

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Posouzení výhodnosti outsourcingu vybraného procesu v podniku

Tomáš Kropáček

Bakalářská práce

2016

**Prohlašuji:**

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Byl jsem seznámen 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 28. 4. 2016

Tomáš Kropáček

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Tomáš Kropáček**  
Osobní číslo: **E13231**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management ochrany podniku a společnosti**  
Název tématu: **Posouzení výhodnosti outsourcingu vybraného procesu v podniku**  
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

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

Cílem práce je posouzení ekonomické výhodnosti outsourcingu vybraného procesu v podniku.

Osnova:

- Důvody a důsledky vyčleňování podnikových funkcí a činností.
- Výhody a nevýhody outsourcingu a insourcingu.
- Komunikace a vztahy s poskytovatelem služeb.
- Definování rozhraní podnik - poskytovatel.
- Hodnocení výsledků a výhodnosti outsourcingu.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **min. 35 stran**

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

Seznam odborné literatury:

DVOŘÁČEK, J., TYLL, L. Outsourcing a offshoring podnikatelských činností. Praha: C.H.Beck, 2010. 208 s. ISBN 978-80-7400-010-2.

FERRISS, T. Čtyřhodinový pracovní týden. Brno: Jan Melvil Publishing, 2010. 416 s. ISBN 978-80-87270-02-8.

GREAVER, M.F. Strategic outsourcing: a structured approach to outsourcing decisions and initiatives. New York: AMACOM, 1999. 314 s. ISBN 0814404340.

RYDVALOVÁ, P., RYDVAL, J. Outsourcing ve firmě: Průvodce pro manažera s tipy pro české prostředí. Brno: Computer Press, a.s., 2007. 102 s. ISBN 978-80-251-1807-8.

STÝBLO, J. Outsourcing a outplacement: vyčleňování činností a uvolňování zaměstnanců. Praha: ASPI, 2005. 116 s. ISBN 80-7357-094-7.



Vedoucí bakalářské práce:

**PaedDr. Alexandr Šenec**

Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **29. září 2015**

Termín odevzdání bakalářské práce: **29. dubna 2016**



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

L.S.



doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.  
vedoucí ústavu

## **PODĚKOVÁNÍ**

Tímto bych rád poděkoval svému vedoucímu bakalářské práce PaedDr. Alexandru Šencovi za jeho odborné vedení, trpělivost, pomoc a rady při zpracování této práce.

Zároveň bych rád poděkoval své přítelkyni, která mi byla při zpracování oporou, za její trpělivost a cenné poznatky během vypracování. Rád bych poděkoval i Jiřímu Krejčíkovi a jeho agentuře, díky které mohla být práce právě v této podobě.

## **ANOTACE**

Práce je věnována posouzení výhodnosti outsourcingu propagace s využitím online nástrojů v případě internetového obchodu. Obsahuje několik analýz, které napomáhají k posouzení samotné výhodnosti. Dále je outsourcing a online propagace zkoumána i v teoretické rovině, kdy jsou analyzovány výhody, nevýhody, rizika a důvody k outsourcingu.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

posouzení, výhodnost, outsourcing, propagace, analýza

## **TITLE**

Appraisal of outsourcing's advantageousness in chosen enterprises's proces

## **ANNOTATION**

The work is primarily focused on appraisal of outsourcing's advantageousness in promotion by using online tools in e-shop. It contains several analysis, that lead to appraisal of outsourcing. Outsourcing and online promotion are also researched in the theory, when advantages, disadvantages, risks and reasons for outsourcing are analysed.

## **KEYWORDS**

appraisal, advantageousness, outsourcing, promotion, analysis

# OBSAH

Úvod .....	11
1 Základní pojmy .....	12
1.1 Outsourcing .....	12
1.2 Insourcing .....	12
1.3 Outplacement .....	13
1.4 Offshoring .....	13
1.5 Facility management .....	14
2 Historie a současnost outsourcingu .....	15
2.1 Historie .....	15
2.2 Současnost .....	16
3 Životní cyklus outsourcingového projektu .....	18
3.1 Rozhodování o outsourcingu .....	18
3.2 Hodnocení a výběr dodavatele .....	19
3.3 Outsourcingová smlouva .....	19
3.4 Implementace činností .....	21
3.5 Provoz a hodnocení efektivnosti .....	22
4 Důvody outsourcingu .....	23
4.1 Výhody outsourcingu .....	24
4.2 Nevýhody outsourcingu .....	25
5 Rizika outsourcingu .....	26
5.1 Analýza rizik .....	28
6 Oblasti outsourcingu .....	29
7 Představení společností .....	33
7.1 Internetový obchod OliveWay.cz .....	33
7.2 Internetová agentura Jirkont.cz .....	34
8 Posouzení výhodnosti outsourcingu internetového marketingu .....	35
8.1 Analýza nákladů .....	35
8.1.1 Náklady na outsourcing .....	35
8.1.2 Náklady na propagaci prostřednictvím online nástrojů interně .....	37
8.2 Analýza tržeb .....	40
8.2.1 Analýza tržeb v období outsourcingu .....	40
8.2.2 Analýza potenciálních tržeb v případě interní online propagace .....	42
8.3 Analýza rizik .....	45

8.3.1 Analýza rizik u outsourcingu propagace s využitím online nástrojů.....	45
8.3.2 Analýza rizik u interního zajištění propagace s využitím online nástrojů .....	47
9 Shrnutí a doporučení .....	49
9.1 Kvantitativní kritéria .....	49
9.2 Kritérium rizika .....	50
Závěr.....	51
Použitá literatura .....	52



## SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1 - Struktura nástrojů pro internetový marketing .....	29
Obrázek 2 - Průměrné měsíční tržby v Kč .....	42
Obrázek 3 - Potenciální průměrné měsíční tržby v Kč .....	44
Tabulka 1- Celkové náklady na outsourcing v Kč .....	37
Tabulka 2 - Celkové průměrné měsíční náklady na outsourcing v Kč .....	37
Tabulka 3 - Náklady na školení nových zaměstnanců v Kč .....	38
Tabulka 4 - Náklady spojené s interním zajištěním procesu propagace s využitím online nástrojů v Kč .....	39
Tabulka 5 - Měsíční náklady v případě interního zajištění procesu propagace s využitím online nástrojů v Kč .....	40
Tabulka 6 - Celkové tržby v období outsourcing propagace pomocí online nástrojů v Kč .....	40
Tabulka 7 - Nárůst tržeb 2015/2016.....	41
Tabulka 8 - Potenciální průměrné měsíční tržby v Kč.....	43
Tabulka 9 - Kvantifikace rizik u outsourcingu.....	46
Tabulka 10 - Matice rizik v případě outsourcingu .....	46
Tabulka 11 - Kvantifikace rizik u interního zajištění propagace .....	47
Tabulka 12 - Matice rizik u interního zajištění propagace .....	48

## **SEZNAM ZKRATEK**

apod. – a podobně

č. - číslo

ČSN – česká technická norma

DPH – daň s přidanou hodnotou

EN – evropská norma

FB - Facebook

hod. - hodina

IAOP – International Association Outsourcing Professionals

IČO – identifikační číslo

ISBN – International Standard Book Number

IT – informační technologie

Kč – koruna česká

PPC – pay-per-click, internetová reklama placená za proklik

s. - strana

SEO – Search Engine Optimization – optimalizace stránky pro vyhledávače

str. - strana

SWOT – Silné a slabé stránky, příležitosti, hrozby

tis. - tisíc

## ÚVOD

*„Používám nejenom všechny mozky, které mám, ale také všechny ty, které si mohu vypůjčit.“*  
(Woodrow Wilson)

Ekonomická výhodnost vyčlenění vybraných procesů patří mezi nejdůležitější parametry při rozhodování o využití či nevyužití outsourcingu. V této práci se bude zkoumat především zmíněná ekonomická výhodnost, případné výhody či nevýhody, ale i celý proces od výběru outsourcované činnosti přes výběr poskytovatele až po následné vztahy a komunikaci s poskytovatelem. Pro praktickou část byla vybrána oblast malého a středního podnikání z důvodu přehlednějšího a detailnějšího znázornění celého procesu v rámci této práce. Množství vyčleněných činností a nabídka firem zajistit správu nad vyčleněnou oblastí se v posledních letech výrazně rozrostla. Už se nejedná pouze o outsourcing IT nebo logistiky, v dnešní době je možné poptávat veškeré služby spojené s dodávkou či expedicí zboží, zajistit si kompletní marketing společnosti, nábor zaměstnanců prostřednictvím personálních agentur. Všechny tyto činnosti budou v celé práci zmíněny a okomentovány, protože z outsourcingu se stává ve 21. století fenomén, který je často opomíjen a může podnikání posunout na další úroveň. Internetový marketing se s vývojem online prostředí stává hybatelem trhu právě v odvětvích, které směřují své aktivity na internet. Jedná se o oblast, které věnuje pozornost čím dál více firem a úzce souvisí s meziročním růstem českých internetových obchodů. Zajímavostí je, že nikdo nezná přesný algoritmus vyhledávačů Google a Seznam a tudíž není možné přesně určit, zda je vykonaná práce správná či nikoliv. Na druhou stranu existuje spousta nástrojů, kterými mohou majitelé stránek měřit návštěvnost, počet návštěv na jeden nákup a mnoho dalších parametrů – v podstatě se dá říct, že ať si dnes kdokoliv vymyslí jakýkoliv parametr, který sleduje úspěšnost návštěvnost a růst tržeb v online prostředí, tak je možné jej pomocí různých vzorců velmi kvalitně měřit, sledovat a analyzovat, případně upravovat.

V rámci této práce bude tedy zkoumána výhodnost vyčlenění konkrétních činností v rámci menších podniků a důsledky, které mohou díky outsourcingu nastat. **Cílem práce je posouzení ekonomické výhodnosti outsourcingu vybraného procesu v podniku.**

# 1 Základní pojmy

S procesem outsourcingu se pojí mnoho odborných pojmů, které budou v této kapitole vysvětleny a výrazně pomohou k porozumění dalšímu textu. Cílem této kapitoly je vymezení a jasné vysvětlení pojmů jako outsourcing, insourcing, offshoring či outplacement a definování dílčích rozdílů mezi jednotlivými pojmy. Vzhledem k tomu, že ani jeden z výrazů nemá v češtině vhodný ekvivalentní výraz, budou se v textu objevovat v jejich počestělé verzi, která nejvíce vystihne jejich význam.

## 1.1 Outsourcing

*„Outsourcing je dlouhodobý smluvní vztah s „někým“ vně vlastní organizace na poskytování služeb v jedné nebo více oblastech její činnosti“*[13, str. 3].

Outsourcing neboli „Outside Resource Using“ znamená v doslovném překladu používání vnějších zdrojů, v praxi se využívá jako pojem pro vytěsnění určitých aktivit. Pokud se společnost rozhodne uvažovat o outsourcingu, tak se nejčastěji jedná o rozhodování mezi dvěma strategiemi „dělej nebo nakup“[4].

Při realizaci outsourcingu mohou být odstraňovány organizační mezistupně, čímž dochází ke zploštění struktury firmy o vyčleněné aktivity a současně ke zjednodušení procesů o služby zajišťované poskytovatelem. V některých případech se s outsourcingem počítá už při zakládání podniku, čímž je okamžitě přistoupeno k hledání poskytovatele služby a organizační struktura firmy je tímto zploštěna na minimum už od začátku fungování. Jsou případy, kdy společnost vede pouze jednatel se svými společníky, kteří mají na starost právě komunikaci a budování vztahu s poskytovateli služeb, kteří obstarávají veškeré činnosti, které vyžadují pravidelný chod podniku. S touto myšlenkou úzce souvisí například vznik logistických center, které hojně využívají obchodníci s různým zbožím. Majitelé internetových obchodů mohou mít touto cestou zajištěné skladování i expedici zboží k zákazníkovi, samotnou správu internetového obchodu mohou zajistit marketingové agentury nebo specialisté na internetový marketing[13].

## 1.2 Insourcing

*„Převzetí a začlenění služby nebo výroby produktu poskytované původně smluvně dodavatelsky do podnikatelských činností organizace“*[13, str. 5].

V případě insourcingu jde o případy, kdy dochází k opačné situaci než při outsourcingu. Jedná se o rozhodnutí společnosti zařadit původně nakupovanou služby do hierarchické struktury firmy. Jedná se především o případy, kdy firma roste a má pravidelný zisk a najme si

například vlastní účetní, protože vzhledem k rostoucím nárokům na činnost externí účetní se podniku finančně více vyplatí najmout vlastního zaměstnance či do budoucna založit finanční oddělení. Je důležité nezaměňovat insourcing s poskytováním služeb a činností jiným podnikům, které je outsourcují a využívají k tomu služby poskytovatele. K insourcingu mohou vést například nižší transakční náklady, o tomto pojmu více ve druhé kapitole, protože s pojmem transakční náklady je úzce pojena samotná historie outsourcingu. Významnou roli v ní hrají dva američtí ekonomové[13].

