

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Outsourcing informačního systému na úrovni malých a středních podniků

Lukáš Pilný

Bakalářská práce

2021

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2020/2021

## **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Lukáš Pilný**  
Osobní číslo: **E16150**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management podniku: Management malých a středních podniků**  
Téma práce: **Outsourcing informačního systému na úrovni malých a středních podniků**  
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

### Zásady pro vypracování

Cílem práce je zmapovat využívání outsourcingu informačního systému malými a středními podniky. Součástí práce bude případová studie, na které budou ukázány příležitosti a hrozby outsourcingu.

Osnova:

- Teoretický úvod do outsourcingu informačního systému.
- Výhody a příležitosti outsourcingu.
- Rizika a hrozby outsourcingu.
- Analýza využívání outsourcingu na úrovni malých a středních podniků.
- Hodnocení úspěšnosti zavedení outsourcingu pro vybranou firmu.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**  
Rozsah grafických prací:  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

#### Seznam doporučené literatury:

VOŘÍŠEK, Jiří a Josef BASL. Principy a modely řízení podnikové informatiky. V Praze: Oeconomica, 2008. ISBN 978-80-245-1440-6.  
RYDVALOVÁ, Petra a Jiří RYDVAL. Outsourcing ve firmě: průvodce pro manažera s tipy pro české prostředí. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007, 102 s. ISBN 978-80-251-1807-8  
STÝBLO, Jiří. Outsourcing a outplacement: (vyčleňování činností a uvolňování zaměstnanců): praxe a právní souvislosti. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2005, 114 s. ISBN 80-7357-094-7.  
HÜBNER, Miroslav a spol. Outsourcing 2013; příručka manažera. Praha: TATE International, 2008, 268 s. ISBN 978-80-86813-16-5.  
GREAVER, Maurice F. Strategic outsourcing: a structured approach to outsourcing decisions and initiatives. New York: AMACOM, c1999, 314 s. ISBN 0-8144-0434-0.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Hana Kopáčková, Ph.D.**  
Ústav systémového inženýrství a informatiky

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2020**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2021**

L.S.

---

**prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.**  
děkan

---

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

V Pardubicích dne 1. září 2020

## **Prohlášení**

Prohlašuji: Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, 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 § 47b 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. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice

V Pardubicích dne 28.6 2021

Lukáš Pilný

## **Poděkování**

Tímto bych moc rád poděkoval paní doc. Ing. Haně Kopáčkové Ph.D. za poskytnutí cenných rad, trpělivost a odborné vedení bakalářské práce.

Stejně tak děkuji slečně Veronice Hartingerové a panu Ing. Františku Pilnému, MBA za poskytnuté rady s praktickými tématy, statistickými výpočty a tvorbě zpětných analýz. Děkuji i panu Lukáši Švancarovi, který mi byl při zpracování bakalářské práce oporou.

## **Anotace**

Cílem této bakalářské práce je zmapovat využívání outsourcingu informačního systému malými a středními podniky. Součástí práce je případová studie, na které jsou ukázané příležitosti a hrozby outsourcingu. Nejdříve jsou charakterizovány pojmy související s outsourcingem, jeho výhody, příležitosti, rizika a hrozby. V další části je analyzováno využívání outsourcingu malých a středních podniků. Závěrem je posouzena úspěšnost zavedení outsourcingu pro vybranou firmu.

## **Klíčová slova**

Outsourcing, outplacement, insourcing, riziko, IT služby

## **Title**

Outsourcing of information systems at the level of small and medium enterprises

## **Annotation**

The aim of this bachelor thesis was to research the use of information system outsourcing by small and medium enterprises. Part of the work was a case study, which shows the opportunities and threats of outsourcing. Firstly, the concepts related to outsourcing, its benefits, opportunities, risks, and threats are characterized. In the next part analyzes the use of outsourcing of small and medium enterprises. The conclusion of this thesis is the assessment of the introduction of outsourcing for a selected company is evaluated.

