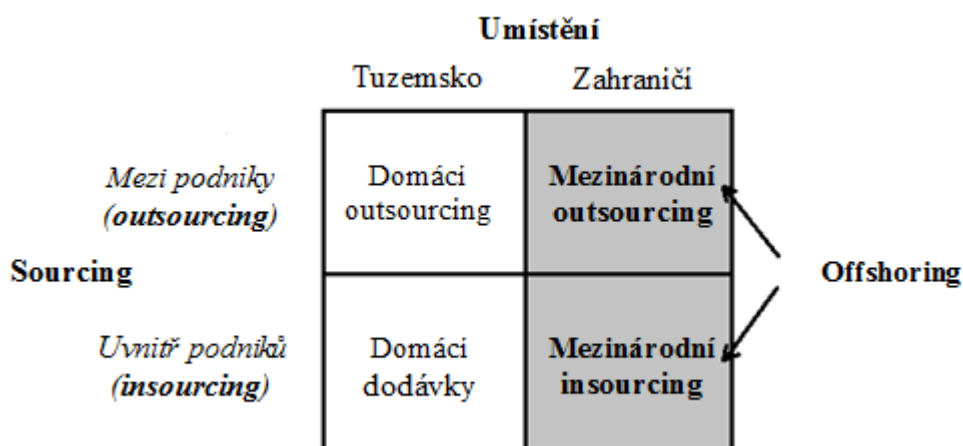
- **Domácí outsourcing** - jedná se o vytěsnění podpůrných činností a procesů mimo firmu, kdy dodavatel, zajišťující tyto činnosti a procesy, sídlí ve stejném státě jako firma. Zahrnuje všechny výše uvedené druhy outsourcingu.
- **Offshoring** - při hledání nových IT talentů se firma může poohlédnout v zahraničí. Programátoři v zahraničí mají jiné školy, jinou praxi a jiné kulturní zázemí. A tedy i jiné zkušenosti a nápady. Přesunutí některých firemních procesů nebo činností do stejné nebo jiné firmy v zahraničí, se nazývá offshoring neboli mezinárodní outsourcing. V IT se to týká především vývoje a testování. Je možno vytvořit

zahraniční tým, který zastřeší část vývoje produktu nebo se stará o nepřetržité testování. S tímto pojmem souvisí onshoring, což je outsourcing v rámci jedné země, kdy je vzdálenost mezi dodavatelem a odběratelem poměrně malá.

Dělení offshoringu [4]:

- Průmyslový - vybudování výrobního závodu v zahraničí domácím subjektem, kdy se přenesou část výroby do nízkonákladové ekonomiky.
- Obchodní - vytvoření teritoria v zahraničí. Nejedná se o vybudování výrobního závodu, ale pouze o zřízení kanceláře s potřebným zařízením. Z tohoto místa může domácí subjekt realizovat své obchodní cíle při využívání daňových výhod.
- Finanční - přenesení finanční činnosti domácí firmy do zahraničí, kde se dají využívat daňové úlevy.

Pro ujasnění offshoringu slouží obrázek 1. Kromě toho, že shrnuje podstatu offshoringu, pomáhá pochopit rozdíl mezi outsourcingem a insourcincem. Jak už bylo popsáno u rozdělení dle umístění, pokud danou činnost poskytuje externí firma, která se nachází na území stejného státu jako zákazník, jedná se o domácí outsourcing. Pokud danou činnost plní vlastní zaměstnanci, jedná se o insourcing (v obrázku to jsou domácí dodávky). V opačném případě, kdy se dodavatel nachází na území jiného státu než zákazník, je to považováno za offshoring.



Obrázek 1: Podstata offshoringu

Zdroj:[4]

1.2 Cloud computing

Pro cloud computingu neexistuje žádná definice, ale dalo by se říct, že je to následovník neúspěšného modelu ASP. Cloud computing je v podstatě sdílení hardwarových i softwarových

prostředků pomocí sítě/internetu a to jak interně, tak externě. Uživatel přesně neví, kde jsou jeho data, odkud běží aplikace, co dodává výpočetní výkon, kdo komunikační - všechno je v oblacích (cloud). [5]

K využívání cloudových služeb firmě postačí notebook či telefon a internetový prohlížeč, přes který se připojí. Služby, které poskytovatel nabízí, jsou stejné pro všechny uživatele a objem odebíraných služeb může zákazník měnit podle svých potřeb. Což je značná výhoda. Další výhodou je, že zákazníkovi odpadají investiční náklady a celkově je tato služba levnější, než kdyby si jí zákazník zajišťoval svými zdroji. Rizikem může být zneužití dat v případě výzkumů nebo specifických dat zákazníka. Důležité je dbát na různorodost dodavatelů, aby se firma neocitla v pasti jednoho dodavatele. Jako příklad cloud computingové služby lze uvést Gmail nebo Google Docs od společnosti Google. [6]

1.2.1 Rozdělení cloudu podle toho jak je poskytován

Cloud je možné dělit na [7]:

- Veřejný cloud - je základním typem, kdy je služba poskytována široké veřejnosti, například Google Apps.
- Soukromý cloud - neboli privátní cloud, který je provozován vlastním IT oddělením firmy a nebo outsourcerem a to pouze pro firmu.
- Hybridní cloud - znamená propojení soukromého a veřejného cloudu.
- Komunitní cloud - může být definován jako veřejný cloud přístupný určité skupině lidí.

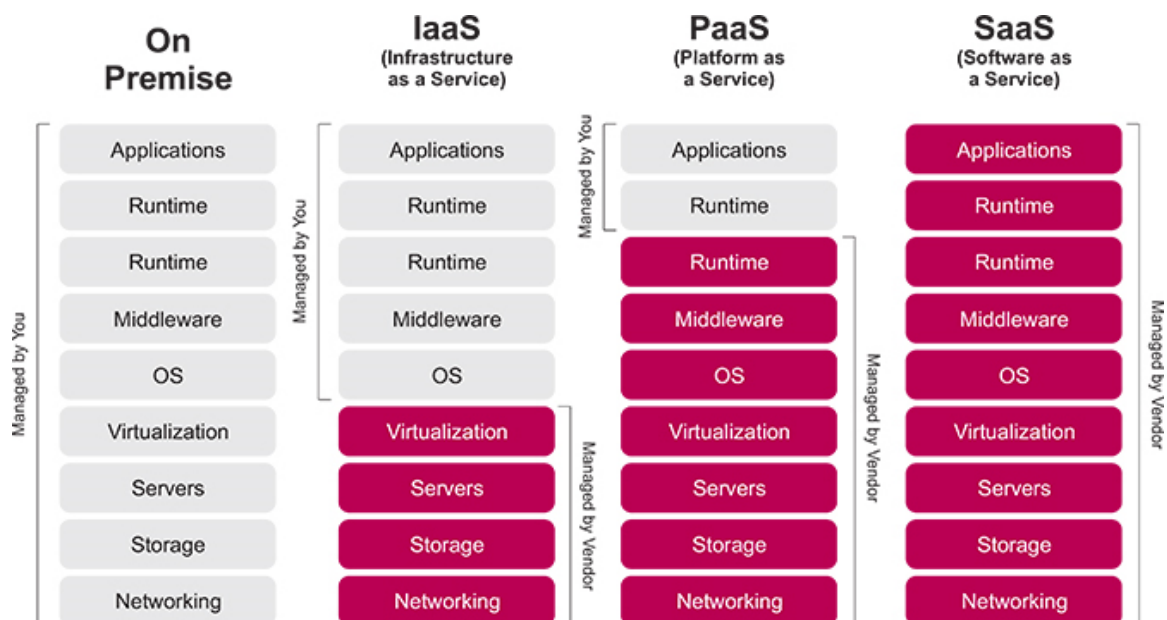
1.2.2 Základní typy cloudových služeb

- **IaaS (Infrastruktura jako služba)** - poskytování výpočetní infrastruktury je nejzákladnější a také nejlevnější cloudová služba. V případě pronájmu serveru si klient určí výkon procesoru, velikost paměti a kolik místo potřebuje. Pak na pronajaté infrastruktuře provozuje sám svoje aplikace a ukládá data, aniž by se musel starat o údržbu a provoz hardwaru. Pokud klientovi aplikace neběží, není to problém poskytovatele této služby. [6]
- **PaaS (Platforma jako služba)** - o úroveň výš je poskytnutí výpočetní a softwarové infrastruktury formou služby. Součástí je nejen samotný hardware, ale také software potřebný k provozu vlastních aplikací a integrační nástroje. Takže k vlastnostem serveru

si navíc vybere serverový operační systém a to například Linux. Klient se nemusí zabývat provozem platformy, řeší pouze instalaci, provoz a údržbu své aplikace. [6]

- **SaaS (Software jako služba)** - nejdražší a nejkompexnější cloudovou službou je poskytování softwarové aplikace prostřednictvím internetu tak, že aplikace běží na serverech poskytovatele služby a zákazník si je pronajímá, aniž by kupoval licence nebo software. Klient se nemusí zabývat instalací, aktualizací, správou ani údržbou této aplikace. [6]
- **Ostatní *aaS** - existují i další cloudové služby mimo tyto základní. Poskytovatelé si jejich názvy vymýšlí sami, aby si pojmenovali i ostatní služby ve svém portfoliu. Příkladem je DaaS, což pro jednoho může být Data as a Service a pro jiného zase Desktop as a Service. Další příklady: NaaS (Network as a Service), SECaaS (Security as a Service), DBaaS (Database as a Service), apod.

Pro pochopení rozdílu mezi jednotlivými druhy „cloudů“ slouží obrázek č. 2. Je zde znázorněno, co je řízeno zákazníkem a jaké služby zajišťuje dodavatel, při výběru určitého „cloudu“. Runtime je tam 2x, protože u typu PaaS jsou to systémové prostředky a knihovny, které jsou k dispozici aplikacím a operačnímu systému (OS). Dále je pak middleware, který znamená programové vybavení umístěné mezi aplikacemi a operačním systémem.



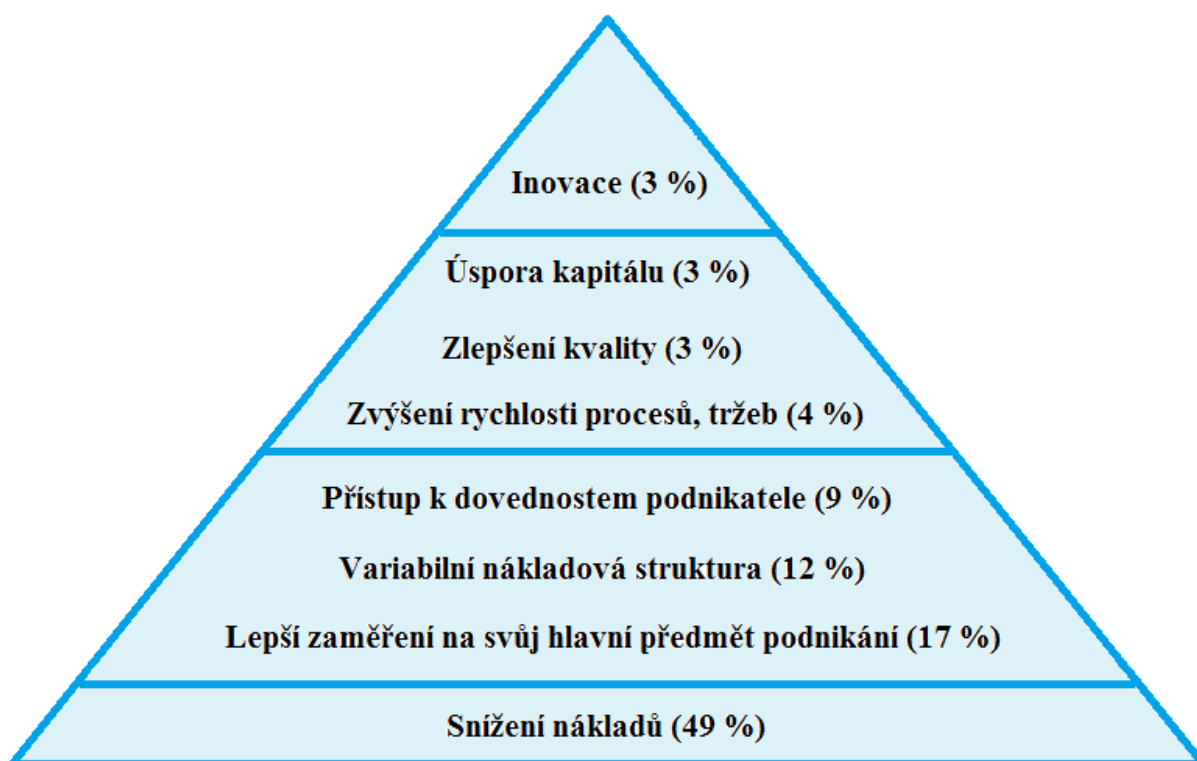
Obrázek 2: Diagram odpovědnosti dle typu „cloudu“

Zdroj: [8]

2 DŮVODY PRO OUTSOURCING

Důvodu, proč se rozhodnout pro outsourcing, je spousta. Hlavně by firma měla uvažovat o outsourcingu tehdy, když externí zajištění infromatické služby je pro podnik výhodnější než její interní zajištění. Důvody by se daly rozdělit do tří oblastí: na konkurenční, věcnou a organizační. Dále pak je důležité zmínit náklady, kdy jsou spíše než důvodem k outsourcingu, rozhodovacím nebo hodnotícím faktorem outsourcingu. Při rozhodování, zda vyčlenit některé činnosti či nikoliv, se řeší i právní problematika.

Dle průzkumu Mezinárodní Asociace Profesionálů Outsourcingu (IAOP) bylo zjištěno, že snížení nákladů je hlavním důvodem pro 49% dotazovaných společností. Toto je vidět na obrázku č. 3, kde je hierarchie cílů společností při outsourcingu. Zde jsou uvedeny taky ostatní důvody a jejich procentuální preference.



Obrázek 3: Hierarchie cílů společností při outsourcingu

Zdroj: [4]

2.1 Konkurenční důvody

Jedná se o důvody, které zajistí náskok nad konkurencí. V této oblasti se podnik rozhoduje politicko-strategicky, tedy bez hodnocení krátkodobých přínosů.

Mezi hlavní konkurenční důvody se řadí [9]:

- Zvýšení kvality služeb
- Provedení změn a inovací
- Zvýšení funkčnosti IT/IS
- Garance dostupnosti služby
- Vyšší bezpečnost, vyšší kvalita a snazší dostupnost informací poskytovaných IS.

2.2 Věcné důvody

Týkají se zdokonalení v oblasti hlavní činnosti, protože outsourcing zajišťuje přístup ke zdrojům potřebným pro tuto oblast na vysoké úrovni. [9]

- Více prostoru zaměřit se na předmět a cíl svého podnikání - veškeré problémy s ICT řeší outsourcingová firma.
- Omezení rizik vzniklých výpadkem IS/IT - většina outsourcingových firem poskytuje nonstop servis, nepřetržitá dostupnost poskytovaných služeb, existence a okamžitá dostupnost náhradních systémů a řešení.

2.3 Organizační hledisko

Jde především o zjednodušení manažerské práce a zploštění organizační struktury podniku. [9]

- „Na míru“ - outsourcingová firma respektuje přání a požadavky klienta, kompletní servis IT je možno vypracovat přesně „na míru“.
- Odborné znalosti - přístup k osvědčeným postupům, které by bylo příliš obtížné nebo časově náročné řešit v rámci firmy. Outsourcingová firma má v ICT širší zkušenosti, neustále rozvíjí znalosti a dovednosti svých zaměstnanců, má neustálý přístup k novým technologiím.
- Zastupitelnost - není třeba řešit nemoc nebo dovolené stávajících zaměstnanců.

2.4 Ekonomické výhody

Přínosem outsourcingu jsou v první řadě výhody ekonomické. Management většiny podniků se domnívá, že outsourcing IT je mnohem nákladnější než provoz vlastními zdroji. Pokud se na to zákazník podívá do hloubky, zjistí, že vlastní správa informačního systému obsahuje prvky, se kterými v první kalkulaci nákladů nepočítal. Jedná se takzvaně o skryté náklady. Svůj čas si každoročně vyžádá i firemní strategické plánování a operativa. K běžným nákladům pak patří také pojištění. Přičtením všech výše uvedených položek k celkovým nákladům firma zjistí, že se outsourcing IT stává levnější variantou. [10]

Ekonomické důvody doprovázejí ostatní cíle a jsou důležitým hodnotícím faktorem úspěšnosti outsourcingu aplikovaného z jiných důvodů než finančních. [4]

2.4.1 Úspora nákladů

Náklady na IT se s outsourcingu sníží a to tyto [10]:

- Náklady na výpadky či havárie platí poskytovatel.
- Snížení výdajů na IT personál - úspora nákladů oproti zaměstnávání odborníka se všemi nutnými mzdovými odvody a nakoupení nutného vybavení pro jeho práci. Nemalou úlohu hraje i skutečnost, že firma, která využívá IT pouze k podpoře svého hlavního podnikatelského záměru, není schopna dlouhodobě zaměstnávat tým specialistů a nabízet jim osobní a profesní růst. Zkušení odborníci odcházejí a jejich náhrada s sebou přináší pokles efektivity práce a nárůst nákladů na školení.
- Lepší kontrola nad výdaji do IS/IT, protože všechny náklady spojené s užíváním, rozvojem a údržbou informačních technologií se objevují na fakturách externí firmy, lehce se dohledají a sečtou - vyloučí se skryté náklady.
- Snížení investičních výdajů.
- Nižší materiální náklady na zajištění služeb než při jejich zajištění vlastními silami (hardware, software, prostory, vybavení, vzdělávání).
- Náklady na restrukturalizaci - přechod z investičních na provozní náklady. Provozní náklady jsou v tomto případě více předvídatelné.
- Otázka daní - každá měsíční platba za outsourcing lze použít do účetnictví.

