

**Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

**Právní aspekty outsourcingu
Ondřej Drápalík**

**Bakalářská práce
2017**

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci 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. Beru na vědomí, že v souladu s § 47 b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 28. 4. 2017

Ondřej Drápalík

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Ondřej Drápalík**
Osobní číslo: **E14331**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**
Název tématu: **Právní aspekty outsourcingu**
Zadávací katedra: **Ústav správních a sociálních věd**

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

Cílem práce je analýza české právní úpravy outsourcingu, zejména outsourcingových smluv. Práce bude dále analyzovat vybraný český podnikatelský subjekt z hlediska přínosů a negativ využívaného či potenciálního outsourcingu. Výsledkem analýzy budou doporučení pro daný podnik, u případných zjištěných nedostatků budou navržena opatření k jejich odstranění, která budou verifikována ve vztahu k výsledkům právní analýzy.

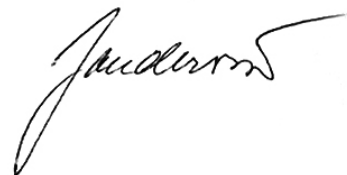
Osnova

- Definice a vymezení pojmu outsourcing
- Druhy a oblasti outsourcingu
- Výhody a rizika outsourcingu
- Aplikace outsourcingu
- Praktická část

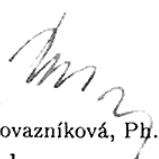
Rozsah grafických prací: –
Rozsah pracovní zprávy: cca 35 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:

NOVOTNÝ, P. Nový občanský zákoník: Smluvní právo. Praha: Grada, 2014. Právo pro každého (Grada). ISBN 978-80-247-5164-1
DVOŘÁČEK, J., TYLL, L. Outsourcing a Offshoring podnikatelských činností. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-010-2.
RYDVALOVÁ, P., RYDVAL, J. Outsourcing ve firmě. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 979-80-251-1870-8.
POPOVIČOVÁ, V. Outsourcovat, či neoutsourcovat? In SystemOnLine [online]. 2005, 4. vyd. [cit. 2015-01-22]. Dostupné na:
<<http://www.systemonline.cz/clanky/outsourcovat-ci-neoutsourcovat.htm>>.
HŮBNER, M., ČEJP, V. Outsourcing. Praha: TATE International, 2008. Příručka manažera. ISBN 978-80-86813-16-5.

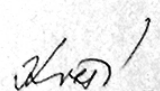
Vedoucí bakalářské práce: JUDr. Jana Janderová, Ph.D.
Ústav správních a sociálních věd



Datum zadání bakalářské práce: 5. září 2016
Termín odevzdání bakalářské práce: 28. dubna 2017


doc. Ing. Romana Provazníková, Ph.D.
děkanka

L.S.


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

V Pardubicích dne 5. září 2016

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych rád poděkoval své vedoucí práce, JUDr. Jana Janderová, Ph.D., za její odbornou pomoc, trpělivost a cenné rady a poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce. Dále bych rád poděkoval zástupcům společnosti eBRÁNA s.r.o., za poskytnuté informace a ochotu během vzájemné spolupráce. V neposlední řadě patří mé díky také rodině, za podporu při přípravě a studiu věnované této práci.

ANOTACE

Tato bakalářská práce se věnuje analýze české právní úpravy outsourcingu, zejména outsourcingovým smlouvám. Při analýze jsou použity právně-hermeneutické metody výkladu právních předpisů. Práce dále analyzuje vybraný český podnikatelský subjekt z hlediska přínosů a negativ využívaného či potenciálního outsourcingu. Výsledkem analýzy jsou doporučení pro daný podnik, u případných zjištěných nedostatků jsou navržena opatření k jejich odstranění, která jsou verifikována ve vztahu k výsledkům právní analýzy.

KLÍČOVÁ SLOVA

outsourcing, právní předpisy outsourcingu, přínosy a negativa outsourcingu, analýzy nákladů, multikriteriální analýzy

TITLE

Legal Aspects of Outsourcing

ANNOTATION

This bachelor thesis is dedicated to an analysis of the Czech outsourcing legislation, particularly outsourcing contracts. Legal hermeneutic methods are used to analyse the legislation. The second part is dedicated to the analysis of advantages and disadvantages of outsourcing that affect the chosen firm. The analysis results in recommendations and possible implementations that will be verified with regards to the results of the legal analysis.

KEYWORDS

outsourcing, outsourcing legal legislation, advantages and disadvantages of outsourcing, analyses of expenses, multi-criteria analyses

OBSAH

ÚVOD.....	10
1. OUTSOURCING.....	11
1.1. DEFINICE A VYMEZENÍ POJMU OUTSOURCING	11
1.2. DŮVODY PRO PŘECHOD K OUTSOURCINGU.....	13
1.3. RIZIKA O OUTSOURCINGU.....	15
1.4. OBLASTI VHODNÉ PRO OUTSOURCING	17
1.5. APLIKACE O OUTSOURCINGU.....	21
2. PRÁVNÍ ÚPRAVA OUTSOURCINGU	23
2.1. ČESKÉ PRÁVNÍ PŘEDPISY UPRAVUJÍCÍ OUTSOURCING.....	23
2.2. FORMY OUTSOURCINGOVÝCH SMLUV.....	24
2.3. OBSAH OUTSOURCINGOVÉ SMLUVY.....	25
3. METODIKA.....	31
4. SPOLEČNOST EBRÁNA S.R.O.....	32
4.1. CHARAKTERISTIKA PODNIKU.....	32
4.1.1. Portfolio poskytovaných služeb	33
4.1.2. Organizační struktura	34
4.2. ROZBOR SMLUVY.....	36
4.3. ANALÝZA NÁKLADŮ.....	40
4.3.1. Velikost nákladů při využití outsourcingu – aktuální stav	40
4.3.2. Velikost nákladů insourc ingového řešení	42
4.3.3. Porovnání nákladů	44
4.4. HODNOCENÍ VARIANT PO MOCÍ MULTIKRITERIÁLNÍ ANALÝZY.....	45
4.4.1. Volba variant a stanovení kritérií.....	46
4.5. SHRNUTÍ A DOPORUČENÍ PRO PODNIK.....	49
ZÁVĚR.....	50
POUŽITÁ LITERATURA	51
SEZNAM PŘÍLOH	53

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Podstata offshoringu	12
Tabulka 2: Důvody pro využívání outsourcingu	17
Tabulka 3: Shrnutí základních informací o podniku	33
Tabulka 4: Členění outsourcingové smlouvy	36
Tabulka 5: Hodnocení kritérií na základě plnění smluvních závazků.....	39
Tabulka 6: Ceník služeb outsourcingu účetnictví.....	40
Tabulka 7: Průměrné měsíční náklady zpracování účetnictví a mzdové agendy za rok 2016 .	41
Tabulka 8: Nepravdivé náklady zpracování účetnictví a mzdové agendy za rok 2016.....	42
Tabulka 9: Rozbor mezd zaměstnanců	43
Tabulka 10: Celkové roční náklady vlastního zpracování účetnictví a mzdové agendy.....	43
Tabulka 11: Porovnání nákladů jednotlivých variant.....	44
Tabulka 12: Porovnání nákladů jednotlivých variant (upravené o PC účetního software)	44
Tabulka 13: Celkové roční náklady vlastního zpracování účetnictví a mzdové agendy.....	45
Tabulka 14: Saatyho matice pro jednotlivá kritéria.....	47
Tabulka 15: Nenormované a normované hodnoty vah jednotlivých kritérií.....	47
Tabulka 16: Nenormované a normované hodnoty vah jednotlivých kritérií.....	48
Tabulka 17: Saatyho matice pro kritérium náklady.....	54
Tabulka 18: Saatyho matice pro kritérium zastupitelnost	54
Tabulka 19: Saatyho matice pro kritérium flexibilita	54
Tabulka 20: Saatyho matice pro kritérium kvalita	54
Tabulka 21: Saatyho matice pro kritérium odpovědnost.....	55
Tabulka 22: Saatyho matice pro kritérium diskretnost.....	55

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Graf znázorňující výčet nejčastějších důvodů pro outsourcing	13
Obrázek 2: Rozdělení činností na primární a podpůrné	18
Obrázek 3: Porterův generický hodnotový řetězec.....	18
Obrázek 4: Graf popisující využívané oblasti outsourcingu.....	19
Obrázek 5: Organizační struktura podniku eBRÁNA	35
Obrázek 6: Porterův generický hodnotový řetězec společnosti eBRÁNA.....	35
Obrázek 7: Celkové náklady outsourcingu.....	40

SEZNAM ZKRATEK

DPH	Daň z přidané hodnoty
GP	Geometrický průměr
IČO	Identifikační číslo
IS	Informační technologie
IT	Informační systém
NOZ	Nový občanský zákoník
SLA	Service-Level Agreement
SP	Sociální pojištění
ÚS	Ústavní soud
ZP	Zdravotní pojištění

ÚVOD

Ve snaze zvýšit svoji konkurenceschopnost a uspět v podmínkách dnešního globalizovaného trhu, musí podniky nejen uspokojovat své zákazníky nadprůměrnou úrovní poskytovaných statků a služeb, ale neustále své produkty inovovat. Jednou z možností, jak tohoto cíle dosáhnout, je pro podnik minimalizace výše nákladů, při zachování stejné, nebo dosažení vyšší kvality služeb a produktů. Využitím outsourcingu, tedy soustředěním se na hlavní činnost podniku a vytěsňováním podpůrných činností směrem mimo vlastní firmu k externímu dodavateli, je možné tohoto ideálního stavu docílit.

Na rozdíl od hlavní činnosti, pro kterou byl podnik primárně zřízen, vytvářejí podpůrné činnosti prostředí pro úspěšné dosahování vytyčených cílů. Poskytovatelé outsourcingu se zabývají dodáváním služeb právě v oblasti podpůrných procesů, které při úspěšném zvládnutí rizik a využití potenciálu daného outsourcingového projektu, vytvářejí pro zadavatele outsourcingového projektu přidanou hodnotu v podobě levnějšího, rychlejšího a kvalitnějšího servisu vedlejších činností. Podniky však musí mít na paměti nejen přínosy, ale i rizika, která jsou s outsourcingem spojená. Jeden z klíčových bodů úspěšného outsourcingového projektu tvoří řádné a efektivní nastavení outsourcingové smlouvy, které přesně vymezí vztahy mezi oběma stranami a nastolí jasná pravidla pro efektivní využívání outsourcingu.

V první části této práce, která plní funkci úvodu do problematiky, se bude autor zabývat outsourcingem z pohledu jeho role v ekonomické praxi. Součástí je také vysvětlení pojmu outsourcing, uvedení důvodů přechodu firem k outsourcingu, výčet výhod a rizik, které jsou spojeny s outsourcingem. Teoretickou část doplňuje analýza české právní úpravy outsourcingu, a následný rozbor struktury outsourcingové smlouvy. Ve druhé části autor poskytne základní informace o činnosti společnosti eBRÁNA s.r.o. a dále analyzuje podnik z hlediska přínosů využívaného či potencionálního outsourcingu.

Cílem práce je analýza české právní úpravy outsourcingu, zejména outsourcingových smluv. Práce bude dále analyzovat vybraný český podnikatelský subjekt z hlediska přínosů a negativ využívaného či potencionálního outsourcingu. Výsledkem analýzy budou doporučení pro dany podnik, u případných zjištěných nedostatků budou navržena opatření k jejich odstranění, která budou verifikována ve vztahu k výsledkům právní analýzy.

1. OUTSOURCING

1.1. Definice a vymezení pojmu outsourcing

Dříve nežli se práce začne zabývat problematikou outsourcingu, jakožto nástroje řízení podniku, je nutné definovat pojem „outsourcing“ a vymežit tak výklad tohoto termínu a odlišit ho od ostatních procesů, se kterými bývá často zaměňován.

Dvořáček a Tyll uvádějí dva možné způsoby rozboru tohoto termínu, kde interpretují outsourcing jako složeninu tří slov - „outside resource using“, doslovně přeloženo jako používání vnějších zdrojů (ve volnějším překladu převedení, vytěsnění určitých aktivit), a následně jako variantu dvouslovnou - „out sourcing“. Autoři však zmiňují nevýstižnost českého překladu a přiklánějí se k užívání anglické verze. Jak již výše zmínění autoři naznačili, podrobíme-li slovo „outsourcing“ hlubší sémantické analýze, narazíme na problémy s nepřesností překladu tohoto výrazu do českého jazyka. Maisner tento problém demonstruje na příkladu vyhledání významů slovíček „out“ a „source“ v běžném výkladovém slovníku, kde se oba termíny objevují v mnoha významech a ve formě různých slovních druhů. Outsourcing tedy nelze jednoznačně definovat na základě rozboru významu slova. [4], [9]

Navzdory skutečnosti, že pojem „outsourcing“ je již na území České republiky dlouhodobě užívaný a známý, neexistuje zatím žádná všeobecná definice outsourcingu, ale jednotlivé výklady se liší v závislosti na autorech, kteří tento pojem interpretují. V odborné literatuře se můžeme setkat s těmito definicemi:

- *„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 (core business) a najímají-li se lidé pro ni dočasně, nejedná se o outsourcing, nýbrž o tzv. temporary help (doslova dočasnou, přechodnou, provizní výpomoc.“ [18]*
- *„Při outsourcingu organizace opouští některé činnosti, které pro ni následně zabezpečují třetí strany, protože je dokáží dělat levněji, rychleji a lépe... Outsourcována může být jak výroba a její části, tak služby, přičemž oba přístupy se liší složitostí a zejména požadavky na kvalifikaci pracovní síly. Jednotliví účastníci outsourcingového vztahu v něm prosazují své odlišné zájmy. Outsourcing je třeba chápat jako součást strategického řízení.“ [4]*

- „*Outsourcing je obchodní vztah uzavřený na dobu určitou, zpravidla kalendářní období, jehož předmětem je převzetí zodpovědnosti za určitou ucelenou, specializovanou činnost v rámci podniku, přičemž tato činnost je dostatečně smluvně propracovaná tak, aby smlouva upravující takový smluvní vztah definovala vzájemnou odpovědnost smluvních stran ve všech fázích obchodního vztahu.*“ [9]

Za pomoci zmíněných definic můžeme najít společné znaky typické pro outsourcing, kterými se odlišuje od pouhého nákupu služby, či zboží. Mezi společné vlastnosti patří dlouhodobý charakter spolupráce na základě smlouvy, vytěsnění a převedení zodpovědnosti podpůrných podnikových činností mimo podnik a snaha o dosažení finančních, technologických či dalších konkurenčních výhod.