### **1.3 Outplacement**

*„Velmi osobní servis, služba zaměstnancům jak hledat nové zaměstnání, důvěrná a řešící konkrétní pomoc“ [12, str. 53].*

K outplacementu často dochází právě při zahájení outsourcingu v podniku. Činnosti, u kterých podnik nově využívá outsourcing, totiž dříve obstarávali zaměstnanci firmy, kteří s příchodem outsourcingu mohou být hromadně propuštěni. Z těchto důvodů se do firem zavádí outplacement, který snižuje sociální dopady hromadného propouštění a podporuje firemní kulturu a stabilizaci zaměstnanců ve firmě. Stejně jako u ostatních procesů ve firmě je nutné sledovat a zvážit ekonomické výhody a nevýhody. Mezi nevýhodami jsou často jmenovány například konzultace s právníky, odstupné nad rámec stanovený zákonem nebo rekvalifikační kurzy. Naopak k výhodám patří především úspora mzdových nákladů a udržení kvalitních a loajálních zaměstnanců. Stejně tak může být outplacement obecně využit jako jedna ze zaměstnaneckých výhod při nábore nových zaměstnanců, protože garance péče o zaměstnance i v případě propuštění je dobrým znamením pro potenciálního zájemce o pracovní místo ve firmě[13].

Vzhledem k tomu, že se tato práce bude věnovat především outsourcingu marketingových aktivit, tak tento pojem není nutné detailněji rozvádět. Nicméně v moderní éře podnikání je důležité ho vnímat jako nedílnou součást činností personálních oddělení. Protože kvalifikačně prováděný outplacement se týká už formy nábore a výběru zaměstnanců, dalšího osobního rozvoje zaměstnance, jeho školení a tréninku, až po stanovení nejvhodnější formy kariérního rozvoje zaměstnanců.

### **1.4 Offshoring**

*„Outsourcing na velké vzdálenosti“ [4, str. 5].*

Původně byl tento pojem spojován především s daňovými ráji. Od roku 2002 dal časopis Wall Street Journal tento pojem do nového kontextu, když vymezil offshoring jako přesun některých nebo všech činností do nízkonákladových zemí. V obecné rovině se však stále jedná pouze o přesunutí činností v rámci jedné společnosti, která disponuje alespoň částečným podílem na území jiného státu. Jedná se tedy o možný způsob outsourcingu, mezi jehož hlavní přednosti patří ekonomické důvody. Nejenže přesun některých aktivit do zahraničí může znamenat vstup společnosti na nový trh, ale právě již zmiňovanou úsporu nákladů využitím levné pracovní síly. Působením na více trzích se i snižuje riziko v případě neočekávaného výpadku na jednom trhu. Pokud společnost působí na zahraniční trhu v rozvojové zemi, může se v případě výrobního procesu vyhnout velkému množství striktních předpisů a norem, které jsou běžnou součástí legislativních dokumentů na území rozvinutých států. Z těchto důvodů je proto výrobní proces pro firmu nejen jednodušší, ale i ekonomicky výhodnější[4].

## **1.5 Facility management**

*„Integrace činností v rámci organizace k zajištění a rozvoji sjednaných služeb, které podporují a zvyšují efektivitu vlastní základní činnosti“[2].*

Podstatou facility managementu je sloučení široké škály podpůrných procesů služeb, činností a zařízení v organizaci, čímž dojde k úsporám nákladů vyčleněné činnosti a k uvolnění kapacit organizace pro hlavní předmět podnikání. Samotný pojem facility management a související záležitosti jako definice, působnost a průvodce přípravou smluv je od roku 2007 definován normou ČSN EN 15221. Z těchto slov může plynout velká podobnost s outsourcingem, ale zatím nebyla zmíněna oblast použití facility managementu, která je pro definování tohoto pojmu klíčová.

Mezi podpůrné činnosti organizací při využívání facility managementu patří správa budov od technické údržby až po administrativní činnost, energetické služby, provoz kantýny, správa informačního systému, péče o vnější okolí organizace, ale i požární ochrana či bezpečnost zdraví při práci. V podstatě se tedy jedná o outsourcing služeb zahrnující více oblastí najednou, ale zároveň se jedná především o outsourcing technických činností pouze v bezprostředním okolí společnosti.

## 2 Historie a současnost outsourcingu

Náhled do historie outsourcingu nám pomůže chápat správně samotnou problematiku outsourcingu. Není totiž správné chápat outsourcing jako jednoduchou formu šetření nákladů s výběrem nejlevnější varianty poskytování hledaných služeb. Je nanejvýš vhodné na outsourcing nahlížet jako na projekt strategického řízení firmy. Stejně tak je důležité si uvědomit, že podoba outsourcingových procesů za celou dobu jeho existence na trhu se obměnila a moderní outsourcing s příchodem internetu přinesl mnoho dalších výhod i nevýhod. Samotná podstata však zůstala stejná, většinou jde primárně o snižování mzdových nákladů.

### 2.1 Historie

Odkazy na počátky outsourcingu se různí, některé prameny uvádí první známky outsourcingu již v 18. století, kdy jej formou výběrových řízení využívaly zejména vládní instituce. Podobný způsob outsourcingu je zmiňován i v souvislosti s průběhem druhé světové války, kdy americká federální vláda využívala systémů facility managementu, v dnešní době už můžeme vnímat outsourcing jako nástroj facility managementu. Základní průlom outsourcingu z pohledu ekonomie způsobil tedy až Ronald Coase a po něm Oliver Eaton Williamson. Tito dva američtí ekonomové dali základy především smluvním přístupům v outsourcingu tak, jak je můžeme vidět dnes.

Z pohledu ekonomie je důležité zmínit pojem transakční náklady, který zavedl již zmiňovaný Ronald Coase a O. E. Williamson jej později dále rozpracoval. Jedná se o pojem, který zahrnuje komunikaci, hledání informací, vyjednávání o cenách, právní náležitosti a spoustu dalších činností, které nastávají při výměně zboží a řízení firem. Jsou to náklady, které jsou s organizací produkce spjaty prostřednictvím cenového mechanismu a Coase tyto náklady rozdělal na náklady spojené se zjišťováním relevantních tržních cen a náklady spojené s uzavíráním kontaktů. Základním principem transakčních nákladů bylo stanovit jasně definovaná vlastnická práva, která mohou být následně účinně vymahatelná s velmi nízkými náklady na vyjednávání. O. E. Williamson rozpracoval tuto problematiku především o případ neúplných kontraktů. Jde o pohled, kdy nelze zcela předpokládat všechny budoucí aspekty vývoje světa. Z toho důvodu nazývá kontrakty neúplnými, protože i takové aspekty mohou ovlivnit zdánlivě úplný kontrakt[13].

Z hlediska strategického managementu existuje několik teorií, jejichž součástí je outsourcing. Obecně se však má za to, že by se podnik měl soustředit na hlavní podnikatelskou činnost, tedy na tu činnost, která zajišťuje podniku konkurenční výhodu a všechny ostatní

aktivita by měly být analyzovány jako adepti na outsourcing. S tím, že pokud si podnik chce udržet konkurenční výhodu, tak musejí být outsourcovány kvalitním zdrojem.

Pokud se zaměříme na samotný vývoj outsourcing v oblasti podnikání, tak můžeme sledovat první větší zmínky o něm v 60. letech 20. století, kdy byl spojován především se strategií „vyrob nebo kup“. Důvody pro využívání jiných zdrojů byly tehdy spojeny především s vidinou úspory nákladů. Postupem času začal být outsourcing vnímán i jako otevřená příležitost pro strategická partnerství mezi společnostmi. Tento vývoj se v moderní éře posunul k fúzím a akvizicím mezi společnostmi. Samotné zavádění outsourcingu bylo často spojováno se samotným vývojem hospodářství. Využívání principů outsourcingu je typické pro úspěšné podnikání v období expanze, zatímco období recese bývá spojováno především s insourcinkem, kdy se společnost snaží si znovu zaštitit všechny podnikové procesy. Významným faktorem ve vývoji outsourcing byl vznik IT oblasti, ve které od počátku existovalo několik málo expertních firem a spousta společností je celosvětově začalo využívat.

## **2.2 Současnost**

Pohled na outsourcing v současnosti můžeme vnímat z několika pohledů – za prvé z pohledu využitelnosti. Už dávno se nejedná o pouze o výsadu velkých firem, nýbrž velmi vhodně jej využívají malé a střední podniky, protože se orientují opravdu pouze na svůj obor podnikání a například IT oblast nechávají na starost externím spolupracovníkům. Za druhé je to kvalita nabízených služeb. Původně se opravdu jednalo pouze o primární úsporu nákladů, v dnešní době už firmy nehledí pouze na ekonomické důvody, ale sledují i kvalitativní stránku nabízené služby. V potaz je důležité brát i možnost růstu našeho dodavatele, sledovat vývoj z hlediska technologií, ale i postoj na poli vědy a výzkumu.

Tyto pohledy sledují především teoretickou stránku vývoje outsourcingu. Samotný outsourcing v praxi však urazil velkou a dlouhou cestu – s outsourcingem jsou dnes spojeny pojmy jako digitální nomádství, virtuální asistent, outsourcingové portály a další. To vše je dáno globálním vývojem, který umožňuje spolupráce na delší vzdálenosti. Například Timothy Ferriss, který ke konečnému rozhodnutí, jaké činnosti outsourcovat, došel pomocí Paretova principu 80/20, ve své knize Čtyřhodinový pracovní týden uvádí na vlastním příkladu, jakým způsobem se mu povedlo outsourcovat své vlastní činnosti. Jedná se o autora, nezávislého redaktora a podnikatele na volné noze, jehož každodenní rutinu včetně vyřizování emailů, telefonních hovorů, domlouvání schůzek a dalších činností vyřizují virtuální asistenti na druhém konci světa[6].



Podobně ve svém článku hovoří Filip Dřímalka, podnikatel a expert na digitální inovace: „*Současná generace mění práci jednou za 7 let. Budoucí generace bude mít 7 prací v jeden okamžik*“ [5]. Takový vývoj je vzhledem k samotnému pokroku technologií a internetu logický. Ti, co nabízejí práci s přidanou hodnotu, dobře vědí, že jsou schopni nabídnout kvalitní služby za nižší náklady. Firmám mají pomoci k nalezení těch nejideálnějších dodavatelů služeb moderní outsourcingové portály Easytask, Upwork a další. Ty sdružují dodavatele, kteří se rozhodli nabídnout touto cestou své služby a zároveň umožňují firmám poptat konkrétní činnosti a řešit spolupráci ihned na jednom společném virtuálním místě, tak aby pro uživatele z řad firem byla spolupráce co nejjednodušší. S tímto vývojem se úzce pojí i rozvoj oblastí outsourcingu, už dávno se nejedná pouze o outsourcing výrobních činností, logistiky nebo IT. Nejčastěji outsourcované činnosti současnosti jsou administrativa, marketing, obchodní činnost, právní záležitosti či překladatelství. S oblasti IT se v dnešní době nepojí pouze základní nastavení webových stránek a programování, ale existuje mnoho specialistů na volné noze nebo specializovaných agentur, které nabízejí služby v oblasti internetového marketingu, webdesignu, mobilních aplikací či tvorby textového obsahu webu (copywriting) [5].

S vývojem v oblasti IT se pojí i rozvoj outsourcingu ve Střední Evropě, samotná oblast patří mezi nejvyhledávanější v celém světě a Praha patří mezi TOP 20 outsourcingových destinací na světě podle žebříčku společnosti Tholons Top 100. Zatímco ještě v roce 2007 byla ve více než 70 procentech preferována oblast Jižní Asie a především Indie jako hlavní destinace pro outsourcing, tak v dnešní době hledají malé i větší společnosti partnery na regionální či národní úrovni a v rámci Evropy se pro takovou spolupráci hodí region Střední Evropy ze všech nejvíc. V Praze najdeme centra provozována americkými, německými, švýcarskými, belgickými, ale i irskými společnostmi, které poskytují outsourcing podnikových služeb [5].

### 3 Životní cyklus outsourcingového projektu

Vznik každého projektu je svým způsobem dočasný a specifický. Stejně jako jakýkoliv jiný projekt i ten outsourcingový vyžaduje určité manažerské dovednosti, tedy plánování, vedení a rozhodování. Tyto dovednosti jsou využity i při tom nejmenším typu projektu, o kterých je více napsáno v textu o současnosti outsourcingu. V následujícím textu této kapitoly jsou tedy uvedeny jednotlivé etapy životního cyklu outsourcingového projektu. Každý projekt má totiž svůj začátek a konec.

#### 3.1 Rozhodování o outsourcingu

Rozhodování je jednou z průběžných manažerských funkcí. Je tedy zřejmé, že společně s analýzou a implementací postupuje jednotlivými sekvenčními manažerskými funkcemi. V případě rozhodovacích procesů jde o problémy, které mají dvě a více variant řešení. Co se týče rozhodování o outsourcingu, tak se rozhoduje v několika fázích. Nejdříve o tom, zda vůbec outsourcing je potřeba, následně se rozhoduje o tom, které činnosti a jak se vyčlení a na závěr je nutné určit, kterého dodavatele pro jednotlivé vyčleněné činnosti zvolíme[1].