## **Keywords**

Outsourcing, outplacement, insourcing, risk, IT services

## Obsah

<b>1</b>	<b>TEORETICKÝ ÚVOD DO OUTSOURCINGU INFORMAČNÍHO SYSTÉMU</b>	<b>13</b>
1.1	OUTSOURCING .....	13
1.2	OUTPLACEMENT .....	14
1.3	INSOURCING.....	15
1.4	VÝVOJ OUTSOURCINGU.....	15
1.5	OUTSOURCING INFORMAČNÍHO SYSTÉMU A TECHNOLOGIÍ.....	16
1.6	OUTSOURCING INFORMAČNÍHO SYSTÉMU V MALÉ A STŘEDNÍ FIRMĚ .....	17
1.7	PROVOZ INFORMAČNÍHO SYSTÉMU A SERVISNÍ SLUŽBY V MALÉ A STŘEDNÍ FIRMĚ	19
<b>2</b>	<b>VÝHODY A PŘÍLEŽITOSTI OUTSOURCINGU .....</b>	<b>21</b>
2.1	VÝHODY OUTSOURCINGU .....	21
2.1.1	<i>Snížení a kontrola nákladů .....</i>	<i>21</i>
2.1.2	<i>Soustředění na hlavní činnost .....</i>	<i>22</i>
2.1.3	<i>Zdroje nejsou dostupné interně.....</i>	<i>22</i>
2.1.4	<i>Rychlé řešení nových požadavků .....</i>	<i>23</i>
2.2	PŘÍLEŽITOSTI OUTSOURCINGU .....	23
2.2.1	<i>Zvýšení pružnosti zdrojů .....</i>	<i>23</i>
2.2.2	<i>Organizační důvody.....</i>	<i>24</i>
2.2.3	<i>Sdílení nákladů a ošetření rizik .....</i>	<i>24</i>
<b>3</b>	<b>RIZIKA A HROZBY OUTSOURCINGU .....</b>	<b>25</b>
3.1	RIZIKA OUTSOURCINGU .....	25
3.1.1	<i>Závislost na outsourcerovi.....</i>	<i>26</i>
3.2	HROZBY OUTSOURCINGU .....	26
3.2.1	<i>Nedostatečná specifikace a smluvní pokrytí .....</i>	<i>26</i>
3.2.2	<i>Nevhodně zvolená oblast nebo proces .....</i>	<i>26</i>
3.2.3	<i>Skryté náklady.....</i>	<i>27</i>
<b>4</b>	<b>ANALÝZA VYUŽÍVÁNÍ OUTSOURCINGU MALÝCH A STŘEDNÍCH</b>	
<b>PODNIKŮ.....</b>		<b>28</b>
4.1	VYTVOŘENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ .....	28
4.2	FINÁLNÍ DOTAZNÍK .....	28

4.3	ZPRACOVÁNÍ DOTAZNÍKU .....	29
4.4	OVĚŘENÍ HYPOTÉZ POMOCÍ STATISTICKÝCH VÝPOČTŮ .....	43
4.4.1	<i>Hypotéza č. 1</i> .....	43
4.4.2	<i>Hypotéza č. 2</i> .....	45
4.4.3	<i>Hypotéza č. 3</i> .....	46
4.4.4	<i>Hypotéza č. 4</i> .....	47
4.4.5	<i>Hypotéza č. 5</i> .....	49
<b>5</b>	<b>HODNOCENÍ ÚSPĚŠNOSTI ZAVEDENÍ OUTSOURCINGU PRO</b>	
	<b>VYBRANOU FIRMU.....</b>	<b>51</b>
5.1	VERTIKÁL S.R.O. ....	51
5.2	ANALÝZA OUTSOURCOVÁNÍ IT ODDĚLENÍ.....	52
5.3	HORIZONTÁLNÍ A VERTIKÁLNÍ ANALÝZA .....	53
5.3.1	<i>Horizontální analýza</i> .....	54
5.3.2	<i>Vertikální analýza</i> .....	58
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY:.....</b>	<b>64</b>
	ODBORNÉ PUBLIKACE: .....	64
	INTERNETOVÉ ZDROJE: .....	64