2.4.2 Přisun peněz

Často se stává, že podnik při přechodu na outsourcing, prodá aktiva poskytovateli. Tím jsou myšleny: stroje, zařízení, software, licence. Pro podnik to znamená prisun peněz. Poskytovatel poté aktiva používá k poskytování služeb všem svým zákazníkům. [11]

2.4.3 Snížení operativních nákladů

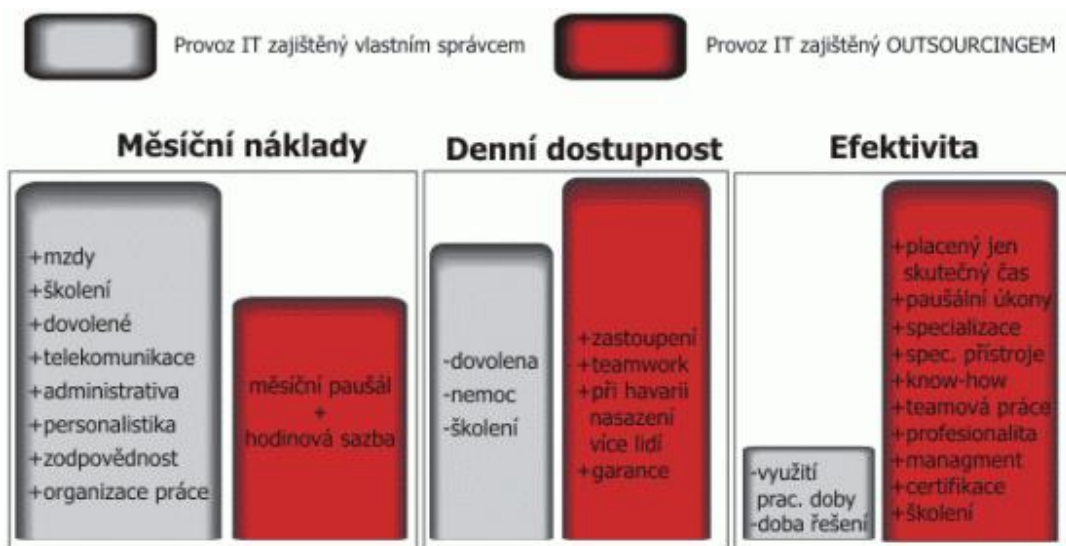
Poskytovatel je schopen úspor nákladů, protože čím více poskytne služeb, tím více náklady klesají. Díky tomu dochází ke snížení operativních nákladů jednotlivých podniků.

Dalším hlediskem je rozdělení nákladů na transakční a výrobní náklady ve zkoumané funkční oblasti. Celkově se náklady sníží, je-li růst transakčních nákladů na funkční oblast nižší než pokles výrobních nákladů oblasti. V případě outsourcingu můžeme do transakčních nákladů zahrnovat především:

- náklady na uzavření smlouvy s kontrolou jejího plnění,
- náklady na komunikaci mezi zákazníkem a poskytovatelem,
- náklady na expertní a konzultační služby.

Podnik by měl sledovat ekonomické dopady outsourcingu, ale nemělo by být jediným cílem podniku snížit náklady. Většinou to pak končí nezdarem. Získání náskoku nad konkurencí by se mělo projevit i v ekonomických výsledcích podniku. „Proto součástí outsourcingového záměru by měly být i metriky, kterými se měří dopady outsourcingu a jeho přínosy“. [11]

Na obrázku č. 4 se pokusila firma WCOMP ukázat, že je outsourcing výhodnější než zajištění IT vlastními zdroji. Jsou zde zahrnuty výhody, o kterých bylo psáno v této kapitole. Na outsourcing jsou měsíční náklady výrazně nižší, než když musí podnik vyplácet mzdy zaměstnancům IT, hradit jim školení a další. Poskytovatel je více připraven řešit nestandardní situace či absenci zaměstnance a zároveň je jeho práce efektivnější.



Obrázek 4: Srovnání outsourcingu a správy sítě vlastním správcem

Zdroj: [10]

2.5 Právní výhody

Outsourcing není v právním řádu nikde definován. Právní vztahy týkající se outsourcingu IT jsou velmi různorodé. Upravují odlišné oblasti jako oblast zahrnující autorská práva, oblast ochrany dat a také musí detailně upravit obchodní vztahy. Při rozhodování o přestupu na outsourcing se hned po nákladech zvažuje bezpečnost. Jednou z kategorií bezpečnosti je zálohování dat. Druhá kategorie se týká zabezpečení dat proti neoprávněnému zneužití. Vzhledem k tomu, že panuje obecná nedůvěra ve smluvních vztazích, především v citlivých a zneužitelných záležitostech, bude zde bezpečnost dat vysvětlena jako výhoda.

Mezi právní výhody outsourcingu patří [12]:

- Jistota bezpečnosti dat - stanovením smluvních podmínek, jak bude provedena ochrana vložených prostředků a tedy i dat uložených v informačním systému, si firma zajistí, že její data budou v bezpečí. Finanční výše postihu, kterou může podnik uplatnit vůči outsourcingovému partneru je mnohonásobně vyšší než ta, která by postihla vlastního zaměstnance.
- Přesun odpovědnosti za případné chyby a nedostatky ve zpracování na jiný subjekt.
- Zastupování při kontrolách a veškerých jednáních před orgány státní správy.
- Jistota, že prováděné činnosti jsou v souladu s platnými zákony a předpisy ČR pro tuto oblast.

3 RIZIKA OUTSOURCINGU

Před tím, než firma rozhodne o přechodu na outsourcing, měla by si zjistit i možná rizika. Každé pro má i své proti a bohužel i u outsourcingu tomu tak je. Snadno se manažer nechá unést výhodami jako je snížení nákladů, aniž by věděl, jak to může ovlivnit situaci firmy v oblasti hrozeb. Některá rizika se dají eliminovat nebo alespoň snížit. Některá pak mohou vzniknout postupem času nebo se zvyšovat.

Častým problémem je, že manažeři rozhodující o outsourcingu, nemají dostatek znalostí o této oblasti, a pak nedokážou vybrat vhodného dodavatele a sepsat kvalitní kontrakt. Nakonec pak budou náklady vyšší, než zajištění vlastními zdroji. Důležité je si uvědomit, že partner neudělá víc, než má uvedeno ve smlouvě. [13]

3.1 Přílišná závislost na outsourcerovi

V případě, že CIO nedokáže určit, co všechno IT oddělení potřebuje a nemá ujasněné znalosti v oblasti outsourcingu, může se stát, že bude firma závislá na tom, jak služby nadefinuje outsourcer. Pokud pak dodavatel poskytne služby, kterým nebude podnik rozumět, sníží se tím efektivita jejich využití. Minimalizovat se může toto riziko sladěním funkcí IT s cíli podniku a příjmem služeb IT od outsourcera.

3.2 Ztráta klíčových znalostí a kompetencí

S přidáváním inovativních služeb, ztrácí podnik schopnost porozumět vytěsněné činnosti. A to díky tomu, že nové znalosti nemohou být předány a zůstávají v rukách outsourcera. Ještě horší je, že podnik může ztratit schopnost držet krok s technologickými skoky.

Toto riziko je možné eliminovat pomocí udržení malého strategicko-informatického týmu kompetentních pracovníků IT, kterým je umožněn jejich rozvoj tak, aby byli schopni držet krok nejen s vývojem IT, ale také se změnami podnikatelských potřeb své organizace.

3.3 Nedostatečná kvalifikace personálu outsourcera

Není většinou pochyb, že outsourcer služeb IT disponuje vysoce kvalifikovaným personálem. Jednou z výhod outsourcingu dokonce je, že podnik získává přístup k úzce specializovaným expertním znalostem, které by jinak nezískal. Jelikož se však často stává, že součástí outsourcingového kontraktu je převzetí zaměstnanců podniku, služby jsou vlastně nadále vykonávány těmi samými lidmi s těmi samými znalostmi. Proto je důležité, aby byl outsourcer schopen demonstrovat, že disponuje vzdělávacími postupy, kterými naučí „staré psy

novým kouskům“. Jednou z cest je propojení přebíraných pracovníků s odborníky outsourcera do společných týmů nebo dosazení nových týmových manažerů. Aby bylo jasno, přebírání pracovníci jsou důležití, protože tím, že disponují znalostmi o podniku, zajišťují kontinuitu. Zároveň však je nutné, aby k nim outsourcer přidal know-how, kterým disponuje. [14]

3.4 Nevhodně zvolená oblast nebo proces

Důležitým rozhodnutím je, jaký proces outsourcovat. Vedení společnosti by si mělo být vědomo, že outsourcingem daného procesu se do jisté míry vzdává přímé vlády a jistého know-how, které do té doby měla. Zvláště nutné je zvážit toto riziko při outsourcingu kritických procesů a nastavení takové úrovně outsourcingu, který není pro danou organizaci ohrožující v případě, že dojde k vypovězení smlouvy nebo náhlému neplnění. Pokud se jedná o kritický proces, jsou i možné sankce za porušení smlouvy v nepoměru s možnou újmou na dobrém jméne společnosti či na ušlých ziscích. [15]

3.5 Horší kvalita poskytovaných služeb

Dalším často uváděným tvrzením je, že outsourcingový partner dokáže dodat požadovanou službu minimálně ve stejné kvalitě a za nižší cenu. To bývá tím, že outsourcingová společnost dokáže ušetřit na mzdových nákladech. A to tak, že má několik expertů a pak velké množství externistů (brigádníků - studentů). Má tedy k dispozici dostatečný počet osob pro plnění dodávky podle smlouvy. Ale z výše uvedeného důvodu může těžko zaručit požadovanou úroveň kvality poskytovaných služeb, ač ve smlouvě, kterou uzavřela, se k tomu zavazuje. Je tomu tak proto, že jinak by musela zaměstnávat stejný počet expertů, jako zaměstnával zákazník, a pak by logicky nemohla být v této oblasti lacinější. Jinými slovy, jeden den může server spravovat expert, zatímco další den to může být student, který u dané společnosti nastoupil na brigádu, protože expert je na dovolené nebo řeší složitější problém u jiného zákazníka. Při výběru vhodného dodavatele je třeba se zajímat i o to, jaká je fluktuace jeho zaměstnanců, tedy jak častý je přechod zaměstnanců z jednoho podniku do druhého. Pokud se fluktuace v dané společnosti pohybuje v řádu několika desítek procent, měl by to být jasný signál, že něco není v pořádku a na kvalitu jejich služeb se není možné absolutně spolehnout. [13]

3.6 Ekonomické nevýhody

Outsourcing může firmě přinést i určité ekonomické nevýhody, a to pokud CFO nepodrobí IT služby důkladné finanční analýze. Je důležité, aby CFO znal ekonomiku tvorby ceny. Měl

by také vědět, kdy dodavatel vydělává a za jakých podmínek by prodělal. Měl by znát skutečné zdroje úspor. Bez těchto znalostí a vzájemné spolupráce CFO s CIO mohou nastat níže uvedená ekonomická rizika. [16]

3.6.1 Dražší služby

V případě, že se firma stane zcela závislou na poskytovatelových produktech, náklady porostou. Outsourcingový partner začne doporučovat třeba i produkty, které zákazník vůbec nepotřebuje, a on je bude nevědomě nakupovat. Některé služby by mohla společnost nakoupit laciněji, ale pokud si to nezjistí sama, poskytovatel jí na to neupozorní a bude zbytečně platit draho. Transakční náklady se začnou zvyšovat při nových požadavcích, protože vše musí být zdokumentováno a schváleno. A pokud na to není pamatováno při uzavírání smlouvy, tak se za to musí zaplatit. [13]

3.6.2 Nejasný vztah mezi náklady a přínosy

Velkým problémem, se kterým se CFO setkává při finanční analýze, je peněžní vyjádření všech přínosů dané služby. Složitě je určení vztahu mezi kvalitou služby a jejím finančním přínosem. Třeba když poskytovatel musí zajistit dostatek zdrojů tak, aby pokryl i nárazové špičky. V období, které je volnější, jsou tyto zdroje nevytíženy a služba je tak dražší. Podnik by neměl sledovat pouze náklady, měl by si uvědomit, že přínosem této služby může být i větší konkurenceschopnost nebo lepší kvalita než kdyby si tuto službu zajistil sám. [14]

3.6.3 Skryté náklady

To jsou náklady na outsourcing, se kterými se předem nepočítalo. Řešením je nalezením těchto nákladů, aby si je podnik uvědomoval a počítal s nimi.

Několik příkladů skrytých nákladů [10]:

- konzultační služby pro vývoj informačního systému,
- náklady na výběr nových technologií,
- likvidace zastaralých technologií,
- testování nových technologií před implementací,
- podpůrné technologie, které nejsou plně využité,
- organizační náklady pro pracovníky,
- školení operátorů, administrátorů a programátorů,

- exaktní přehled nákladů na informační systém,
- kalkulované, pravidelné a plánované náklady.

3.7 Právní nevýhody

3.7.1 Neplnění kontraktu outsourcerem

Ať si podnik vybere sebelepšího dodavatele, vždy je riziko, že může nastat neplnění kontraktu. Sjednaná služba může být vykonávána hůře než by dokázal zaměstnanec zákazníka nebo nesplňuje očekávání. Většinou to není záměrem poskytovatele, protože mohlo dojít pouze k nepochopení očekávání a prioritám firmy. Tomuto riziku se dá předejít nebo ho alespoň minimalizovat. Přesnější definice očekávání a lepší seznámení outsourcingového partnera s činnostmi firmy, může napomoci k eliminaci tohoto rizika a ke zkvalitnění outsourcingového vztahu. [14]

3.7.2 Bezpečnostní problémy

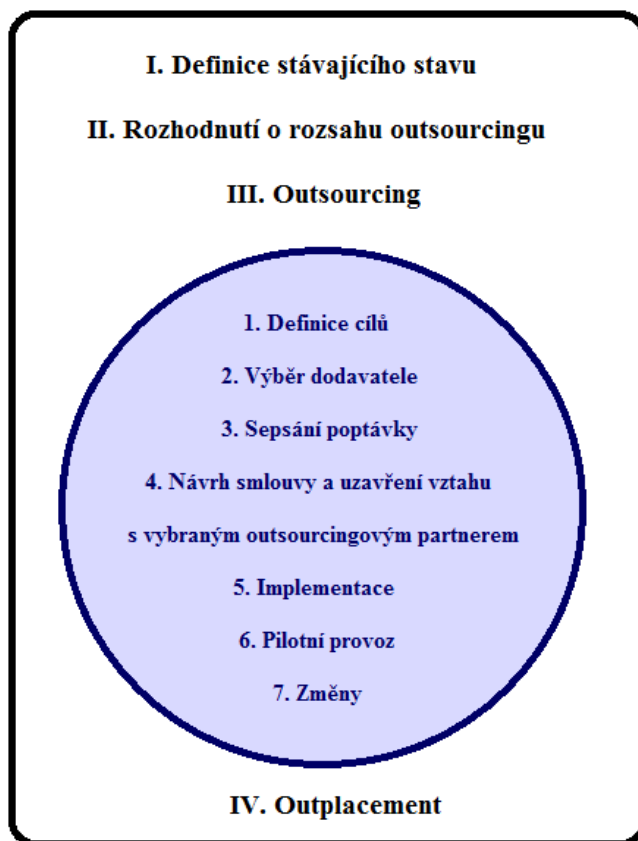
Dříve než firma začne jednat o návrhu outsourcingu s budoucím dodavatelem, měla by s ním podepsat smlouvu, která zamezí vzniku rizika úniku informací. Protože ještě než se podepíše kontrakt o outsourcingu, poskytovatel získává informace o svém zákazníkovi a může je zneužít.

Ve smlouvě by měly být uvedené vysoké pokuty, které poskytovatele postihnou v případě zneužití dat svého zákazníka. Měly by se tam také nacházet závazky spočívající v zajištění dostupnosti dat. Dodavatel se zaváže k jejich zálohování, archivování a dalším opatření, umožňující zajistit nepřetržitou možnost zpracování dat i v případě nějaké poruchy.

Výběr firmy, jejímž odběratelem není jen jedna společnost, představuje riziko prodeje informací. Příkladem může být vytvoření SW produktu pro konkrétní firmu, která si za to zaplatí. A poté jeho prodej konkurenci této firmy, která má také uzavřenou smlouvu o poskytování služeb. První zákazník posloužil pro pokus a jeho konkurenceschopnost je tím nejistá. Poskytovatel pozmění design produktu a prodá ho za nižší cenu. [13]

4 JAK PŘEJÍT NA OUTSOURCING?

V předchozích kapitolách byl vysvětlen pojem outsourcing a jeho druhy. Dále pak byly popsány výhody a rizika. Firma by tedy už měla mít jasno, zda bude chtít něco vyčlenit. V této kapitole bude popsán obecný postup, který je znázorněn na obrázku číslo 5, zahrnující kroky před samotným outsourcingem, outsourcingový proces a nakonec i outplacement.