Samotné rozhodování o outsourcingu vybraných činností by mělo být v souladu se strategickými vizemi celé organizace. Je především na vedení společnosti, aby rozhodlo, zda vůbec a které činnosti mají být vyčleněny poskytovateli služeb. Pro kvalitní rozhodnutí je podstatné disponovat kvalitními informacemi. Ty se získají důkladnou analýzou jednotlivých činností, jejich výhod a nevýhod, případných důsledků, které přinášejí podniku, stejně tak je vhodné analyzovat možné příčiny, které přinesou outsourcované činnosti. Pro tyto analýzy se může využít Paretův princip 80/20, který se zaměřuje především na činnosti, které podniku přinášejí většinu zisku. Jinými slovy - 80% zisku tvoří 20% činností podniku. Pro stanovení jasného přehledu příčin a důsledků můžeme využít Ishikawův diagram, který přehledně prezentuje jednotlivé příčiny vzniku outsourcingového projektu a případné důsledky, kterým v tomto případě je outsourcingový projekt. Na základě těchto analýz je stanovena vize, která definuje základní představy a očekávání od samotného projektu. Tyto představy a očekávání je nutné následně přeměnit na měřitelné cíle, s kterými je možné pracovat a lze je analyzovat. Až po těchto krocích, které jsou nutné k vypracování kvalitních požadavků na poskytovatele služeb, je organizace schopná přistoupit k výběru dodavatele outsourcingových služeb na základě vybraných parametrů[13].

## 3.2 Hodnocení a výběr dodavatele

Výběr dodavatele outsourcingových služeb se příliš neliší od jakéhokoli jiného dodavatelského výběrového řízení. Při vypsání výběrového řízení se využívají získané informace při analýzách v prvním kroku celého cyklu. Mezi požadavky na partnera patří nejčastěji finanční stabilita dodavatele služeb, počet a odbornost zaměstnanců, reference, kultura firmy či případné certifikace.

*„Pro hodnocení dodavatele lze doporučit co nejjednodušší systém ohodnocení daných oblastí outsourcingového procesu (komerční, technické, organizační oblasti atd.) na škále např. od 1 do 10. Důležitá je jednoznačnost výkladu kritérií!“* [13, str. 39]. Neméně důležité je vyjasnit si, jakým způsobem bude fungovat cenový model. Zda se bude jednat o pevnou cenu za daný objem nebo bude cena stanovena na základě vyhodnocení celkových nákladů dodavatele služby. V případě služeb kolem internetového marketingu se často využívá hodinová sazba marketingových specialistů, případně pevný poplatek za konkrétní služby – SEO optimalizace, tvorba PPC kampaní atd. Co se týče samotného posuzování výše ceny při výběru poskytovatele, tak nelze hledět pouze na nejnižší nabídku, ale je nutné vnímat i další faktory jako garantovaná doba záruky, výše poplatků z prodlení, možnost výpovědi či servisní služby.

Po ukončení výběrového řízení se kromě výběru samotného poskytovatele doporučuje sestavení preferenčního pořadí zbývajících účastníků. Při možném selhání vybraného poskytovatele je pak firma schopna oslovit dalšího kandidáta v relativně krátkém časovém období.

## 3.3 Outsourcingová smlouva

V této fázi mohou společnosti zvolit různou strategii. Dvořáček a Tyll například doporučují jít cestou oslovení dvou společností, které z výběrového řízení vyšly nejlépe a tím si vyjednat ty nejvýhodnější podmínky. Uzavření samotné smlouvy je nedílnou součástí celého procesu a v některých případech také tou nejdůležitější částí. Nejdůležitější částí samotné smlouvy obvykle bývá tzv. SLA (smlouva o úrovni služeb), která zahrnuje všechny podstatné smluvní podmínky v rámci outsourcingového vztahu. V rámci SLA jsou pak specifikovány informace ohledně dostupnosti, spolehlivosti, výkonnosti, reakční doby, provozní doby, servisních a cenových podmínek nebo případných sankcí či pokut při porušení těchto podmínek. Kvalita samotného vztahu je hodnocena podle předem určených metrik jako dostupnost nebo provozní doba. Doporučuje se zvolit takové metriky, které jsou snadno dostupné, objektivně měřitelné

a jejichž vyhodnocení může být předmětem určité automatizace. Zároveň je nutné dbát na to, aby metriky poskytovaly potřebné informace k posouzení kvality poskytovaných služeb. Často mají totiž podniky vybraného poskytovatele dopředu z různých důvodů a pomocí této smlouvy následně doladí nezbytné náležitosti. Jejím uzavřením partneri stvrzují dlouhodobé partnerství na základě vztahu ve smlouva. Tuto smlouvu mohou často doprovázet různé licenční či nájemní smlouvy. V některých případech jde i o to, aby mohl poskytovatel svého partnera oficiálně zastupovat například v prostředí internetu. Mezi základní požadavky smlouvy se řadí[4]:

- definice smluvních stran,
- přesná specifikace předmětu smlouvy,
- stanovení ceny poskytovaných služeb – zde záleží na tom, zda se jedná o fixní nebo pohyblivou složku,
- ošetření rizik – ochrana osobních dat, inflace, měnová ochrana,
- odpovědnost za vady a škody,
- součinnost smluvních stran,
- doba trvání smlouvy,
- způsob změny obsahu smlouvy,
- způsob vypořádání při ukončení spolupráce.

Existují dvě základní formy outsourcingových smluv, které můžeme ještě dál dělit[4]:

- Typová (pojmenovaná) smlouva
  - Smlouva o dílo – zde může docházet k problémům při chápání pojmu dílo jako činnosti časově přesně ukončené. Outsourcing je činnost kontinuální, opakovatelná.
  - Nájemní smlouva – podle platného právního řádu je možné si pronajmout pouze věci. I nájem tudíž může být outsourcingem, protože se jedná o zajištění konkrétních aktivit externím způsobem.
  - Mandátní smlouva – využívá se v momentě, kdy poskytovatel funguje pouze jako prostředník pro komunikaci se třetí stranou.
- Nominální (nepojmenovaná) smlouva – tento typ smlouvy poskytuje společnostem v dnešní době větší volnost a svobodu při sepisování outsourcingové smlouvy. Není totiž nijak upravena právním řádem, je tedy čistě na firmách jaká ustanovení bude obsahovat a čeho se bude týkat. Větší volnost znamená i vyšší riziko, které je v podobě toho, že se nemůžeme odvolat na úryvek ze zákona, pokud se některé důležité

ustanovení zapomene vložit do smlouvy. Při takových absencích může docházet k výraznému zneužití z obou stran.

Riziko vzniku takových situací lze snížit na minimum tím, že dojde k otevřenému projednání, sestavení a přijetí outsourcingové smlouvy z obou stran. Takový postup totiž garantuje kvalitní zpracování samotného dokumentu, což eliminuje možnost absence některé z důležitých náležitostí, které mohou následně vést k ukončení vztahu.

### **3.4 Implementace činností**

Proces implementace lze jednoduše označit jako projekt, při kterém dochází k přechodu od poskytování služeb interní formou k externímu poskytování služeb prostřednictvím outsourcingu. Společnosti poskytující outsourcing mají často vlastní metodiku, jakým způsobem nejlépe zahájit takový projekt. Taková činnost obvykle zahrnuje:

- Due Diligence – anglický výraz pro ověření stávajícího stavu prostředí zákazníka. Přestože se jedná o poměrně zdlouhavou proceduru, která zabere spoustu času, tak výsledkem je snadnější postup v rámci celého implementačního projektu. Tento postup slouží i k identifikování případných nesrovnalostí v souvislosti s obsahem smlouvy, takže je v tomto bodě ještě možné na základě výsledků zkoumání upravit cenu za poskytované služby apod.
- Definice provádění služby – jedná se o definici hlavních procesů, které poskytovatel provozuje. Obsahuje způsob měření parametrů poskytovaných služeb, provozní a uživatelské příručky či další nezbytné informace k definování hlavní části činnosti.
- Nastavení vlastních služeb – zahrnuje implementaci nástrojů pro monitoring, školení či zajištění vybavení pracovníků.

Takový projekt může trvat i několik měsíců, záleží na rozsahu poskytovaných služeb. V případě rozsáhlejšího projektu je doporučeno rozřazovat celý postup do několika etap. Obecně však platí, že čím déle celý proces trvá, tím horší výsledky se dostávají. S postupujícím časem se totiž mění podmínky i dosud zjištěné výsledky[8].

Pokud se zaměříme opět na oblast internetového marketingu, tak tato část je možná nejdůležitější v celém procesu. Sám zákazník si může nejprve zaplatit několik analýz od různých poskytovatelů a až na základě samotných analýz si vybrat ideálního partnera. Pokud tedy zákazník vlastní například internetový obchod, na kterém prodává vlastní či jiné výrobky, tak je nejdříve nutné detailně zanalyzovat stav jednotlivých typů internetového marketingu. Následně definovat, jakým způsobem tedy outsourcing bude probíhat, zda bude proveden

zpočátku výraznější zásah do momentálního stavu a poté se bude v pravidelných intervalech kontrolovat. Pokud zákazník vlastní internetový obchod, s kterým prakticky každý den pracuje, tak je vhodné vymezit si, do jaké míry bude poskytovatel zasahovat do obsahu stránky. Doporučuje se i školení v této oblasti, aby zákazník všem procesům byl schopný lépe porozumět, na základě čehož je možné dosáhnout kvalitnějších výsledků.

### **3.5 Provoz a hodnocení efektivnosti**

*„Podstata úspěchu outsourcingového projektu tkví v úrovni a kultuře managementu obou partnerských stran“ [13, str. 43].*

Cíle poslední etapy je úspěšně začlenění outsourcovaných služeb do procesů podniku. Pro takové začlenění je nezbytná vysoká úroveň vztahů mezi partnery a poskytování kvalitních služeb. K dosažení těchto cílů je možné dojít především včasnou a průběžnou kontrolou samotné výkonnosti poskytovaných služeb a odhalením případných nedostatků či odchylek. V souvislosti s provoz outsourcovaných služeb je vhodné sledovat i situaci na trhu kolem konkurence, zavádění nových technologií apod. Ideálně by outsourcingová smlouva měla obsahovat doložky, které umožňují rozšíření poskytovaných služeb. Z toho důvodu je důležitá komunikace mezi poskytovatelem a zákazníkem, pomocí které je možné podobné situace okamžitě vyřešit ku prospěchu obou stran. Tyto doložky jsou důležité i pro samotného poskytovatele, který by měl být v případě požadavku ze stran zákazníka schopen okamžitě reagovat a zvýšit objem poskytovaných služeb v rámci odsouhlasených navýšení. Obecně se doporučuje, aby ze strany zákazníka byl vybrán jeden člověk, který bude označen například jako „vedoucí outsourcingu“. Ten bude mít celý projekt na starost a v průběhu bude dohlížet na jeho provoz, výsledky a kontrolu. Bude tím, kdo s poskytovatelem bude nejvíce komunikovat a zajistí úspěšný chod celého outsourcingového projektu[4].

Ukončení outsourcingového vztahu je dnešní době možné z několika důvodů. Jednak to může být důvodu uplynutí smluvené doby v smlouvě, stejně tak se ale může jednat o výpověď z kterékoliv ze stran. S postupujícím časem čím dál tím častěji nastává i situace, kdy poskytovatel nebo klient pohlí svého partnera a určitou formou splynutí se stanou jednou firmou.

## 4 Důvody outsourcingu

Existuje řada případů, ve kterých je outsourcing realizován již jako výchozí stav a automaticky se s ním počítá při zakládání společnosti. Jsou totiž činnosti jako doprava, oblast informačních technologií nebo lidské zdroje, které podnik se svou hlavní činností nemůže všechny kvalitně vykonávat. Často to velikost či finanční možnosti podniku vůbec nedovolují, tím pádem přichází automaticky na řadu outsourcing. Z pohledu strategického outsourcingu můžeme jmenovat různé typy důvodů:

- organizační
  - zvýšení efektivity orientací na hlavní činnosti podniku – ty vedlejší vhodně outsourcovat
  - větší schopnost reagovat na změny podmínek na trhu – nové produkty, služby, technologie,
  - orientace na zkvalitnění služeb, výrobků i činností.
- procesní
  - zvýšení výkonnosti – obecně zahrnuje vyšší produktivitu i kvalitu, vyšší tržby i celkový zisk,
  - získání odborných znalostí i technologií, ke kterým by se podnik jinak nedostal,
  - zkvalitnění managementu a řízení,
  - zkvalitnění oblasti řízení rizik,
  - získání inovativních nápadů,
  - zvýšení důvěryhodnosti a postavení firmy pomocí spolupráce s veřejně uznávaným poskytovatelem.
- finanční
  - snížení majetkových investic a využití těchto zdrojů na jiné účely,
  - pozitivní vliv na finanční situaci – namísto jednorázové investice probíhá platba za outsourcing v pravidelných intervalech,
  - získání případné hotovosti za prodej či pronájem majetku dodavateli.
- výnosové
  - přístup k novému trhu a obchodním příležitostem prostřednictvím obchodní sítě poskytovatele služeb,
  - zrychlení expanze využitím procesů a systémů vyvinutých dodavatelem,
  - zvýšení tržeb z produkční kapacity v situaci, kdy by tato expanze nemohla být financována,

- komerční využití již existujících schopností.
- nákladové
  - lepší kontrola nad náklady,
  - snížení nákladů v důsledku lepšího výkonu a lepší nákladové struktury poskytovatele,
  - přesun fixních nákladů do variabilních.
- zaměstnanecké
  - větší možnost kariérního růstu zaměstnanců,
  - snížení počtu zaměstnanců,
  - garance poskytovatele v oblasti personální kontinuity[7].