V opačném případě, kdy firma včleňuje pořízované činnosti zpět do své firemní struktury, hovoříme o insourcingu. „*Insourcing je převzetí a začleňování služby nebo výroby produktu poskytované původně smluvně dodavatelsky do podnikatelských činností organizace.*“ [16]

S vyčleňováním jednotlivých procesů v rámci outsourcingu je také často spojený přesun stávajících zaměstnanců k poskytovateli, nebo jejich úplné propuštění. Pro zmírnění sociálních dopadů propouštěných zaměstnanců z důvodu nadbytečnosti využívají podnik outplacement. Tento proces je definován jako aktivní pomoc zaměstnancům při hledání nové práce nebo rozvíjí jejich kariéry po propuštění. [18]

Další z pojmů často spojovaných s outsourcingem je offshoring. Ten vznikne přesune-li podnik některé nebo všechny své činnosti v plném, nebo i jen částečném vlastnictví mateřské organizace do zahraničí. V takovém případě se jedná o vnitropodnikový offshoring neboli mezinárodní insourcing. Při přesunutím činností do zahraničí na nezávislou společnost hovoříme o outsourcovaném offshoringu – mezinárodním outsourcingu. Tuto terminologii demonstruje následující tabulka. [4]

Tabulka 1: Podstata offshoringu

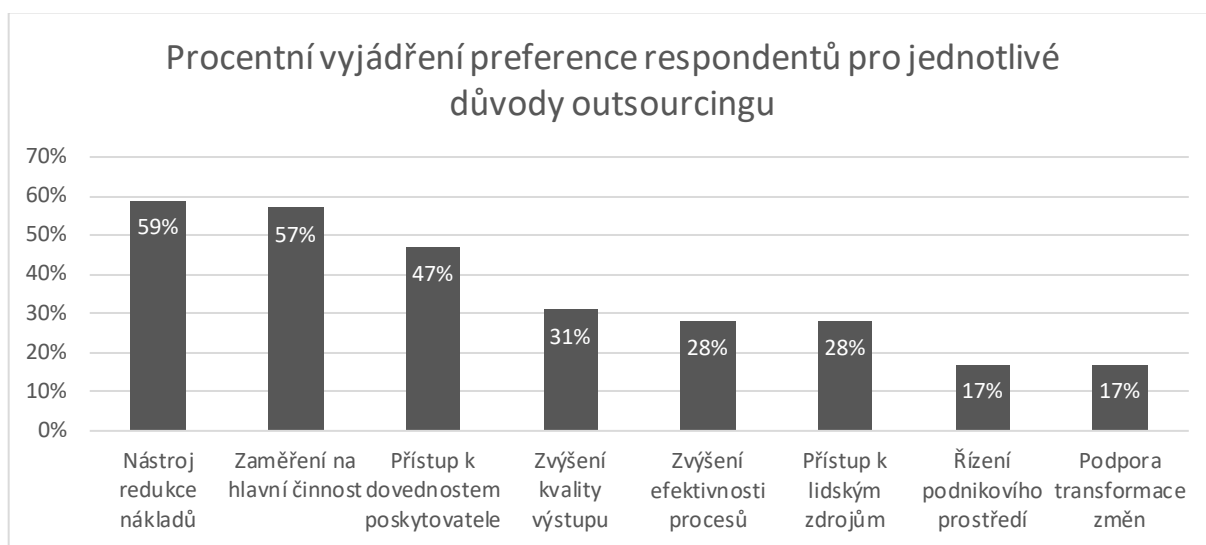
	Tuzemsko	Zahraníčí	
Outsourcing	Domácí outsourcing	Mezinárodní outsourcing	← Offshoring
Insourcing	Domácí dodávky	Mezinárodní insourcing	

Zdroj: [4]

1.2. Důvody pro přechod k outsourcingu

Jedním z hlavních důvodů realizace outsourcingu je stále pro management podniku snaha snížit náklady, přestože outsourcing jako strategický nástroj řízení podniku nabízí mnohem více. Finanční hledisko by mělo plnit funkci spíše kritéria při rozhodovacím procesu nežli tvořit samotný důvod pro realizaci outsourcingu. Porovnáme-li data z průzkumu *Global Outsourcing Survey* společnosti *Deloitte* v letech 2012 a 2016, zjistíme změnu trendu v preferenci finančního hlediska. Výsledky ukazují pokles prioritizace faktoru úspor nákladů nad ostatními, které respondenti uvedli v průzkumu. V roce 2012 uvedlo 87 % respondentů jako důležitý, nebo velmi důležitý důvod pro využití outsourcingu právě úsporu nákladů, na rozdíl od roku 2016, kdy toto číslo kleslo na 59 %. Důvodů, proč podniky využívají outsourcing, je však několik a často se jedná o kombinaci několika z nich. Nejvíce zmiňované důvody pro vytěšňování činností jsou uvedeny v následujících podkapitolách.

Průzkum *Global Outsourcing Survey* společnosti *Deloitte* pro rok 2016, na který odpovídalo 280 respondentů z celého světa, poskytuje náhled na současné outsourcingové trendy. Následující obrázek ukazuje, kolik procent respondentů uvádí jednotlivé důvody jako důležité při rozhodování o outsourcingu. [1], [4], [14],



Obrázek 1: Graf znázorňující výčet nejčastějších důvodů pro outsourcing

Zdroj: upraveno podle [1]

Nákladové důvody

Jak uvádí výše zmiňovaný průzkum společnosti *Deloitte*, úspora nákladů a možnost lepší kontroly nad náklady patří stále mezi jedny z hlavních důvodů, proč organizace

k outsourcingu přistupují. Outsourcingový partner je totiž schopen dosáhnout vyšší efektivity a úspory z rozsahu, kterou pak promítá do ceny poskytované služby.

Organizační důvody

Nejčastějším organizačním důvodem je možnost zaměřit se na hlavní činnost a přenechat část, či celý podpůrný proces poskytovateli outsourcingu. Využití outsourcingu má také zásadní vliv na strukturu podniku, jelikož dochází ke zploštění organizační struktury. Důsledkem je snížení rozpětí řízení umožňující manažerům efektivnější výkon jejich práce. Tím se stává podnik pružnějším a adaptivnějším vůči okolním i vnitřním změnám.

Procesní důvody

Jelikož je poskytovatel outsourcingu specialista v oblasti služeb a produktů, které nabízí, poskytuje využití outsourcingu pro podnik možnost, jak využít znalosti a technologie, které by musely být jinak s vysokými počátečními náklady vyvíjeny uvnitř organizace, nebo ke kterým by nebyla schopna získat přístup vůbec. Přístup k inovacím poskytuje konkurenční výhodu podniku. Další vnímanou výhodou může být zlepšení kredibility a image při spolupráci s uznávanými předními společnostmi na trhu, např. v oblasti účetnictví, auditu.

Finanční důvody

Po vytěsnění procesů, které vyžadují investice do stálých aktiv, může podnik alokovat tyto finanční prostředky pro jiné účely. Tento proces také pozitivně ovlivní ukazatel cash flow, jelikož služby outsourcingu jsou placeny po menších částech a zpravidla měsíčně, na rozdíl od případu velké jednorázové investice – fixní náklady jsou tedy nahrazeny variabilními. Podnik může také obdržet hotovost prodejem majetku přímo dodavateli outsourcingu.

Výnosové důvody

Služby dodavatele outsourcingu však mohou poskytnout mimo špičkovou technologii a znalostí v oboru také nové obchodní příležitosti prostřednictvím obchodní sítě dodavatele a zrychlit expanzi za pomoci procesů a systémů dodaných poskytovatelem outsourcingu.

Zaměstnanecké důvody

Vyčleněním interních činností dochází ke snížení počtu vlastních pracovníků jejich převedením na dodavatele. Ten se následně stará o zajištění dalšího vzdělání a poskytuje tak personálu větší možnosti kariérního růstu. Dochází tak ke zvýšení kvality a spolehlivosti poskytovaných služeb. Dalším důvodem bývá často vyřešení problému zastupitelnosti, kdy je

podnik chráněn proti situacím jako odchod klíčových pracovníků, nemoci či dovolených, jelikož za doplnění kvalifikovaných zaměstnanců je zodpovědný dodavatel.

Další důvody

Jako jeden z dalších důvodů je zmiňovaná výhoda přenesení rizika na dodavatele, respektive sdílení rizik. Obzvláště v případě, kdy nemá podnik k dispozici adekvátně kvalifikované zaměstnance, poskytuje sdílení rizika v oblastech legislativy, účetnictví a auditu podniku úlevu, z důvodu velikosti potenciálních sankcí plynoucích z nesprávného plnění takových činností. [4], [16], [18]

1.3. Rizika outsourcingu

Přestože outsourcing nabízí pro podnik nespočet výhod, je nutné zvážit rizika, která s sebou přináší. Velmi často podceňovanou etapou bývá samotná přípravná fáze. Špatné vymezení činností vhodných pro outsourcing vzhledem ke strategii podniku, nejasné určení cílů spolupráce a očekávání nereálných výsledků může zapříčinit problém ještě před zahájením samotného partnerského vztahu firem.

Outsourcing skýtá rizika strategická, provozní, transakční i finanční. Na tyto rizika lze dále nahlížet jako na ovlivnitelná a neovlivnitelná. Proti řadě ovlivnitelných rizik je možné se pojistit a sepsat vhodnou smlouvu, čímž možná nebezpečí podnik minimalizuje. Mezi neovlivnitelná rizika patří například legislativní, ekonomická a klimatická rizika, kterým podnik čelí i v běžném provozu a může se jim bránit formou pojištění nebo tvorbou rezervních zásob. [4], [15]

Přílišná závislost na outsourcerovi

V případě, že management nemá jasnou představu o požadovaných službách, stává se podnik do jisté míry závislý na tom, jak tyto služby definuje poskytovatel outsourcingu. Obzvláště v oblasti IT mohou být služby definovány takovým způsobem, že podnik poskytovaným službám nerozumí a ztrácí tak možnost kontroly nad danou problematikou. V rychle se vyvíjející technologické oblasti může tento problém vést až do situace, kdy podnik uvízne v zastaralých technologiích, jelikož bez přítomnosti specialistů nebude schopný si uvědomit možnosti potenciální inovace a požadovat je po poskytovateli. Uvědomí-li si však příjemce outsourcingu, že outsourcing neznamena pouze jednorázovou záležitost v podobě nákupu služby, ale kontinuální proces strategického řízení vytěsňovaných služeb, kdy dochází k vyčlenění operativního řízení a reálného výkonu činností, lze tomuto problému předejít.

Neplnění smluv a závazků

Situaci, kdy poskytovatel outsourcingu není schopen zajistit požadovanou úroveň služeb, se podnik nemůže vyhnout. Vždy zde totiž existuje hrozba neovlivnitelných rizik, která nejde dokonale předpovědět a která mohou znemožnit outsourcerovi poskytování služeb ve stanovené kvalitě. Získání přístupu k hodnotnějším službám je obzvláště zásadní, protože představuje právě jeden z faktorů, proč podniky dané činnosti outsourcují. Aby se mohl podnik účinně chránit proti těmto rizikům je nezbytné obsáhnout nutné specifikace ideálního stavu ve smluvních podmínkách smlouvy. Případům, kdy není outsourcer z nějakého důvodu schopen poskytovat danou službu vůbec, lze předejít volbou vhodného poskytovatele už ve fázi výběru, kdy je zásadní nepodcenit kontrolu, Due Diligence a zjistit reference možných kandidátů.

Ochrana důvěrných údajů

Dalším rizikem, které může představovat pro podnik hrozbu, je únik citlivých údajů. Ve většině případů je sdílení části zázemí, databází a knihoven pro podnik nevyhnutelnou součástí fungování outsourcingu. Únik důvěrných informací může představovat hrozbu obzvláště v případě, kdy outsourcer poskytuje své služby více subjektům, které si navzájem konkurují. Této situaci lze předejít vhodně nastavenou smlouvou s tvrdými sankcemi za zneužití informací nebo doplněním smlouvy o úplný zákaz konkurence. Účinnější řešení však poskytuje výběr důvěryhodného poskytovatele s dlouholetou historií a referencemi, který schopný podniku garantovat ochranu duševního vlastnictví.

Skryté náklady

Snaha o snížení nákladů, zvýšení jejich transparentnosti a transformaci fixních nákladů na náklady variabilní, patří mezi další důvody, proč podniky činnosti vytěsňují. Nízká cena však neznamená automaticky nízké náklady. Často opomínané bývají skryté náklady, které jsou s procesem outsourcingu spojené. Náklady na výběr, vyhodnocení, uzavření smlouvy, kontrolu, komunikaci a následné ukončení smluvního vztahu spolu s náklady spojenými s implementací procesu jsou příklady skrytých nákladů. Cílem není takovým nákladům zcela zamezit, ale včas je odhalovat, předvídat a následně je zahrnout do finální kalkulace. Podnik se může bránit vytvořením finanční rezervy pro tyto případy. [7], [4]

Výhody a nevýhody využívání outsourcingu shrnuje následující tabulka. Přestože uvádí nemalé množství záporů a rizik outsourcingu, lze většinu z nich předejít zvolením vyhovujícího poskytovatele a sepsáním vhodné smlouvy.