Obrázek 5: Obecný postup při outsourcingu

Zdroj: Vlastní zpracování

4.1 Definice stávajícího stavu

Předpokládá se, že v žádné firmě o outsourcingu nerozhoduje pouze jeden člověk. Pokud ano, tak by to tak nemělo být. Je důležité, aby se na této inovaci podílel, jak vedoucí IT oddělení, tak finanční ředitel společnosti. Jestliže hlavním důvodem pro outsourcing je představa, že se výrazně sníží náklady na IT, pak bude pravděpodobně vedení chtít, aby se CIO podřídil CFO. A to nemusí být vždy moudré rozhodnutí.

CFO zná celkové náklady plynoucí na IT služby, ale většinou neví, kolik firma vydá finančních prostředků zvláště na software, hardware nebo telekomunikace, protože ani nemá přehled o tom, jaké IT vybavení firma vlastní. Proto je nezbytné, aby ho s tím CIO seznámil. A to třeba tak, že vytvoří katalog, kde bude definován všechny hardware, software,

telekomunikace a popis práce jednotlivých IT specialistů ve firmě. Když bude mít CFO takovýto přehled, může vypočítat náklady na každou položku a třeba i dojít ke zjištění, že některé náklady jsou zbytečně vysoké. Pak lze diskutovat o tom, na kterých položkách lze uspořit.

Pro dohledání nákladů se CFO nepochybně podívá do účetní knihy. Jenže tam nenajde, za co bylo přesně zapláceno, ale název účetního případu např. oprávkou software. Je nutné vědět, jaký software byl tenkrát opraven. Takže se hledání faktur nevyhne. Samozřejmě, že to zabere dost práce, ale čím delší bude období, pro které se budou počítat náklady, tím bude viditelnější částka, kterou lze outsourcingem ušetřit. Jak dlouhé období bude vybráno, je na každém finančním řediteli. Pokud byly faktury zastrčené mezi těmi, které nemají s IT nic společného, pak je outsourcing dobrým donucovacím prostředkem k vytvoření nového způsobu uchovávání těchto dokumentů a smluv. Asi nebude žádným překvapením, když některé smlouvy o poskytování IT služeb nebudou k nalezení. Za 10 let a více se obsazení IT oddělení, v některých firmách jistě změnilo.

Smlouvy, uzavřené již před x lety, jsou nutné proto, aby bylo jasné, za jakých podmínek ji lze případně vypovědět. Navíc v každé smlouvě je uveden ceník služeb poskytovatele snadno srovnatelný s ceníkem možného budoucího dodavatele.

Při výpočtu nákladů by se mělo vedení pozastavit i nad mzdami zaměstnanců IT oddělení. Je klidně možné, že firma platí vysoké mzdy za IT specialisty, které nepotřebuje. Vše se odvíjí od konkrétního podniku. V malém podniku je zbytečné zaměstnávat IT specialistu, který nemá většinu pracovní doby co na práci. Když jedním z možných řešení je, najmout si externistu. Nejenom, že firma vydá náklady, za např. 1 hodinu práce místo běžných 8, ale zároveň bude mít přehled o tom, co skutečně platí.

4.2 IT služby

Dalším důležitým krokem, před zahájením outsourcingového procesu, je rozhodnutí o rozsahu outsourcingu. Zda se bude outsourcovat celé IT oddělení nebo jeho část. Méně zkušení manažeři mohou využít konzultační služby. A ti, co žádnou pomoc nepotřebují, by si měli zjistit, co všechno se dá na trhu nakoupit. A pak mohou dojít k závěru, že i třeba jen outsourcing správy PC přinese značnou úsporu nákladů a času.

4.2.1 Konzultační služby

V první řadě to jsou tedy konzultační služby, které jsou nabízeny většinou firmami podnikajícími v oblasti informačních technologií. Vždy by měl konzultant navštívit svého zákazníka, a ne jen chtít zaslat portfolio stávajícího stavu firmy. Ceny konzultací se liší. Jsou firmy, které si ke konzultaci účtují navíc cestu, jiné poskytují různé slevy, např. po 3 hodinách konzultace je každá další za poloviční cenu, a pak jsou i takové, které celkovou vydanou sumu na konzultaci do určité doby odečtou, pokud dojde k uzavření smlouvy o dlouhodobé spolupráci.

Konzultace může obsahovat posouzení nabídek konkurence bez nutnosti zakoupení si nějaké další služby od konzultanta. Dále také prodiskutování návrhu vývoje software. Nebo audit používaného softwaru a hardwaru. Takový audit softwaru může stát třeba 300 Kč za jeden počítač, jak uvádí firma DLNK systems. U kompletní konzultace to může být 4500 Kč za 3 hodiny včetně písemného výstupu doporučení soudního znalce Radka Beneše. Levnější poradenství lze získat od firmy IT Partner za 400 Kč/hod jak je vidět v příloze B.

4.2.2 Správa sítě

Další běžně nabízenou službou je správa sítě. Na rozsahu se domlouvá zákazník s dodavatelem. Běžně je ke správě sítě nabízená správa pracovních stanic a serverů. To pak zahrnuje instalaci operačního systému a aplikací, konfiguraci, zabezpečení a nastavení uživatelských práv. Dále správu routeru, switchu, firewallu a dalších nezbytností pro fungování sítě.

Po vytvoření sítě dochází pracovník k zákazníkovi na pravidelnou prohlídku a kontrolu. Důležitá je také pravidelná záloha souborů na externím médiu a nakonec podpora uživatelů. A to prostřednictvím emailové a telefonické komunikace nebo vzdálené pomoci ve vnitřní síti. Pokud by firma nebyla spokojená se současným poskytovatelem připojení k internetu, může si požádat o výběr nového vhodného poskytovatele.

Cena této služby není příliš vysoká, pokud nezahrnuje vytvoření sítě. V případě, že ano, jsou vysoké počáteční náklady na hardware. Instalace sítě a síťových aplikací vychází na zhruba 50 000 Kč, což lze vyčíst z přílohy A. Pravidelná údržba sítě od společnosti Mironet stojí orientačně 8 tisíc. Skutečná cena závisí na počtu PC v síti, serveru, na službách v balíčku a hlavně na výběru dodavatele.

4.2.3 Servis PC

Za nejzákladnější IT službu se považuje servis počítačů. Pod touto službou si běžný zákazník představí jednorázovou opravu PC na pobočce poskytovatele servisu. Je ale i možné si zaplatit pravidelnou správu PC, při níž bude outsourcingový partner posílat jednoho ze svých zaměstnanců přímo do firmy klienta. Vždy záleží na dohodě mezi oběma stranami, co všechno bude služba zahrnovat. Jestli pouze čištění hardwaru od prachu a mastnot, odvírování, instalace programů, zjištění závad a opravu HW nebo pak i výběr a dodání nového počítače/notebooku, instalaci operačního systému, záchranu dat, zálohu dat a vzdálenou správu PC.

Ceny za každý běžný servis se u firmy IT partner pohybují do 1 000 Kč. Výměna dílu je dražší a odvíjí se od typu PC/notebooku. A pokud se jedná o data, tak nejdražší je záchrana dat z vadného disku, to se pak cena pohybuje přes 10 000 Kč. Firma jako zákazník si může dohodnout nižší ceny, než jsou stanoveny pro jednotlivce. Ceny za konkrétní úkon jsou v příloze B.

4.2.4 Help desk

Help desk představuje aktivní nástroj pro řešení problémů, dotazů a požadavků. Zákazník vyplní formulář na www stránkách či pošle požadavek prostřednictvím e-mailu. Poskytovatel poté přiřadí problému prioritu dle svého uvážení, informuje zákazníka o stavu řešení emailem a dále s ním komunikuje pomocí webového rozhraní.

Firma, která si tuto službu zajistí, může být na straně zákazníka nebo poskytovatele. Jako zákazník jí nejefektivněji využije v rámci outsourcingu správy počítače nebo při zakoupení nového softwaru. Poplatek je individuální, př. 500 Kč za hodinu telefonické podpory pro software od MELKER Media. Další možností je využití systému Helpdesk pro poskytnutí technické podpory svým zákazníkům. Cena takového systému u MTJ Service stojí 25 000 Kč a více.

4.2.5 Tvorba webových stránek

Postupem času přibývá více a více firem, které se chtějí prezentovat na internetu prostřednictvím vlastních webových stránek. Jednou z možností jak si www stránky obstarat, je zaplatit určitou částku poskytovateli. Zadat mu požadavek a on všechno zajistí. To znamená, že vytvoří grafický návrh, HTML šablonu, redakční systém, koupí doménu, zajistí webhosting nebo server/virtuální server. Anebo si firma může webové stránky sama vytvořit a dokoupí si

jenom doménu a hosting. K webu je možné zakoupit jeho správu, vývoj, rekonstrukci nebo vytvoření e-shopu.

Pokud chce firma menší stránky pouze pro prezentaci, zaplatí za ně kolem 7 000 Kč. Rozsáhlé stránky stojí 30 000 Kč a více, stejně tak jako tvorba e-shopu. Měsíční poplatek za správu webu se odvíjí od rozsahu. Například za střední správu firma zaplatí od 3 500 Kč. [17]

4.2.6 Tiskové služby

Pod tiskovými službami si lze představit buďto tisk katalogů, letáků, apod. nebo tisk běžné dokumentace. Za IT službu je považována druhá varianta. Poskytovatel dodá k zákazníkovi do firmy vhodné zařízení v požadovaném množství, a to jak hardware, tak software. Dále pak zajistí správnou konfiguraci, kvalitu a nastaví formát velikosti tisku. Zákazník se o tiskárny nemusí starat, protože jejich stav, zásobu papíru a náplně hlídá outsourcer.

Výhodou outsourcingu tisku je snadné vyčíslení nákladů a evidence tisku. Vedení může jednoduše sledovat, které oddělení tiskne nejvíce nebo dokonce, která konkrétní osoba. Pronájem jedné tiskárny u společnosti ALDELES stojí kolem 2 000 Kč za měsíc a jedna černobílá stránka 0,17 Kč. Záleží na typu tiskárny, na velikosti a barevnosti tisku.

4.2.7 Ostatní IT služby

Výše byly popsány základní IT služby. Existují i další služby, které se dají nakoupit. Mimo jiné jimi jsou:

- Bezpečnost datových center
- Provoz datových center
- Provoz IS včetně koncových zařízení
- Vývoj softwaru
- Školení zaměstnanců

5 FÁZE PROCESU OUTSOURCINGU

Tak jako většina změn, se i přechod k outsourcingu nejčastěji řeší formou samostatného projektu. Outsourcingový projekt je závislý na funkční oblasti, na dosavadním řešení funkční oblasti a na typu smluvního vztahu poskytovatele a zadavatele. Před spuštěním projektu musí být zanalyzován současný stav a naznačen cílový stav. Teprve pak může být určen způsob, jakým bude projekt realizován. Jeho průběh je vždy velmi specifický. [19]

Obecný postup [20]:

- Definice cílů
- Výběr dodavatele
- Sepsání poptávky
- Návrh smlouvy a uzavření vztahu s vybraným outsourcingovým partnerem
- Implementace
- Pilotní provoz
- Změny

5.1 Definování cílů

Předešlé kroky navedly IT manažera, aby posoudil situaci ve firmě z pohledu technického a programového vybavení a k následné úvaze o možné inovaci. Spolu s finančním ředitelem si mohli udělat obrázek o ceně jednotlivých IT služeb, aby věděli, do čeho je firma schopná investovat peníze. V tomto kroku dochází k definování cílů, tedy k sepsání toho, čeho bude díky outsourcingu dosaženo. Správně definované cíle zvyšují pravděpodobnost úspěchu projektu. Naopak špatně definované cíle povedou k různým komplikacím, nepochopení mezi oběma partnery a nakonec třeba i k ukončení outsourcingového vztahu.

Když by firma uvedla jako důvod pro outsourcing, např. snižování nákladů na IT, potom cílem by mohlo být snížení nákladů na IT služby o 10 % ročně po dobu 3 let.

Jako pomůcka pro definování cílů je užitečná technika SMART. Jde o to, aby firma dokázala svůj cíl popsat a postavit tak, aby byl jasný, srozumitelný, a aby jí pomohl pojmenovat, co skutečně chce, a dosáhnout toho. [19]

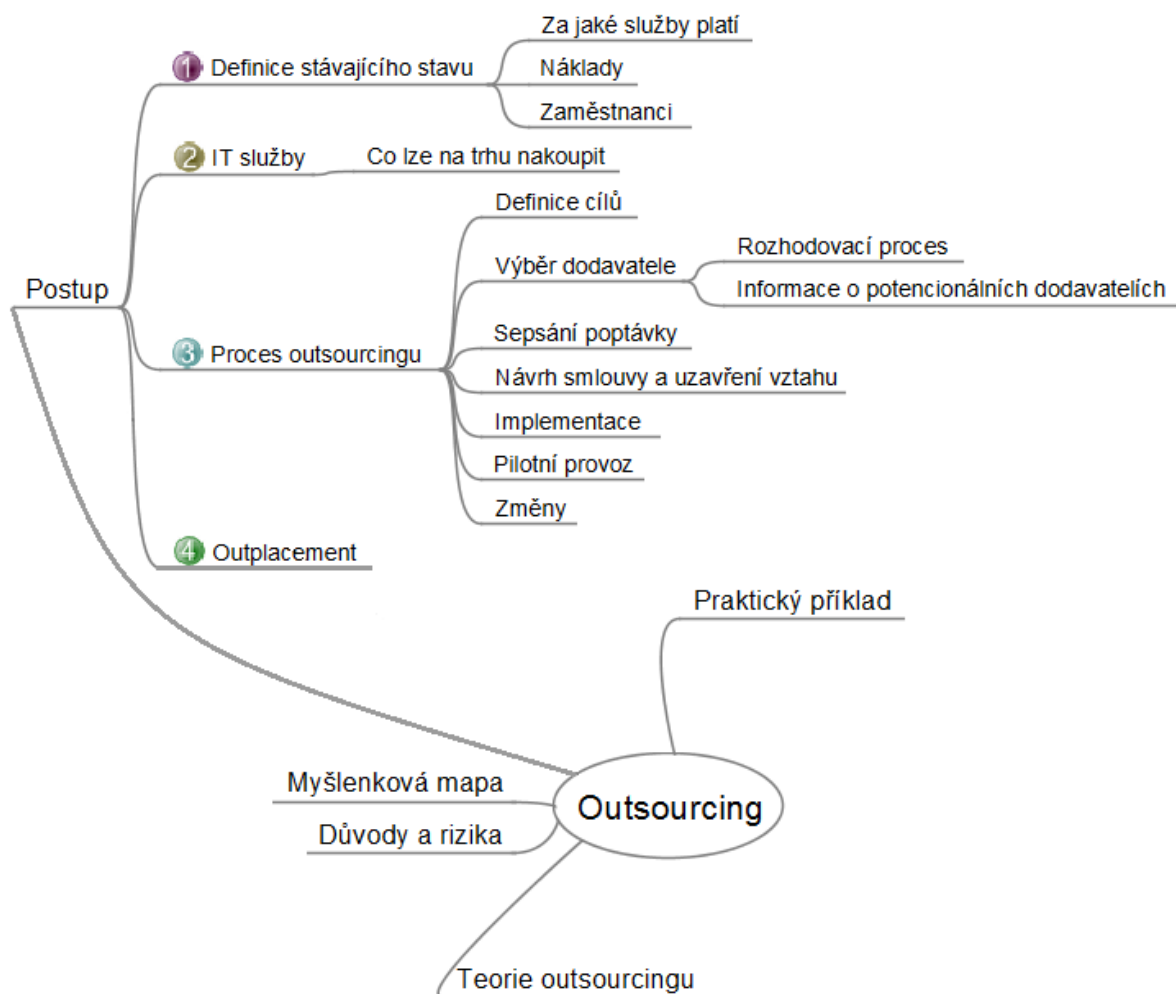
Jednotlivá písmena symbolizují [19]:

- S - specifikovaný: Rozsáhlé vysvětlení cíle, kterého má být dosaženo, aby to pochopil i potencionální partner. Postupně se formulace zjednodušuje a ubírají se popisné výrazy, které tvoří „omáčku“.
- M - měřitelný: Musí existovat nějaký způsob jak cíl monitorovat a měřit, aby firma věděla, co musí udělat proto, aby svého cíle dosáhla.
- A - akceptovatelný, někdy i aktuální nebo ambiciózní: Cíl musí být takový, aby ho bylo možné dosáhnout. Jinak dochází k demotivaci a cíl se těžko plní.
- R - realistický: Může zahrnovat i termíny a jednotlivé kroky, které vedou ke splnění cíle.
- T - termínovaný: Bez stanovení termínů by docházelo k odkládání plnění cíle. Důležitá je i kontrola a dodržení termínů.

Když se bude k outsourcingu přistupovat jako k projektu, musí se určit ještě jiné cíle. A to takové, které se plní v průběhu projektu. Vždy se uvede, co má být splněno, kdy a za kolik peněz. Takže v této části už musí CFO vědět, jakou částku může firma uvolnit pro tuto změnu.