## Seznam tabulek

Tabulka 1: Empirické četnosti hypotézy č. 1.....	44
Tabulka 2: Teoretické četnosti hypotézy č. 1 .....	44
Tabulka 3: Pomocné vypočítání testovacího kritéria hypotézy č. 1 .....	44
Tabulka 4: Empirické četnosti hypotézy č. 2.....	45
Tabulka 5: Teoretické četnosti hypotézy č. 2 .....	45
Tabulka 6: Pomocné vypočítání testovacího kritéria hypotézy č. 2 .....	45
Tabulka 7: Empirické četnosti hypotézy č. 3.....	46
Tabulka 8: Teoretické četnosti hypotézy č. 3 .....	46
Tabulka 9: Pomocné vypočítání testovacího kritéria hypotézy č. 3 .....	47
Tabulka 10: Empirické četnosti hypotézy č. 4.....	48
Tabulka 11: Teoretické četnosti hypotézy č. 4 .....	48
Tabulka 12: Pomocné vypočítání testovacího kritéria hypotézy č. 4 .....	48
Tabulka 13: Empirické četnosti hypotézy č. 5.....	49
Tabulka 14: Teoretické četnosti hypotézy č. 5 .....	49
Tabulka 15: Pomocné vypočítání testovacího kritéria hypotézy č. 5 .....	50
Tabulka 16: Měsíční a roční náklady za IT zaměstnance .....	52
Tabulka 17: Porovnání vztahujících se tržeb a nákladů na outsourcing.....	53
Tabulka 18: Horizontální analýza rozvahy .....	55
Tabulka 19: Horizontální analýza výsledovky .....	57
Tabulka 20: Vertikální analýza rozvahy .....	59
Tabulka 21: Vertikální analýza výsledovky ke vztahu k celkovým tržbám.....	61

## **Seznam grafů**

Graf 1: Velikost podniku .....	29
Graf 2: Sídlo podniku .....	30
Graf 3: Druh společnosti .....	31
Graf 4: Působení podniku na trhu .....	31
Graf 5: Hlavní činnost podniku .....	32
Graf 6: Využívání outsourcingu .....	33
Graf 7: Důvody nevyužití outsourcingu .....	33
Graf 8: Doba používání outsourcingu .....	34
Graf 9: Využívání outsourcingu v IT .....	35
Graf 10: Outsourcing ve vedlejší činnosti .....	36
Graf 11: Využití outplacementu .....	36
Graf 12: Insourcing v podniku .....	37
Graf 13: Analýza pro výběr outsourcingu .....	38
Graf 14: nastání výhod po zavedení outsourcingu .....	38
Graf 15: Výhody outsourcingu .....	39
Graf 16: Nastání rizik po zavedení outsourcingu .....	40
Graf 17: Rizika po zavedení outsourcingu .....	41
Graf 18: Důvody outsourcingu .....	41
Graf 19: Spokojenost s outsourcingem .....	42
Graf 20: Outsourcing jako poslední záchrana .....	43

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1: Schéma outsourcingu .....	13
Obrázek 2: Schéma insourcingu .....	15

## **Seznam zkratk a značek**

IT – informační technologie

IS – informační systémy

BPR – business process reengineering

TK – testovací kritérium

KH – kritická hodnota

DLH – dlouhodobý hmotný

DLN – dlouhodobý nehmotný

DLM – dlouhodobý majetek

n/a – not available (nelze aplikovat)

## Úvod

Outsourcing informačního systému, ale i outsourcing jako takový, je v poslední době více a více využíván podniky, pro které je IT oddělení nákladné a méně výhodné než využití outsourcingu. Díky těmto novým trendům, se můžou podniky více zaměřovat na svou hlavní činnost. Podnik získá i větší rozsah specializace, protože v případě vnitropodnikového IT oddělení není možné udržovat nejmodernější technologie. Outsourcingové firmy mohou investovat do lepších technologií softwarů a hardwarů, protože u nich se jedná o hlavní činnost podnikání a tuto specializaci předají skrz outsourcing i jiným podnikům.