Tabulka 2: Důvody pro využívání outsourcingu

	Outsourcing	Vlastní zdroje
Výhody	<ul style="list-style-type: none"> • důkladnější zaměření na hlavní činnost • přístup ke světové úrovni služeb • nové technologie bez vedlejších nákladů • rychlejší nástup nových technologií • odpadá zodpovědnost za oblast a za její řízení • rozložení nákladů (plateb za služby) • redukce investic, podnikové investice se zaměřují na jádro podnikání • sdílení rizika s poskytovatelem • přísun peněz • lépe se řídí okrajové aktivity • možnost snadnější fúze podniků 	<ul style="list-style-type: none"> • vysoká operabilita • menší riziko úniku interních informací
Nevýhody	<ul style="list-style-type: none"> • nízká operabilita, nedostupnost v požadovaném čase • ztráta kontroly nad procesem, závislost na dodavatelích • nevratnost rozhodnutí bez vysokých nákladů • vyšší náklady případné změny • nutnost řízení vztahu • rizika zadavatele • rizika nízké úrovně služby • rizika krachu poskytovatele • rizika uvíznutí v zastaralé technologii • nekontrolovatelné toky vnitřních informací mimo podnik • ztráta interních talentů • obtížně kvantifikovatelné přínosy • možnost vzniku právních a sociálních problémů 	<ul style="list-style-type: none"> • obtížné udržení světové úrovně • odpovědnost za oblast a její řízení • nutnost investic do oblasti • riziko stagnace oblasti

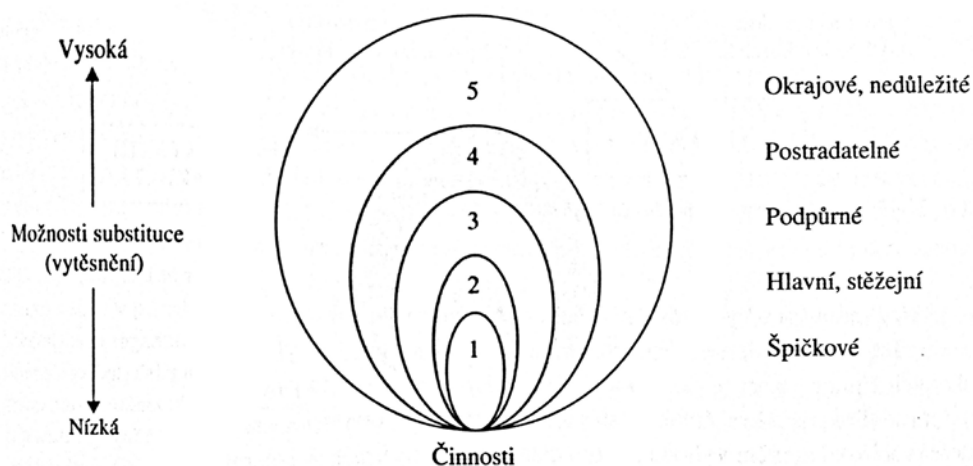
Zdroj: [4]

1.4. Oblasti vhodné pro outsourcing

Předtím, než podnik přikročí k definování požadavků a volbě potenciálního vyhovujícího kandidáta, je klíčovou otázkou výběr činností vhodných pro outsourcing. Množství služeb, které poskytovatelé outsourcingu dnes na trhu nabízí je nepřehledné. Volba

konkrétních oblastí vhodných pro outsourcing však bude v každém podniku zcela individuální, lišící se s ohledem na předmět podnikání a na důvody, pro které dané činnosti outsourcuje.

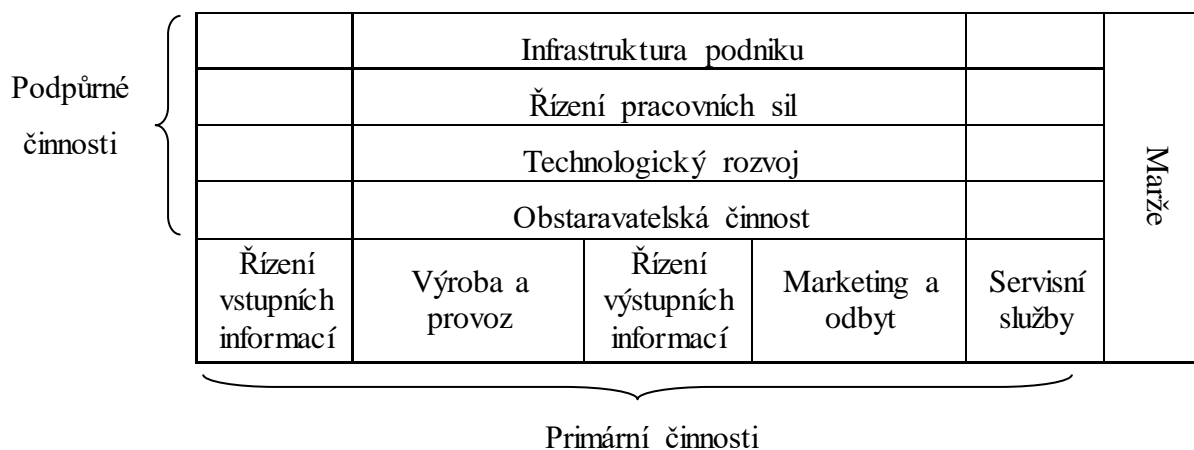
Vyčleňované činnosti však sdílí společnou charakteristiku z hlediska klíčivosti pro daný podnik. Tyto činnosti jsou označovány jako podpůrné vzhledem k hlavní činnosti podnikání, která vytváří reálnou hodnotu pro zákazníka. Následující schéma zobrazuje toto členění.



Obrázek 2: Rozdělení činností na primární a podpůrné

Zdroj: [4]

Dalším možným způsobem vizualizace rozdělení činností na podpůrné a hlavní činnosti podnikání, je využití Porterova generického hodnotového řetězce.



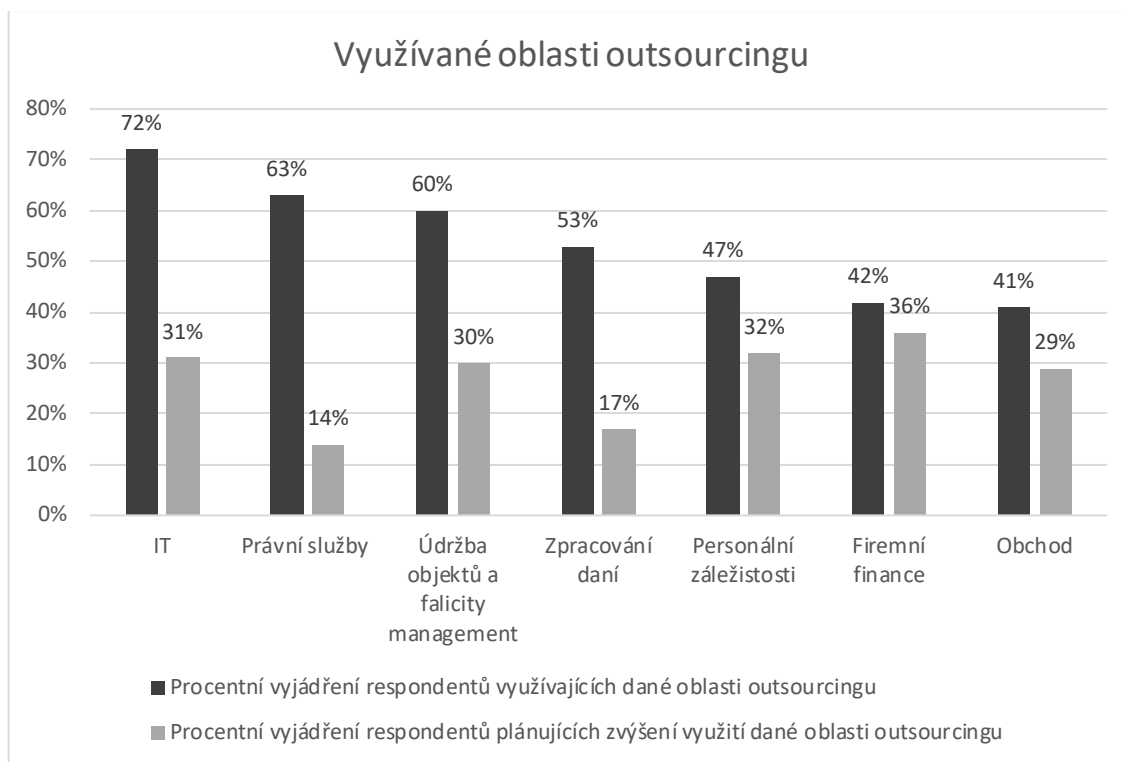
Obrázek 3: Porterův generický hodnotový řetězec

Zdroj: [4]

Mezi jednu z nejvíce využívaných oblastí, můžeme řadit outsourcing informačních systémů podniku, která má také nejdelší historii. Obecně ale můžeme říci, že dnes dochází ke zvýšení využívání outsourcingových služeb ve všech oblastech, jelikož stále si stále více

firem uvědomuje výhody, které outsourcing poskytuje. Zbývá část této kapitoly se bude věnovat podrobnějšímu popisu vybraným, nejčastěji outsourcovaným oblastem.

Následující diagram, zjiž výše zmíněné *Global Outsourcing Survey* společnosti *Deloitte* pro rok 2016, potvrzuje tento trend v průzkumu, jehož výstupem je procentní vyjádření využívání jednotlivých outsourcovaných oblastí.



Obrázek 4: Graf popisující využívané oblasti outsourcingu

Zdroj: upraveno podle [1]

Informační outsourcing

Poskytování outsourcingových služeb v IT/IS má své kořeny v šedesátých letech minulého století, jako zlomový okamžik a vzorový příklad outsourcingu však bývá uváděn případ z počátku devadesátých let, kdy společnost Eastman Kodak vytěsnila velkou část svého informačního systému třetím stranám (konkrétně šlo o navázání spolupráce s IBM). Rozhodnutí vytěsnit informační systém a svěřit ho externímu poskytovateli, bylo především strategického charakteru, šlo tedy snahu zaměřit se na hlavní činnost podnikání. Úspěšnou implementaci potvrdilo ocenění „CIO of the Year“, které obdržel K. Hudson, tehdejší ředitel informatiky v Kodaku. [1]

Z důvodu rychlého technologického vývoje softwaru a technologií, jejich investiční náročnosti a komplexnosti problematiky informačních systémů je pro podniky, jejichž hlavní

činnost nespadá do této oblasti často problematické tyto služby zajišťovat interně. Outsourcing tak nabízí podniku možnost vytěsnit služby IT/IS komplexně, či outsourcovat jen dílčí činnosti jako např. správu a instalaci lokálních sítí, datových center nebo údržbu stávajících aplikací.

Outsourcing právních služeb

Využití právního oddělení v případě malých a středně velkých podniků může být z finančního hlediska velmi neefektivní. V takovém podniku představuje problém malé pracovní vytížení právního oddělení / právníka, jelikož úkony jako např. přípravy smluv, či vymáhání pohledávek mají spíše nahodilý charakter vzniku. Nejde však jen o aspekt snížení nákladů. Outsourcing právních služeb může podniku nabídnout přístup k síti zkušených, ověřených právníků a specialistů ve formě flexibilní, ad-hoc spolupráce. [13]

Outsourcing účetnictví

Účetnictví je další oblíbenou oblastí vhodnou pro outsourcing, kterou využívají zvláště menší a střední podniky. Vyčlenění této činnosti, která přestože nepřináší zákazníkům žádnou přímou přidanou hodnotu, poskytuje podniku zajištění celého komplexního balíčku služeb, účetnictví, mzdové agendy, daňového poradenství i pravidelného reportingu. Kromě snížení mzdových nákladů za pracovníka odpovědného za zpracování účetnictví, nákladů na školení a často také za software potřebný k práci účetního, nabízí outsourcing účetnictví podniku možnost přenesení rizika na poskytovatele. V případě outsourcingu také odpadají rizika spojená s nutností zajišťování zástupnosti zaměstnance – v případě externího zajištění služby odpovědnost za splnění úkolu nese poskytovatel, který garantuje kvalitu a spolehlivost služby.

Outsourcing řízení lidských zdrojů

Typickým poskytovatelem outsourcingu lidských zdrojů jsou personální agentury. V současné době tvoří portfolio personálních agentur pouze zprostředkování pracovníků, ale i množství služeb zajišťující nábor pracovníků nebo jejich školení. Výhodou pro je podnik platba pouze za odpracovaný čas bez absencí, nemocí a dovolené. Tento způsob však není aplikovatelný na všechny druhy práce z hlediska nutnosti zaškolení pracovníka k odborným činnostem v prostředí firmy. Časově je výhodné používat ho pouze při iniciaci krátkodobých projektů.

Outsourcing facility managementu

Podstata facility managementu spočívá v možnosti využití komplexní skupiny podpůrných činností. Mezi služby poskytované v rámci facility managementu můžeme zařadit provozní údržbu, správu a financování nemovitostí, poskytování lidských zdrojů, plánování a management projektů, posouzení kvality a inovací. Vyčlenění celé také to skupiny služeb poskytuje podniku dostatek prostoru pro soustředění na hlavní činnost a společně s dalšími výhodami outsourcingu jako snížení nákladů.

Outsourcing logistiky

Využití služeb externích poskytovatelů v této oblasti může být výhodné z hlediska investiční náročnosti, což může představovat problém opět především pro střední a menší podniky. V případě outsourcingu odpadá nutnost zatížení podniku investicemi na pořízení organizační struktury, poskytovatel je také schopný dosáhnout výhodnějších nákupních cen a nižších dopravních sazeb než podnik samotný. Outsourcing logistiky může nabídnout nejen dopravu a manipulační techniku, ale mimo jiné i IT služby spojené s řízením výroby a dodávek, poskytnutí lidských zdrojů v logistice z důvodu nutnosti pokrytí mimořádných směn nebo možností pronájmu ploch se službami logistických center. [16]

1.5. Aplikace outsourcingu

V praxi bývá aplikace outsourcingu do podniku velice specifickým procesem, a to z důvodů jedinečnosti jednotlivých případů. Rozhodne-li se podnik k využití outsourcingových služeb již při založení podniku, může se vyhnout kritické přechodové fázi. Obecně však můžeme dle [4] v rámci procesu aplikace outsourcingu rozeznávat následující fáze:

1. Rozhodování o outsourcingu
2. Výběr dodavatele
3. Zpracování outsourcingové smlouvy
4. Zavedení outsourcingu do podniku
5. Aktivní využívání a hodnocení efektivnosti

Rozhodování o outsourcingu

Samotné rozhodnutí o realizaci vyčlenění činností vychází ze strategického rozhodnutí podniku, které je většinou podloženo některým z benefitů uvedených ve výše uvedené

podkapitole, která se věnuje důvodům pro využití outsourcingu u jednotlivých činností. V zásadě se však jedná o snahu získat kompetitivní výhodu pomocí dosažení inovací, zlepšení kvality, snížení nákladů a dalších výhod, které outsourcing nabízí. Důležitým krokem je v této fázi pečlivá analýza činností vhodných k vytěsnění a následné porovnání přínosů a negativ potenciálního outsourcingu.