Vhodné je pro tuto fázi vytvořit skupinu o velikosti 6 až 12 členů a použít metodu brainstorming. Řešitelé budou samovolně vytvářet náměty k řešení problému. Tedy vyjádří svůj názor na outsourcing a sdělí manažerům, jaké IT služby by bylo vhodné nakoupit. A dále pak bude skupina o nápadech diskutovat.

S brainstormingem souvisí myšlenkové mapy, které se dají vytvářet jak na papír, tak ve specializovaných programech. Příkladem může být FreeMind, ve kterém je zpracovaná myšlenková mapa, která je na obrázku číslo 6. Doprostřed se napíše téma, okolo související oblasti a ty se pak dělí na podoblasti. Ze zaznamenaných myšlenek se snadno sestaví seznam cílů.



Obrázek 6: Ukázka myšlenkové mapy na téma Outsourcing v programu FreeMind

Zdroj: Vlastní zpracování

5.2 Výběr dodavatele

Pokud mají manažeři jasno, co se bude outsourcovat a jaké přínosy to bude mít, nastává fáze výběr dodavatele. Je to rozhodovací proces, takže může být skupina řešitelů ponechána. Při rozhodování se vybírá ze dvou a více možností. Nejdříve se vytvoří soubor variant. Nikde není dáno, jak velký takový soubor musí být. Obecně platí, čím větší soubor je, tím je větší šance dojít k co nejlepšímu řešení.

Rozsah souboru závisí na počtu firem nabízejících vybranou službu. Takže pokud například správu sítě poskytuje 100 firem, tak se do souboru zahrne všech 100 a ne jen 30. Po vytvoření základního souboru se musí sestavit soubor kritérií pro hodnocení variant. Jeho velikost je ponechána na řešitelích. V souboru mohou být taková kritéria, která umožní posoudit a zhodnotit všechny důsledky variant. Vybere se jedno kritérium, které zúží soubor poskytovatelů. Finální soubor poskytovatelů musí být menší než počet kritérií. Příklad: bylo

zjištěno, že existuje 20 firem nabízející outsourcing tisku. Soubor kritérií je o rozsahu 7, takže z toho vyplývá, že do užšího výběru se může dostat maximálně 6 poskytovatelů.

5.2.1 Stanovení vah kritérií

Ještě před samotným hodnocením variant se musí stanovit váhy kritérií. Existuje více metod, které se dají použít. Pro pochopení, jak stanovit váhy kritérií a hodnotit varianty, bude vysvětlena pouze Saatyho metoda. Tato metoda je založená na párovém srovnávání. Sestaví se matice kritérií, například 7x7, při rozsahu souboru kritérií 7. Srovnávají se 2 kritéria podle zvolené stupnice.

Běžně se používá tato stupnice:

1 – kritéria i a j jsou si rovna

3 – kritérium i je slabě preferováno před kritériem j

5 - kritérium i je silně preferováno před kritériem j

7 - kritérium i je velmi silně preferováno před kritériem j

9 - kritérium i je absolutně preferováno před kritériem j

Na hlavní diagonále se logicky zapisuje číslo 1. Po srovnání všech kritérií se vypočítá geometrický průměr pro každý řádek, který se vypočítá podle vzorce (1).

$$g_i = \sqrt[k]{\prod_{j=1}^k s_{ij}}; \quad i, j = 1, 2, \dots, k \quad (1)$$

kde: k je počet kritérií;

s_{ij} je hodnota srovnání dvou kritérií.

Následuje výpočet váhy každého kritéria, vydělením sumy geometrických průměrů geometrickým průměrem v daném řádku. Vzorec (2) pro výpočet je níže.

$$v_i = \frac{g_i}{\sum_{i=1}^k g_i}; \quad i, j = 1, 2, \dots, k \quad (2)$$

Pro pochopení slouží tabulka 1, kde je Saatyho matice s ohodnocenými kritérii, geometrickými průměry a váhami pro 7 kritérií.

Tabulka 1: Příklad Saatyho matice pro stanovení vah kritérií

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	Geometrický průměr	v_i
K1	1	5	1/9	3	1/5	7	9	1,54485766	0,19807
K2	1/5	1	3	7	1/9	5	3	1,320469248	0,1693
K3	9	1/3	1	1/5	7	1/9	5	1,128672938	0,14471
K4	1/3	1/7	5	1	3	9	1/3	1,115025361	0,14296
K5	5	9	1/7	1/3	1	7	3	1,722555471	0,22086
K6	1/7	1/5	9	1/9	1/7	1	5	0,573513199	0,07353
K7	1/9	1/3	1/5	3	1/3	1/5	1	0,39428817	0,05055
Celkem								7,799382047	1

Zdroj: Vlastní zpracování

5.2.2 Dílčí hodnocení variant

Následuje hodnocení variant opět pomocí Saatyho metody. Postup bude podobný. Pro každé kritérium se vytvoří Saatyho matice, která bude složena z konečného souboru variant. Porovnávají se 2 varianty na základě jednoho kritéria a přiřadí se opět hodnota ze stejné stupnice, jako byla použita pro porovnávání kritérií. Poté se vypočítá geometrický průměr a váhy. Saatyho matic, v tomto kroku, bude tolik, kolik je kritérií. Tabulka 2 představuje příklad jedné Saatyho matice pro kritérium K1 a 6 alternativ (A1,A2, ..., A6).

Tabulka 2: Příklad Saatyho matice pro kritérium K1

K1	A1	A2	A3	A4	A5	A6	Geometrický průměr	v_i
A1	1	5	1/9	3	1/5	7	1,15167374	0,1767
A2	1/5	1	3	7	1/9	5	1,15167374	0,1767
A3	9	1/3	1	1/5	7	1/9	0,880713115	0,13512
A4	1/3	1/7	5	1	3	9	1,363596085	0,20921
A5	5	9	1/7	1/3	1	7	1,570417802	0,24094
A6	1/7	1/5	9	1/9	1/7	1	0,399765814	0,06133
Celkem							6,517840295	1

Zdroj: Vlastní zpracování

Když už jsou všechny váhy stanoveny, použije se výpočet pro ohodnocení každé varianty. Vzorec pro výpočet je uveden v tabulce číslo 3. Nakonec se stanoví pořadí. Varianta s nejvyšší hodnotou bude ta nejlepší a získá číslo 1.

Tabulka 3: Ohodnocení variant

	Výpočet	Pořadí
A1	$V_{(K1)} * V_{A1(K1)} + V_{(K2)} * V_{A1(K2)} + \dots + V_{(Km)} * V_{A1(Km)}$?
A2	$V_{(K1)} * V_{A2(K1)} + V_{(K2)} * V_{A2(K2)} + \dots + V_{(Km)} * V_{A2(Km)}$?
⋮	⋮	
A _n	$V_{(K1)} * V_{An(K1)} + V_{(K2)} * V_{An(K2)} + \dots + V_{(Km)} * V_{An(Km)}$?
	<u>Suma = 1</u>	

Zdroj: Vlastní zpracování

5.3 Sepsání poptávky

Sepsání poptávky úzce souvisí s výběrem dodavatele. Bude zde vysvětleno jako samostatná podkapitola, i když probíhá již po vytvoření širšího souboru dodavatelů.

Když není možné zjistit všechny potřebné informace z webových stránek, tak je nutné firmy kontaktovat a to nejlépe prostřednictvím emailu. A to proto, že se přikládá poptávkový dokument, běžně nazývaný jako Request for proposal, který může obsahovat například:

- základní informace o zadavateli
- kontaktní informace
- požadavky zadavatele
- čím a jak bude dodávaná služba akceptována
- informace o termínu odevzdání nabídky
- platební podmínky a cenové požadavky
- harmonogram

Oslovené firmy poté již nezasílají nabídku, ale vyplní poptávkový dokument a zašlou ho zpět. Protože vše co zadavatele zajímá, bývá součástí. Rozhodující tým pak pracuje s jednotným formátem a snadněji se orientuje v odpovědích oslovených firem. V případě, kdy se řeší cena, zákazník ví jaká je hodinová sazba každé firmy a na základě toho může snadno určit nejlevnějšího poskytovatele. Nemůže se tak stát, že by jedna firma napsala hodinovou sazbu a

jiná měsíční. Součástí měsíčního paušálu bývá zahrnuta cena za určitý počet hodin a navíc měsíční poplatek, a tak by se z toho těžko vyčetla hodinová sazba, pokud by ji firma neuvedla.

V této fázi ještě nedochází k sepsání smlouvy, a tak by Request for proposal neměl obsahovat informace, které by mohly být zneužity.

5.4 Návrh smlouvy a uzavření vztahu s vybraným outsourcingovým partnerem

Pokud byl outsourcingový partner vybrán, následuje fáze návrh smlouvy a uzavření vztahu. Smlouva se sepisuje především z důvodu ochrany dat a vymezení úrovně poskytovaných služeb. Ale také proto, aby mohl zákazník účtovat dodavateli penále, pokud nejsou některé služby plněny, tak jak bylo ujednáno. Je to účinný způsob, jak držet dodavatele ve stanovených mezích.

Pravděpodobně poskytovatel přijde jako první s návrhem smlouvy. Jistě využívá nějaký vzor, podle kterého uzavřel smlouvy s ostatními zákazníky. Tím pádem pak předloží návrh smlouvy dříve. Je vhodné, aby si i přesto zákazník připravil vlastní návrh. Protože ta strana, která předloží návrh jako první, získává velkou výhodu. Zná nejlépe veškeré detaily návrhu a je obvykle již výrazně lépe připravena argumentovat. Pokud budou v rámci návrhu obsaženy výrazy připouštějící různý výklad a došlo by k soudnímu jednání, pak to bude použito v neprospěch navrhovatele smlouvy.

Návrh smlouvy lze zahrnout do fáze, kdy se sepisuje poptávka a tedy do rozhodovacího procesu. A to tak, že zadavatel napíše do Request for proposal, co má návrh smlouvy obsahovat. Může to být jako další hodnotící kritérium při posuzování, zda je firma schopná požadavky do svého návrhu zahrnout.

Dobrá smlouva s dodavatelem je předpokladem úspěchu outsourcingu. Pro outsourcing se kromě běžných smluv používají smlouvy typu tzv. SLA (Service Level Agreement), které nejsou jednoduché. Proto je potřeba věnovat hodně času návrhu takové smlouvy.

SLA je dohoda mezi dodavatelem IT služeb a zákazníkem, která specifikuje měřitelným způsobem (stanovením metrik), jaké služby poskytovatel dodá. Předpokládá se, že tyto služby budou k dispozici nepřetržitě. Úroveň služeb se stanovují na začátku každého vztahu outsourcingu a používají se k měření a monitorování výkonu dodavatele. [21]

Co by mělo SLA obsahovat [21]:

- předmět - přesná formulace, popis metrik, garantování dostupnosti služeb,
- povinnosti smluvních stran - povinnosti poskytovatele, povinnosti zákazníka,
- přechod zaměstnanců v rámci outsourcingu,
- cena - součástí smlouvy by měl být ceník služeb,
- smluvní ošetření rizik - řeší se výpadky služeb, odpovědnost za škodu, ochrana důvěrných informací a dat,
- trvání a ukončení smlouvy - stanovení doby trvání smlouvy, ukončení smluvního vztahu, výpovědní doby, odstoupení od smlouvy,
- řešení sporů - sankce, soud.

5.5 Implementace

Není možné napsat jeden postup implementace, který by se dal použít pro každou službu. Je vhodné si tuto fázi rozdělit do menších kroků a celý průběh si naplánovat. Obecně při implementaci nejdříve dochází ke sběru potřebných informací a zpracování analýzy a ke specifikaci požadavků, kdy spolu obě strany vytvoří implementační plán. V něm se pak stanoví pravidla komunikace mezi dodavatelem a zákazníkem, naplánují se termíny dodání částí řešení a určí se, jak jsou na sobě části závislé. Nesmí se zapomenout ani na dodávku hardwaru a softwaru, aby se kvůli tomu celý projekt nezpozdil. Také je potřeba zaškolit zaměstnance, pokud se zavádí nový IS. Důležité je stanovit reálné termíny a jejich dodržení kontrolovat.

5.6 Pilotní provoz

Při pilotním provozu se testuje, zda vše funguje, tak jak bylo požadováno a jak je uvedeno v SLA i co se týče práce servisního týmu. Veškeré aktivity jsou prováděny spolu se zaměstnanci zákazníka, kteří hodnotí navrhovaná řešení a testují jejich kvalitu. „Mezi tyto činnosti patří testování postupů řešení známých provozních chyb, pilotní fixace vybraných programových chyb, pilotní implementace zvolených změnových požadavků, monitoring a nastavení procesu preventivních kontrol, uskutečnění provozních činností a úkolů.“ [22]

5.7 Změny

V průběhu reálného provozu může chtít zákazník něco upravit. A to když si povšimne nějakých nedostatků či ho napadne nějaké zlepšení. Častou změnou je přidání nového zaměstnance do systému nebo nakoupení nového HW, na kterém je potřeba provést určitá nastavení. Všechny tyto činnosti pokrývá proces řízení změn. Změny se rozdělují do několika skupin, a když mají nastat, tak se jim přiřazuje priorita. Tu zákazník nestanovuje sám. Poskytovatel by měl být schopen rozlišit, která změna je nejdůležitější a dát jí přednost. [23]

5.8 Outplacement

Outsourcing může vést k propouštění zaměstnanců. V případě, že zaměstnavateli na svých zaměstnancích záleží, může po ukončení pracovního vztahu využít outplacement. Což je profesionální způsob podpory zaměstnanců při ztrátě a hledání práce. Může být připraven jak pro jednotlivce, tak i pro více zaměstnanců ve stejném čase.

Podstatou outplacementu je osobní kontakt propuštěného zaměstnance s odborným poradcem nebo psychologem, který tomuto zaměstnanci pomáhá zorientovat se na trhu práce, radí mu jak postupovat při hledání nové příležitosti, jak sestavit životopis, jak se připravovat na pohovory a na výběrová řízení. Konzultant dává propuštěnému nejenom praktické rady, ale měl by ho také povzbudit, naladit ho optimisticky pro hledání nové práce a pomoci mu najít chuť usilovat o novou práci. Měl by propuštěného naučit umět „prodat“ své silné stránky a umět znát své hodnoty. [24]

Outplacement pro firmu znamená vynaložení nákladů na rekvalifikační kurzy nebo na konzultace s psychologem. To zpočátku vzbuzuje dojem, že je nevýhodný. Jednou z jeho výhod je, že přispívá k dobrému jménu společnosti. Dále pak zachovává klid mezi zaměstnanci, kteří se obávají z další vlny propouštění. Zaměstnanci mají pocit bezpečí a věří, že se o ně zaměstnavatel postará. Ti co dostali výpověď, svou práci dokončí, aniž by zaměstnavateli úmyslně škodili. I navázání vztahů firmy s organizacemi, starajícími se o nezaměstnané, přináší další výhody.

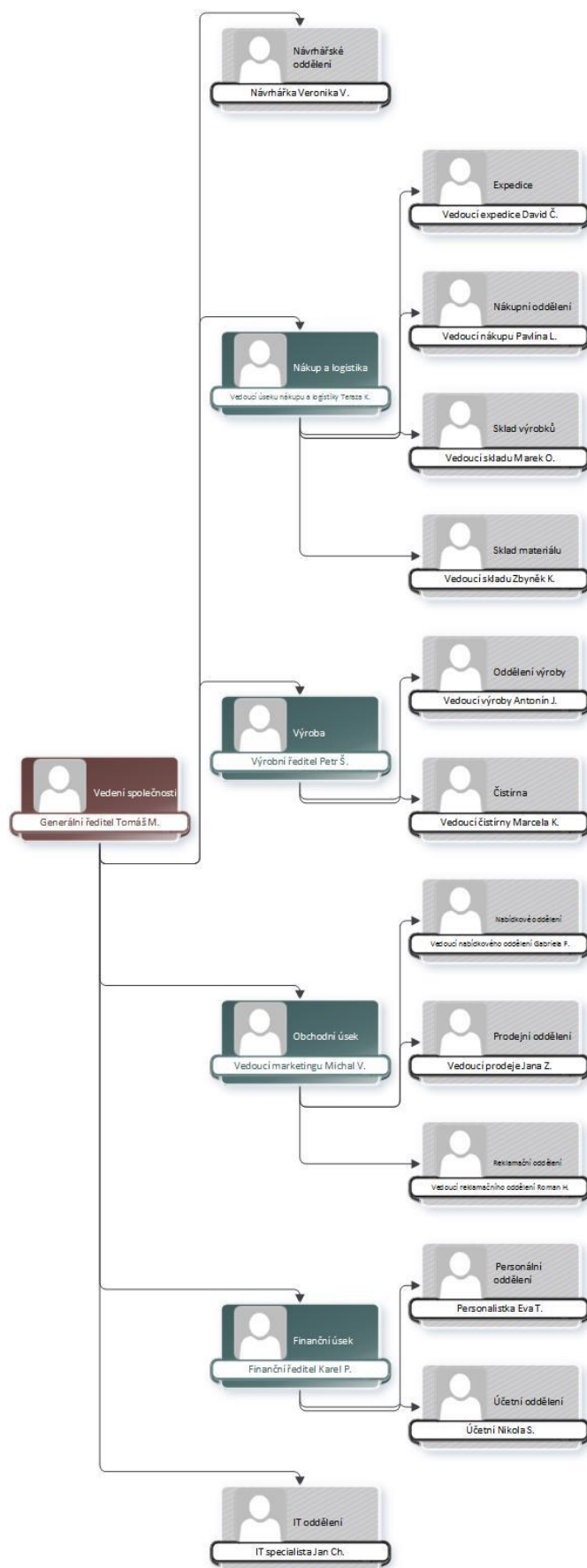
6 FIRMA TRISTIN S. R. O.