Důvody pro outsourcing může existovat opravdu mnoho, obzvláště v moderní éře se vyskytují další dílčí důvody, které však v konečném důsledku nejsou tak podstatné jako ty výše zmíněné. Podle průzkumu IAOP z roku 2004 bylo v téměř polovině případů hlavním důvodem pro outsourcing snížení nákladů. Pouhá 3 % využili outsourcing primárně pro zisk inovací. Tento postoj se postupem času výrazně mění. Stále sice zůstává hlavním důvodem úspora nákladů, s tou však přichází další vedlejší důvody, mezi které patří právě již zmíněná možnost inovací, přístup k novým technologiím, které jsou v dnešní době velmi vyhledávané a poskytují výrazné konkurenční výhody[4].

#### **4.1 Výhody outsourcingu**

Outsourcing je vhodný pro opakované, rutinní činnosti, u kterých je možné používat jasné a měřitelné klíčové parametry sloužící pro přesnou kontrolu a hodnocení. Výhody vyčlenění podnikových procesů vychází částečně z předchozí kapitoly, protože mezi důvody, které nás přesvědčí o nějakém rozhodnutí, jsou nejčastěji zařazeny ty, které mají pozitivní vliv na náš podnik. Mezi výhody outsourcingu tedy můžeme zařadit:

- důkladnější zaměření na hlavní činnosti,
- přístup ke světové úrovni služeb,
- nové technologie s minimálními náklady,
- rychlejší implementace nových technologií,
- nulová zodpovědnost za vyčleněnou oblast a její řízení,
- rozložení nákladů podle platby za provedené služby,
- sdílení rizika s poskytovatelem,
- možnost snadnější fúze podniků,



- minimum jednorázových investic[4].

## 4.2 Nevýhody outsourcingu

Rizik nebo nevýhod spojených s rozhodnutím o outsourcingu vybrané činnosti může být prakticky nekonečné množství. Pro každé proces existují další možná rizika či nevýhody, které můžeme identifikovat. Podstatné v tomto případě je, že naprostou většinu těchto rizik je možné eliminovat právě kvalitním životním cyklem outsourcingu, tedy důkladnou analýzou vlastní společnosti a následně výběrem vhodného kandidáta ve výběrovém řízení, který nejlépe bude splňovat požadavky společnosti. Nejčastějšími nevýhodami outsourcingu mohou být:

- ztráta kontroly nad procesem,
- závislost na dodavatelích,
- nevratnost rozhodnutí bez vysokých nákladů,
- nutnost řízení vztahu,
- rizika zadavatele,
- rizika nízké úrovně poskytované služby,
- rizika krachu poskytovatele,
- rizika uvíznutí v zastaralé technologii,
- riziko úniku informací,
- ztráta interních talentů,
- obtížně kvantifikovatelné přínosy,
- možnost vzniku právních a sociálních problémů[4].

Tento výčet obsahuje nepřehledné množství situací, které sice mohou nastat, ale jak již bylo zmíněno, kvalitním a pečlivým výběrem poskytovatele a následným vymezením jasného vztahu mezi oběma stranami je možné většinu těchto rizik eliminovat. Samotným rizikům outsourcingu je níže věnována samostatná kapitola.

## 5 Rizika outsourcingu

Proces outsourcingu je spojen s mnoha potenciálními riziky, která neovlivní pouze samotný proces outsourcingu, ale mohou ovlivnit činnost celého podniku. Jedná se o případy outsourcingu činností, které jsou závislé na dalších procesech a činnostech v podniku. Například v oblasti obchodu a outsourcingu informačních technologií nebo marketingu může dojít až k poškození dobrého jména firmy právě prostřednictvím outsourcingu. Podobně tomu tak může být u outsourcingu logistiky, kdy kompletní přepravu má na starost poskytovatel služby. Obecně můžeme rizika spojená s outsourcingem rozdělit do následujících oblastí:

- strategická rizika,
- provozní rizika,
- transakční rizika,
- finanční rizika,
- ostatní rizika[4].

Obecně se dají rizika vnímat jako ovlivnitelná a neovlivnitelná. Proti většině ovlivnitelných rizik je doporučeno se pojistit a především se jim vyhnout prostřednictvím důkladně zpracovaných smluvních podmínek SLA. Mezi neovlivnitelná rizika se řadí rizika politická, přírodní, ekonomická či legislativní. Takovým rizikům je možné čelit jen do té míry, jak je toho podnik schopný při běžném podniku. Rovněž se doporučuje ochrana formou pojištění či tvorba rezerv nebo rezervních zásob. Rovněž je nutné zmínit pravidlo, že pro outsourcing určité služby, procesu či výrobku by se firma neměla rozhodnout, pokud na trhu existuje pouze jediný potenciální poskytovatel. V takovém případě je lepší vyčkat nebo se snažit zdokonalit takovou činnost vlastními silami. Průřezově bude nyní uvedeno šest hlavních rizik spojených s outsourcingem a případným dopadem do výše uvedených oblastí[4].:

- **Ztráta kontroly**

Jedná se sice o riziko, jehož výskyt je spíše ojedinělý, nicméně pokud k němu dojde, může mít pro podnik nedozírné následky. Pokud v rámci chybného strategického rozhodnutí nebo nedostatečné interní analýzy dojde k vytěsnění základních činností podniku, může být ztráta kontroly nad fungováním společnosti cestou k zániku. Riziko je podstatně vyšší, pokud je klient na poskytovateli outsourcingu závislý.

- **Neschopnost partnera dostát svým závazkům**

Hrozba toho, že nastane situace, během které nebude poskytovatel dostát svým závazkům a nechá klienta bez přístupu ke smlouvené službě nebo výrobkům je velkým ohrožením pro podnik, protože se této hrozbě nedá úplně vyhnout. Vždy může nastat nepředvídatelný zásah z vyšší moci, nicméně ve většině případů se jedná o reálné hrozby, kterým se dá vyhnout právě pečlivým výběrem poskytovatele, jeho důkladnou hloubkovou kontrolou, která všechna tato nebezpečí může odhalit a klienta na případné riziko upozornit.

- **Kvalita poskytnuté služby**

Je to jeden z hlavních důvodů, proč se společnost rozhodne danou službu outsourcovat – přístup ke kvalitativně lepšímu zpracování a poskytování služby. Případně nedostatky v kvalitě poskytnuté služby musí být řešeny v rámci smlouvy SLA včetně případných sankcí či pokut. Tento typ rizika je spojen především s případy, kdy dochází k dodání služby nebo výrobku v rámci komplexní konečné varianty, která je určena pro koncové zákazníky. Z pohledu legislativy za hotový výrobek ručí výhradně jeho výrobce. Jedinou možnou obranou proti tomuto riziku je důsledná kontrola nakupovaných výrobků a služeb, zároveň je však nutné si uvědomit, že taková kontrola výrazně zvyšuje náklady na celý outsourcingový proces.

- **Ochrana důvěrných údajů**

Při outsourcingu může docházet k četné migraci zaměstnanců a technologií k poskytovateli služby nebo dokonce mohou zaměstnanci poskytovatele získat přístup do prostor, databází a dalších složek s citlivými údaji. V rámci těchto přístupů je samozřejmě nasnadě otázka ochrany důvěrných a citlivých informací zneužitelných v obchodním styku. Obzvláště pokud poskytovatel obsluhuje více společností s podobným zaměřením, které si mohou navzájem konkurovat. Také toto riziko se dá snížit důkladně sepsanou smlouvou. Ta může zakazovat konkurenci nebo obsahovat striktní zákaz zveřejnění či zneužití citlivých informací. Takové porušení je poté většinou tvrdě sankcionováno. Je nutné si však uvědomit, že zodpovědnost za případné zneužití interních informací stále nese klient, protože je to on, kdo si vybral poskytovatele. Tudíž je opět důležité zmínit, jakou důležitost má samotný výběr vhodného partnera s dlouholetou historií a dobrým jménem na trhu.

- **Skryté a nejasné náklady**

Nečekané náklady už byly zmíněny v souvislosti s předchozími riziky. Některé náklady jsou jen velmi těžko identifikovatelné i přes důkladnou hloubkovou kontrolu na počátku celého

procesu. Dále mohou být náklady sice odhaleny, ale jejich pravděpodobnost výskytu je tak nízká, že se s nimi moc nepočítá. Pro eliminaci takového rizika je nejlepší využít všechny nástroje controllingu a zároveň počítat s určitou finanční rezervou.

- **Transfer znalostí**

Toto riziko se týká mimo jiné i oblasti internetového marketingu, kterému je věnována tato práce. Nastává v situaci, kdy vývoj v oblasti technologie nebo výrobku jde dopředu velmi rychlým tempem a klientská firma disponují nedostatečným množstvím odborníků nebo odborníky s nedostatečnými odbornými znalostmi. Ti tak nejsou schopni adekvátně reagovat na takový vývoj vzhledem k odlišné pracovní náplni. Klient tak stojí před rozhodnutím, zda najmout dodatečné zaměstnance, což opět přináší další nepředpokládané náklady nebo vyškolení stávající personál, což taktéž přináší zvýšené náklady. Takový transfer znalostí však nemusí být ze strany poskytovatele přijatelný, protože si tím udržuje určitou závislost klienta na jeho službách. V dnešní době je však poskytovateli nabízena široká škála školení, které představují pro klienta zlatou střední cestu v případě nutnosti nabytí potřebných znalostí. Poskytovatel si tím buduje s klientem lepší vztah, protože je mu schopný nabídnout širší rozpětí služeb v odpovídající kvalitě. V rámci tohoto rizika je důležité zmínit i nebezpečí v podobě uvíznutí v zastaralých technologiích. Pokud bude klientská firma postrádat specialisty, nemusí si uvědomit současné technologické možnosti a nebude tak po poskytovateli požadovat žádné inovace. Jedná se opět o případ, ve kterém by ideální poskytovatel měl o takových možnostech informovat a nabídnout je svému klientovi. Realita je však v některých případech odlišná.

## **5.1 Analýza rizik**

Analýza rizik je součástí koloběhu řízení rizik – zahrnuje identifikaci rizikových faktorů a kvantifikaci a vyhodnocení rizik. V první části tohoto procesu je nutné si vymezit hranice analýzy. Tato část by měla zahrnovat seznam a popis analyzovaných aktiv – jejich hodnotu, význam pro podnik. Dále je nutné identifikovat reálné hrozby – k identifikaci lze využít různé nástroje jako SWOT analýzu, brainstorming, dotazníkové šetření, studie apod.

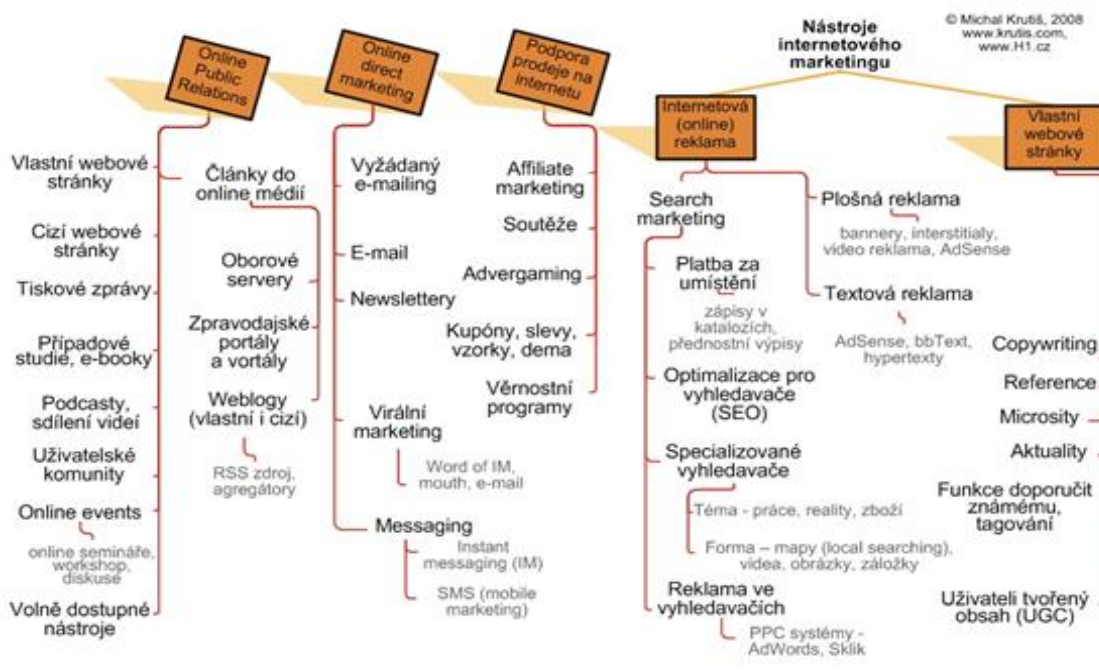
V druhé části je nutné určit, případně odhadnout hodnotu aktiv, tj. jaká bude škoda v případě poškození. Většinou se jedná o ušlý zisk nebo pořizovací cenu. Následně je důležité odhadnout míru zranitelnost, která vyjadřuje, jak mohou hrozby na jednotlivá aktiva působit i za existujících účinných opatřeních. Dalším krokem je odhad pravděpodobnosti a posledním krokem je odhad rizika na základě propojení předchozích kroků viz vzoreček níže[14]:

$$R = p * X; \text{ respektive } R = \sum p_i * X_i$$

## 6 Oblasti outsourcingu

Výše bylo možné se seznámit obecně s některými oblastmi, které byly, jsou nebo teprve budou patřit mezi oblíbené činnosti vhodné k outsourcingu. Z dlouhodobého hlediska mezi nejvyužívanější oblasti jednoznačně patří oblast informačních technologií. Outsourcing v této oblasti můžeme dělit na částečný, vývojový nebo komplexní. Komplexní zahrnuje maximální možné množství činností v rámci oblasti IT. Částečný i vývojový se zaměřují na ty, které buďto preferuje sám klient nebo na ty, které jsou nejvíce vhodné pro klienta. Proto už v dnešní době není doporučeno mluvit o outsourcingu IT obecně, ale je vhodné jej dělit na podskupiny, které jsou součástí oblasti informačních technologií:

- propagace s využitím online nástrojů



Obrázek 1 - Struktura nástrojů pro internetový marketing

Zdroj: [3]

Firmy získaly s rozšířením možnosti v této oblasti nové příležitosti, jak nalákat nové zákazníky, jakým způsobem o ně pečovat a udržovat s nimi kontakt. Jedná se o oblast, která vyžaduje specifické odborné znalosti a s příchodem internetového podnikání, ve kterém Česká republika patří ke špičce na celém světě, vzniklo několik dalších oblastí, v kterých se mohou firmy realizovat. Propagace s využitím online nástrojů zahrnuje činnosti jako analýzu klíčových slov, SEO optimalizaci, návrh a tvorbu PPC kampaní, analýza návštěvnosti, tvorbu obsahu webu (copywriting), marketing na sociálních sítích, direct e-mailing, tvorbu blogu a případnou

tvorbu odkazů na konkrétní stránky. Jedná se převážně o dlouhodobou činnost, která vyžaduje trpělivost, výsledek se obvykle dostavuje nejdříve po půl roce. Přehlednou strukturu a nástroje internetového marketingu si můžete prohlédnout na obrázku č. 1[10].

- **webdesign**

Jedná se o další z moderních oblastí informačních technologií. V dřívějších letech bylo zvykem v rámci outsourcingu zajistit kompletní návrh webové stránky včetně designu, bannerů a dalších reklamních materiálů. V dnešní době je zaprvé možné si pomocí různých aplikací a nástrojů vytvořit vlastní webové stránky. K tomu si klient může zažádat o zpracování webového designu, návrh bannerů pro propagaci. Druhý nejvíce využívaný způsob je stav, kdy společnost již disponuje nějak zpracovanou webovou stránku, kterou jí před lety zpracovával její partner. Od té doby si ji sama spravuje a s ohledem na konkurenční pozici musí webovou stránku udržet designově přijatelnou pro současnou situaci. V dnešní době tak stačí poptat vhodného webdesignera s konkrétními grafickými návrhy a pak si jen vybrat. Součástí této činnosti je i tvorba loga[5].

- **tvorba webových stránek, eshopu**

Velká nabídka v této oblasti umožňuje klientům vybrat si jednoho poskytovatele na tvorbu webových stránek nebo eshopu, následně vyhledat vhodného poskytovatele pro správu marketingu a následně si vybrat někoho, kdo vytvoří nové logo. Samozřejmě je mnohem vhodnější, když klient obdrží vše v jednom balíku, nejenže to je cenově výhodnější, ale zároveň se nemusí setkávat se třemi různými poskytovateli. Nicméně je možné, že oblast propagace s využitím online nástrojů není pro klienta důležitá a grafickou podobu svěří tvůrci svých webových stránek. Obecně dnes internetové agentury disponují několika základními šablonami, které upravují na základě požadavků klienta, takový návrh je výrazně levnější než vytvoření webu na míru klienta.

Těchto oblastí v kategorii IT existuje opravdu velké množství, ale není cílem tohoto textu je všechny vyjmenovat. Nyní se v krátkosti zaměříme na další oblasti, v kterých je outsourcing hojně využíván.

- **outsourcing Facility managementu**

V podstatě se jedná o outsourcing služeb zahrnující více oblastí podniku najednou, kdy může dojít k tomu, že podnik vyčleňuje všechny podpůrné služby svých podnikatelských aktivit a zaměří se především na hlavní činnost podnikání. Do outsourcing Facility managementu lze zahrnout činnosti jako správa budov od technické údržby po administrativní správu a ostrahu,

úklid, energetické služby, provoz kantýny, odpadové hospodářství, správa informačního systému, péče o vnější prostranství organizace, požární ochranu a bezpečnost zdraví při práci[13].

- **outsourcing vedení účetnictví**

Tato oblast se často vyskytuje v různých publikacích o outsourcing jako učebnicový příklad vhodný pro outsourcing a to prakticky pro všechny typy organizací. Tento typ outsourcing je velmi vyhledávaný u malých a středních podniků, které nemají vlastní oddělení pro správu účetnictví, mezd a daní. Uplatnění outsourcingových principů je možné v celé šíři vedení účetnictví od zpracování mzdové agendy včetně přehledů pro správu sociálního zabezpečení a zdravotní pojišťovny přes daňové poradenství včetně přípravy a zpracování daňových podkladů až po audity. Uvedené činnosti sice nepřinášejí výraznou přidanou hodnotu, negenerují přímý zisk, nicméně jsou zcela nezbytné pro chod podniku dle platné legislativy[13].

- **logistický outsourcing**

Outsourcing logistiky nehraje významnou roli pouze ve spolupráci velkých firem. Malé a střední podniky jej mohou využívat v momentě, kdy nemohou sami sebe zatěžovat vysokým nárůstem investic či náhlým rozšířením organizační struktury. Poskytovatel logistických služeb může na rozdíl od menšího podniku dosáhnout výhodnějších nákupních cen nebo nižších dopravních sazeb. Výskyt logistického outsourcing v dnešním světě podnikání je poměrně významný. Využívají se lidské zdroje pro outsourcing v logistice jako pokrytí mimořádných směn a výkyvů v poptávce pronájmem pracovní síly. Asi nejznámějším prvkem outsourcingových služeb logistiky je doprava. Většina tuzemských firem pokrývá svým rozsahem celou externí logistiku a v mnoha případech i interní. Typickým příkladem na využití toho typu je částečné využití dispečinku vozidel. S příchodem nadnárodních společností a stavbou velkých logistických center se stal populární i outsourcing ploch vhodných pro realizaci hlavní činnosti podnikání. Logistická centra nabízejí širokou paletu služeb od pouhého poskytování či pronájmu ploch až po kompletní servis spojený s manipulací, IT podporou a dalšími službami[13].

- **outsourcing řízení lidských zdrojů**

Tato oblast byla již zmíněna v souvislosti s logistickým outsourcingem. Přímou oblast souvisí se vznikem personálních agentur, které postupem času rozšiřují portfolio služeb a oblastí podnikání. Agentury zaměstnávají vlastní pracovníky, které následně nabízejí konkrétní firmám na základě jejich poptávky. V některých případech mohou nahrazovat i

činnosti jako nábor pracovníků, jejich školení a následně agenda. Tím už služba přestává být pouhým pronájmem pracovních sil, ale jedná se o kompletní správu lidských zdrojů v rámci společnosti[13].

- **ekologický outsourcing**

Kromě typických činností vhodných pro outsourcing se v poslední době s rozvojem energetických služeb a odpadového hospodářství stal velmi populárním outsourcing v oblasti řízení životního prostředí. Vzhledem k poměrně rozsáhlým a náročným potřebám znalostem v této oblasti společnosti žádají tento typ služby externě. Žádají tak zajištění činností jako provoz vodního a odpadového hospodářství podniků a energetických systémů. Pro malé a střední podniky není příliš efektivní zaměstnávat vlastního ekologa, proto se vydávají touto cestou. Další příležitosti v této oblasti lze nalézt v případech povinnosti zpracovat dokumentace pro jednotlivé oblasti životního prostředí v rámci podávání žádostí na podporu podnikání[13].

**Pro posouzení výhodnosti outsourcingu vybraného procesu v podniku autor zvolil následující kritéria:**

- **kvantitativní (srovnání celkových nákladů a tržeb vybraného procesu v současnosti zajišťovaného outsourcingem s variantou provozování vybraného procesu interně)**
- **srovnání rizik vykonávání vybraného procesu v současnosti zajišťovaného outsourcingem s variantou provozování vybraného procesu interně**



## 7 Představení společnosti

Pro posouzení výhodnosti outsourcingu autor zvolil internetový obchod Oliveway.cz, který využívá služeb internetové agentury Jirkont.cz. Tato agentura byla vybrána v rámci výběrového řízení, z kterého vyšla vítězně na základě osobních pohovorů, kde se probíraly detailní formy spolupráce. Tyto dvě jednotky spolupracují od roku 2014 na celé řadě aktivit v rámci procesu propagace s využitím online nástrojů. Autor tedy vybral pro posouzení výhodnosti outsourcingu proces propagace s využitím online nástrojů.

### 7.1 Internetový obchod Oliveway.cz

Internetový obchod Oliveway.cz je provozován fyzickou osobou se živnostenským oprávněním, jedná se o neplátce DPH. Název: Tomáš Kropáček, IČO: 03526372, Sídlo: Víckovice 5, Čáslav. Hlavní činností je maloobchodní činnost – distribuce přírodní kosmetiky značky Oliveway, kterou majitel nabízí v rámci internetového obchodu a zároveň ji nabízí v kamenných prodejnách soukromých prodejců po celé ČR. Na českém trhu působí od roku 2014. Provozovatel má podepsanou smlouvu o výhradním zastoupení prodeje této značky v ČR s výrobcem. Kromě distribuce přírodní kosmetiky vybraným partnerům po celé ČR provozuje i vlastní internetový obchod, který provozuje ve spolupráci s internetovou agenturou Jirkont.cz, která má na starost veškerou činnost týkající se propagace s využitím online nástrojů. Spolupráce vzniklá na základě ústní dohody byla zahájena vznikem živnostenského oprávnění a elektronické komunikace mezi poskytovatelem a klientem. Provozovatel zaměstnává na základě dohody o provedení práce dva zaměstnance, kteří mají na starost obchodní a distribuční činnost. Tito zaměstnanci mohou pro provozovatele odpracovat v rámci platnosti smlouvy maximálně 300 hodin/rok s hodinovou sazbou 70 Kč. Veškerá činnost je vykonávána v kancelářském objektu v Kutné Hoře, který má majitel v osobním vlastnictví. Trh prodeje s kosmetikou je na základě provedených průzkumů provozovatele stále otevřen dalším příležitostem, obzvláště pokud se jedná o výrobky s přívlastkem „přírodní“. Ničemně konkurence v daném odvětví je poměrně výrazná. Mezi přímé konkurenty této společnosti patří řecké značky Korres, Tria Elia, BioAroma a Aphrodite[11].

Naprostá většina propagace značky Oliveway probíhá na internetu, což je činnost outsourcovaná na agenturu Jirkont.cz. Zaměstnanci poskytovatele mají na starost vyřizování objednávek, oslovování potenciálních partnerů a vytváření nových zakázek řeší výhradně provozovatel. V současné chvíli provozovatel uvažuje o ukončení outsourcingu a vytvoření vlastních pracovních pozic pro vykonávání činností v rámci internetového marketingu. S tímto

rozhodnutím se však pojí řada dalších nákladů, které jsou spojeny s využíváním online nástrojů či školením zaměstnanců. Detailnější analýzou nákladů se zabývá kapitola č. 8.

## **7.2 Internetová agentura Jirkont.cz**

Internetová agentura Jirkont.cz působí na českém trhu od roku 2010 a její činností je poskytování všech služeb internetového marketingu v rámci celé Evropy. Provozovatelem je Jiří Krejčík. IČO: 76519414. Sídlo: Bratří Blechů 234, Kolín. Činnost provozuje v coworkingové kanceláři v centru Kolína. Hlavní činností je tedy poskytování internetového marketingu v kombinaci s návrhem kompletního řešení webové stránky nebo internetového obchodu, který bude splňovat nejpřísnější kritéria na moderní trendy v této oblasti. Společnost ke každému klientovi přistupuje odlišným způsobem a snaží se přizpůsobit jeho požadavkům a zároveň navrhnout optimální řešení. Takový způsob spolupráce neumožňuje jednotnou cenu za konkrétní projekty, proto společnost nabízí svým klientům stanovenou hodinovou sazbu za různé služby. Pro lepší analýzu při zpracování projektů v rámci SEO optimalizace společnost využívá spoustu online nástrojů typu Collabim a Serpo[9].