Výběr dodavatele

Hlavní kritéria při hodnocení výběru partnera se nijak zásadně neliší od jakéhokoli jiného dodavatelského výběrového řízení. Základem je jasné definování potřeb a stanovení hodnotících metrik, podle kterých bude výhodnost oslovených potenciálních dodavatelů posuzována. Podnik by měly zajímat především partnerovy reference, dodavatelova finanční stabilita. Cena by neměla sloužit jako základní ukazatel pro výběr partnera. [4], [16]

Zpracování outsourcingové smlouvy

Dalším krokem, který následuje po výběru vhodného kandidáta je sepsání konkrétní smlouvy a vyjednání o podmínkách spolupráce. Z hlediska dlouhého časového období, ve kterém outsourcingová spolupráce probíhá, je nutné zajistit veškeré náležitosti smlouvy v takové podobě, aby byl obchodní vztah výhodný pro obě strany. Analýze české právní úpravy outsourcingu a detailnímu rozboru náležitostí outsourcingové smlouvy je věnována následující celá druhá kapitola této práce.

Zavedení a následné využívání a kontrola outsourcingu

Přechodová fáze může představovat proces trvající i několik měsíců – dle rozsahu outsourcingovaných činností a velikosti podniku. Obzvláště při realizaci rozsáhlých projektů je doporučován před začátkem faktického naplňování smlouvy tzv. pilotní provoz. Na základě jeho výsledků může dojít v krajním případě i k nutnosti provedení změn ve smlouvě. Obecně je doporučováno provádění průběžných kontrol a hodnocení, vedoucích k optimalizace dodávek služeb obzvláště krátce po implementaci outsourcingu. Stanovené hodnotící metriky by neměly nabývat podoby složitého a vysoce odborného reportingu z důvodů časové a finanční náročnosti, ale naopak by měli být co nejjednodušší a adresáti by jim měli především rozumět, protože úspěšnost outsourcingového projektu závisí na vzájemné spolupráci obou partnerů. Umožňuje-li to personální obsazení a velikost firmy, odborná literatura doporučuje, zvolení osoby odpovědné za řízení outsourcingového vztahu. [16], [7]

2. PRÁVNÍ ÚPRAVA OUTSOURCINGU

2.1. České právní předpisy upravující outsourcing

Outsourcing jako ucelený právní institut není českými právními předpisy upraven. Podléhá však dílčím úpravám obsaženým v zákonech vztahujících se k oblastem, kterých se jednotlivé outsourcingové smlouvy týkají.

Z minulosti můžeme však zmínit, dnes již neplatné, ustanovení § 13 odst. 1 zákon o zaměstnanosti, jehož hlavním cílem byl zákaz tzv. Švarc systému. Striktní výklad znemožňoval podniku vyčlenit činnosti pomocí outsourcingu vzhledem k povinnosti zajišťovat plnění běžných úkolů zaměstnanci, které podnik zaměstnává v pracovněprávních vztazích právě pro výkon těchto činností. Na tuto skutečnost však reagoval náleží Ústavního soudu (II. ÚS 69/03), který definoval outsourcing jako vytěšňování činností, které se netýkají hlavního předmětu podnikání, přestože jsou pro hlavní předmět podnikání důležité. Z nálezu Ústavního soudu je pak patrné, že využití outsourcingu není nezákonné. Nicméně ustanovení § 13 zákona o zaměstnanosti bylo zrušeno ke dni nabytí účinnosti zákona 262/2006 Sb., nového zákoníku práce, tj. 1. 1. 2007. [16]

Outsourcing můžeme charakterizovat jako smluvní vztah mezi dvěma podnikateli, kde Nový občanský zákoník, zák. č. 89/2012 Sb., (dále jen „NOZ“) neupravuje outsourcingovou smlouvu jako smlouvu typovou, jakou je např. smlouva kupní, či nájemní. Je jí však možné uzavřít jako smlouvu nepojmenovanou (inominátní). Smluvním stranám je ponechána poměrně široká smluvní volnost, až na specifické instituty, jež podléhají ochraně obsažené ve zvláštních zákonech.

Během outsourcingového vztahu dochází k přesunu množství osobních údajů, obzvláště dochází-li k převodu zaměstnanců zadavatele na poskytovatele, zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů § 4, definuje správce a připouští i možnost spravování osobních údajů pověřeným zpracovatelem: *Správce je každý subjekt, který určuje účel a prostředky zpracování osobních údajů, provádí zpracování a odpovídá za něj. Zpracováním osobních údajů může správce zmocnit nebo pověřit zpracovatele, pokud zvláštní zákon nestanoví jinak.* Následně pak § 6 udává postup v případě, kdy zmocnění nevyplývá z právního předpisu: *Pokud zmocnění nevyplývá z právního předpisu, musí správce se zpracovatelem uzavřít smlouvu o zpracování osobních údajů. Smlouva musí mít písemnou formu. Musí v ní být zejména výslovně uvedeno, v jakém rozsahu, za jakým účelem a na jakou dobu se uzavírá a*

musí obsahovat záruky zpracovatele o technickém a organizačním zabezpečení ochrany osobních údajů. [7]

Zákonem ovlivňujícím outsourcingové vztahy je také autorský zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, který spolu se zákonem č. 527/1990 Sb., o vynálezech, průmyslových vzorech a zlepšovacích návrzích, upravuje duševní vlastnictví softwaru, patentů a know-how během outsourcingového vztahu, kdy často dochází k nutnosti poskytnutí těchto oprávnění dodavateli. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, upravující přechod práv a povinností z pracovněprávních vztahů při přechodu zaměstnanců na poskytovatele a zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, umožňující zpracování účetnictví jinou osobou, jsou dalšími příklady takových zákonů

2.2. Formy outsourcingových smluv

Přestože je outsourcing dlouholetým partnerským vztahem, který by měl být založená na vzájemné důvěře a spolupráci, je nutné předem definovat podmínky součinnosti smluvních stran. Jak již zmiňuje odstavec uvedený výše, smluvní typ outsourcingové smlouvy není v NOZ definován. Přestože dle NOZ písemná forma smlouvy není obligatorní, není doporučeno uzavírat smlouvu pouze ústní formou. Jako nejvýhodnější forma smlouvy se tedy jeví nepojmenovaná (inominátní) smlouva formulovaná NOZ v § 1746 odst. 2: *Strany mohou uzavřít i takovou smlouvu, která není zvláště jako typ smlouvy upravena.* Jejich výhoda spočívá ve volnosti jejich obsahové náplně, kterou si obě strany samy určí. Při sestavování takové smlouvy je tedy třeba dbát na důkladné prostudování jednotlivých částí a jejich obsahu, jelikož inominátní smlouva neposkytuje jasnou záruku opory v ustanovení konkrétního textu zákona, jak je to u smluv typových. Nevylučuje se však používání pojmenovaných (typových) smluv, které lze při konkrétních případech aplikovat. Mezi nejčastěji využívané pojmenované smlouvy patří především: [2], [12]

Smlouva o dílo

Povinné náležitosti smlouvy jsou upraveny v § 2586 odst. 1 NOZ: *Smlouvou o dílo se zhotovitel zavazuje provést na svůj náklad a nebezpečí pro objednatele dílo a objednatel se zavazuje dílo převzít a zaplatit za něj cenu.* Přestože se může tento typ smlouvy zdát nevhodný pro outsourcing z důvodu časového omezení, po kterém je taková činnost považovaná za ukončenou, je tento typ smlouvy vhodný např. pro jednorázový vývoj informačního systému s přesně definovatelným výsledkem.

Smlouva nájemní

Každý nájem můžeme považovat za outsourcing, jelikož se jedná o dlouhodobé využívání služeb externího poskytovatele. Tento druh smlouvy lze aplikovat v případě nájmu věci nemovité, nebo i movité (která není užitelná), i v případě věci která teprve v budoucnu vznikne. Nájem je tedy dle § 2201 NOZ definován následovně: *Nájemní smlouvou se pronajímatel zavazuje přenechat nájemci věc k dočasnému užívání a nájemce se zavazuje platit za to pronajímateli nájemné.* V případě nájmu jako prostoru, sloužícímu k podnikání se nájem dále řídí § 2302 až 2315 NOZ.

Licenční smlouva

Jak může být z ustanovení předchozího odstavce zřejmé, smlouva nájemní pojednává pouze o pronájmu věci, za kterou např. informační systém, nebo software obecně, není považován. Není tedy možné využít smlouvy nájemní při takovýchto případech. Využití softwaru je tedy možné realizovat na základě licenční smlouvy, definované dle § 2358 NOZ: *Licenční smlouvou poskytuje poskytovatel nabyvateli oprávnění k výkonu práva duševního vlastnictví (licenci) v ujednaném omezeném nebo neomezeném rozsahu a nabyvatel se zavazuje, není-li ujednáno jinak, poskytnout poskytovateli odměnu.*

Licenční smlouva zároveň uznává výjimky a zvláštnosti licence k předmětům chráněným zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském.

Příkazní smlouva

Stejně jako pro totožné účely dříve používaná „mandátní smlouva“ upravovaná tehdejším obchodním zákoníkem, zavazuje příkazní smlouva příkazníka obstarat záležitost příkazce. NOZ předmět obstarání nespécifikuje, příkaz může být vykonán jako úplatný i neúplatný. Tímto typem smlouvy jsou zpravidla smlouvy o právním nebo daňovém poradenství. Podobný charakter mají dále smlouva o zprostředkování, upravená v § 2445 až 2454 NOZ, a komisionářská smlouva, upravená v § 2455 až 2470 NOZ, které s mírou úpravou mohou sloužit stejnému účelu.

2.3. Obsah outsourcingové smlouvy

Z předchozí analýzy forem outsourcingových smluv lze konstatovat, že volba konkrétní podoby smlouvy nehraje takovou roli jako její obsah, na kterém se smluvní strany musí společně dohodnout a následně se dle této smlouvy řídit. Jelikož outsourcingová smlouva musí být dostatečně flexibilní na to, aby umožnila oběma stranám reagovat na okolnosti, které

v budoucnosti můžou ovlivnit ve smlouvě definovaný popis služby, či jiné části smlouvy, je zvykem rozdělit smlouvu na část tzv. tělo smlouvy a přílohy. Tělo smlouvy se zabývá obecnými právy a povinnostmi jako předmět, účel smlouvy nebo doba trvání vztahu, nepopisující přímo poskytovanou službu. Přesný popis služby spolu s cenovými podmínkami, bývá uveden v přílohách. Tímto způsobem docílí obě strany maximální přehlednosti těla smlouvy a zároveň definování rozsahu poskytované služby, který je spolu s dalšími detaily popisu plnění uveden v přílohách. [9]

V praxi, obzvlášť v oblasti IT (není to však podmínkou), se využívá tzv. SLA (Service Level Agreement) překládaná do češtiny jako dohoda o úrovni poskytovaných služeb. Pomocí SLA docílí smluvní strany formalizovaného popisu služby, která definuje rozsah, úroveň a kvalitu služby, kterou představují metriky jako např. garantovaná časová dostupnost, garantovaná cena, nebo garantovaná rychlost řešení potíží se službou. [15], [17]

Ačkoli je volba formy i obsahu smlouvy závislá na vzájemném jednání smluvních stran měla by obsahovat základní náležitosti. Pravidelnými náležitostmi smlouvy, následně podrobně popsány, jsou: předmět smlouvy, tedy stanovení úloh jednotlivých stran, dále pak doba trvání smlouvy, povinnosti smluvních stran, cena, smluvní ošetření rizik, řešení sporů a ukončení smlouvy.

Smluvní strany

Jasně vymezení smluvních stran bývá prvním bodem smlouvy. Definuje pojmy „objednatel“, „dodavatel“, uvádí jejich obchodní firmu, sídlo, IČO a jména osob odpovědných za zastoupení smluvních stran. Následuje úvodní ustanovení, kde obě strany prohlašují svoji způsobilost plnit závazky obsažené v dané smlouvě.

Předmět smlouvy

Mezi podstatné náležitosti smlouvy patří právě určení služeb, které budou v rámci outsourcingového procesu poskytovány spolu s protiplněním objednatele. Vzhledem k rozsahu popisu a definicím činností, výrobků a služeb, bývá detailní popis obsažen v příloze. Za vhodné se tedy považuje specifikování výstupů daných procesů, specifikace požadavků na spolupráci a vytyčení povinností poskytovatele služeb.

Doba trvání smlouvy

Outsourcingový vztah je vnímám jako dlouhodobý proces v rozmezí trvání od 3 do 12 let. Období trvání smlouvy bývá rozděleno do tří fází. První fáze, ve které dochází k převodu

služeb na poskytovatele je následována fází druhou, kde dodavatel poskytuje běžné dodávky služeb. Třetí, závěrečná, fáze se týká převedení služeb zpět na zákazníka. V praxi je však možné uzavřít smlouvu na dobu neurčitou, nebo ukončit outsourcingový vztah předčasně.

Stanovení ceny a způsobu placení

V rámci stanovení ceny za služby je vhodné určit jednotkovou cenu a určit do jaké míry a jaké služby budou placeny paušálem, zdali vůbec paušál bude použit. Důležité je také definovat jako jednotku takovou a určit největší a nejmenší možné objednané množství, které je schopen poskytovatel zajistit. Stanovení ceny by mělo brát ohled na dlouhodobý charakter vztahu, tedy možnost rámcového upravení, zjistí-li se, že je třeba přiojednání dodatečné služby. Jelikož je problém definovat dodatečné služby ve smlouvě předem, nežli tato potřeba nastane, lze využít možnosti vložení tzv. zbytkové klauzule, ve které se poskytovatel zavazuje, že bezplatně poskytne zákazníkovi služby, které jsou nad rámec popisu služeb stanovených ve smlouvě, je-li to nutné pro řádné naplnění účelu smlouvy. Z pohledu poskytovatele se zdá být tento přístup nevyvážený, lze ho tedy využít jen v případě, že je poskytovatel obeznámen s předmětem outsourcingu např. jedná-li se zákazníkem, se kterým již pracoval v minulosti a předmět daného outsourcingu je mu tedy znám.