Cílem této bakalářské práce je zmapovat využívání outsourcingu informačního systému malými a středními podniky. Součástí práce je případová studie, na které jsou ukázány příležitosti a hrozby outsourcingu. Práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou.

V teoretické části jsou nejdříve charakterizovány základní pojmy například outsourcing, insourcing outplacement a další s nimi spojené. Dále jsou zde blíže popsány outsourcingy v IT oblasti pro malé a střední podniky. V další kapitole je rozebrána problematika příležitostí a výhod outsourcingu. V závěru teoretické části se zabývám riziky a hrozbami spojenými se zavedením outsourcingu v podniku.

Praktická část je zaměřena na analýzu využívání outsourcingu malými a středními podniky. K této případové studii, je vytvořen a zpracován dotazník, který poskytl potřebná data pro zkoumání hypotéz. V druhé části je zpětně zkoumáno provedení outsourcingu ve vybraném podniku a zhodnocení úspěšnosti jeho zavedení.

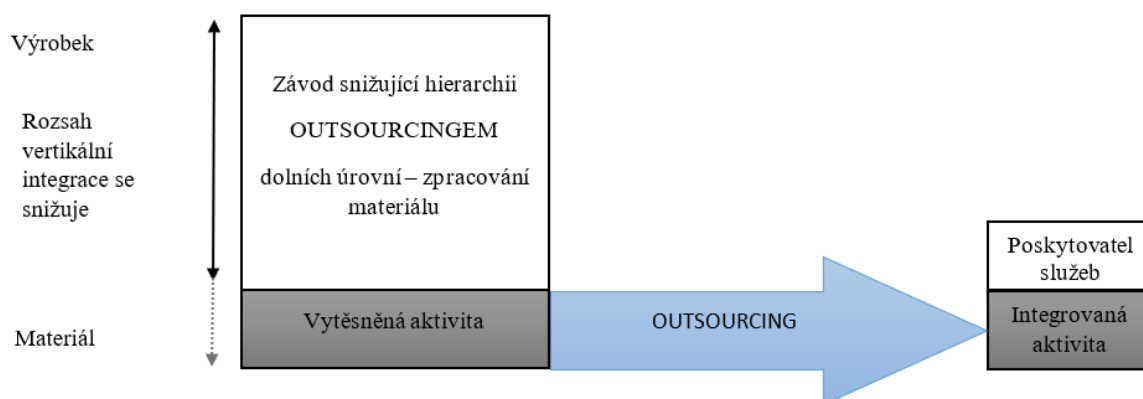
# 1 Teoretický úvod do outsourcingu informačního systému

Pro lepší porozumění této bakalářské práce o outsourcingu pro malé a střední podniky je důležité přiblížit čtenáři důležité pojmy pro toto téma. Kvůli globálním ekonomickým faktorům, se kterými se malé a střední podniky potýkají, např. konkurenceschopnost, snižování a úspora nákladů nebo produktivní a efektivní místa, musejí podniky své produkty ale i procesy inovovat. Jedním nástrojem, kterým si podnik může pomoci, je outsourcing, outplacement a insourcing.

## 1.1 Outsourcing

Definice outsourcingu:

„Outsourcing je dlouhodobý smluvní vztah s „někým“ vně vlastní organizace na poskytování služeb v jedné nebo více oblastech její činnosti.“ (Rydvalová, 2007, s. 4)



Obrázek 1: Schéma outsourcingu

*Zdroj: Rydvalová, 2007, s. 4*

Pro lepší pochopení lze toto popsat jako poskytnutí služeb, které se spolu synchronizují. Neboli služby, které jsou doplňkovou službou hlavní činnosti podniku. Zaměřují se na kompaktní sektory podniku. Na outsourcing většina podniků a firem nahlíží jako na levný nástroj pro snížení mzdových nákladů a tím pádem jako na nejlevnější možnou formou poskytnutí služeb, procesů nebo činností. To je jeden z pohledů, kvůli kterému je outsourcing brán negativně, protože pak většinou nefunguje. Outsourcing je nutno brát jako krok, který management podniku udělal kvůli strategickému rozhodnutí. V minulosti tyto