Pro modelový případ autorka zvolila fiktivní firmu Tristin s.r.o, která působí v oděvním a textilním průmyslu na území Velké Británie. Tato firma se zabývá šitím svatebních šatů, společenského oblečení a výrobou doplňků. Má své vlastní obchody, kde výrobky prodává a také je distributorem pro ostatní svatební salony. Dále poskytuje opravu vlastních výrobků v rámci reklamace, ale i opravu výrobků zakoupených u konkurence. Také má vlastní čistírnu oděvů.

Výrobky firmy Tristin jsou na českém trhu 5 let. Nejdříve sem byly dováženy z Velké Británie, kde sídlí mateřská společnost. Vzhledem k nízké ceně výrobků a jejich vysoké kvalitě, se firma rychle dostala do povědomí českých zákazníků a založila zde dceřinou společnost.

Výroba v Čechách byla spuštěna v roce 2014. Jak je vidět na obrázku 7, tak generálním ředitelem je Tomáš M. Ve firmě jsou 4 hlavní úseky a to takové: finanční úsek, marketingu, výroby, nákupu a logistiky. Které se člení na různé oddělení. Mimo tyto úseky je zde IT oddělení, které je pro tuto práci nejdůležitější a dále také návrhářské oddělení.

V návrhářském oddělení jsou návrháři, kteří vymýšlí nové modely šatů a bot podle nejnovějších trendů. V nabídkovém oddělení se zabývají tvorbou nabídek, reklamou a podporou prodeje. Vedle toho je oddělení prodeje zaměřené na analýzy souvisejícími s prodejem a na průzkum trhu. Pod úsek marketingu spadá také reklamační oddělení, kde se budou řešit veškeré reklamace. Ve výrobním oddělení dohlíží na co nejefektivnější výrobu a kvalitu výrobků. Čistírna není oddělení jako takové, ale přesto úzce souvisí s úsekem výroby. V případě znečištění výrobku při výrobě, nedochází k jeho likvidaci, ale k odstranění nečistot a tím se ušetří materiál. Ve firmě jsou 2 sklady, a to jeden na materiál a druhý na hotové výrobky. V oddělení expedice se starají o správnou a včasnou dodávku zboží k zákazníkovi. V oddělení nákupu je to podobné, ale nákupčí si hlídají dodávku materiálu. Personalistka vybírá vhodné uchazeče o zaměstnání, řeší mzdy a smlouvy. Kdežto účetní má na starost účetnictví podniku.



Obrázek 7: Organizační struktura firmy Tristin

Zdroj: Vlastní zpracování

6.1 Stávající stav

Továrna se nachází v okrese Kolín na kraji města. Prodejna, která je součástí areálu, je tak snadno dostupná pro zákazníky. Hned za ní se nachází hlavní budova, v jejíž přízemí je výrobná a sklady. Nad tím je 15 kanceláří, zasedací místnost a kuchyňka. U prodejny lze nalézt čistírnu oděvů.

Každá kancelář je moderně zařízena s maximálně 4 pracovními stoly. Na stolech jsou počítače a pevné telefonní linky. Celkový počet počítačů je 40 a tiskárny jsou 4. I včetně těch, co jsou ve výrobně a ve druhé budově. Z toho je zřejmé, že není možné tisknout ze všech počítačů, a tak je po obou budovách vytvořena síť. Ta slouží i pro ostatní účely, ne jenom pro tisk. A to hlavně pro rozvedení internetového připojení. Zatím je síť využívána pro sdílení dat a pro komunikaci zaměstnanců. Počítá se i se zavedením podnikového informačního systému, pro který je síť také potřeba.

Na počítačích je nainstalován operační systém Windows 8 Pro 64-bit od firmy Microsoft, který je určen pro malé a střední firmy. Dále také balíček Office 365 Business, který využije každé oddělení. A pak samozřejmě také antivir MS Security Essentials pro ochranu před viry. Ostatní programy jsou už jenom na těch počítačích, jejichž uživatel je potřebuje pro svou náplň práce.

V současné době management firmy uvažuje o různých inovacích. Kromě internetu a telefonních služeb si všechno firma zajišťuje sama. Co se týče informačních technologií, tak je veškerá správa ponechána IT specialistům. Ve firmě jsou celkem dva a jejich náplň práce je přibližně stejná. Starají se například o podporu zaměstnanců, aplikační podporu, o tiskárny a instalace. Jeden z nich je více zaměřen na správu sítě, která obsahuje jeden router, dva 24-portové switche, jeden 8-portový switch a NAS.

6.2 Cíle

Vzhledem k tomu, že je podnik v provozu teprve rok, čekají ho během letošního roku ještě nějaké změny. Mateřská společnost se snaží držet krok s nejnovějšími technologiemi, které pak postupně zavádí i v nově vybudovaném podniku.

Prvním cílem, kterého by mělo být v nejbližší době dosaženo, je převedení správy sítě na externí firmu. Do dvou měsíců musí být vybrán outsourcingový partner a implementace musí proběhnout do jednoho měsíce od uzavření smlouvy.

Přínosy této změny by měly být takové:

- Snížení nákladů na IT oddělení o 30% za následujících 12 měsíců od implementace.
- Větší profesionalita IT specialistů - konkrétní problém bude řešit IT specialista z dané oblasti a to vede k úspěšnějšímu řešení.
- Přenesení zodpovědnosti - větší jistota bezproblémového chodu software a hardware, protože zde bude možnost udělení sankcí za špatně odvedenou práci.
- Zastupitelnost IT specialistů – v „chřipkovém období“ bude vždy k dispozici osoba, která daný problém vyřeší.
- Rychlejší oprava či výměna počítačových komponentů, tiskáren a síťových prvků.

Pro usnadnění a zkvalitnění podnikových procesů bude do 2 let zaveden celopodnikový systém, který se ale začne řešit až po zaběhnutí outsourcingu správy sítě. Přínosy by to mělo mít následující: standardizace procesů, zastupitelnost pracovníků, eliminace nestandardních řešení, vyvozování osobní odpovědnosti, přesná a okamžitá evidence dat, automatizované zpracování dat, odstranění chyb a více verzí dat, propuštění neschopných pracovníků, okamžité podklady k rozhodování, přesné podklady pro odhady v budoucnosti a také okamžité informace pro zákazníky a partnery.

Ještě před tím než se zavede celopodnikový systém, nechá si firma vytvořit e-shop. Ten by měl být zprovozněn do března 2016. Zákazníci na něm najdou všechny výrobky Tristin, které budou samozřejmě nafocené na postavě a budou si je moci zakoupit online. Využívanější bude pravděpodobně rezervační systém, pro možnost vyzkoušení výrobku v kamenné prodejně a následného nákupu. Součástí e-hopu bude prezentace firmy a aktuality. Konkrétní přínosy, včetně číselných hodnot, budou specifikovány v projektu přímo zaměřeném na tento a předchozí cíl.

6.3 Výběr dodavatele

Cíle byly stanoveny a nastává fáze dlouhých diskuzí a hodnocení, které vedou k výběru toho nejvhodnějšího dodavatele. Základní informace o firmách, poskytující správu sítě, lze najít jednoduše na internetu. Přes vyhledávač na seznam.cz a záložku firmy se na mapy.cz zobrazily body, které znázorňují, že v daném městě existují společnosti nabízející tuto službu. Protože Tristin sídlí v okrese Kolín, je nejvhodnější nechat zobrazit firmy v Praze, v Pardubickém kraji, ve Středočeském kraji a popřípadě i v kraji Královehradeckém. Po kliknutí na konkrétní bod se zobrazí základní údaje o firmě a je možné se dostat na její webovou stránku, když je uvedena.

Na úvodní straně nebo v sekci služby se manažer dočetl, o tom, co konkrétní firma poskytuje. A ty, co se zabývají především správou sítě, zapsal do souboru možných outsourcingových partnerů. Vytvořil si tak širší soubor pro hodnocení. Vzhledem k tomu, že z časových důvodů nebylo možné si se všemi firmami domluvit osobní schůzku, došlo k zúžení souboru. Manažer si připravil email s poptávkou a otázkami a rozeslal jej. Především ho zajímali reference, aby si ověřil, zda firmy vybranou službu opravdu nabízejí, kolika zákazníkům a jestli jsou spokojeni.

Osobní schůzka se konala s celkem osmi poskytovateli, kteří si prohlédli firmu, síť a vše s ní související. Na základě toho vypracovali cenovou nabídku, která poskytla dodatečné informace pro rozhodování.

6.3.1 Kritéria rozhodování

Pro rozhodovací proces byl sestaven rozhodovací tým, jehož součástí byli oba IT specialisti, finanční ředitel a finanční analytik. Společně prostudovali všechny nabídky a sepsali seznam kritérií, který vypadá následovně:

- Cena za měsíc - vyjadřuje měsíční poplatek za službu. Toto kritérium je nejdůležitější, protože si tým chce ověřit, že outsourcing je pro levnější než platit jednoho či více vlastních IT specialistů.
- Počet hod/měsíc - to znamená počet hodin, které technik odpracuje, buď ve firmě, nebo prostřednictvím vzdálené podpory. V závislosti na zkušenostech technika se odvíjí počet hodin potřebných pro správu. Vyžadován je větší počet hodin, protože to přináší jistotu, že technik svou práci odvede správně a nehrozí, že ve spěchu něco zanedbá. Pokud by se tak stalo a nastal nějaký problém firma Tristin by musela zaplatit za express službu, což vyjde podstatně draž, než když by se dohodla na větším rozsahu.
- Pravidelnost návštěv - čím je návštěvnost pravidelnější, tím je vyšší pravděpodobnost, že se předejde problémům.
- Reakční doba - doba, kterou má technik na to, aby přijel a začal problém řešit. Logicky je preferována co nejnižší nabízená doba, i přestože ne všechny problémy bude nutné začít řešit, tak akutně.

- Reakční doba express - byla tak pojmenována kratší reakční doba než je ta standardní. Má na ní vliv sídlo firmy. Pokud je poskytovatel vzdálený 50 km, je logické, že mu bude trvat déle přijet, než firmy vzdálené 5 km.
- Cena/hod za express - je běžné, že ceny za express jsou dvojnásobné. Pokud poskytovatel odvolá technika z méně důležitého problému, zvyšuje si tak riziko, že dostane od zákazníka (s méně důležitým problémem) nějakou pokutu. Naštěstí se většina méně závažných problémů dá vyřešit vzdáleně, a tak by neměl být problém technika odvolat.
- Reference - nejžádanější je poskytovatel s největším počtem firem, kterým poskytl správu sítě.
- Doba na trhu - čím déle je firma na trhu, tím je větší pravděpodobnost, že bude serióznější. Menší pravděpodobnost zneužití údajů/dat firmy.
- Cena cestovného - zvyšuje měsíční náklady, protože cestovné za express reakci není v paušálním poplatku zahrnuto.

Toto je seznam těch hlavních kritérií, která byla použita pro rozhodování mezi poskytovateli v užším souboru. Dalšími kritérii byly služby, které byly vyžadované jako součást měsíčního paušálu. A to správa PC, notebooků a tiskáren. Dále pak zajištění servisu HW, kdy se cena za opravu hradí zvlášť. A nakonec helpdesk či hotline a vzdálená podpora. Firmy hodnocené dále tyto služby poskytují jako samozřejmost, a tak patří mezi TOP 8.

6.3.2 Rozhodování pomocí Saatyho metody

Před samotným hodnocením bylo nutné, nejdůležitější informace o poskytovatelích, zpracovat do tabulky 4 pro snadnější orientaci v datech. Vzhledem k tomu, že v rozhodování název města nehraje žádnou roli, není zde uveden. Místo toho je v posledním řádku cestovné. Firmy A, B, C, F a H sídlí v Kolíně, takže si neúčtují cestovné a čas strávený technikem na cestě. D a E musí dojíždět z Pardubic, G z Hradce Králové a I z Nymburka a od toho se odvíjí cena za jeden výjezd.

Tabulka 4: Vybrané informace o TOP 8 poskytovatelích nezbytné pro rozhodovací proces

Kritérium	Firma							
	A	B	C	D	E	F	G	H
Cena za měsíc	14 000 Kč	22 000 Kč	10 000 Kč	5 000 Kč	12 000 Kč	13 100 Kč	18 000 Kč	14 900 Kč
Počet hod/měsíc	20h	20h	16h	10h	20h	16h	20h	16h
Pravidelnost návštěv	4x/měsíc	4x/měsíc	4x/měsíc	0x/měsíc	4x/měsíc	4x/měsíc	4x/měsíc	4x/měsíc
Reakční doba	4h	4h	4h	24h	6h	24h	12h	4h
Reakční doba express	15min	20min	15min	60m	60m	30m	90m	20m
Cena/hod při express	1 400 Kč	400 Kč	690 Kč	1 500 Kč	1 000 Kč	600 Kč	1 200 Kč	1 600 Kč
Reference	20	30	16	25	40	25	30	18
Doba na trhu	22 let	13 let	24 let	25 let	25 let	25 let	5 let	20 let
Cena cestovného	0	0	0	600 Kč/ výjezd	800 Kč/ výjezd	0	1 000 Kč/ výjezd	0

Zdroj: Vlastní zpracování na základě poskytnutých informací

Rozhodovací tým pro výběr dodavatele zvolil Saatyho metodu, která vyžaduje určit srovnávací stupnici. V celém procesu byla využívána běžně používaná stupnice: 1, 3, 5, 7, 9. I když to metoda nevyžaduje, byly kritéria seřazeny od nejdůležitějšího po nejméně důležité, jak je vidět v tabulce 5. To hodnotícímu týmu ulehčilo práci při vyplňování tabulky 6, kde srovnával jednotlivá kritéria s ostatními, spočítal geometrický průměr a nakonec stanovil váhy kritérií.

Tabulka 5: Seřazená kritéria od nejdůležitějšího

Kritérium	Název
K1	Cena za měsíc
K2	Cena cestovného
K3	Počet hod/měsíc
K4	Reference
K5	Pravidelnost návštěv
K6	Reakční doba express
K7	Cena/hod za express
K8	Reakční doba
K9	Doba na trhu

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 6: Párové srovnávání kritérií

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	Geometrický průměr	v_i
K1	1	3	3	5	5	7	7	9	9	4,58360378	0,324848071
K2	1/3	1	3	3	5	5	7	7	9	3,17809336	0,225237073
K3	1/3	1/3	1	3	3	5	5	7	7	2,20356686	0,156170664
K4	1/5	1/3	1/3	1	3	3	5	5	7	1,4844416	0,10520499
K5	1/5	1/5	1/3	1/3	1	3	3	5	5	1	0,070871761
K6	1/7	1/5	1/5	1/3	1/3	1	3	3	5	0,67365399	0,047743044
K7	1/7	1/7	1/5	1/5	1/3	1/3	1	3	3	0,45380969	0,032162292
K8	1/9	1/7	1/7	1/5	1/5	1/3	1/3	1	3	0,31465407	0,022300088
K9	1/9	1/9	1/7	1/7	1/5	1/5	1/3	1/3	1	0,21816894	0,015462017
Suma										14,1099923	1

Zdroj: Vlastní zpracování

Dalším krokem je stanovení vah jednotlivých firem na základě použitého kritéria. Nejdříve byly firmy přejmenovány na alternativy A1 až A8 jak je vidět v tabulce číslo 7. Pak nastalo párové srovnávání alternativ na základě konkrétních kritérií, výpočet geometrických průměrů a opět výpočet vah. Všechny hodnoty jsou zapsány v tabulkách číslo 8 až 16, které jsou v příloze C.