Jako vhodné se považuje zahrnout také měnové a protiinflační opatření, které se zdá na první pohled jako výhodné jen jednostranně pro poskytovatele, ale z dlouhodobého hlediska je však prospěšné oběma stranám, jelikož v případě, že by poskytovatel nebyl schopen plnit své závazky ve stanovené kvalitě právě na úkor faktoru inflace, vzniká tím problém objednateli, který je na službách poskytovatele často závislý.

Přechod zaměstnanců

Při vytěšňování outsourcingových aktivit, může nastat situace, kdy bude takový proces spojen i s převodem zaměstnanců. Přechod práv a povinností z pracovněprávních vztahů upravuje zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Konkrétně § 338 odst. 2 stanovuje následující: *Dochází-li k převodu činnosti zaměstnavatele nebo části činnosti zaměstnavatele nebo k převodu úkolů zaměstnavatele anebo jejich části k jinému zaměstnavateli, přecházejí práva a povinnosti z pracovněprávních vztahů v plném rozsahu na přejímajícího zaměstnavatele; práva a povinnosti z kolektivní smlouvy přecházejí na přejímajícího zaměstnavatele na dobu účinnosti kolektivní smlouvy, nejdéle však do konce následujícího kalendářního roku.*

Přestože je přechod zaměstnanců jasně zákonem definován, přináší s sebou tento proces několik otázek ohledně pracovního právního vztahu, které je třeba zvážit. Přechod zaměstnanců se týká jak zákazníka, tak poskytovatele outsourcingu, ale i samotného zaměstnance. Je tedy vhodné posuzovat tento proces ze tří pohledů. Pro objednatele je klíčovým krokem rozhodnutí, které zaměstnance zahrne do outsourcovaných činností. Zákon totiž neumožňuje situaci, kdy dochází přesunu pouze k části pracovního závazku na poskytovatele se současným zachováním pracovního poměru u současného zaměstnavatele. Druhým důvodem může být potencionální ztráta klíčových zaměstnanců objednatele v případě přesunu takového zaměstnance. V tomto případě je pro podnik vhodné bránit se takové situaci formou dodatku k pracovní smlouvě, aby k přesunu konkrétního zaměstnance nedošlo. Dochází-li k přechodu zaměstnanců, je poskytovatel povinen poskytnout zaměstnancům stejné podmínky, jaké jsou definované v jejich současných pracovních smlouvách nehledě na odbornou kvalifikaci přecházejících zaměstnanců. Ovšem po skončení fáze adaptace zaměstnanců, může v důsledku snahy o zvýšení efektivity činností, přistoupit k tzv. optimalizaci lidských zdrojů. V případě, že to poskytovatel uzná za vhodné, může dle § 48 zákon č. 262/2006 Sb., zákoníku práce ukončit pracovní poměr se zaměstnanci.

Jelikož zaměstnanci nemají možnost ovlivnit rozhodování o outsourcingu, může dojít obecně k poklesu motivace, především z důvodů uvedených výše. Některé pracovníky tato situace může ovlivnit do takové míry, že zváží odchod ze stávajícího zaměstnání a využijí nabídek práce jiných zaměstnavatelů. Je tedy vhodné zaměstnance o procesu outsourcingu informovat a udržovat tak minimální úroveň nejistoty.

Ochrana informací

Při outsourcingu dochází k toku značného množství dat, kde některé mohou nabývat důvěryhodného charakteru. V podmínkách smluvní spolupráce je tedy specifikováno, jak je s informacemi, které podléhají zvláštnímu právnímu režimu ochrany, možné nakládat.

V případě outsourcingových smluv se může jednat především o osobní data a jejich zpracování, nebo informace podléhající profesnímu utajování jako např. informace podléhající bankovnímu utajení. Problém může také představovat únik informací, které jsou předmětem obchodního tajemství a mohou tak ohrozit podnikatelskou činnost objednatele. Odpovědnost poskytovatele za porušení nakládání s takovými informacemi by měla být součástí smlouvy a poskytnout tak objednateli možnost bránit pomocí sankčního mechanismu.

Povinnosti smluvních stran

Kromě přesné definice předmětu smlouvy je nutné také definovat závazky jednotlivých stran – nejen tedy pouze závazky ze strany dodavatele, ale i závazky objednavatele. Jelikož se jedná o vzájemnou spolupráci, je součinnost smluvních stran důležitým faktorem úspěchu celého procesu.

Z hlediska dlouhodobého charakteru outsourcingové smlouvy je také vhodné zajistit možnost změny obsahu smlouvy a obchodník podmínek. NOZ připouští pozdější změnu v přiměřeném rozsahu za předpokladu, že je ve smlouvě předem uvedeno, jakým způsobem budou změny ohlášeny druhé straně a zároveň uvádí možnost druhé strany vypovědět smlouvu s dostatečnou výpovědní dobou.

Hodnocení a kontrola

Důležitým nástrojem pro odhalování možných problémů, ale i pro udělování odměn – stanoví-li smlouva, je pravidelný monitoring a hodnocení jednotlivých smlouvou stanovených metrik, jako je např. kvalita, kvantita nebo včasné dodání služby. Zvláště z hlediska povahy outsourcingu softwarových a technologických řešení bývá také vhodné doplnit parametr dostupnosti, který dále definuje maximální povolenou chybovost. Jsou-li služby nedostupné v rámci stanovené odchylky, nejedná se pak tedy o porušení smlouvy, ale pouze o vadu. Způsob určení, zda je možné považovat službu za vadnou a určení povinností poskytovatele v případě poskytnutí vadné služby pak musí být definováno smlouvou, jinak je ale odpovědnost a nároky u vadného plnění upravena NOZ.

Jako nástroj kontroly a následné změny parametrů smlouvy, může sloužit benchmarking. Měření poměru mezi cenou a kvalitou služeb v průběhu trvání smlouvy a porovnání těchto hodnot s hodnotami definovanými smlouvou, mohou vést k vynucení změn smlouvy. Je však nutné ve smlouvě uvést nejen informaci, že má ke změně dojít a jakým způsobem, ale také k jakému datu bude taková změna účinná.

Smluvní ošetření rizik

Nesplní-li poskytovatel služeb ve smlouvě definované podmínky smluvního vztahu, měla by smlouva obsahovat smluvní ošetření rizik jako např. záruku dodání služeb smluvené kvality a množství ve stanoveném časovém horizontu, nebo odpovědnost za vady a škody. Při porušení či neplnění smluvených podmínek se následně objednatel může domáhat náhrady v rámci sankčního mechanismu stanoveného smlouvou. Je tedy třeba taková rizika ve smlouvě ošetřit a zamezit tak situaci, kdy bude pro poskytovatele výhodnější neplnit nároky na kvalitu

služby, oproti poskytování služeb smluvené kvality. Příkladem sankcí může být nárok na smluvní pokutu ve výši X Kč, či X % z dlužné částky, za každý započatý den prodlení. Objednavatel se však takovým situacím snaží zamezit a v praxi se využívají různé návrhy zajištění jako např. bankovní záruka nebo pojištění, které by takovým situacím měli předcházet.

Řešení sporů

Během outsourcingového vztahu může vzniknout situace, kdy budou smluvní strany nuceny řešit vzájemné spory. Je tedy vhodné, v zájmu obou stran, vnést do smlouvy jakým způsobem bude tento proces probíhat bez toho, aby bylo při řešení sporu přerušeno smluvní plnění. Vzhledem k pomalé rychlosti řízení sporů obecnými soudy je pro obě strany výhodné zvážit variantu alternativního řešení sporu.

Nejsou-li strany schopny řešit spor jednáním, naskýtá se možnost využít mediace. Mediaci je druhem mimosoudního řešení sporu, kde mediátor jako třetí nezávislá strana nedisponující pravomocí spor rozhodnout, pomáhá účastníkům sporu nalézt mimosoudní řešení situace. Další mimosoudní variantou řešení sporu je rozhodčí řízení, kde případ posuzují nezávislí a nestranní rozhodci.

Ukončení smlouvy

K ukončení smlouvy může dojít zpravidla řádným ukončením, nebo předčasným ukončením smlouvy. V případě řádného ukončení smlouvy smluvní vztah končí uplynutí doby, na kterou byla smlouva uzavřena nebo vzájemným dohodnutím smluvních stran na ukončení spolupráce. Při předčasném ukončení formou výpovědi, typické pro smluv na dobu neurčitou, rozvazují smluvní strany poměr z důvodu porušení smluvní povinnosti jednou či druhou stranou. Smluvní vztah tak po uplynutí výpovědní doby zaniká. Při případném odstoupení od smlouvy jednou či druhou stranou, smluvní vztah zaniká okamžitě. Možnost odstoupení však musí být ve smlouvě předem jasně definován. [9], [16]

3. METODIKA

Přestože se odborná literatura neshoduje na jednotném způsobu správného vyhodnocení výhodnosti outsourcingu, jsou v praxi často používané srovnávací postupy, které modelují a následně porovnávají konkrétní situace využití outsourcingového či naopak insourcingového řešení. Analýzy nákladů či tržeb měřící finanční výhodnost jednotlivých variant, bývají často součástí kvantitativních kritérií využitých při hodnocení jednotlivých variant. Použití různých srovnávacích metod se liší dle typu konkrétní vytěšňované činnosti a cílů, kterých chce podnik tímto krokem dosáhnout. V případě outsourcingu účetnictví, jehož analýza v podniku eBRÁNA s.r.o. je hlavní náplní praktické části této práce, nedochází k přímému propojení výnosů a nákladů, tudíž analýza tržeb neposkytuje žádnou vypovídací hodnotu. Důležité je však i kromě kvantitativních kritérií zohlednit i množinu kvalitativních hledisek, která jsou neméně důležitá.

Po představení společnosti je, vzhledem k tématu práce, podrobena rozboru konkrétní outsourcingová smlouva, která zkoumá základní náležitosti, definované v teoretické části, nutné pro efektivní fungování outsourcingového vztahu. Efektivnost tohoto smluvního vztahu v praxi je ověřena hodnocením vybrané sady kritérií pomocí bodovací stupnice. Následně je využita analýza nákladů, která srovnává finanční výhodnost současného stavu – outsourcingu služeb v oblasti účetnictví a zpracování mzdové agendy. Finální hodnocení je provedeno pomocí multikriteriální analýzy, která umožňuje porovnání vybraných kvantitativních a kvalitativních kritérií.

Rozbor smlouvy probíhal formou rozhovoru s odborným pracovníkem odpovědným za správu oblastí outsourcingových služeb účetnictví a mzdové agendy. Z hlediska povahy smlouvy nebylo v práci možné použít pro výpočty konkrétní ceník, či reálné fakturované náklady nejmenovaného poskytovatele těchto outsourcingových služeb. Outsourcingová firma však na základě konzultace poskytla obecnou hladinu cen jednotlivých služeb. Práce tedy vychází z porovnání cen třech outsourcingových společností, které své ceníky volně zpřístupňují.

4. SPOLEČNOST EBRÁNA S.R.O.

4.1. Charakteristika podniku

Vysokoškolští přátelé Ing. Jiří Janků a Ing. Martin Semerád, studenti Univerzity Pardubice Fakulty ekonomicko-správní, tehdy již s pronajatou kanceláří v místě studovny na univerzitních kolejích, založili v roce 2003 podnik eBRÁNA s.r.o. (dále jen „eBRÁNA“) na podnět stále většího zájmu klientů o návrhy vlastních webových řešení.

Ing. Jiří Janků a Ing. Martin Semerád jsou jednatele a zároveň vlastníci společnosti se základním kapitálem 200 000 Kč, kde oba při vkladu 100 000 Kč drží také stejný obchodní podíl 50 %. V současné době podnik eBRÁNA tvoří osm desítek pracovníků, s pobočkami ve městech Pardubice, Praha a Hradec Králové. Jako jeden z lídrů na poli vývoje webových projektů v České republice, podnik vyrobil více než 3000 webových stránek, e-shopů, intranetových a specializovaných webových aplikací pro 2000 klientů. eBRÁNA využívá systém WebArchitekt, sloužící pro správu webového obsahu a tvorbu internetových obchodů, který sama vyvíjí. Dalším specifickým softwarem je REALBrána, která se zaměřuje na realizaci internetových řešení pro realitní kanceláře. Součástí poskytovaných služeb je však i realizace marketingových strategií a další činnosti podrobně rozepsaných v následující části.

eBRÁNA nabízí webová řešení malým a středním podnikům, ale i živnostníkům a nadnárodním korporacím. Mezi klienty podniku patří např. ETA a.s., České dráhy, a.s., HEINEKEN Česká republika, a. s., Mlékárna Hlinsko, a.s., a mnoho dalších.

eBRÁNA však neopomíná žádného ze svých stakeholderů, a kromě svých zákazníků se věnuje i širokému spektru aktivit v oblasti společenské odpovědnosti firem. Důkazem je toho spolupráce s Univerzitou Pardubice, nebo spolupořádání soutěže nadaných školáků Czech StudNET Awards. V neposlední řadě je třeba zmínit také podporu charitativních organizací a sportovní sponzorskou činnost.

Významná ocenění jako trojnásobné obsazení prvního místa v anketě studentů vysokých škol „Nejžádanější zaměstnavatel regionu“ v letech 2015, 2014 a 2013, nebo druhé místo v soutěži „TOP odpovědná firma 2013“ a další ocenění jako „Finalista Vodafone Firma roku 2013“ a „Společensky odpovědná firma 2013“ jsou dalším potvrzením úspěšnosti podniku i mimo náplň hlavních činností, tedy v rámci společensky odpovědných aktivit. [5], [8], [19]

Následující tabulka uvádí souhrn základních informací o společnosti.