## 8 Posouzení výhodnosti outsourcingu internetového marketingu

V rámci této kapitoly autor bude popisovat a porovnávat dvě varianty:

1. propagaci prostřednictvím online nástrojů formou outsourcingu
2. propagaci prostřednictvím online nástrojů formou interního provozování

Ty v současné chvíli přicházejí v úvahu a provozovatel internetového obchodu je řeší. Analýza obou variant bude zaměřena především na kvantitativní a rizikové aspekty viz kritéria rozhodování na straně 23. Součástí hodnocení tedy bude i posouzení a hodnocení možných rizik vyčlenění propagace s využitím online nástrojů na dodavatele v porovnání s vykonáváním této propagace vlastními silami. Oblast propagace s využitím online nástrojů může díky nástrojům typu Google Analytics velmi dobře měřit svoje výsledky, které jsou v konečném důsledku tím nejdůležitějším. Pomocí Google Analytics se totiž může měřit návštěvnost internetového obchodu, počet skutečných zákazníků, kteří v obchodě nakoupili. Je možné porovnat, z jakých zdrojů návštěvník přišel, kolik stránek obchodu navštívil, která stránka byla vstupní a která naopak výstupní. Všechny tyto hodnoty je možné získat na základě předpokladu, že pracovník disponuje specifickými odbornými znalostmi, které jsou pro práci s nástrojem Google Analytics potřebné. Pro posouzení kvalitně zpracovaných kampaní může sloužit hned několik hodnotících parametrů, záleží jen na klientovi, které si vybere. Analýza klíčových slov by měla být založená na výběru maximálního počtu klíčových slov v souvislosti s internetovou stránkou, měla by obsahovat jejich četnost vyhledávání ve vyhledávačích Google a Seznam a případné pozice ve vyhledávání pro internetové stránky klienta. Čím více takových slov analýza obsahuje, tím kvalitněji je zpracována. V případě kvalitního zpracování takové analýzy je pak mnohem jednodušší pro zaměstnance sestavovat PPC kampaně a měřit výši tržeb, které nám přinesly tyto kampaně, případně kvalitní zpracovaná SEO optimalizace pro organické vyhledávání se zpětnými odkazy z různých stránek.

### 8.1 Analýza nákladů

V této kapitole autor bude analyzovat skutečné náklady, které provozovatel vynaložil na outsourcing v souvislosti s propagací prostřednictvím online nástrojů.

#### 8.1.1 Náklady na outsourcing

Na počátku celého outsourcingového procesu bylo důležité stanovit, které oblasti v rámci marketingu bude chtít provozovatel outsourcovat. Vzhledem k založení nového internetového obchodu [www.oliveway.cz](http://www.oliveway.cz) bylo rozhodnuto, že klient bude poptávat oblast propagace

s využitím online nástrojů. Poskytovatel v úvodu navrhl způsob, jakým obecně začíná poskytovat tyto služby. Spolupráce začíná úvodní analýzou klientových stránkách a aktivit kolem nich. Další kroky už jsou upraveny dle konkrétních požadavků klienta a návrhů poskytovatele na základě zpracované analýzy. Obě strany uzavřeli smlouvou formou ústní dohody s následujícími položkami:

- účtovaná hodinová sazba pracovníků agentury Jirkont.cz je stanovena na 450 Kč,
- spolupráce zahrnuje úvodní analýzu webových stránek zdarma,
- následná spolupráce obsahuje analýzu klíčových slov, optimalizaci SEO, návrh a realizaci PPC kampaní v Adwords a Sklik, následnou analýzu výsledků, pravidelné zasílání reportů a následné rozšíření marketingových aktivit na sociální síť,
- společnost Jirkont.cz garantuje po spuštění PPC kampaní zvýšení návštěvnosti o 150%, v opačném případě bude hradit veškeré náklady PPC kampaní za prokliky v systémech Adwords a Sklik
- veškeré další náklady spojené s provozem kampaní v prostředí internetu budou řešeny individuálně,
- obě společnosti mají možnost od smlouvy odstoupit bez udání důvodu.

Na konci roku 2014, kdy internetový obchod vznikl, bylo více práce se zaváděním produktu na trh a bylo potřeba jej propagovat intenzivněji, vytvořit základní SEO optimalizaci celého webu, takže poskytovatel na práci strávil nadprůměrné množství času, než bylo zvykem následně v roce 2015. V tomto roce už se činnost netýkala pouze tvorby a analýzy PPC kampaní a SEO optimalizace, ale internetový obchod začal být propagován na sociálních sítích a poskytovatel po dohodě s klientem začal využívat i email marketing. Podrobný přehled vynaložených nákladů od vzniku internetového obchodu je uveden v tabulce č. 1. Platba za outsourcované služby probíhala pravidelně každý měsíc zpětně. Počet hodin nikdy nebyl přesně stanoven, protože se lišil na základě změn v algoritmech vyhledávačů, novinek v tvorbě PPC kampaní a především na základě statistik, které poskytovatel získával z analýzy prodeje. V tabulce č. 2 následně je možné nalézt přepočtené celkové měsíční náklady pro lepší srovnání.

Tabulka 1- Celkové náklady na outsourcing v Kč

	říjen – prosinec 2014	leden – prosinec 2015	leden – březen 2016
ostatní (analýza klíčových slov, marketing na sociálních sítích, email marketing)	25 hodin – 11 250	106 hodin – 47 700	25 hodin – 11 250
PPC – návrh, tvorba, analýza	13 hodin – 5 850	132 hodin – 59 400	31 hodin – 13 950
SEO – analýza, návrh, tvorba	17 hodin – 7 650	116 hodin – 52 200	24 hodin – 10 800

*Zdroj: vlastní zpracování*

Tabulka 2 - Celkové průměrné měsíční náklady na outsourcing v Kč

Činnost	Celkové průměrné měsíční výdaje
Ostatní	3 900
PPC	4 400
SEO	3 925
Celkem	12 225

*zdroj: vlastní zpracování*

### 8.1.2 Náklady na propagaci prostřednictvím online nástrojů interně

Varianta, která se ve společnosti skloňuje poslední dobou čím dál tím častěji, by zahrnovala zaměstnání tří nových zaměstnanců formou dohody o provedení práce (dále jen brigádníků), kteří by měli na starost i tzv. offline marketing. Ten se od propagace prostřednictvím online nástrojů liší tím, že je provozován mimo internetové prostředí. Při této variantě se musí počítat s výrazným nárůstem nákladů, které budou pokrývat především náklady spojené s úhradou za využívání různých marketingových nástrojů a školení nezbytně nutná pro nabytí znalostí v této

oblasti. Dále je nutné počítat s úhradou mezd nově najatých brigádníků, u nichž se očekává odpracování max. 300 hodin ročně s hodinovou sazbou 90 Kč.

Předpokládá se, že provozovatel najme tři brigádníky na pozice – PPC specialista, SEO analytik a správce sociálních sítí + email marketing. Tito brigádníci budou do kanceláře docházet s vlastním zařízením, čili v počátku realizace této činnosti není nutné počítat s náklady na nové zařízení, navíc v případě osvědčené spolupráce je provozovatel připraven umožnit brigádníkům tzv. home office, kdy zaměstnanec na základě předchozí dohody může pracovat z domova, kdykoliv uzná za vhodné a odpracuje předem stanovené množství práce. Tento systém práce je umožněn díky využití nástroje TeamWork, který měří délku pracovního výkonu. Do nástroje je možné vkládat zpracované dokumenty, odkazy na webové stránky a mnoho dalších souborových typů. Je upřednostňován nábor na tzv. junior pozice, čili budou najati brigádníci se základním přehledem v této problematice a jejich odborný profil bude nutné následně rozvíjet pomocí různých workshopů a školení. Pro provozovatele je to úspornější variantu oproti přijmutí specialisty, který bude požadovat téměř trojnásobnou mzdu. Určitě je však potřeba počítat s náklady na různé nástroje, které budou využity v propagaci:

- Collabim (SEO software) – 450 Kč/měsíc,
- SERPO (analýza konkurence) – 1 799 Kč/měsíc,
- TeamWork (projektový program) – 1 649 Kč/měsíc.

Tyto nástroje jsou nezbytné pro kvalitní analýzu vlastních i konkurenčních výsledků v organickém i placeném vyhledávání v různých vyhledávačích.

V prvním roce jsou v plánu čtyři školení pro každého nového zaměstnance rozdělené do jednotlivých kvartálů, navíc se počítá vzhledem k dosavadní nízké odbornosti v odvětví propagace na internetu stejný počet školení i pro provozovatele. Přehled nákladů na vybraná školení je uveden v tabulce č. 3.

Tabulka 3 - Náklady na školení nových zaměstnanců v Kč

Pozice	1. školení	2. školení	3. školení	4. školení
Provozovatel	4 190	3 950	3 950	4 900

PPC specialista junior	3 690	3 950	4000	2 500
SEO analytik junior	3 990	4 000	7 800 (dvě školení v jednom)	
Správce sociálních sítí + email marketing	4 190	3 000	4 296	2 450

*Zdroj: vlastní zpracování*

Byla vybrána různá školení od různých školitelů, které mohou celému oddělení přinést největší užitek. Pokud budou spolupracovat v kanceláři, případné novinky nebo kompletní výstupy si navzájem mohou sdílet a prezentovat osobně s nulovými náklady. V případě práce z domu je k této činnosti možné využít nástroje TeamWork, kde je možné jednotlivé výstupy nasdílet s tím, že si je může nastudovat přímo ten, komu jsou určeny.

Tabulka 4 - Náklady spojené s interním zajištěním procesu propagace s využitím online nástrojů v Kč

Pozice	Mzdové náklady	Sazba v Kč/hod.	Celkové výdaje na školení/rok	Náklady školení/měsíc	Celkové měsíční náklady
Provozovatel			16 990	1 416	1 416
PPC specialista junior	2 250	90	14 140	1 178	3 428
SEO analytik junior	2 250	90	15 790	1 316	3 566
Správce sociálních sítí + email marketing	2 250	90	13 936	1 161	3 411
<b>CELKEM</b>	<b>6 750</b>	<b>270</b>	<b>60 856</b>	<b>5 071</b>	<b>11 821</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

V tabulce č. 5 už jsou zohledněny všechny náklady, které by klientovi vznikly v případě ukončení outsourcingového projektu.

Tabulka 5 - Měsíční náklady v případě interního zajištění procesu propagace s využitím online nástrojů v Kč

Činnost	Měsíční náklady
provozovatel	1 416
PPC specialista junior	3 428
SEO analytik junior	3 566
Správce sociálních sítí + email marketing	3 411
online nástroje, software	3 898
Celkem	15 719

*Zdroj: vlastní zpracování*

**Z hlediska nákladů je pro podnik výhodnější varianta outsourcingu propagace s využitím online nástrojů a to o 3 494 Kč měsíčně**

## 8.2 Analýza tržeb

Tato kapitola bude obsahovat analýzu skutečných tržeb v období, kdy internetový obchod využíval outsourcingu propagace prostřednictvím online nástrojů a zároveň, jaké se předpokládají tržby v okamžiku, kdy bude internetový obchod řešit tuto činnost interně.

### 8.2.1 Analýza tržeb v období outsourcingu

Pomocí online nástrojů může provozovatel snadno poznat, z jakého zdroje přišel jeho zákazník. Tím se snadno tržby mohou dělit do jednotlivých skupin a zároveň může provozovatel sledovat, který ze zdrojů návštěvnosti je nejefektivnější. Jednotlivé rozdělení je možné názorně vidět v tabulce č. 6, kde autor popisuje celkové tržby v jednotlivých letech. Do tržeb jsou započteny i dlouhodobé zakázky pro velkoobchodníky do kamenných obchodů nebo bonusových programů pro větší firmy. I u těchto zakázek lze vysledovat, odkud zákazník přišel a tím i další tržby od stejného zákazníka zařadit do stejné kategorie.