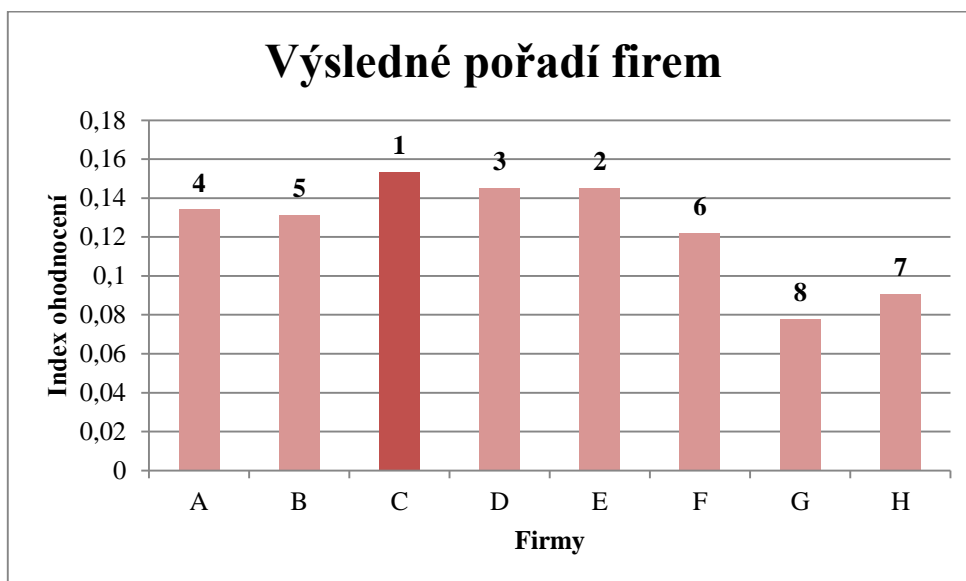
Tabulka 7: Seznam alternativ

Alternativa	Firma
A1	A
A2	B
A3	C
A4	D
A5	E
A6	F
A7	G
A8	H

Zdroj: Vlastní zpracování

Nakonec se ohodnotily alternativy a zjistilo se, že rozhodovací proces vyhrála firma C s celkovým ohodnocením 0,153. Na výsledek měl velký vliv nízký paušální poplatek 10 000 Kč spolu s nulovými náklady na cestovné, protože firma sídlí v Kolíně. Technik bude docházet do firmy Tristin 1x týdně na 4 hodiny. Pokud bude potřeba řešit nějaký problém, jeden den se hodiny navýší, a pak bude další návštěva kratší. V případě, že by byl rozsah hodin překročen, bude si firma C účtovat 500 Kč za každou hodinu práce. Když nastane problém, musí ho technik začít řešit do 4 hodin. Je ale schopen zareagovat do 15 minut, pak hodina práce stojí 690 Kč.

Výsledné pořadí firem je na obrázku 8, který zobrazuje umístění firem, na základě ohodnocení, pro lepší přehlednost.



Obrázek 8: Výsledné pořadí firem

Zdroj: Vlastní zpracování

6.4 Uzavření smlouvy

Nejvhodnější poskytovatel správy sítě byl vybrán a nastala fáze uzavření smluvního vztahu. Návrh smlouvy firma C předložila již na první osobní schůzce. Projednání návrhu a jeho úpravy proběhly na dalších schůzkách, které se konaly po několika dnech od ukončení rozhodovacího procesu. Výsledkem je dvoustránkový dokument, z něhož plyne, že se firmy dohodly na základě nějakých podmínek, které jsou v SLA. Ke smlouvě náleží 2 přílohy. Jednou z nich je tedy SLA a druhou je katalog služeb.

Zjednodušený obsah dohody o úrovni poskytování služeb je následující:

1. Předmět smlouvy - zhotovitel se zavazuje poskytovat objednateli službu správy počítačové sítě zahrnující nákup, instalaci a servis IT zařízení (správu HW), uživatelskou podporu a správu aplikací.
2. Objem a rozsah služby - správa se týká následujícího HW a SW: 40 ks PC a licencí MS Windows 8 Pro 64-bit, jednoho routeru, dvou 24-portových switchů, jednoho 8-portového switchu, NAS, čtyř tiskáren. Měsíční rozsah služby je sjednán na 16 hodin. Incidentsy mohou být řešeny osobně technikem nebo vzdáleně a to od pondělí do pátku od 8:00 do 16:00. Pro uživatele je k dispozici helpdesk.

3. Incident management - jsou rozlišovány 3 třídy incidentů podle obchodního dopadu na firmu. Třída A zahrnuje síťovou infrastrukturu a incident do ní patřící má dopad na celou firmu (např. nemožnost síťové komunikace, zavirování většiny PC). Třída B ovlivní více uživatelů, neznamená to však úplné ochromení chodu firmy (např. výpadek části síťové infrastruktury, nemožnost tisku). Třída C je nejméně závažná, její incident znemožní práci jednoho zaměstnance. Reakční doba pro třídu A je 4 hodiny. Incidents třídy B se musí začít řešit nejdéle do příštího pracovního dne od nahlášení a ostatní do 48 hodin.
4. Change management - zahrnuje 3 druhy změn: Minor change (např. přeinstalace jednotlivého PC, nový ovladač na tiskárnu), Major change (např. změna operačních systémů na novější verzi) a Emergency change (vzniká na základě incidentu či problému).
5. Eskalace - v případě hrozby porušení SLA je možno volat na následující eskalační kontakty: helpdesk supervisor, vedoucí IT, jednatel společnosti.
6. Centrální kontaktní místo - fyzická adresa, emailová adresa helpdesku, telefonní číslo helpdesku, případně webový portál helpdesku.
7. Cena předmětu smlouvy - objednatel se zavazuje hradit měsíční paušální odměnu ve výši 10 000 Kč bez DPH. V případě přečerpání měsíčního rozsahu bude práce účtována dle hodinové sazby. Všechny ceny jsou uvedeny v servisním katalogu. Faktura bude vystavena vždy první týden v měsíci a je splatná do dvaceti jedna dnů ode dne vystavení.
8. Závazky smluvních stran - v tomto bodě jsou rozepsány práva a povinnosti obou smluvních stran.
9. Smluvní pokuty - objednatel může udělit zhotoviteli pokutu nebo vyžadovat snížení měsíčního poplatku v případě nedodržení sjednaných podmínek (např. pozdní reakce na incident). Zhotovitel je oprávněn účtovat úrok ve výši 0,1% z dlužné částky za každý den prodlení.
10. Mlčenlivost - smluvní strany se dohodly, že veškeré informace, které si sdělily v rámci uzavírání této smlouvy, zůstanou utajeny. Zhotovitel se zavazuje zachovávat mlčenlivost o všech důvěrných informacích a skutečnostech, o nichž se dozví v souvislosti s poskytováním služeb objednateli. Zejména se zavazuje zachovávat mlčenlivost o všech informacích týkajících se klientů objednatele. Zhotovitel není

oprávněně zasahovat do obsahu dat vytvořených objednatelem a nahlížet do jeho elektronické pošty, není-li mezi stranami dohodnuto jinak. Porušení tohoto bodu povede k soudnímu řízení.

11. Závěrečné ustanovení - smlouva nabývá platnosti v den podpisu a uzavírá se na dobu neurčitou s tříměsíční výpovědní lhůtou. Smlouvu je možné ukončit dohodou obou smluvních stran. Tato smlouva může být změněna pouze písemným dodatkem.

6.5 Převzetí správy sítě firmou C

Po uzavření smlouvy se konala schůzka, kde spolu obě firmy diskutovaly o průběhu převzetí správy SW a HW firmou C. Byl vytvořen malý projekt obsahující několik úkolů, u kterých byly stanoveny termíny a zdroje. Nejdříve byla předána evidence HW (počítače, tiskárny, síťové prvky, majetek) a SW licencí. Pak bylo uspořádáno školení pro zaměstnance pod vedením vlastních IT specialistů, aby se předešlo méně závažným incidentům. Dále se řešilo zrušení IT oddělení. Firma se rozhodla rozvázat pracovní vztah s oběma IT specialisty, protože již nebudou potřeba. O práci nepřišli, byli převedeni do firmy C a už je jen na jejich zaměstnavateli, zda si je nechá nastálo či pouze dočasně. Pilotní provoz byl zahájen a bude trvat jeden měsíc. Během tohoto měsíce bude technik docházet do firmy Tristin 2x týdně minimálně na jednu hodinu a maximálně podle potřeby. Na konci měsíce se uskuteční ještě jedna schůzka a upraví se pravidelnost návštěv. Buď se zvýší, nebo se sníží na 1x týdně. Řešení naléhavých incidentů se nezapočítává.

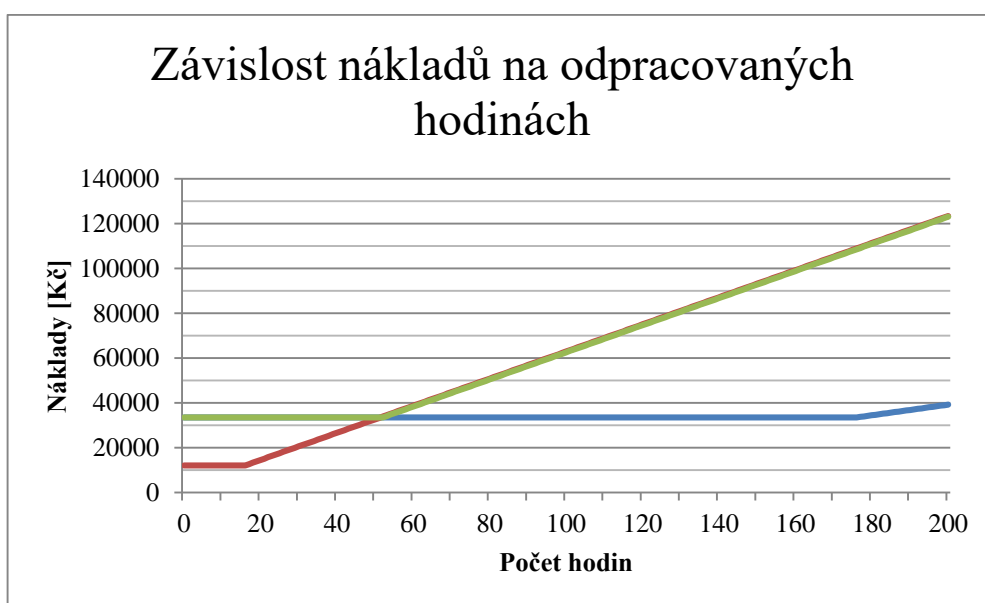
6.6 Vyčíslení nákladů a úspor

První úspory firmy Tristin budou znatelné již přespříští měsíc od převedení správy sítě na outsourcera a měly by být přibližně 64 000 Kč. První měsíc od zavedení služby bude muset podnik platit jak paušální poplatek za správu sítě tak bývalé zaměstnance. A to z toho důvodu, že bývalým zaměstnancům náleží odstupné ve výši jednonásobku průměrné měsíční mzdy. Pokud se do výpočtu zahrnou superhrubé mzdy bývalých zaměstnanců za 22 odpracovaných dní a náklady na stravenky, celkové náklady budou 75 878 Kč (40 200 Kč za jednoho IT specialistu + 33 500 Kč za druhého IT specialistu + 2 178 Kč za stravenky). Takto by se daly vyčíslit úspory: 75 878 Kč - 12 100 Kč (včetně DPH) = 63 778 Kč.

Pokud bude outsourcer řešit spoustu incidentů či složitých, které budou vyžadovat více hodin práce, může se stát, že měsíční rozsah hodin bude přečerpán, a pak náklady na službu porostou. Na základě písemné dohody je možné měsíční rozsah navýšit a platit tak každou další odpracovanou hodinu za výhodnou sazbu a ne za standartní hodinovou sazbu. To by mělo vést

k tomu, že i s navýšeným rozsahem budou měsíční náklady výrazně nižší než při původním stavu. Poskytovatel nepředpokládá nutnost navýšení rozsahu na více než 24hod/měsíc.

K posouzení výhodnosti převedení správy sítě na firmu C slouží obrázek 9, kde modrá křivka reprezentuje vlastního zaměstnance (s nižšími mzdovými náklady), červená a zelená křivka pak technika firmy C. U červené křivky je stanovený měsíční rozsah 16 hodin a u zelené 52 hodin. Jakmile dojde k překročení rozsahu, účtuje si poskytovatel 605 Kč s DPH za každou další hodinu. Jak je z grafu zřejmé, tak outsourcing správy sítě se vyplatí do rozsahu 52 hodin za měsíc.



Obrázek 9: Graf závislosti nákladů na odpracovaných hodinách

Zdroj: Vlastní zpracování

Počáteční náklady na službu byly nízké v porovnání s náklady, které by musely být vynaloženy při outsourcingu jiné služby. Platilo se pouze za konzultace, kdy jedna hodina stála 400 Kč a nebylo jich potřeba mnoho. Za konzultaci byla považována každá schůzka, kromě těch kdy se projednával návrh smlouvy a uskutečnilo se uzavření outsourcingové vztahu. Projektový tým složený z vlastních zaměstnanců nebyl nijak odměněn, protože pracoval ve své pracovní době. Finanční odměna ho čeká při vyplácení 13. a 14. platu až se s delším časovým odstupem potvrdí, že bylo dosaženo cíle. Mezi náklady se řadí i již zmíněné odstupné. Celkové počáteční náklady jsou necelých 77 600 Kč (73 700 Kč za odstupné + 3 872 Kč s DPH za konzultace).

6.7 Vyjádření výhod a nevýhod oproti stávajícímu řešení

Původně firma Tristin zaměstnávala dva IT specialisty a hrozilo riziko, že když bude jeden z nich na dovolené a druhý onemocní, nebudou moci být řešeny incidenty spadající do oblasti IT a mohlo by to omezit či zastavit chod firmy. Při současném stavu se tohoto rizika firma nemusí obávat, protože pokud jeden technik nebude moci z nějakého důvodu incident vyřešit, manažer přiřadí incident jinému ze svých techniků. To souvisí s finanční úsporou. Firma již nebude platit zaměstnance v době, kdy jsou na nemocenské nebo na dovolené, tedy kdy nepracují. Nyní platí jen za skutečně odvedenou práci. Dále již nebude muset vydat náklady na školení zaměstnanců a jejich odměny a benefity. Ušetřené peníze mohou být použity na hlavní předmět podnikání.

Pokud jsou zaměstnáni pracovníci, kterým museli IT specialisti neustále pomáhat např. s excelem, tak se to brzy odhalí, protože externí firma se tímto zabývat nebude. Výsledek bude takový, že se firma zbaví neschopných zaměstnanců.

Na základě smlouvy je možné udělit firmě C pokutu za nedodržení, některé z ujednaných podmínek, a také za poskytnutí důvěrných informací třetí straně či za odcizení dat. Je snadnější stíhat externí firmu než vlastního zaměstnance. Firma C je dlouho na trhu a má spoustu referencí, a tak se předpokládá, že se taková situace nebude muset řešit.

V případě poškození HW nemusí firma hledat někoho, kdo by to opravil či shánět nové zařízení, protože se poskytovatel outsourcingu zavázal k servisu i nákupu HW.

Výše bylo popsáno, v čem je současný stav lepší. Zatím nejsou pozorovány žádné nevýhody. Pokud se nějaké objeví, tak s odstupem času. Jednou z možných nevýhod by mohlo být zvýšení nákladů na službu, když by technik odpracoval více než 52 hodin za měsíc. Pak by bylo vhodné zaměstnat jednoho IT specialistu a službu insourcovat. Pokud by byl rozsah přečerpán, znamenalo by to, že je někde problém. Buď by incidenty způsobovali vlastní zaměstnanci, kteří by se museli proškolit, nebo by incidenty způsoboval technik nesprávným řešením předchozích incidentů. To by mohlo vést k vyžádání jiného technika, ke slevě na měsíčním paušálu nebo dokonce k ukončení partnerského vztahu.

ZÁVĚR

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou outsourcingu základních IT služeb. V úvodních kapitolách je definován pojem outsourcing a jeho možné typy. Obecně se řeší otázka, zda vyčlenit celé IT oddělení nebo pouze proces či zdroj. Dále jsou cloudové služby, které jsou stále populárnější a souvisejí s částečným outsourcingem. Aby mohl každý čtenář zvážit, je-li outsourcing vhodný pro danou firmu, jsou uvedeny jeho ekonomické, právní a ostatní výhody a možná rizika. Následuje vytvořený návod pro firmy jak postupovat, když se rozhodnou pro outsourcing nějaké IT služby.

Předpokladem je znát nejen výhody, ale hlavně možná rizika. V prvním kroku by měla firma definovat její stávající stav. A to znamená především vyčíslit náklady na IT oddělení, vědět za co konkrétně platí a dohledat smlouvy. Pokud neexistuje evidence SW, HW (PC, síťových prvků, majetku), tak jí vytvořit. Dále by se měla stanovit částka, která je k dispozici na počáteční náklady a na další náklady za službu. Vhodné je také prověřit, zda náplň práce IT specialistů odpovídá té, co byla ujednána ve smlouvě. Výsledkem může být zjištění, že je potřeba zaměstnat dalšího IT specialistu nebo některého propustit nebo bude stačit, když současní zaměstnanci absolvují nějaký kurz.

Před tím než firma přistoupí k outsourcingovému procesu musí si vybrat službu, kterou nakoupí. V podkapitole 4.2 je vysvětleno několik IT služeb a pro představu kolik stojí, jsou uvedeny i jejich ceny. V příloze A a B jsou ceníky od dvou různých firem.

Podle mého názoru by si každá firma měla nejdříve zaplatit konzultační služby. A to od 3 a více různých IT poskytovatelů, aby věděla, co všechno může outsourcovat. Uslyší několik názorů, ať už různých nebo podobných. A pak může přehodnotit své rozhodnutí o komplexním outsourcingu či částečném. Domnívám se, že pokud by jedna hodina konzultace stála například 400 Kč od jednoho při třech různých poskytovatelích, tak cca 1 200 Kč nebude pro žádnou firmu finanční zátěž. Samozřejmě, že v praxi by to mohlo být kolem 5 000 Kč nebo více. Ale čím lépe firma definuje svůj stávající stav a zjistí si, co nejvíce o možných nabídkách, tím pravděpodobně méně konzultačních hodin bude potřebovat. Navíc je lepší investovat 5 000 Kč do konzultačních služeb a zjistit hned na začátku, že outsourcing IT služeb v dané firmě nebude mít žádný přínos či by mohl způsobit určité problémy a zvýšit finanční náklady na IT oddělení, než vydat několik statisíc, a pak přejít na insourcing.