Tabulka 3: Shrnutí základních informací o podniku

Datum zápisu	24.2.2003		
Obchodní firma	eBRÁNA s.r.o.		
Sídlo	Staňkova 1322, Zelené Předměstí, 530 02 Pardubice		
IČO	25984764		
Právní forma	Společnost s ručením omezeným		
Spisová značka	18715 C, Krajský soud v Hradci Králové		
Předmět podnikání	- Činnosti v oblasti IT - Specializovaný maloobchod		
Základní kapitál	200 000 Kč		
Statutární orgán	Martin Semerád – jednatel Jiří Janků – jednatel		
Společníci s vkladem	Martin Semerád – Vklad: 100 000 Kč, splaceno 100;00 %. Obchodní podíl 50;00 Jiří Janků – Vklad: 100 000 Kč, splaceno 100;00 %. Obchodní podíl 50;00		
Počet zaměstnanců	88		
Zisk v letech 2012, 2013, 2014 v tisících Kč	2012	2013	2014
	4 569	2 711	2 288
Obrat v letech 2012, 2013, 2014 v tisících Kč	53 579	60 868	53 579

Zdroj: [19]

4.1.1. Portfolio poskytovaných služeb

Klienti mají možnost volby komplexních řešení zaměřených zvýšení návštěvnosti, či obratu e-shopu, nebo si mohou vybrat jednotlivé služby ze širokého spektra nástrojů internetového marketingu. Mimo oblast online marketingu eBRÁNA zajišťuje tvorbu webových stránek a e-shopů, ale nabízí i systém pro organizaci firmy nebo možnost školů a vzdělání v oblasti internetového marketingu.

Tvorba webů a e-shopů

Čím dal více potencionálních zákazníků dnes využívá tablety a mobilní telefony k surfování po internetu a nakupování. Webové stránky a e-shopy tak musí, v rámci získání konkurenční výhody, jít zákazníkovi vstříc a usnadnit mu cestu k výběru toho správného zboží a jeho následnému zaplacení. Uživatelská přívětivost a funkční design webu, jsou dnes podmínkou pro úspěšný web. Snadné ovládání redakčního systému naopak usnadňuje práci vlastní webu a umožňuje mu tak snadnou aktualizaci nebo přidání nových nabídek.

Online marketing

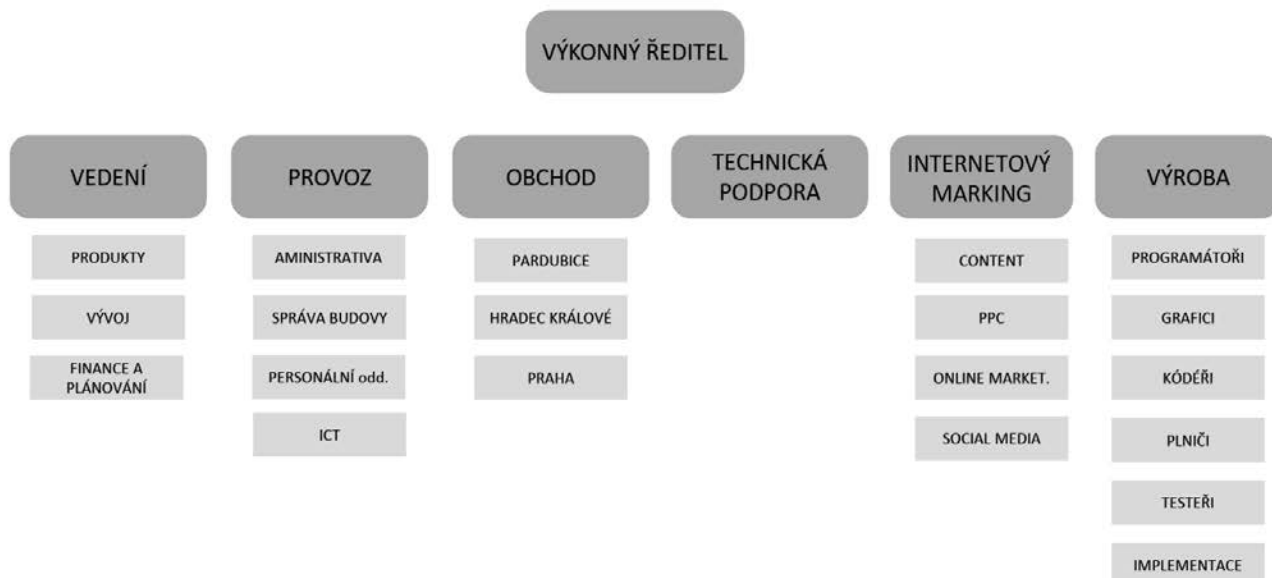
V dnešní době tedy již nestačí pouze vlastnit webovou stránku, ale je nutné dbát na to, aby byl potencionální zákazník vůbec schopný ji v moři ostatních konkurenčních webů a e-shopů najít. Právě z tohoto důvodu poskytuje eBRÁNA nejen služby výroby webů a e-shopů, ale i celou sadu služeb spojenou s online marketingem. Mezi tyto služby patří tvorba a správa PPC reklamních kampaní, SEO optimalizace a linkbuilding, nebo tvorba obsahu webu a správa sociálních sítí. Nástroje webové analytiky dokáží měřit téměř jakékoliv ukazatele, klient má tak možnost transparentního pohledu na výsledky reklamních kampaní a realizaci implementací v rámci webu.

Manažerské systémy

Možnost zvýšení výkonnosti firmy, zlepšení možnosti měřit a vyhodnocovat nabízí eBRÁNA system určený jak pro živnostníky, tak malé a střední firmy. Další specifickým produktem je realitní systém REALBrána, který se zaměřuje přímo na tvorbu webů pro realitní kanceláře, který nabízí kromě tvorby webu i správu nabídek, poptávek a klientů, nebo vyhodnocování inzerce.

4.1.2. Organizační struktura

Organizační struktura podniku je členěna na jednotlivé divize, které můžeme dále analyzovat např. pomocí Porterova generického řetězce a rozdělit tak podnikové a podpůrné primární. Mezi podpůrné činnosti patří sekce vedení, provozu a technická podpora. Primární činnosti podniku eBRÁNA tvoří služby v oblasti výroby, obchodu a internetového marketingu. Následující tabulku přehledně znázorňuje organizační strukturu podniku eBRÁNA. [6]



Obrázek 5: Organizační struktura podniku eBRÁNA

Zdroj: [8]

V současné době využívá eBRÁNA outsourcing v několika oblastech podpůrných činností. Těmito oblastmi je správa a pronájem virtuálních serverů (zajištění provozu virtuálních strojů na clusteru umístěném v housingovém centru), nebo využití outsourcingu v oblasti úklidových služeb. V neposlední řadě je třeba zmínit outsourcing účetnictví a služeb s touto činností spojených (vedení mzdové a personální agendy, daňové a ekonomické poradenství), jehož podrobnější analýzou se bude práce v dalších částech zabývat. Výše zmíněný Porterův generický hodnotový řetězec tuto situaci graficky znázorňuje.



Obrázek 6: Porterův generický hodnotový řetězec společnosti eBRÁNA

Zdroj: upraveno dle [4]

4.2. Rozbor smlouvy

Řádně upravený právní vztah mezi poskytovatelem a objednatelem, teoreticky analyzovaný v druhé kapitole práce, zajišťuje oběma stranám jistoty nejen v rámci plnění předmětu smlouvy, určení způsobu platby za poskytnuté služby, ale především v případě nutnosti řešení sporu. Nedostatečně či nevhodně vytvořená smlouva v takovém případě znevýhodňuje především objednatele – je tedy důležité ve smlouvě řádně ošetřit práva a zájmy této strany.

Následující část této podkapitoly se bude zabývat analýzou smlouvy týkající se outsourcingu služeb v oblasti účetnictví a mzdové agendy, kterou společnost eBRÁNA uzavřela se svým outsourcingovým partnerem. Posouzení úspěšnosti plnění vybraných aspektů této smlouvy bude posléze součástí multikriteriální analýzy hodnotící fungování tohoto outsourcingového partnerství.

Tabulka 4 představuje členění outsourcingové smlouvy, která obsahuje standardní obsah definující smluvní strany, předmět smlouvy, cenové a platební podmínky. Z hlediska formy se jedná o nepojmenovanou smlouvu.

Tabulka 4: Členění outsourcingové smlouvy

	Smlouva o poskytování služeb v oblasti účetnictví a mzdové agendy
I.	Smluvní strany
II.	Předmět smlouvy
III.	Cena a způsoby platby
IV.	Ostatní ujednání
V.	Závěrečná ustanovení
VI.	Podpisy smluvních stran

Zdroj: vlastní zpracování dle [8]

Smluvní strany

Ve smlouvě o poskytování služeb v oblasti účetnictví a mzdové agendy vystupují dvě smluvní strany pojmenované „objednatel“ a „poskytovatel“, kde jako objednatel figuruje společnost eBRÁNA.

Předmět smlouvy

Předmět vymezuje činnosti, k jejichž plnění se poskytovatel ve smlouvě zavazuje s platností od roku 2003, tedy od začátku založení společnosti eBRÁNA. Mezi tyto činnosti patří:

- Zpracování podvojného účetnictví
- Zpracování mzdové a personální agendy
- Poskytnutí služeb v oblasti poradenství ekonomickém, daňovém a organizačním
- Pronájem účetního softwaru

V rámci zajištění zpracování podvojného účetnictví, dle zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, předmět smlouvy dále specifikuje jednotlivé činnosti spadající do této oblasti. Poskytovatel se zavazuje k vypracování roční, popř. mimořádné účetní závěrky, zpracování daňových hlášení DPH (dle zákona č. 588/1992 Sb., o dani z přidané hodnoty), silniční daně, DPPO a reportingu výstupů účetní a ekonomické oblasti, tedy zpracování rozvahy, výkazu zisků a ztrát a dalších výstupů dle požadavků objednatele.

Činnosti mzdové a personální agendy zahrnují měsíční zpracování mzdové agendy zaměstnanců objednatele v hlavním, vedlejším pracovním poměru, ale i zaměstnanců pracujících na základě dohod konaných mimo pracovní poměr (dohody o pracovní činnosti, dohody o provedení práce) a zároveň zajištění úkonů spojených se vznikem a ukončením pracovních poměrů těchto zaměstnanců. V neposlední řadě se poskytovatel zavazuje k vypracování ročního zúčtování daně z příjmu ze závislé činnosti zaměstnanců. Dále předmět uvádí závazky poskytovatele zajistit povinnosti objednatele ve vztahu ke správě sociálního zabezpečení a zdravotním pojištěním, včetně přihlašování a odhlašování zaměstnanců.

Smlouva následně definuje podmínky součinnosti smluvních stran, kde stanoví povinnosti objednatele. Objednatel je povinen včas předat řádně vyplněné účetní a daňové doklady potřebné pro zúčtování a následné další zpracování výše uvedených účetních operací. Přesné termíny předání dokladů spolu s výčtem jejich povinných náležitostí posléze konkretizuje vzhledem k jednotlivým dokladům.

Cena a způsoby platby

Cena plnění je stanovena dohodou dle zákona č. 526/90 Sb., o cenách. Konkrétní cena účtovaná objednateli se skládá ze součtu sum za jednotlivé druhy činností definované v předmětu smlouvy. Tyto činnosti jsou oceněné dle náročnosti na zpracování a následně

fakturovány s desetidenní splatností souhrnně za časové období, ve kterém poskytoval služby provedl. Časové období je ve smlouvě definováno standardně jako jeden měsíc. Dle běžné praxe outsourcingu účetních služeb je stanovena částka za řádek účetního deníku. Tato částka je však zvýšena v případě nestandardních nebo časově náročných účetních případů. Podobným způsobem, tedy určením ceny jednotky, jsou stanoveny ceny ostatních, výše zmíněných poskytovaných služeb, které jsou uvedeny v příloze „Cenové podmínky“. Jednorázovou platbou na začátku smluvního vztahu je účtována pouze částka za „zavedení procesů“. Formou dodatku ke stávající smlouvě je řešeno stanovení ceny dalších služeb, které si objednatel vyžádá nad rámec činností definovaných v předmětu smlouvy.

V této části jsou uvedeny i sankce za neplnění platebních podmínek. Za každý den prodlení platby je účtována procentuální část z dlužné částky. Po překročení stanovené lhůty dní neplnění platebních podmínek, je poskytovatel oprávněný pozastavit činnosti uvedené v předmětu smlouvy bez zodpovědnosti za případné škody způsobené takovým jednáním. Konkrétní sankce za neplnění služeb ze strany poskytovatele nejsou uvedeny, nicméně v další části smlouvy se poskytovatel zavazuje k odstranění vad v případě jejich vzniku bezplatně.

Smluvní strany se dále dohodly na protiinflačním opatření. Korekce ceny o hodnotu inflace předchozího roku probíhá vždy jednou ročně ke stejnému datu.

Ostatní ujednání

Čtvrtý článek definuje zodpovědnost poskytovatele za provedení činností uvedených v předmětu služby a jeho povinnost bezplatně provést odstranění vad v případě jejich vzniku. Poskytovatel ve smlouvě potvrzuje pojištění svých služeb pro případ takového vzniku škody. V případě vzniku škody v důsledku předání chybných nebo neúplných podkladů nenese poskytovatel odpovědnost.

Mezi ostatní náležitosti zahrnuly smluvní strany ochranu informací, která zavazuje poskytovatele udržovat veškeré informace zjištěné při plnění této smlouvy v tajnosti a nezveřejňovat je ve vztahu ke třetím osobám. Smlouva také předepisuje preventivní ochranu počítačových programů a dat pomocí aktualizovaného antivirového programu. Poskytovatel také prohlašuje, že bude dbát o dobré jméno objednatele a bude usilovat o jeho prospěch. Plnění předmětu smlouvy je podmíněno maximální součinností smluvních stran.

Objednatel se zavazuje k poskytování kopií zápisů z kontrol, při kterých byl zhotovitel přítomen, případně i dalších, bude-li to nutné pro správné plnění předmětu smlouvy. Způsob kontroly však smlouva neudává.

Tento článek stanovuje též ukončení partnerství. Jelikož je smlouva uzavřena na dobu neurčitou, možnost ukončení vztahu je stanovena formou výpovědní lhůty, po jejímž uplynutí smlouva zaniká.

Závěrečná ustanovení

Závěrečné ustanovení zavazuje objednavatele informovat poskytovatele o všech změnách, které se týkají plnění ustanovení této smlouvy. Důležitou částí je vymezení možnosti změn ve smlouvě. Změna je podmíněna písemnou formou a podpisem osob zastupujících smluvní strany.

Následuje informace o platnosti smlouvy, která vzniká jejím podepsáním oběma stranami v následujícím článku „Podpisy smluvních stran“. Smlouva je účinná od 1.1.2003.

V rámci hodnocení vybraných aspektů smlouvy v praxi, bylo provedeno bodové hodnocení na stupnici 1–5, kde 1 představuje velmi špatné a 5 velmi dobré hodnocení daného kritéria.