Tabulka 6 - Celkové tržby v období outsourcing propagace pomocí online nástrojů v Kč

Zdroj\Období	říjen-prosinec 2014	2015	leden-březen 2016	Celkem
PPC reklama	5 477	125 147	32 725	163 349



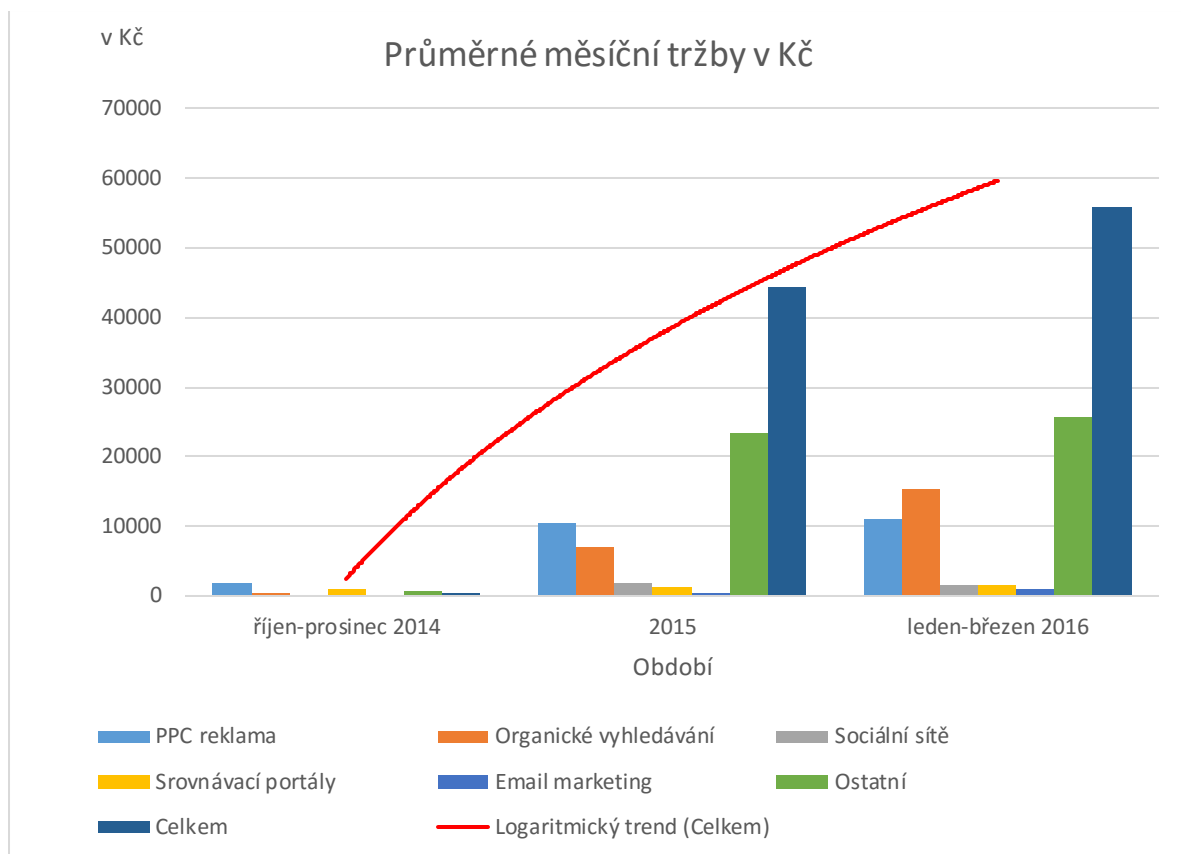
Organické vyhledávání	1 425	85 124	45 927	132 476
Sociální sítě	0	23 451	4 653	28 104
Srovnávací portály	2 478	15 455	4 280	22 213
Email marketing	0	4 578	2 877	7 455
Ostatní	2 021	279 455	77 428	358 904
Celkem	11 401	533 210	167 890	712 501

*Zdroj: vlastní zpracování*

Tabulka 7 - Nárůst tržeb 2015/2016

	Tržby celkem (v Kč)		Průměrné měsíční tržby (v Kč)		Nárůst tržeb (v %)
	2015	2016	2015	2016	2015/2016
Období	2015	2016	2015	2016	2015/2016
PPC reklama	125 147	32 725	10 429	10 908	4,6
Organické vyhledávání	85 124	45 927	7 094	15 309	115,8
Sociální sítě	23 451	4 653	1 954	1 551	-20,6
Srovnávací portály	15 455	4 280	1 288	1 427	10,8
Email marketing	4 578	2 877	382	959	151
Ostatní	279 455	77 428	23 288	25 809	10,8
Celkem	533 210	167 890	44 434	55 963	25,9

*Zdroj: vlastní zpracování*



Obrázek 2 - Průměrné měsíční tržby v Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Na obrázku č. 2 je možné vidět trend vývoje průměrných měsíčních tržeb z jednotlivých zdrojů. Při zachování outsourcingu propagace s využitím online nástrojů se očekává stejný trend. Z grafu je asi nejzajímavější oblast PPC reklamy – této oblasti se z hlediska nákladů internetová agentura Jirkont.cz poměrně významně věnuje, avšak tržby z této oblasti s příchodem roku 2016 spíše stagnují.

### 8.2.2 Analýza potenciálních tržeb v případě interní online propagace

V případě analýzy potenciálních tržeb je vhodné vycházet z dosavadního vývoje. Jak je možné posoudit z obrázku č. 2, tržby mají rostoucí tendenci u většiny zdrojů a obzvláště v organickém vyhledávání. Tato oblast vyžaduje především pravidelnou a kvalitní optimalizaci, což by mělo být zajištěno školeným brigádníkem na pozici SEO analytik. U PPC reklamy je možné sledovat, že výše tržeb spíše stagnuje, nicméně zaměstnáním dalšího školeného brigádníka na pozici PPC specialista se nedá očekávat, že by tržby začaly klesat. Dá se tedy očekávat minimálně podobný vývoj jako mezi rokem 2015 a začátkem roku 2016. V oblasti email marketingu se jedná o pravidelný růst od zahájení této činnosti. S dalším školeným brigádníkem se očekává podobný průběh i nadále. Stejný brigádník bude školený i na oblast

sociálních sítí, u které výše tržeb začátkem roku 2016 začala lehce klesat. Činnost tohoto pracovníka by měla tento trend napravit a zajistit další růst tržeb v oblasti sociálních sítí. V kategorii Srovnávací portály se očekává podobný trend, k detailnější analýze je podniku doporučeno zajistit průzkum ohledně popularity této značky kosmetiky. Předpokladem pro kvalitně odvedenou činnost ve zmíněných oblastech je nabytí odborných znalostí u provozovatele, který by měl všechny činnosti v oblasti propagace s využitím online nástrojů vést. Na podobném principu funguje i internetová agentura Jirkont.cz, kterou vede provozovatel, který je profesionálem v oboru online propagace a práci agentury dělí mezi najaté brigádníky. Tento postup se mu osvědčil a v rámci malého podnikání úspěšně funguje.

Na obrázku č. 3 a v tabulce č. 8 je možné sledovat potenciální vývoj tržeb v následujícím období na základě zmíněných faktorů. Tyto faktory z velké části bude ovlivňovat kvalita najatých brigádníků, nicméně školení, která budou absolvovat, by měla zajistit dostatečné odborné vzdělání a dosažení očekávaných výsledků.

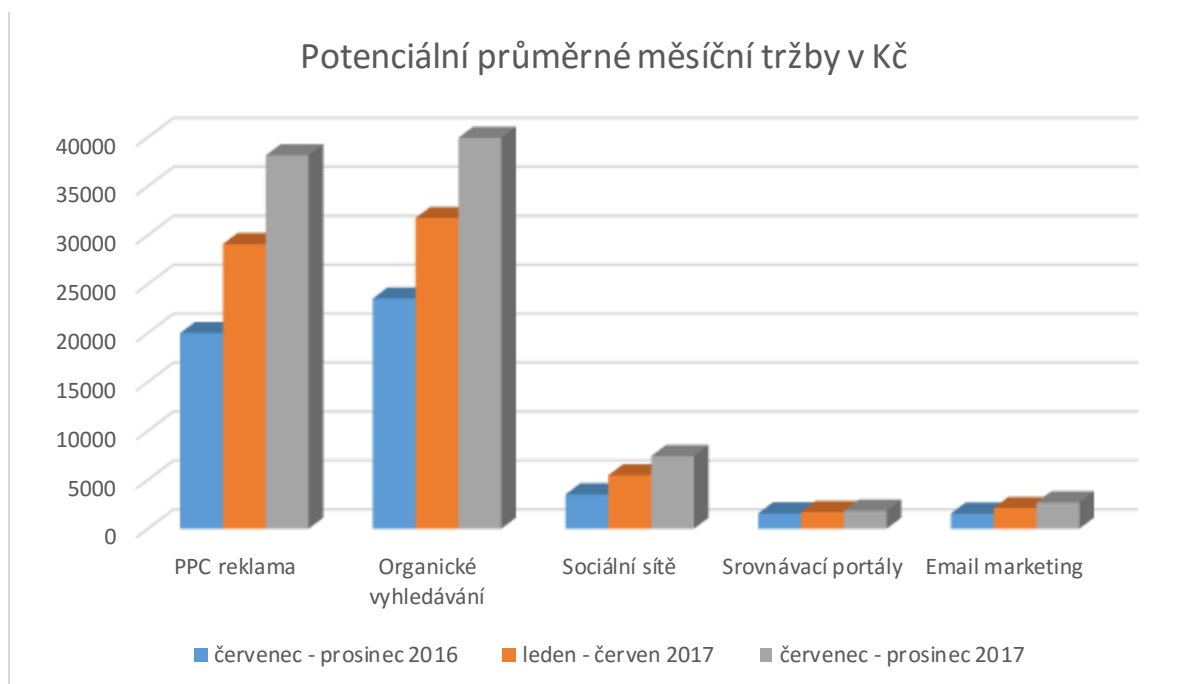
Tabulka 8 - Potenciální průměrné měsíční tržby v Kč

Zdroj\Období	červenec–prosinec 2016	leden–červen 2017	červenec– prosinec 2017
PPC reklama	19 991	29 073	38 156
Organické vyhledávání	23 524	31 739	39 954
Sociální sítě	3 505	5 459	7 413
Srovnávací portály	1 566	1 705	1 844
Email marketing	1 536	2 113	2 690
Celkem	50 122	70 089	90 057

*Zdroj: vlastní zpracování*

Z tabulky č. 8 je velmi optimistický odhad růstu tržeb v oblasti PPC reklamy a sociálních sítí. Jedná se o oblasti, na které přímo budou najati školení brigádníci. Stejně tak v těchto oblastech je možné vynaložit variabilní náklady, které však mnohonásobně podpoří růst tržeb. Na tomto principu je PPC reklama založena a podobnou strategii v poslední době přijaly i

sociální sítě. Tato strategie sice znamená vyšší náklady oproti předpokládaným, stejně tak by ale obchodu měla přinést vyšší tržby.



Obrázek 3 - Potenciální průměrné měsíční tržby v Kč

*Zdroj: vlastní zpracování*

Z grafu byla vynechána oblast ostatní, která v současnosti zahrnuje především tržby od velkoobchodníků. Neočekává se, že by internetový obchod generoval další takové tržby, protože se jedná o obchodní činnost, která nespadá do oblasti internetového obchodu, který je primárně určen k prodeji kosmetiky konečnému spotřebiteli. K tomuto tématu je vhodné zajistit samostatný průzkum mezi velkoobchodníky, nicméně se očekává pozitivní růst tržeb. Tato oblast bude však řešena mimo provoz internetového obchodu. Náklady budou podstatně nižší, proto je provozovatel připraven pokrýt případné výpadky v růstu tržeb v oblasti propagace s využitím online nástrojů z této oblasti.

**Na základě analýzy tržeb je pro provozovatele internetového obchodu výhodnější zvolit interní zajištění propagace s využitím online nástrojů. Růst tržeb v oblasti PPC reklamy se očekává v míře 83%, zatímco u outsourcingu mezi lety 2015 a 2016 to bylo 4,6%. Oblasti sociálních sítí se očekává růst tržeb 126%, zatímco u outsourcingu klesly tržby o 20,6%.**

## 8.3 Analýza rizik

V této kapitole se autor věnuje rizikům, která mohou internetový obchod ohrožit v souvislosti s oběma dosud porovnávanými variantami. Na základě získaných informací z provozu internetového obchodu Oliveway.cz a internetové agentury Jirkont.cz autor sestavil analýzu rizik pro každou z variant.

### 8.3.1 Analýza rizik u outsourcingu propagace s využitím online nástrojů

Analýza je zaměřená na rizika, která přímo souvisí s outsourcovanými činnostmi a dopady na provoz internetového obchodu. Nejprve je nutné identifikovat hrozby. Autor stanovil následující hrozby, které v rámci outsourcingu mohou nastat na základě studia odborné literatury a vlastní zkušenosti (v závorce je uvedena pravděpodobnost aktivace hrozby):

- ztráta kontroly nad propagací prostřednictvím online nástrojů (0,15),
- neschopnost poskytovatele dostát svým závazkům (0,1),
- nízká kvalita poskytovaných služeb (0,2),
- výskyt neočekávaných nákladů (0,4),
- přílišná závislost na poskytovateli (0,5).

Při aktivaci těchto hrozeb může dojít k ohrožení existence celého internetového obchodu. Především pak budou trpět aktiva provozovatele. Může dojít k výrazné finanční ztrátě, proto jako ohrožená aktiva autor vybral následující: pověst značky na trhu, PPC reklama, webová stránka a FB stránka.

Jako další krok je nutné určit hodnotu aktiv, zranitelnost aktiv a odhad hodnoty rizik. Tento krok je prezentován v tabulce č. 7. Pro míru zranitelnosti autor použil na základě vlastní zkušenosti hodnoty od 0 (nejnižší) do 1 (nejvyšší). Každému jevu v tabulce č. 7 je zároveň přiřazeno písmeno, které usnadní orientaci v tabulce č. 8.