K samotnému outsourcingovému procesu by se mělo přistupovat jako k projektu a tedy nejdříve správně nadefinovat cíle, kterých by mělo být dosaženo. Při výběru optimálního dodavatele by měl rozhodovací tým vhodně vybrat hodnotící kritéria, metodu pro vícekritériální

rozhodování a sestavit soubor poskytovatelů požadované služby. S tímto krokem souvisí sepsání poptávky a návrh smlouvy. Poptávka se rozesílá všem alternativám v širším souboru nebo až těm, které jsou v užším souboru. S odpovědí zašlou i návrh smlouvy, který je projednávám až s optimálním poskytovatelem. K finální smlouvě se přikládá katalog služeb a SLA, kde jsou dohodnuté podmínky, za kterých bude služba poskytována a sankce. Mělo by se jí věnovat hodně času. Po implementaci se nesmí zapomenout na důslednou kontrolu dodržování sjednaných podmínek a případně všechny problémy včas řešit. Pak může outsourcing znamenat přínos pro danou firmu a nikoliv přítěž.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] STÝBLO, Jiří. Outsourcing a outplacement: (vyčleňování činností a uvolňování zaměstnanců) : praxe a právní souvislosti. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2005, 114 s. Příručka manažera, 10. ISBN 80-735-7094-7.
- [2] Outsourcing IT služeb. SOFTEC GROUP. Www.Softec.cz [online]. 2014 [cit. 2014-09-20]. Dostupné z:<http://www.softec.cz/sluzby/outsourcing-it-sluzeb/>
- [3] VOŘÍŠEK, Jiří. Aplikační služby IS/ICT formou ASP: proč a jak pronajímat informatické služby. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 213 s. ISBN 80-247-0620-2.
- [4] DVOŘÁČEK, Jiří a Ladislav TYLL. Outsourcing a offshoring podnikatelských činností. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2010, 183 s. ISBN 978-80-7400-010-2.
- [5] PROCHÁZKA, Jaroslav a Cyril KLIMEŠ. Provozujte IT jinak: agilní a štlhlý provoz, podpora a údržba informačních systémů a IT služeb. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 288 s. ISBN 978-80-247-4137-6.
- [6] BRUCKNER, Tomáš. Tvorba informačních systémů: principy, metodiky, architektury. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 357 s. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4153-6.
- [7] BURIAN, Pavel. Internet inteligentních aktivit. Vyd. 1. Praha: Grada, 2014, 332 s. Průvodce (Grada). ISBN 978-80-247-5137-5.
- [8] MOZEJKO, Sebastian. The Types of Cloud Computing. In: Www.getsix.eu [online]. 2014 [cit. 2014-12-06]. Dostupné z: <http://getsix.eu/tag/cloud-computing/>
- [9] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 483 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9
- [10] Outsourcing IT. In: Www.wcomp.cz [online]. 2005 [cit. 2014-12-06]. Dostupné z: <http://www.wcomp.cz/index.php?middle=outsourcing&m=5>
- [11] VOŘÍŠEK, Jiří a Tomáš BRUCKNER. Outsourcing IS/IT z hlediska zadavatelského podniku. [online]. 1998 [cit. 2014-12-08]. Dostupné z: http://nb.vse.cz/~vorisek/FILES/Clanky/1998_Outourcing_IS.htm
- [12] Co je to outsourcing?: Proč outsourcing informačních systémů?. Perseus [online]. 2002 [cit. 2014-12-17]. Dostupné z:<http://www.perseus.cz/index.php?typ=PEA&showid=93>

- [13] ČERMÁK, Miroslav. Outsourcing ICT: rizika, o kterých se nemluví. In: Clever and Smart [online]. 2013 [cit. 2014-12-17]. Dostupné z: <http://www.cleverandsmart.cz/outsourcing-ict-rizika-o-kterych-se-nemluvi/>
- [14] KRÍŽKO, Ivo. Sedm rizik outsourcingu IT. SystemOnLine: S přehledem ve světě informačních technologií [online]. 2006 [cit. 2014-12-16]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/outsourcing-ict/sedm-rizik-outsourcingu-it.htm>
- [15] TRČKA, Adam. Lesk a bída outsourcingu IT. SystemOnLine: S přehledem ve světě informačních technologií [online]. 2011 [cit. 2014-12-18]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/outsourcing-ict/lesk-a-bida-outsourcingu-it.htm>
- [16] Průvodce CFO po galaxii outsourcingu IT. In: CFO world [online]. 2011 [cit. 2014-12-17]. Dostupné z: <http://cfoworld.cz/trendy/pruvodce-cfo-po-galaxii-outsourcingu-it-1245>
- [17] Ceník služeb. IT Partner [online]. 2010 [cit. 2015-06-15]. Dostupné z: <http://www.itpa.cz/cenik/#zit>
- [18] Ceník IT služeb. Mironet: Computers [online]. 2011 [cit. 2015-06-15]. Dostupné z: <https://reklama.mironet.cz/navrhy/ceniky/cenik-it-sluzby-final.pdf>
- [19] DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. Projektový management podle IPMA. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 526 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.
- [20] HÜBNER, Miroslav. Outsourcing: příručka manažera. Praha: Tate International, 2008, 268 s. Příručka manažera, 10. ISBN 978-808-6813-165.
- [21] OTEVŘEL, Petr. Vybrané právní aspekty SLA. SystemOnLine: S přehledem ve světě informačních technologií [online]. 2009 [cit. 2015-06-01]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/outsourcing-ict/vybrane-pravni-aspekty-sla.htm>
- [22] JAROŠ, Jan. Jak efektivně předat IT řešení? UNICORN|Systems [online]. 2012 [cit. 2015-06-20]. Dostupné z: <http://www.unicornsyste.ms.eu/cz/novinky/clanek/jak-efektivne-predat-it-reseni.html>
- [23] LUKÁČ, Lubomír. IT management: jak na úspěšnou kariéru. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011, 208 s. ISBN 978-80-251-3378-1.
- [24] KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA A: CENÍK IT SLUŽEB SPOLEČNOSTI MIRONET.....	59
PŘÍLOHA B: CENÍK IT SLUŽEB FIRMY IT PARTNER.....	60
PŘÍLOHA C: STANOVENÍ VAH ALTERNATIV NA ZÁKLADĚ KRITÉRIA.....	63

Priloha A: Cenik IT sluzeb spolecnosti Mironet

Nejzadanejsi IT sluzby

Pokrocile IT sluzby firmam (ceny bez DPH)

Cenik sluzeb Mironet

Cenová kategorie	cena za 15 minut bez	cena za 15 minut s DPH	cena za hodinu bez	cena za hodinu s DPH
Technik pro počítače, mobilní telefony a mobilní internet	124 Kč	149 Kč	496 Kč	596 Kč
Sleva - 10% udělována zákazníkům v rámci věrnostní kategorie premium, silver, gold.	113 Kč	135 Kč	450 Kč	540 Kč
Sleva - 20% při předložení vouchery. Platí jen na počet hodin uvedený na vouchery.	104 Kč	124 Kč	414 Kč	496 Kč

Cena je v Mironetu účtována za každých započatých 15 minut. Minimální fakturační na prodávě je 15 minut. Sleva se vypočítá tak, že u věrnostní kategorie se částka vykáží koeficientem 1,1 - u vouchery 1,2.

Diagnostika a expresní servis

Typ servisního zásahu a orientační cena*	Cena s DPH základní od	Cena s DPH věrnostní od	Cena s DPH voucher od	Přibližná doba vyřízení
Diagnostika závady	299 Kč	272 Kč	249 Kč	max. 3 dny
Příplatek za urgentní vyřízení servisu - do 24h od převzetí u náročných zásahů	299 Kč	272 Kč	249 Kč	zároveň u telefonů

Hardwarový servis počítačů a notebooků

Typ servisního zásahu a orientační cena*	Cena s DPH základní od	Cena s DPH věrnostní od	Cena s DPH voucher od	Přibližná doba vyřízení
Instalace komponenty bez testování	149 Kč	135 Kč	124 Kč	na požádání
Výměna napájecího zdroje včetně testu - počítač	298 Kč	271 Kč	248 Kč	týž den
Výměna grafické/zvukové/jiné karty včetně testu - počítač	298 Kč	271 Kč	248 Kč	týž den
Výměna nebo přídání pevného disku (bez kopírování dat) - počítač / notebook	298 Kč	271 Kč	248 Kč	týž den
Výměna nebo přídání pevného disku (včetně kopírování dat) - počítač / notebook	745 Kč	677 Kč	621 Kč	1 den
Výměna/přídání optické mechaniky včetně testu - počítač / notebook	298 Kč	271 Kč	248 Kč	týž den
Výměna/přídání operační paměti včetně testu počítač / notebook	298 Kč	271 Kč	248 Kč	týž den
Čistění - počítač / notebook	596 Kč	542 Kč	497 Kč	1 den
Kompletní přestavba počítače / upgrade (včetně výměny MB)	1 192 Kč	1 084 Kč	993 Kč	3 dny
Odhlášení hotového počítače - pouze práce	596 Kč	542 Kč	497 Kč	3 dny

Softwarový servis počítačů a notebooků

Typ servisního zásahu a orientační cena*	Cena s DPH základní od	Cena s DPH věrnostní od	Cena s DPH voucher od	Přibližná doba vyřízení
Instalace operačního systému Windows XP, Vista, Windows 7*	1 192 Kč	1 084 Kč	993 Kč	2 dny
Instalace a konfigurace OS Linux*	1 192 Kč	1 084 Kč	993 Kč	2 dny
Aplikace opravných balíčků operačního systému*	596 Kč	542 Kč	497 Kč	1 den
Záloha dat PC - cena pro jeden HDD*	596 Kč	542 Kč	497 Kč	1 den
Antivirová kontrola a odhrožení	596 Kč	542 Kč	497 Kč	1 den
Zabezpečení počítače - Instalace Secure programu, nastavení firewallu	596 Kč	542 Kč	497 Kč	1 den
Instalace větších softwarů (např. stříhovač a grafické programy)	894 Kč	813 Kč	745 Kč	1 den
Konfigurace emailového klienta	149 Kč	135 Kč	124 Kč	1 den

Cenik sluzeb Mironet - pro firmy

Hodinová sazba podle typu služby	základní hodnota bez	včetně 21% hodnota bez	voucher hodnota bez	Zahájení prací od objektiv *
Technik pro počítače a mobilní telefony (základní sazba)	496 Kč	451 Kč	413 Kč	bez smlouvy 1 den
Technik pro nastavení mobilního internetu (základní sazba)	496 Kč	451 Kč	413 Kč	bez smlouvy 1 den
Technik pro instalaci počítačových sítí nebo kamerových systémů	830 Kč	755 Kč	692 Kč	bez smlouvy 3 dny
Technik pro vzdálenou správu serveru	990 Kč	900 Kč	825 Kč	bez smlouvy 3 dny
Výjezdový technik pro instalaci a konfiguraci serveru	990 Kč	900 Kč	825 Kč	bez smlouvy 2 dny
Programátor	990 Kč	900 Kč	825 Kč	bez smlouvy 14 dní
Senior programátor - analytik, databázista	1 390 Kč	1 264 Kč	1 158 Kč	bez smlouvy 14 dní
Analýtik a systémový integrátor velkých systémů	2 490 Kč	2 264 Kč	2 075 Kč	bez smlouvy 14 dní

* Jedná se o běžný pracovní den. Pro záložníky se smlouvy používají kratší definovaně smlouvy. V Praze a u výjezdových poběží je možné záložní servisní služby včetně 24/7 s expresním dojezdem už od 4 hodin.

Instalace serverů a síťových aplikací

Příklady cen instalací a konfigurací pro server určené pro 25 uživatelů	Cena s DPH základní od	Cena s DPH věrnostní od	voucher (na 5 hodin)	Přibližná doba dodání
Montáž a test serveru, nastavení zálohování a RAID pole	6 900 Kč	6 273 Kč	5 448 Kč	3-5 dní
Instalace operačního systému Windows Server R2 2008 včetně firewallu	4 900 Kč	4 455 Kč	3 630 Kč	3-5 dní
Instalace a konfigurace exchange serveru včetně active directory	9 900 Kč	9 000 Kč	8 175 Kč	3-5 dní
Instalace SQL serveru	4 900 Kč	4 455 Kč	3 630 Kč	3-5 dní
Konfigurace souborové struktury u file serveru, nastavení uživatelů a VPN	4 900 Kč	4 455 Kč	3 630 Kč	3-5 dní

* Účtováno podle hodinové sazby a reálného času stráveného technikem při zásahu, až na výjimky částka nebývá překračována.

Standardní výjezd k zákazníkovi

Služba	Cena s DPH základní od	Cena s DPH věrnostní od	Cena s DPH voucher od	poznámka
Přijetí technika k zákazníkovi + 30 minut zásah - paušální sazba v Praze a Brně	894 Kč	813 Kč	745 Kč	Minimální částka za výjezd
Přijetí technika k zákazníkovi + 30 minut zásah - paušální sazba mimo Prahu a Brno	596 Kč	542 Kč	497 Kč	částka v režimě, kde je pobočka
Cena za km mimo město, kde se nachází pobočka Mironet	18 Kč	16 Kč	15 Kč	cena aplikace na míru

Při výjezdu je za prvních 30 minut práce technika a za dopravu účtována paušální částka, poté je účtována částka za každých 15 minut práce technika.

Dílenské opravy notebooků a telefonů

Typ servisního zásahu a orientační cena*	Cena s DPH základní od	Cena s DPH věrnostní od	Cena s DPH voucher od	Přibližná doba vyřízení
Výměna výkonných konektorů (díle typu konektoru) - notebook/telefon	749 Kč	681 Kč	624 Kč	7 dnů
Oprava výlmaných panelů - notebook	1 490 Kč	1 355 Kč	1 242 Kč	7 dnů
Výměna displeje (jen práce - displeje od 2000Kč) - notebook/telefon	1 490 Kč	1 355 Kč	1 242 Kč	3 dny
Záchrana polího přístroje - notebook/telefon	3 990 Kč	3 627 Kč	3 325 Kč	7 dnů
Oprava přeplovaného (škratovaného) přístroje - notebook/telefon	3 490 Kč	3 173 Kč	2 908 Kč	7 dnů
Oprava napájecího zdroje - notebook	299 Kč	272 Kč	249 Kč	1 den
Výměna klávesnice (jen práce) - notebook/telefon	349 Kč	317 Kč	291 Kč	1 den
Výměna mechaniky (jen práce) - notebook	299 Kč	272 Kč	249 Kč	1 den
Čistění - notebook/telefon	499 Kč	454 Kč	416 Kč	2 dny
Výměna / navýšení kapacit operační paměti nebo disku (jen práce) - notebook	299 Kč	272 Kč	249 Kč	1 den
Záloha dat z notebooku / přenesení dat na nový HDD	1 190 Kč	1 082 Kč	992 Kč	1 den

Servis GPS navigace a handsfree

Typ servisního zásahu a orientační cena*	Cena s DPH základní od	Cena s DPH věrnostní od	Cena s DPH voucher od	Přibližná doba vyřízení
Upgrade map	596 Kč	542 Kč	497 Kč	2 dny
Instalace další mapy do navigace	149 Kč	135 Kč	124 Kč	týž den
Nahrání bodů zájmu	298 Kč	271 Kč	248 Kč	týž den
Nastavení handsfree v automobilu	298 Kč	271 Kč	248 Kč	týž den
Nastavení bluetooth propojení (např. navigace a telefonem)	298 Kč	271 Kč	248 Kč	týž den

Záchrana dat z disků a paměťových karet

Druh opravy	Cena s DPH základní od	Cena s DPH věrnostní od	Cena s DPH voucher od	Přibližná doba vyřízení
Diagnostika poškozeného média	0 Kč	0 Kč	0 Kč	3 dny
Záchrana dat - s softwarový zásah k opravě poškozeného disku (např. smazané daty)	1 192 Kč	1 084 Kč	993 Kč	3 dny
Záchrana z disku s poškozenou servisní oblastí, obnova firmwaru	1 800 Kč	1 636 Kč	1 500 Kč	3 dny
Záchrana dat - hardwarový zásah u mechanicky poškozeného disku	3 500 Kč	3 182 Kč	2 917 Kč	3 dny

Výjezd specializované technika do firmy

Služba	Cena bez DPH základní od	Cena bez DPH věrnostní od	Cena bez DPH voucher od	Poznámka
Paušální sazba za výjezd technika po Praze a po Brno (po městě, jen výjezd)*	600 Kč	545 Kč	500 Kč	jen příjezd technika
Paušální sazba za výjezd technika mimo Prahu a Brno (po městě, jen výjezd)*	500 Kč	455 Kč	417 Kč	jen příjezd technika
Cena za km mimo město, kde je pobočka	16 Kč	15 Kč	13 Kč	cena aplikace na míru

* U výjezdu technika se základní sazba (s arvis PC, telefon a mobilního internetu) je účtována výhodněji pokudí včetně 30 minut zásahu (tz. "standardní výjezd k zákazníkovi").