Tabulka 5: Hodnocení kritérií na základě plnění smluvních závazků

	Bodové hodnocení
Naplnění očekávání, splnění formálních cílů a požadavků	5
Dodržení rozpočtu projektu	5
Dodržení termínů projektu	5
Dodržení požadavku na kvalitu	5
Uspokojení realizačního týmu (subjektivní hodnocení projektu)	5

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě provedeného rozboru konkrétní outsourcingové smlouvy, která obsahuje všechny povinné náležitosti uvedené v teoretické části této práce a výsledku bodového hodnocení fungování smlouvy v praxi, kde všechna kritéria obdržela maximální počet bodů, můžeme prohlásit, že smlouva ve stávající podobě poskytuje dostatečný podklad pro efektivní fungování outsourcingového vztahu.

4.3. Analýza nákladů

4.3.1. Velikost nákladů při využití outsourcingu – aktuální stav

Outsourcing v oblasti účetnictví využívá eBRÁNA od počátku jejího vzniku, tedy od roku 2003. Velkou výhodou vytěsnění činností ihned na začátku podnikání je to, že se tak podnik vyvaruje kritické přechodové fáze, kde při migraci z insourcingového řešení na outsourcing dochází často k přesunu majetku, know-how a podnik se často musí potýkat také s outplacementem zaměstnanců, což může značně zkomplikovat běžné fungování podniku po dobu.

Ve snaze zjistit skutečné náklady outsourcingu je třeba započíst i skryté náklady, respektive snažit se takové náklady odhalit a jejich velikost zahrnout je do kalkulace. V konkrétním případě podniku eBRÁNA je velikost skrytých a transakčních nákladů minimalizovaná podrobným popisem cen jednotlivých služeb v ceníku, který tvoří jednu z příloh smlouvy.

$$\text{Celkové náklady outsourcingu} = \text{Cena placená dodavateli} + \text{Dodatečné nákupní náklady} + \text{Náklady spojené s realizací}$$

Obrázek 7: Celkové náklady outsourcingu

Zdroj [4]

Z důvodu charakteru smlouvy, vzhledem k ochraně informací, není možné použít konkrétní částky uvedené ve smlouvě. Ve snaze docílit co nejobjektivnějšího hodnocení nákladovosti outsourcingu služeb v oblasti účetnictví a mzdové agendy ve společnosti eBRÁNA, porovnává následující tabulka cenu služeb tří vybraných společností MK accounting s.r.o. (dále „MK accounting“), Web Finance s.r.o. (dále „Web Finance“) a DATOS – Luděk Janouch (dále „DATOS“), které své ceníky volně zpřístupňují.

Tabulka 6: Ceník služeb outsourcingu účetnictví

	MK Accounting	Web Finance	DATOS
Cena za 1 řádek v účetním deníku	15-25 Kč	20 Kč	21-25 Kč
Zpracování mezd jednoho zaměstnance	150-200 Kč	350 Kč	150-250 Kč

Přiznání k DPH (měsíčně)	1 500 Kč	500 Kč	500 Kč
Vypracování DPPO	2 000 Kč	2 000-10 000 Kč	2 500 Kč
Vypracování silniční daně	150 Kč / auto	1 000 Kč	500 Kč
Hodina účetního poradenství	600 Kč	1 000 Kč	500 Kč

Zdroj: upraveno dle[3], [11], [20]

Z výše uvedeného porovnání cenových nabídek můžeme vyvodit závěr, že cena hlavních sledovaných položek, tedy cena za jeden řádek v účetním deníku a zpracování mezd jednoho zaměstnance, se liší pouze mírnými nuancemi. V praxi bývá navíc běžné dosáhnout i nižších částek za jednotku v případě větších objemů.

Následující výpočty budou vycházet z předpokladu, že podnik eBRÁNA vybral dle svých hodnotících metrik jako vhodného kandidáta pro outsourcing služeb v oblasti účetnictví a mzdové agendy společnost MK accounting sídlící v Pardubicích.

Počet zaměstnanců během roku 2016 v podniku eBRÁNA čítal 88 pracujících. Průměrný měsíční počet účtovaných položek za sledované období byl přibližně 3180. Vzhledem k množství dokladů bude výpočet předpokládat dosažení sazby 17 Kč za jednu položku v účetním deníku a 150 Kč za měsíční zpracování mezd zaměstnance. Náklady na poskytnutí licence využívaného účetního softwaru předpokládáme zahrnuté v ceně služby.

Tabulka 7: Průměrné měsíční náklady zpracování účetnictví a mzdové agendy za rok 2016

	Průměrné měsíční náklady
Náklady na vedení účetnictví	54 060 Kč
Náklady na vedení mzdové agendy	13 200 Kč
Vypracování přiznání k DPH	1 050 Kč
Celkem	68 310 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Do nákladů je však třeba započítat i cenu účetních operací prováděných nepravidelně. Mezi takové účetní operace řadíme činnosti související s ukončením roku, tedy především vyhotovení dokumentů účetní závěrky (rozvaha, výsledovka, cash-flow, příloha), daňového přiznání k dani z příjmu právnické osoby nebo zpracování daně silniční. Cena zpracování účetní závěrky se dle nabídek na trhu pohybuje cenu v rozmezí 5 000 - 20 000 Kč v závislosti

na velikosti podniku, počtu a složitosti účetních položek v deníku. Vzhledem k velikosti obratu podniku eBRÁNA budeme uvažovat cenu 15 000 Kč.

Tabulka 8: Nepravidelné náklady zpracování účetnictví a mzdové agendy za rok 2016

	Cena služeb
Vyhotovení dokumentů účetní závěrky	15 000 Kč
Vypracování DPPO	2 000 Kč
Vypracování silniční daně	1 500 Kč
Celkem	18 500 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Celkové náklady pak musíme navýšit o částku výše zmíněných nákladů.

$$68\,310 * 12 + 18\,500 = 838\,220 \text{ Kč}$$

Na základě provedeného rozboru nákladů outsourcingu účetnictví a mzdové agendy v podniku eBRÁNA, můžeme stanovit sumu celkových ročních nákladů na 838 220 Kč.

4.3.2. Velikost nákladů insourcingového řešení

Při zpracování účetnictví a mzdové agendy „in-house“, tedy pomocí vlastních zaměstnanců uvnitř podniku, bude tvořit hlavní nákladovou položku těchto služeb mzda pracovníků.

Jelikož bude požadována příprava pravidelných reportů nejen syntetických ale i analytických účtů, bude z časových důvodů podnik eBRÁNA zaměstnávat samostatnou účetní a fakturantku. Výpočet čisté mzdy a odvodů uvádí následující tabulka, která předpokládá hrubou mzdu hlavní účetní ve výši 30 000 Kč a mzdu mzdové účetní 21 000 Kč.

Mimo mzdových výdajů musí podnik počítat i s náklady na školení pracovníků nebo pronájem či nákup vlastního účtovacího software. V případě, že by ve stávajících prostorech nebylo možné zajistit místo pro nové pracovníky, nájem kancelářských prostor by byl dalším nutným výdajem.

Tabulka 9: Rozbor mezd zaměstnanců

	Hlavní účetní	Fakturantka
Hrubá mzda	30 000 Kč	21 000 Kč
SP placené zaměstnavatelem 25 %	7 500 Kč	5 720 Kč
ZP placené zaměstnavatelem 9 %	2 700 Kč	1 890 Kč
Superhrubá mzda	40 200 Kč	28 140 Kč
Základ daně	40 200 Kč	28 200 Kč
Daň 15 %	6 030 Kč	4 230 Kč
Sleva na poplatníka	2 070 Kč	2 070 Kč
Daň po slevě	3 960 Kč	2 160 Kč
SP placené zaměstnancem 6,5 %	1 950 Kč	1 365 Kč
ZP placené zaměstnancem 4,5 %	1 350 Kč	945 Kč
Čistá mzda	22 740 Kč	16 530 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Přesto, že hrubá mzda obou pracovníků činí dohromady 51 000 Kč, pojistné placené zaměstnavatelem zvyšuje náklady na mzdy na částku 68 340 Kč. Zpracování účetnictví a mzdové agendy vlastními pracovníky souvisí také s náklady na školení, jehož cena se pohybuje okolo 15 000 Kč za zaměstnance ročně. Další položku tvoří účetní software „Premier system“, který spolu s nadstavbou „Podvojný účetnictví“ pro zpracování mezd do 100 zaměstnanců, představuje pro podnik eBRÁNA jednorázový náklad ve výši 27 940 Kč.

Tabulka 10: Celkové roční náklady vlastního zpracování účetnictví a mzdové agendy

	Cena služeb
Náklady na zaměstnance	820 080 Kč
Školení	30 000 Kč
Software (pouze první rok)	27 940 Kč
Celkem	878 020 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Celkové roční náklady vlastního zpracování účetnictví a mzdové agendy dle provedené analýzy činí 878 020 Kč.

4.3.3. Porovnání nákladů

Na základě provedené analýzy vychází jako výhodnější varianta outsourcingu, tedy zachování současného stavu. Přehled měsíčních a celkových nákladů zobrazuje následující tabulka.

Tabulka 11: Porovnání nákladů jednotlivých variant

	Outsourcing	Insourcing
Měsíční náklady	69 851 Kč	73 168 Kč
Celkové náklady	838 220 Kč	878 020 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Cena outsourcingu závisí z velké části na částce účtované za jedno položku v účetním deníku. V průběhu let vzájemné spolupráce by tak podnik mohl dosáhnout snížení této položky ze současných uvažovaných 17 Kč na nejnižší uváděnou sazbu 15 Kč, či dokonce částku ještě nižší. Naopak mzdy se svou tendencí v průběhu času růst, zvyšují v budoucnu potenciální velikost nákladů.

Přestože je outsourcing hodnocen jako výhodnější, rozdíl nákladů na obě varianty není vzhledem k velikosti firmy značný. Nebudeme-li uvažovat jednorázový nákup účetního softwaru do průběžných měsíčních nákladů, výše zmíněný rozdíl bude snížen o poměrnou měsíční částku z jeho pořizovací ceny. Tuto situaci ilustruje následující tabulka.

Tabulka 12: Porovnání nákladů jednotlivých variant (upravené o PC účetního software)

	Outsourcing	Insourcing
Měsíční náklady	69 851 Kč	70 840 Kč
Celkové náklady	838 220 Kč	850 080 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

4.4. Hodnocení variant pomocí multikriteriální analýzy

Jak je z výsledku nákladové analýzy zřejmé, v konkrétním případě podniku eBRÁNA dosahují úspory obou variant srovnatelné velikosti. Přestože je z finančního hlediska outsourcingová varianta hodnocena jako výhodnější, nemůže být takovéto komplexní rozhodnutí hodnocené bez ohledu na ostatní faktory. Při rozhodování o outsourcingu je tedy důležité zahrnout nejen kvantitativní ale i kvalitativní faktory pro získání co nepřesnějšího výsledku analýzy.

Metody multikriteriální analýzy, kterých existuje celá řada, umožňují sjednotit celkový soubor kritérií dat a kvantifikovat výhodnost variant na základě preferencí rozhodovatele. S ohledem na převahu kvalitativních kritérií se v tomto konkrétním případě jeví jako nejvhodnější Saatyho metoda, jejíž výhodou je možnost snadného porovnání kvantitativních i kvalitativních kritérií.

Saatyho metoda spočívá v párovém srovnáním kritérií uspořádaných v tabulce, jejichž vzájemný preferenční vztah je určen podle Saatyho doporučené bodové stupnice s deskriptory.

Tabulka 13: Celkové roční náklady vlastního zpracování účetnictví a mzdové agendy

Počet bodů	Deskriptor
1	Kritéria jsou stejně významná
3	První kritérium je slabě významnější než druhé
5	První kritérium je dosti významnější než druhé
7	První kritérium je prokazatelně významnější než druhé
9	První kritérium je absolutně významnější než druhé

Zdroj: upraveno dle [10]

Cílem je vytvoření pravé horní trojúhelníkové části matice velikostí preferencí (tzv. Saatyho matice). Hodnoty levé dolní části, ležící pod klesající diagonálou s hodnotu vždy 1, jsou tvořeny převrácenými hodnotami odpovídajících dvojic z pravé horní části. Je-li např. kritérium i -tého řádku jen slabě významnější než kritérium a j -tého sloupce, přiřadíme souřadnici s_{ij} 3 body. Hodnota odpovídající dvojice s_{ji} pod diagonálou, má tedy hodnotu $1/3$.

Dalším krokem je určení hodnot jednotlivých, nenormovaných, vah kritérií pomocí geometrického průměru. Normované váhy získáme pomocí vydělení hodnoty nenormovaného kritéria sumou všech geometrických průměrů.

Dílčí ohodnocení jednotlivých variant probíhá stejným způsobem jako stanovení vah jednotlivých kritérií. Porovnává se však výhodnost jednotlivých variant vzhledem k určitému kritériu. Finální hodnocení optimální varianty dosáhneme vynásobením váhy i-tého kritéria s příslušným dílčím hodnocením j-té varianty dle vzorce:

$$H^j = \sum_{i=1}^n (v_i \cdot h_i^j) \quad (1)$$

$j = 1, 2, 3, \dots, m$

kde:

H^j ... celkové hodnocení j-té varianty
 v_i ... váha i-tého kritéria
 h_i^j ... dílčí hodnocení j-té varianty vzhledem k i-tému kritériu
 n ... počet kritérií
 m ... počet variant

4.4.1. Volba variant a stanovení kritérií

Přínosy a negativa outsourcingu nejlépe porovnáme v kontrastním srovnání současného stavu s potencionálním insourcingovým řešením, tedy stejným způsobem jako v případě nákladové analýzy. Budeme tedy předpokládat rozhodování mezi těmito dvěma variantami.