Tabulka 9 - Kvantifikace rizik u outsourcingu

Hodnota aktiv	300 tis. Kč	125 tis. Kč	350 tis. Kč	23 tis. Kč
Hrozba\Aktivum	Pověst značky	PPC reklama	Webová stránka	FB stránka
Ztráta kontroly nad propagací	0,7 / 31 500 (A)	x	x	x
Neschopnost poskytovatele dostát závazkům	0,4 / 12 000 (B)	x	x	x
Nízká kvalita služeb	0,5 / 30 000 (C)	0,3 / 7 500 (D)	0,5 / 35 000 (G)	0,2 / 920 (I)
Výskyt skrytých nákladů	x	0,6 / 30 000 (E)	x	0,1 / 920 (J)
Závislost na poskytovateli	x	0,7 / 43 250 (F)	0,9 / 157 500 (H)	0,3 / 3 450 (K)

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 10 - Matice rizik v případě outsourcingu

Pravděpodobnost	(0,45-1>	K	F		H
	(0,3-0,45>	J	E		
	(0,1-0,3>	I	D	A, C	G
	<0-0,1>			B	
		0-100	101-200	201-300	301 a více
	Dopad (škoda) v tis. Kč				

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky č. 8 je zřejmé, že největší rizikem pro provozovatele je závislost na poskytovateli s ohledem na provoz webové stránky s internetovým obchodem. V takové situaci provozovatel ztrácí veškerou kontrolu nad formou a vůbec celým procesem propagace, což může vést i k zániku.

### 8.3.2 Analýza rizik u interního zajištění propagace s využitím online nástrojů

Varianta interního zajištění propagace s využitím online nástrojů sebou nese totožná ohrožená aktiva: pověst značky na trhu, PPC reklama, webová stránka a FB stránka. Hrozby si jsou v mnohém podobné, nicméně je u nich využívána odlišná pravděpodobnost aktivace, hodnoty byly odhadnuty na základě autorovi zkušenosti s touto oblastí:

- selhání pronajatých online nástrojů (0,3),
- nedostatečná kvalita propagace (0,15),
- podání výpovědi - smlouva umožňuje výpověď „na hodinu“ (0,5),
- nízká úroveň vzdělávání (0,1),
- výskyt neočekávaných nákladů (0,35).

V tabulce č. 9 jsou určeny hodnoty aktiv, míra zranitelnosti a hodnoty rizik. Pro míru zranitelnosti autor použil na základě vlastní zkušenosti hodnoty od 0 (nejnižší) do 1 (nejvyšší). Každému jevu je zároveň přiřazeno písmeno, které usnadní orientaci v tabulce č. 9.

Tabulka 11 - Kvantifikace rizik u interního zajištění propagace

Hodnota aktiv	300 tis. Kč	125 tis. Kč	350 tis. Kč	23 tis. Kč
Hrozba\Aktivum	Pověst značky	PPC reklama	Webová stránka	FB stránka
Selhání nástrojů	x	0,3 / 11 250 (B)	0,4 / 42 000 (G)	x
Nízká kvalita	0,5 / 22 500 (A)	0,3 / 5 625 (C)	0,5 / 26 250 (H)	0,2 / 690 (K)
Podání výpovědi	x	1 / 62 500 (D)	1 / 175 000 (I)	1 / 11 500 (L)
Nízká úroveň vzdělávání	x	0,5 / 6 250 (E)	0,5 / 17 500 (J)	0,2 / 460 (M)
Výskyt skrytých nákladů	x	0,6 / 26 250 (F)	x	0,1 / 805 (N)

*Zdroj: vlastní zpracování*

Tabulka 12 - Matice rizik u interního zajištění propagace

Pravděpodobnost	(0,45-1>	L	D		I
	(0,3-0,45>	N	F		
	(0,1-0,3>	K	B, C	A	G, H
	<0-0,1>	M	E		J
		0-100	101-200	201-300	301 a více
	Dopad (škoda) v tis. Kč				

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě analýzy rizik se autorovi práce jeví jako lehce výhodnější varianta outsourcingu, nicméně nejzávažnější hrozbu v případě interního zajištění – podání výpovědi – lze do budoucna eliminovat například jiným typem pracovního poměru. Z pohledu analýzy rizik na tom tedy jsou obě varianty podobně.



## 9 Shrnutí a doporučení

V rámci proběhlých analýz bylo zjištěno, že se pro podnik jeví jako výhodnější varianta interního zajištění propagace s využitím online nástrojů. V této kapitole autor detailněji popisuje výsledky jednotlivých kritérií, která slouží k posouzení výhodnosti outsourcingu online propagace.

### 9.1 Kvantitativní kritéria

Na základě analýz nákladů autor zjistil, že z pohledu nákladů je výhodnější využívat outsourcingu propagace s využitím online nástrojů, zatímco analýza tržeb určila, že je pro provozovatele výhodnější interní zajištění. Analýza tržeb je však založena na potenciálních tržbách. V případě interního zajištění je nutné pokrýt zvýšené měsíční náklady na propagaci s využitím online nástrojů ve výši 3 494 Kč. Tyto zvýšené náklady by měl být provozovatel schopen pokrýt z rostoucích tržeb. Předpokládá, že tržby porostou o 120 tis. Kč každé pololetí sledovaného období

Ačkoliv se celková částka investovaná do školení může na první pohled zdát poměrně vysoká, po přepočtu na náklady na jeden měsíc v tabulce č. 4 je zřejmé, že v rámci nákladového hlediska se podniku vyplatí najmout méně zkušené a talentované specialisty, kterým nabídne kvalitní školení v průběhu celého roku. Průměrný plat PPC specialisty v ČR je 24 889 Kč (155,5 Kč/hod.). Průměrná hrubá mzda SEO analytika v ČR činí 28 153 Kč (176 Kč/hod.). Nelze srovnávat měsíční mzdy, protože brigádníci nenaplní časový fond plného úvazku, nicméně i při přepočtu na hodinovou mzdu se provozovateli vyplatí si vychovat vlastní kvalitní zaměstnance.

Autor doporučuje brigádníky hledat mezi studenty vysokých škol, kteří touto cestou mohou získat cenné praktické zkušenosti, a zároveň pro ně bude motivací absolvovat velmi kvalitní školení, která mohou v budoucí kariéře výrazně užít. Tento postup se osvědčil internetové agentuře Jirkont.cz, kde brigádníci odvádějí kvalitní činnost, viz kapitola 8.2.1 a případ internetového obchodu Oliveway.cz.

Pokud nebude provozovatel schopen zajistit dostatečnou kvalitu brigádníků, není v současné chvíli vhodné přecházet na interní zajištění propagace s využitím online nástrojů, protože s tímto krokem je spojen růst potenciálních tržeb, což je v tento okamžik hlavní faktor pro interní zajištění online propagace.

## 9.2 Kritérium rizika

Díky analýze rizik je možné přehledněji určit, které hrozby jsou pro internetový obchod vážnější a je nutné je eliminovat a o kterých je dobré vědět. V případě outsourcingu online propagace je největší hrozbou přílišná závislost na poskytovateli. V tomto případě je asi nejvhodnější variantou, jak tuto hrozbu překonat právě schopnost zajištění této oblasti interně. Proto se s touto variantou počítá a rovnou pro ni byla vypracována analýza rizik. Ta ukazuje, že největším rizikem pro podnik je odchod brigádníků ze dne na den a ztráta kontroly nad vykonávanou oblastí. Toto riziko je možné eliminovat několika způsoby:

1) Velká míra vzdělávání u provozovatele, který bude schopen v případě výpadku činnosti vykonávat.

2) Do budoucna je možné zvolit jiný typ pracovní smlouvy. V tuto chvíli by se tato varianta rozjžděla a jsou stanoveny konkrétní časové fondy pro výkon činnosti, takže není možné to řešit jinou cestou. V budoucnu je možné po brigádníkovi požadovat například vlastní živnostenské oprávnění nebo zvolit dohodou o pracovní činnost, případně je možné v budoucnu zaměstnat někoho na plný pracovní poměr.

**Z pohledu analýzy rizik je tedy mírně výhodnější varianta s outsourcingem, nicméně při vzátí v úvahu možnost eliminace nejzávažnějších rizik se jako výhodnější jeví varianta interního zajištění online propagace, protože je možné jednodušeji snižovat míru rizika a zajišťovat prevenci.**

## Závěr

Cílem práce bylo posouzení ekonomické výhodnosti outsourcingu vybraného procesu v podniku.

V prvním polovině byly představeny nezbytně nutné teoretické informace týkající se pojmu outsourcing a online propagace, která byla vybrána jako vhodný proces ke zkoumání. Nejprve byly představeny základní pojmy týkající se outsourcingu, následně jeho historie a současnost. Poté byl představen životní cyklus outsourcingu, kdy byly popsány jednotlivé kroky, které je nutné absolvovat, pokud společnost chce využívat outsourcing. Následně byly popsány důvody, které podniky vedou k využití outsourcingu, rizika, která se s využíváním pojí a v závěru této části byly představeny vybrané oblasti outsourcingu, které jsou v současné době populární nebo dlouhodobě využívané.

Posléze ve druhé části byl podrobně analyzována výhodnost outsourcingu v případě internetového obchodu Oliveway.cz, který využíval služeb propagace s využitím online nástrojů u internetové agentury Jirkont.cz. Autor postupně zkoumal náklady, tržby a rizika, která souvisejí s outsourcingem online propagace a porovnával je s potenciálním interním zajištěním těchto služeb. K této analýze byla využity dva typy kritérií, kvantitativní a srovnání rizik. V případě kvantitativních kritérií došlo ke srovnání celkových nákladů a tržeb, pro lepší orientaci byla tato čísla převedena na měsíční tržby, respektive náklady.

Na základě těchto analýz je možné tvrdit, že pro internetový obchod Oliveway.cz je v tuto chvíli výhodné zajistit propagaci s využitím online nástrojů interně, pokud bude poskytovatel schopen zajistit dostatečně kompetentní brigádníky a odborná školení, která pomohou ke zlepšení služeb v této oblasti. Následně autor uvedl na základě vlastních zkušeností s provozem internetového obchodu další doporučení, které může provozovatel využít.

U analýzy rizik byly určeny hrozby a následně proběhla identifikace a kvantifikace rizik na základě studia odborné literatury a zkušenost autora. Toto kritérium je vnímáno jako doplňkové a slouží jako východisko pro provozovatele, když se rozhodne pro jakoukoliv z variant. Některá rizika je totiž možné prakticky okamžitě eliminovat a snížit tak míru zranitelnosti.

Závěrem práce je nutné zmínit, že outsourcing je pro podniky velmi užitečný způsob vyčlenění služeb, u kterých je důležitá odborná znalost. Internetovému obchodu toto rozhodnutí velmi pomohlo v začátcích provozu, kdy tímto způsobem byl využit potenciál online propagace a v současnosti, kdy obchod velmi výrazně prosperuje, tak je pro podnik ekonomicky výhodné zajistit tuto oblast interně za předpokladu dostatečné odbornosti pracovníků.

## Použitá literatura

- [1] BRODSKÝ, Zdeněk, Milan SIEGL a Barbora ZEMANOVÁ. *Management*. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2014. 105 s. ISBN 978-80-7395-857-2.
- [2] ČSN/EN 15221. Facility management. ÚNMZ. 1. 6. 2007
- [3] Diagram nástrojů internetového marketingu. *Wikipedia* [online]. 2016 [cit. 2016-04-28]. Dostupné z: [https://cs.wikipedia.org/wiki/Internetov%C3%BD\\_marketing](https://cs.wikipedia.org/wiki/Internetov%C3%BD_marketing)
- [4] DVOŘÁČEK, Jirí a Ladislav TYLL. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, 2010, 208 s. ISBN 978-80-7400-010-2.
- [5] DŘÍMALKA, Filip. *Outsourcing a mikroslužby změni způsob, jakým firmy nakupují práci a služby*. Lidové noviny: komerční příloha Mediaplanet. Praha: Lidové noviny, 3. 3. 2016. 1 s. ISSN 1213-1385
- [6] FERRISS, T. *Čtyřhodinový pracovní týden*. Brno: Jan Melvil Publishing, 2010. 416 s. ISBN 978-80-87270-02-8
- [7] GREAVER, Maurice F. *Strategic outsourcing: a structured approach to outsourcing decisions and initiatives*. New York: AMACOM, c1999, 314 s. ISBN 0-8144-0434-0.
- [8] HÜBNER, Miroslav a spol. *Outsourcing – příručka manažera*. Praha: TATE International, 2008, 268 s. ISBN 978-80-86813-16-5.
- [9] Internetové poradenství a správa internetového marketingu [online]. *Jirkont.cz*, 2016 [cit. 2016-04-28]. Dostupné z: <http://www.jirkont.cz/>
- [10] JANOUCHEK, Viktor. *Internetový marketing*. 2. vyd. V Brně: Computer Press, 2014. ISBN 978-80-251-4311-7.
- [11] Přírodní olivová kosmetika z Řecka [online]. *Oliveway.cz*, 2016 [cit. 2016-04-28]. Dostupné z: <http://www.oliveway.cz/>
- [12] STÝBLO, Jirí. *Outsourcing a outplacement: (vyčleňování činností a uvolňování zaměstnanců): praxe a právní souvislosti*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2005, 114 s. ISBN 80-7357-094-7.
- [13] RYDVALOVÁ, Petra a Jirí RYDVAL. *Outsourcing ve firmě: průvodce pro manažera s tipy pro české prostředí*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007, 102 s. ISBN 978-80-251-1807-8.

[14] ZDRAŽIL, Pavel. *Rizika podniku (přednáška)*. Pardubice: Univerzita Pardubice. 20. 10. 2015