činnosti zapříčinily vzniku tzv. logistických podniků. Logistický podnik je definován jako integrátor. Poskytuje tedy souhrnné služby, které propojují provozní činnosti mnoha subjektů v odvětví, ale propojují i podnik a zákazníka. K převzetí outsourcingové služby využívají 4 fáze, analýzu, plánování, projektování a kompletní převzetí dané služby. K dlouhodobé spolupráci se také používají schémata 3PL a 4PL. Dlouhodobé vztahy jsou založené na důvěře a na předpokladu že se zákazník za dodavatelem vrátí. Součástí 3PL je výrobce neboli dodavatel, obchodník a logistický podnik. Schéma 4PL je rozšířeno o informační technologie. Zapojení outsourcingu do podniku znamená zrušení a nahrazení složky v organizační struktuře, čím dochází k zjednodušení a uvolnění outsourcingové činnosti a zároveň podnik vypustí procesy a služby, které převzala outsourcingová firma. Aby tato služba mohla plynule fungovat tak podnik i outsourcingová firma musí jeden druhému poskytovat provozní i strategické informace. K nahrazení činnosti podniku, nebo i celého sektoru většinou dochází k hromadnému propouštění zaměstnanců. Z toho důvodu je důležité zavést do podniku i tzv. outplacement, který řeší sociální následky podniku (Rydvalová, 2007, s. 2-4).

## 1.2 Outplacement

Outplacement lze charakterizovat jako:

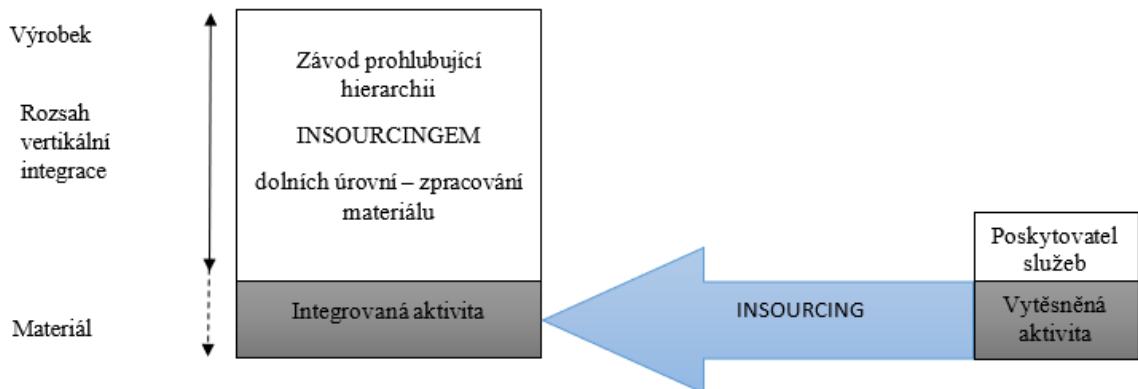
„Velmi osobní servis, služba zaměstnancům, jak hledat nové zaměstnání, důvěrná a řešící konkrétní pomoc, včetně motivování a stimulování.“ (Stýblo, 2005, 53)

Tato definice je snadno pochopitelná. U každé činnosti v podniku je však povinnost managementu a vedení podniku sledovat výhody a nevýhody činností, a to hlavně z ekonomického a sociálního hlediska. Jinak to není ani u outplacementu. Jedna z nejčastěji sledovaných nevýhod jsou rostoucí nebo jednorázově zvýšené náklady. V tomto případě se jedná o jednorázové odstupné, které je většinou větší, než je dáno zákonem. Podnik také může propuštěným zaměstnancům poskytnout rekvalifikační kurzy, konzultace s právníky nebo psychology. Také se podnik může angažovat a dát jim doporučení do dalšího zaměstnání. Z dlouhodobého hlediska však výhody outplacementu převyšují tyto jednorázové náklady. Kvůli vytvoření stabilního prostředí v podniku dochází k snižování nákladů, zejména mzdových nákladů a nákladů z převzaté činnosti outsourcingovou firmou. Pro podnik to znamená i sociální výhodu v udržení stabilních, kvalifikovaných a loajálních zaměstnanců. Z tohoto důvodu, i když podnik hromadně propouští zaměstnance, tak tím podporuje firemní kulturu (Rydvalová, 2007, s. 4-5).