Jako nejdůležitější kritéria, které ovlivňují volbu vhodné varianty byla pro konkrétní případ outsourcingu účetnictví a mzdové agendy zvolena kritéria následující:

- **Náklady** – velikost nákladů je důležitým kritériem při rozhodování o outsourcingu, jak ukázaly výsledky nákladové analýzy, v konkrétním případě podniku eBRÁNA však nebude tento faktor rozhodující.
- **Zastupitelnost** – z hlediska zastupitelnosti služby podnik hodnotí jednotlivé varianty na základě porovnání velikosti rizika neplnění smluvených úkolů. Takovým to rizikem může být např. nemoc nebo vypovězení pracovní smlouvy ze strany zaměstnance či naopak rizika spojená s neplněním služeb poskytovatele.
- **Flexibilita** – možnost přizpůsobit se měnícím se podmínkám na trhu. Jako příklad můžeme uvést rozšíření či zúžení velikosti podniku a s tím spojený nárůst či pokles vytížení služeb zpracování účetnictví a mzdové agendy.

- **Kvalita** – schopnost zajištění potřebných služeb na špičkové úrovni.
- **Odpovědnost** – volba varianty, která podniku umožňuje dosáhnout co nejvyššího možného ručení za škodu, vniklou v průběhu procesů účetnictví a mzdové agendy, je dalším důležitým kritériem.
- **Diskrétnost** – jelikož je vedení účetnictví a mzdové agendy spojené s nakládáním velkého množství citlivých dat, podnik preferuje variantu, která nabízí diskrétnější řešení a větší ochranu dat.

Udělením konkrétních hodnot, na základě konzultace s pracovníkem zodpovědným za outsourcing účetnictví a mzdové agendy, dle výše zmíněného postupu vznikne Saatyho matice, kterou zobrazuje následující tabulka.

Tabulka 14: Saatyho matice pro jednotlivá kritéria

	Náklady	Zastupitelnost	Flexibilita	Kvalita	Odpovědnost	Diskrétnost
Náklady	1,00	0,20	0,33	0,14	0,11	0,33
Zastupitelnost	5,00	1,00	3,00	0,20	0,20	3,00
Flexibilita	3,00	0,33	1,00	0,20	0,14	1,00
Kvalita	7,00	5,00	5,00	1,00	3,00	3,00
Odpovědnost	9,00	5,00	7,00	0,33	1,00	1,00
Diskrétnost	3,00	0,33	1,00	0,33	1,00	1,00

Zdroj: vlastní zpracování

Výpočtem geometrického průměru jednotlivých kritérií následně získáme nenormované hodnoty vah, které převedeme na normované. Tento krok znázorňuje následující tabulka.

Tabulka 15: Nenormované a normované hodnoty vah jednotlivých kritérií

	Náklady	Zastupitelnost	Flexibilita	Kvalita	Odpovědnost	Diskrétnost
Geometrický průměr	0,27	1,10	0,55	3,41	2,17	0,83
Váhy kritérií	0,03	0,13	0,07	0,41	0,26	0,10

Zdroj: vlastní zpracování

Spolu s výsledkem nákladové analýzy, toto zjištění potvrzuje fakt, že v případě podniku eBRÁNA není snížení nákladů hlavním důvodem realizace outsourcingu. Naopak velká váha kritérií „kvalita“ a „odpovědnost“, které vyzdvihují výhody outsourcingu, nasvědčuje preferenci zajištění služeb na špičkové úrovni s možností chránit se proti rizikům plynoucím z nesprávně vedeného účetnictví.

Dalším krokem je hodnocení jednotlivých variant vzhledem ke konkrétnímu kritériu. Tento výpočet probíhá stejným způsobem jako již výše provedené sestavení a vyhodnocení Saatyho matice pro jednotlivá kritéria. Pro přehlednost jsou tabulky jsou uvedeny v příloze.

Konečné hodnocení a pořadí výhodnosti obou variant jsou zobrazeny v následující tabulce.

Tabulka 16: Nenormované a normované hodnoty vah jednotlivých kritérií

	Outsourcing	Inourcing	Váha kritérií
Náklady	0,02	0,01	0,03
Zastupitelnost	0,10	0,03	0,13
Flexibilita	0,06	0,01	0,07
Kvalita	0,31	0,10	0,41
Odpovědnost	0,23	0,03	0,26
Diskrétnost	0,07	0,02	0,10
Suma	0,79	0,21	1,00
Pořadí	1.	2.	

Zdroj: vlastní zpracování

Jak je z tabulky zřejmé, výrazně výhodnější variantou při preferenci výše zmíněných kritérií je pro podnik eBRÁNA využití outsourcingu. Dosažení úrovně služeb na špičkové úrovni s možností přesunutí odpovědnosti ručení za škody na poskytovatele, jsou dle provedené analýzy hlavní důvody pro preferenci outsourcingové varianty.

4.5. Shrnutí a doporučení pro podnik

Na základě rozboru outsourcingové smlouvy autor zjistil úplnost všech podstatných náležitostí, definovaných v druhé kapitole této práce, ale i funkčnost tohoto kontraktu v praxi. Fungování smlouvy potvrzuje i délka trvání smluvního vztahu, který vznikl již při založení společnosti eBRÁNA a přetrval v mírně modifikované verzi až dodnes. Hlavními přednostmi tohoto smluvního vztahu je, spolu s partnerským přístupem obou stran, jednoznačné definování předmětu činností, přesné cenové vymezení jednotlivých služeb a možnost dílčích změn obsahu smlouvy po vzájemné domluvě.

Z pohledu nákladové analýzy je využití outsourcingu mírně výhodnější varianta. Přihlédneme-li k však k průměrným měsíčním nákladům jednotlivých variant, které se liší pouze o 989 Kč, nelze jednoznačně prohlásit tento faktor za rozhodující. Outsourcing však zpravidla nabízí mnohem více než pouze úsporu nákladů. Pro dosažení stejné úrovně služeb, které nabízí specializované outsourcingové společnosti, musí podnik vynaložit nemalé finanční prostředky na průběžné proškolení vnitropodnikových pracovníků, kontrolovat práci svých účetních, zodpovídat za škodu vzniklou jejich konáním nad výši 4,5násobku výše platu a nést riziko v případě nutnosti zajištění zástupnosti těchto zaměstnanců. Z následně provedené multikriteriální analýzy vyšlo najevo, že podnik přikládá důležitost především faktorům kvality a přenesení rizika nad velikostí nákladů, což mělo v rámci celkového hodnocení za výsledek preferenci outsourcingu jako výrazně výhodnější varianty.

Informace zjištěné pomocí výše uvedených analýz ukazují, že vyčlenění činností v oblasti účetnictví a mzdové agendy je, v konkrétním případě podniku eBRÁNA, výhodnější varianta. Pro zachování přínosů, která outsourcing podniku poskytuje, autor doporučuje dále pokračovat ve stávajícím stavu – tedy nadále využívat outsourcingu v oblasti účetnictví a mzdové agendy.

ZÁVĚR

Cílem práce byla analýza české právní úpravy outsourcingu, zejména outsourcingových smluv. Při analýze byly použity právně-hermeneutické metody výkladu právních předpisů. Práce dále analyzovala vybraný český podnikatelský subjekt z hlediska přínosů a negativ využívaného či potenciálního outsourcingu. Výsledkem analýzy jsou doporučení pro daný podnik.

První polovina práce je věnována teoretickým poznatkům problematiky outsourcingu. V této části je probíráno vymezení základních pojmů, vysvětleno fungování principu outsourcingu, v neposlední řadě jsou uvedeny důvody a rizika spojená s využíváním outsourcingu. Následně jsou popsány nejčastější outsourcované oblasti a je stručně představen životní cyklus outsourcingového projektu. Součástí teoretické části je také analýza české právní úpravy outsourcingu a outsourcingových smluv.

V praktické části je představen podnik eBRÁNA s.r.o., který je následně stručně charakterizován z hlediska obecných informací, oboru poskytovaných služeb, organizační struktury podniku a činností. Přínosy outsourcingu autor hodnotí na základě poznání současné situace v porovnání s odhadem budoucího stavu s využitím insourcingu ve sledovaném období roku 2016. Výhodnost variant je posuzována na základě výsledků analýzy konkrétní outsourcingové smlouvy, nákladové analýzy a multikriteriální analýzy.

Analýza outsourcingové smlouvy potvrdila základní předpoklady pro efektivní fungování vztahu naplněním veškerých nutných právních aspektů. Fungování v praxi dokazuje nejen délka vzájemného vztahu, který trvá již bezmála 14 let, ale i efektivní spolupráce verifikovaná zpětnou vazbou.

Přestože nákladová analýza nepotvrdila jednoznačnou výhodnost outsourcingu, multikriteriální analýza prokázala, že outsourcing nabízí podniku zpravidla mnohem více než pouhou úsporu nákladů. Vyřešení problému zastupitelnosti účetní v případě nemoci nebo náhlého odchodu, či poskytování služeb na špičkové úrovni s možností sdílení rizik s outsourcingovým partnerem patří k důležitým výhodám outsourcingu.

Dle porovnání přínosů a negativ obou variant pomocí výše zmíněných analýz, lze prohlásit variantu outsourcingu, tedy zachování současného stavu, za nejvýhodnější.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] *2016 Global Outsourcing Survey* [online]. [cit. 2017-04-26]. Dostupné z: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fi/Documents/technology/2016%20GO%20Exec%20Summary_Nordic.pdf
- [2] BRUCKNER, Tomáš a Jiří VOŘÍŠEK. *Outsourcing a jeho aplikace při řízení informačního systému podniku*. Vid. 1. Praha: EKOPRESS, 1998. 119 s. ISBN 80-86119-07-6.
- [3] *DATOS: Ceník* [online]. [cit. 2017-03-16]. Dostupné z: <http://www.datosplzen.cz/cenik>
- [4] DVOŘÁČEK, J., TYLL, L. 2010. *Outsourcing a Offshoring podnikatelských činností*. Vid. 1. Praha: C. H. Beck, 2010. 183 s. ISBN 978-80-7400-010-2.
- [5] *EBRÁNA: Reference* [online]. [cit. 2017-03-27]. Dostupné z: <https://ebrana.cz/reference>
- [6] *EBRÁNA: Služby* [online]. [cit. 2017-03-27]. Dostupné z: <https://ebrana.cz/sluzby>
- [7] HÜBNER, Miroslav a Vlastimil ČEJP. *Outsourcing – příručka manažera*. Praha: TATE International, 2008. 268 s. ISBN 978-80-86813-16-5.
- [8] Interní zdroje společnosti eBRÁNA s.r.o.
- [9] MAISNER, Martin a Jiří ČERNÝ. *Právní aspekty outsourcingu*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. 180 s. ISBN 978-80-7357-746-9.
- [10] *Metody stanovení vah kritérií* [online]. [cit. 2017-04-26]. Dostupné z: <http://kds.vsb.cz/mhd/kvalita-vahy.htm>
- [11] *MK accounting: Ceník vedení účetnictví Pardubice, Hradec Králové* [online]. [cit. 2017-03-16]. Dostupné z: <http://www.mk-a.cz/cenik-vedeni-ucetnictvi>
- [12] NOVOTNÝ, Petr. *Nový občanský zákoník: Smluvní právo*. Praha: Grada, 2014. 232 s. Právo pro každého (Grada). ISBN 978-80-247-5164-1.
- [13] *Outsourcing právních procesů a služeb pro advokátní kanceláře* [online]. [cit. 2017-03-26]. Dostupné z: <http://www.pravniservis24.cz/outsourcing-pravnich-procesu-a-sluzeb-pro-advokatni-kancelare-p-8>

- [14] *Outsourcing, today and tomorrow: Insights from Deloitte's 2012 global outsourcing and insourcing survey* [online]. [cit. 2017-02-26]. Dostupné z: http://deloitte.wsj.com/cfo/files/2014/04/Outsourcing_today_and_tomorrow.pdf
- [15] POPOVIČOVÁ, V. Outsourcovat, či neoutsourcovat? SystemOnLine [online]. [cit. 2017-02-12]. Dostupné z: <https://www.systemonline.cz/clanky/outsourcovat-ci-neoutsourcovat.htm>
- [16] RYDVALOVÁ, P., RYDVAL, J. 2007. *Outsourcing ve firmě*. Vid. 1. Brno: Computer Press, 2007. 102 s. ISBN 979-80-251-1870-8.
- [17] *SLA (Service Level Agreement)* [online]. [cit. 2017-02-26]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/service-level-agreement>
- [18] STÝBLO, Jiří. *Outsourcing a outplacement: vyčleňování činností a uvolňování zaměstnanců: praxe a právní souvislosti*. Vid. 1. Praha: ASPI, 2005. 114 s. ISBN 80-7357-094-7
- [19] *Úplný výpis z obchodního rejstříku: eBRÁNA s.r.o.* [online]. [cit. 2017-04-27]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma?ico=25984764](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma?ico=25984764)
- [20] *WebFinance: Ceník* [online]. [cit. 2017-03-16]. Dostupné z: <http://webfi.cz/cenik/>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Saatyho matice pro porovnání variant

Příloha A: Saatyho matice pro porovnání variant

Tabulka 17: Saatyho matice pro kritérium náklady

	Outsourcing	Inourcing	GP	Váha kritérií
Outsourcing	1,00	3,00	1,73	0,75
Inourcing	0,33	1,00	0,58	0,25
Suma			2,31	1,00

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 18: Saatyho matice pro kritérium zastupitelnost

	Outsourcing	Inourcing	GP	Váha kritérií
Outsourcing	1,00	3,00	1,73	0,75
Inourcing	0,33	1,00	0,58	0,25
Suma			2,31	1,00

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 19: Saatyho matice pro kritérium flexibilita

	Outsourcing	Inourcing	GP	Váha kritérií
Outsourcing	1,00	5,00	2,24	0,83
Inourcing	0,20	1,00	0,45	0,17
Suma			2,68	1,00

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 20: Saatyho matice pro kritérium kvalita

	Outsourcing	Inourcing	GP	Váha kritérií
Outsourcing	1,00	3,00	1,73	0,75
Inourcing	0,33	1,00	0,58	0,25
Suma			2,31	1,00

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 21: Saatyho matice pro kritérium odpovědnost

	Outsourcing	Inourcing	GP	Váha kritérií
Outsourcing	1,00	7,00	2,65	0,88
Inourcing	0,14	1,00	0,38	0,13
Suma			3,02	1,00

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 22: Saatyho matice pro kritérium diskrétnost

	Outsourcing	Inourcing	GP	Váha kritérií
Outsourcing	1,00	3,00	1,73	0,75
Inourcing	0,33	1,00	0,58	0,25
Suma			2,31	1,00

Zdroj: vlastní zpracování