Pravidelná údržba počítačových sítí

příklady měsíční údržby sítí	měsíčně bez DPH	věrnostní bez DPH	voucher na první měsíc	reálná doba při hovření
Pravidelná údržba - návštěva technika 1x měsíčně firmy s 5 PC + notebooky	3 900 Kč	3 545 Kč	3 250 Kč	8 hodin
Vzdálená správa serveru a 25 počítačů, zabezpečení, mail server	7 900 Kč	7 182 Kč	6 583 Kč	8 hodin
Vzdálená správa + pravidelná týdenní návštěva - ERP, CRM, Exchange, 50 počítačů	14 900 Kč	13 545 Kč	12 417 Kč	4 hodiny

Instalace sítí / kamerových systémů

Příklady cen za realizaci rozvodů bez ceny materiálů	základní bez DPH	věrnostní bez DPH	s vouchery na 5 hodin	Přibližná doba dodání
Instalace LAN + Wi-Fi routeru, propojení na internet, 5 počítačů v síti, rozvod bez káblů	5 900 Kč	5 364 Kč	4 672 Kč	7 dní
Instalace sítě včetně káblů pro tři místnosti, vytváření 10 zásovek, propojení na internet	25 000 Kč	22 727 Kč	22 035 Kč	14 dní
Instalace Racku, patch panelů, 10 místnosti, 40 zásovek, LAN a telefonní rozvod	115 000 Kč	104 545 Kč	103 853 Kč	14 dní
kamerový rozvod po více, 6 kamer, server v racku, vnitřní kabelování rozvod	35 000 Kč	31 838 Kč	31 126 Kč	14 dní

Cenik platný od 1.3.2011. Práva na změnu ceny vyhrazeno.



Obrázek 10: Cenik IT sluzeb spolecnosti Mironet

Zdroj: [18]

Příloha B: Ceník IT služeb firmy IT Partner

Servis PC, Notebooku

Zjištění závady, navrhnutí řešení – analýza problému (SW, HW)	od 200 Kč
Diagnostika notebooku – vadný MB nebo napájecí chipset	500 Kč
Expresní servis - příplatek (pokud to je možné, jsme schopni zajistit servis do 30 hodin)	700 Kč
Odvirování v MS Windows (XP, Vista, 7, 8 a 10)	od 600 Kč
Zrychlení systému notebooku, PC (kontrola spuštěných aplikací, instalace defrg. programu)	od 700 Kč
Vyčištění větráčku od prachu u notebooku	od 700 Kč
Vyčištění větráčku od prachu u notebooku + celkové čištění spec. přípravkem (MB, šasy, displej)	od 800 – 1 500 Kč
Vyčištění větráčku CPU od prachu – PC	500 Kč
Vyčištění větráčku CPU od prachu – PC + celkové čištění (zdroj, MB, další větráčky ...)	700 Kč
Renovace plastů notebooku (vyleštění displeje, vyčištění klávesnice od drobečků a mastnot)	od 500 Kč
Čištění politého notebooku (cena bez výměny nefunkčních dílů)	od 500 – 3 500 Kč
Vyčištění OS – zrychlení systému MS Windows (XP, Vista, 7)	450 Kč
Instalace programu v MS Windows (XP, Vista, 7) / ks	300 Kč
Instalace systému MS Windows (XP, Vista, 7) + instalace ovladačů pro HW / PC	1 300 Kč
Instalace OS Linux – Ubuntu (pouze čistá instalace) / PC	800 Kč
Instalace komponentů do PC / ks	300 Kč
Výměna klávesnice notebooku	od 1 500 Kč
Výměna prasklého displeje notebooku	od 4 000 Kč
Výměna ventilátoru notebooku	od 1 200 Kč
Přinstalace systému MS Windows (XP, Vista, 7)	1 300 Kč
Přinstalace OS Linux – Ubuntu	800 Kč
Nastavení, úprava systému / programu v MS Windows (XP, Vista, 7)	300 Kč / hod
Záloha vašich dat z PC – cena dle obsahu	500 – 4 000 Kč
Záchrana dat ze SW vadného disku (chybný filesystem nebo oddíl)	od 900 Kč
Záchrana dat dat z HW vadného disku	od 12 000 Kč
Servis ostatních zařízení (routery, wifi, gps, tiskárny,...)	od 500 Kč / hod
Non stop – příplatek k servisu (20:00-7:00, PO-NE)	1 500 Kč
Administrační správa serveru – OS Linux	2 000 Kč / hod

Tvorba webových stránek

Domény, hosting	
Domény, hosting, webhostingové práce (viz. m-hosting.cz)	CENÍK ZDE
Tvorba webu	
Tvorba grafické šablony (Web Design)	750 Kč / hod
Tvorba malého webu (Small Web)	od 7 000 Kč
Tvorba středního webu (Medium Web)	od 13 000 Kč
Tvorba rozsáhlého webu (Large Web)	od 30 000 Kč
Tvorba online obchodu (eShop)	30 000 Kč
Připojení administračního systému k webu (dle náročnosti)	3 000 – 15 000 Kč
Navržení schema aplikace, struktura funkcí (informační schůzka + PDF schema)	od 6 000 Kč

Správa webu	
Jednorázová úprava webu	800 Kč / hod
Základní správa webu	1 000 – 3 500 Kč / měs.
Střední správa webu	od 3 500 / měs.
Obsáhlá správa webu	od 9 000 / měs.

Rekonstrukce webu	
Rekonstrukce malého webu	od 7 000 Kč
Rekonstrukce středního webu (včetně DB)	od 14 000 Kč
Rekonstrukce rozsáhlého webu (včetně DB)	od 20 000 Kč

SEO optimalizace, Internetový marketing	
SEO analýza webu	1 500 – 8 000 Kč
SEO analýza webu (3 týdny) + osobní SEO konzultace	2 500 Kč
SEO optimalizace pro vyhledávače (zvýšení návštěvnosti)	2 000 – 20 000 Kč / měs.
SEO optimalizace pro vyhledávače + Internetový marketing (zvýšení návštěvnosti)	3 000 – 30 000 Kč / měs.

Migrace webu, online aplikací, databázových aplikací	2 000 – 30 000 Kč
Vývoj web. aplikace (html, css, php, mysql, mail)	1 000 Kč / hod
Úprava šablon (WordPress, Joomla, VirtueMart, html, css, php)	800 Kč / hod
Napojení analýzy návštěvnosti (kompletní přehled o návštěvách webu)	1000 Kč / web
Tvorba reklamních bannerů (jpg, png, gif, flash)	od 500 Kč / ks

Správa sítě, Wifi

Sítě, prvky	
Síťový kabel (m)	Od 25 Kč
Bezdrátová domácnost – Wifi router (AP), instalace, nastavení zabezpečení, instruktáž	2 000 Kč
Zařízení: router, switch, wifi usb, rj 45, spojky, záložní zdroje	Dle aktuální nabídky
Práce 1/4 hod	300 Kč / hod
Práce 1/2 hod	400 Kč / hod
Práce 1hod	800 Kč / hod

Úložiště dat, zálohový server	
MiniNet Server Router, Ext. Ethernet HDD 1-2TB (dle konfigurace)	od 8 000 Kč
MiniNet Server Wifi Router, Ext. Ethernet HDD 1-2TB (dle konfigurace)	od 12 000 Kč
Server PC Linux L1 1000GB 64MB cache Green ed. (dle konfigurace)	od 15 000 Kč
Server PC Linux L2 2000GB 64MB cache Green ed. (dle konfigurace)	od 20 000 Kč

IT Poradenství

U nás na firmě	zdarma (do 15 min)
Po Hradci Králové	400 Kč / hod
Mimo Hradec Králové	450 Kč / hod + doprava

Školení	
MS Windows XP, Vista a 7	400 Kč / hod
MS Word 2003, 2007, 2010, Office 365	400 Kč / hod
MS Excel 2003, 2007, 2010, Office 365	400 Kč / hod

MS PowerPoint 2003, 2007, 2010, Office 365	400 Kč / hod
Google Apps	400 Kč / hod
Školení OS Android, iOS	400 Kč / hod
Tvorba vektorové grafiky v programu Inkscape (pro začátečníky, mírně pokročile)	500 Kč / hod
Úprava fotografií v programu IrfanView (pro začátečníky)	500 Kč / hod
Základy tvorby počítačové sítě	500 Kč / hod
Základy tvorby webových stránek	700 Kč / hod
Základy tvorby webových stránek – kurz	9 000 Kč / 10hod
Základy práce v operačním systému Linux – Ubuntu	700 Kč / hod
Zásady bezpečného a správného používání systému Windows	400 Kč / hod
* Školení pouze u zákazníka: ve firmě, škole, u vás doma.	

IT outsourcing

Ext. správa ICT (PC, notebooky, tiskárny, sítě, spotř. materiálu do kanceláře)	od 500 Kč / měs.
--	------------------

Ceník dopravy

Hradec Králové	doprava zdarma
Mimo Hradec Králové	10 Kč / km
Servisní výjezd – Pardubice	300 Kč

Ceník ostatních položek

ESET NOD32 CZ – 1rok (cena dle výběru a verze) *	Od 1 200 Kč
MS Windows, Office (cena dle výběru a verze) *	Od 2 000 Kč
OS Linux – Ubuntu (+ poplatek za nainstalování systémů, viz. výše)	zdarma
OpenOffice 3.2 CZ *	zdarma
IrfanView 4.2 (pro domácí použití) *	zdarma
AVG (pro studenty a domácnost) *	zdarma
AVIRA pro studenty a domácnost *	zdarma
Domácí data server	od 20 000,- Kč
Firemní data server	od 30 000,- Kč
Informační systém WIS	od 2 000,- Kč / měs.
* Příplatek 300 Kč – instalace / PC. Pokud nejste z HK, tak i za dopravu, viz. ceník dopravy.	

Obrázek 11: Ceník IT služeb firmy IT Partner

Zdroj: [17]

Příloha C: Stanovení vah alternativ na základě kritéria

Tabulka 8: Stanovení vah alternativ na základě kritéria K1

K1	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	Geometrický průměr	v_i
A1	1	5	1/3	1/5	1/3	1/3	7	3	0,969074	0,08325605
A2	1/5	1	1/7	1/9	1/7	1/7	1/3	1/5	0,21351346	0,018343581
A3	3	7	1	1/3	3	3	5	3	2,35466417	0,202296252
A4	5	9	3	1	3	5	7	5	4,03935138	0,347032777
A5	3	7	1/3	1/3	1	3	5	3	1,78915787	0,153711912
A6	3	7	1/3	1/5	1/3	1	5	3	1,27537311	0,109571124
A7	1/7	3	1/5	1/7	1/5	1/5	1	1/3	0,33621086	0,028884882
A8	1/3	5	1/3	1/5	1/3	1/3	3	1	0,66233778	0,056903423
Suma									11,6396826	1

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 9: Stanovení vah alternativ na základě kritéria K2

K2	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	Geometrický průměr	v_i
A1	1	1	1	5	7	1	9	1	2,05252672	0,181894965
A2	1	1	1	5	7	1	9	1	2,05252672	0,181894965
A3	1	1	1	5	7	1	9	1	2,05252672	0,181894965
A4	1/5	1/5	1/5	1	5	1/5	7	1/5	0,57036419	0,050545688
A5	1/7	1/7	1/7	1/5	1	1/7	3	1/7	0,27802422	0,024638513
A6	1	1	1	5	7	1	9	1	2,05252672	0,181894965
A7	1/9	1/9	1/9	1/7	1/3	1/9	1	1/9	0,17310955	0,015340972
A8	1	1	1	5	7	1	9	1	2,05252672	0,181894965
Suma									11,2841316	1

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 10: Stanovení vah alternativ na základě kritéria K3

K3	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	Geometrický průměr	v_i
A1	1	1	5	9	1	5	1	5	2,406545434	0,2102
A2	1	1	5	9	1	5	1	5	2,406545434	0,2102
A3	1/5	1/5	1	5	1/5	1	1/5	1	0,546872706	0,04777
A4	1/9	1/9	1/5	1	1/9	1/5	1/9	1/5	0,182290902	0,01592
A5	1	1	5	9	1	5	1	5	2,406545434	0,2102
A6	1/5	1/5	1	5	1/5	1	1/5	1	0,546872706	0,04777
A7	1	1	5	9	1	5	1	5	2,406545434	0,2102
A8	1/5	1/5	1	5	1/5	1	1/5	1	0,546872706	0,04777
Suma									11,44909076	1

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 11: Stanovení vah alternativ na základě kritéria K4

K4	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	Geometrický průměr	v_i
A1	1	1/5	3	1/5	1/7	1/5	1/5	3	0,4614855	0,03775
A2	5	1	7	3	1/5	3	1	7	2,14069514	0,1751
A3	1/3	1/7	1	1/7	1/9	1/7	1/7	1	0,25034015	0,02048
A4	5	1/3	7	1	1/3	1	1/3	7	1,31742315	0,10776
A5	7	5	9	3	1	3	5	9	4,34731087	0,35559
A6	5	1/3	7	1	1/3	1	1/3	7	1,31742315	0,10776
A7	5	1	7	3	1/5	3	1	7	2,14069514	0,1751
A8	1/3	1/7	1	1/7	1/9	1/7	1/7	1	0,25034015	0,02048
Suma									12,2257133	1

*Zdroj: Vlastní zpracování***Tabulka 12:** Stanovení vah alternativ na základě kritéria K5

K5	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	Geometrický průměr	v_i
A1	1	1	1	9	1	1	1	1	1,31607401	0,14063
A2	1	1	1	9	1	1	1	1	1,31607401	0,14063
A3	1	1	1	9	1	1	1	1	1,31607401	0,14063
A4	1/9	1/9	1/9	1	1/9	1/9	1/9	1/9	0,14623045	0,01563
A5	1	1	1	9	1	1	1	1	1,31607401	0,14063
A6	1	1	1	9	1	1	1	1	1,31607401	0,14063
A7	1	1	1	9	1	1	1	1	1,31607401	0,14063
A8	1	1	1	9	1	1	1	1	1,31607401	0,14063
Suma									9,35874854	1

*Zdroj: Vlastní zpracování***Tabulka 13:** Stanovení vah alternativ na základě kritéria K6

K6	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	Geometrický průměr	v_i
A1	1	3	1	7	7	5	9	3	3,44513614	0,28274
A2	1/3	1	1/3	5	5	3	7	1	1,66241558	0,13643
A3	1	3	1	7	7	5	9	3	3,44513614	0,28274
A4	1/7	1/5	1/7	1	1	1/3	3	1/5	0,41113362	0,03374
A5	1/7	1/5	1/7	1	1	1/3	3	1/5	0,41113362	0,03374
A6	1/5	1/3	1/5	3	3	1	5	1/3	0,81776543	0,06711
A7	1/9	1/7	1/9	1/3	1/3	5	1	1/7	0,32980391	0,02707
A8	1/3	1	1/3	5	5	3	7	1	1,66241558	0,13643
Suma									12,18494	1

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 14: Stanovení vah alternativ na základě kritéria K7

K7	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	Geometrický průměr	v_i
A1	1	1/7	1/5	3	1/3	1/5	1	3	0,60153431	0,04871
A2	7	1	3	9	5	3	7	9	4,53405414	0,36717
A3	5	1/3	1	7	3	1	5	7	2,43229928	0,19697
A4	1/3	1/9	1/7	1	1/3	1/7	1/3	1	0,30940313	0,02506
A5	3	1/5	1/3	3	1	1/3	3	5	1,14720269	0,0929
A6	5	1/3	1	7	3	1	5	7	2,43229928	0,19697
A7	1	1/7	1/5	3	1/3	1/5	1	3	0,60153431	0,04871
A8	1/3	1/9	1/7	1	1/5	1/7	1/3	1	0,29026429	0,02351
Suma									12,3485914	1

*Zdroj: Vlastní zpracování***Tabulka 15:** Stanovení vah alternativ na základě kritéria K8

K8	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	Geometrický průměr	v_i
A1	1	1	1	9	3	1	5	1	1,84625516	0,1755
A2	1	1	1	9	3	1	5	1	1,84625516	0,1755
A3	1	1	1	9	3	1	5	1	1,84625516	0,1755
A4	1/9	1/9	1/9	1	1/7	1/9	1/5	1/9	0,16240146	0,01544
A5	1/3	1/3	1/3	7	1	1/3	3	1/3	0,73633701	0,07
A6	1	1	1	9	3	1	5	1	1,84625516	0,1755
A7	1/5	1/5	1/5	5	1/3	1/5	1	1/5	0,38982963	0,03706
A8	1	1	1	9	3	1	5	1	1,84625516	0,1755
Suma									10,5198439	1

*Zdroj: Vlastní zpracování***Tabulka 16:** Stanovení vah alternativ na základě kritéria K9

K9	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	Geometrický průměr	v_i
A1	1	1/3	1/7	1/7	1/7	1/7	3	1	0,37796447	0,0311
A2	3	1	1/5	1/5	1/5	1/5	5	3	0,71972496	0,05922
A3	7	5	1	1	1	1	9	7	2,61773738	0,21539
A4	7	5	1	1	1	1	9	7	2,61773738	0,21539
A5	7	5	1	1	1	1	9	7	2,61773738	0,21539
A6	7	5	1	1	1	1	9	7	2,61773738	0,21539
A7	1/3	1/5	1/9	1/9	1/9	1/9	1	1/3	0,20712245	0,01704
A8	1	1/3	1/7	1/7	1/7	1/7	3	1	0,37796447	0,0311
Suma									12,1537259	1

Zdroj: Vlastní zpracování