### 1.3 Insourcing

Definice insourcingu:

„*Insourcing je převzetí a začlenění služby nebo výroby produktu poskytované původně smluvně dodavatelsky do podnikatelských činností organizace.*“ (Rydvalová, 2007, s. 5)



Obrázek 2: Schéma insourcingu

Rydvalová, 2007, s. 5

Insourcing můžeme chápat jako opak outsourcingu. Chápeme ho jako převzetí služeb, procesů a činností, které byly dříve zajišťovány z vnějších zdrojů, byly zajištěny outsourcingem. Může se také jednat o převzetí cizích vnějších procesů, služeb a činností do našeho podniku s cílem využít většího potenciálu produktu, činností nebo procesů. Dalším důvodem k tvorbě insourcingu může být snížení transakčních nákladů, bezpečností důvody nebo složitá spolupráce s externím dodavatelem. Příkladem může být využívání externí účetní firmy, provedeme insourcing stylem, že najmeme účetní pro náš podnik, protože je ji již plně využijeme (ManagementMania.com, 15.4. 2020).

### 1.4 Vývoj outsourcingu

Na vývoji outsourcingu se nejvíce podíleli dva ekonomové a to R. H. Coase a O. E. Williamson. První poznatky k tomuto tématu prosadil R. H. Coase, který vyčlenil smluvní přístupy k outsourcingu. Zaměřil se na pojetí nákladů, hlavně na to, jaký mají důraz transakční náklady. Na tuto ekonomickou teorii navázal O. E. Williamson, který pokračoval v tvrzení Coase. Williamson klade důraz na rozhodování vedení podniku, tedy na managementu a přístupu k outsourcingu. Management by se měl zaměřovat na porovnání výrobních a transakčních nákladů, a to jsou zejména náklady na monitoring, kontrolu a řízení transakcí. Hlavní problematika podle Williamsona patřila neúplným kontraktům. Kvůli budoucímu růstu podniku, byla tato problematika plná nejistoty,

specifických aktiv a nečestného chování subjektů v určitých smluvních závazcích (Rydvalová, 2007, s. 9).

Chicagský ekonom Ronald Coase ve svých knihách popisoval vztah výměny zboží a kladl důraz, že v tomto vztahu je nezbytná a velice důležitá komunikace. Nicméně je velice důležité se zabývat i hledáním informací, vyjednáváním o cenách, právními náležitostmi a dalšími důležitými, ekonomickými a sociálními faktory. Největší nevýhodou těchto faktorů je čas, všechny jsou totiž velice časově náročné, a proto tu vznikají náklady. Coase tyto náklady rozdělil na dvě složky, a to náklady spojené se zjišťováním relevantních tržních cen a náklady spojené s uzavíráním kontraktů. Coase těmto dvou nákladním položkám dal název transakční náklady. Coase dokázal, že účinného přerozdělování zdrojů v ekonomice lze docílit, když jsou určena vlastnická práva, která by popřípadě byla snadno vymahatelná, s nízkými náklady na vyjednávání (Rydvalová, 2007, s. 9).

Tématu transakčních nákladů se věnoval i O. E. Williamson, který se zaměřil na neúplné kontrakty, které mají souvislost se specifickými aktivy. Výchozí tři body pro Williamsovu teorii jsou neúplnost kontraktů, specifické investice a oportunistické chování. U neúplnosti kontraktů je největší problém s neočekávanými a nezjistitelnými okolnostmi, které mohou nastat a se kterými se nepočítá. Specifické investice jsou většinou součástí i dlouhodobých investic. Profit a bonusy z investice nelze uplatnit v jiném portfoliu. Oportunistické chování je založeno na získávání výhod a profitů jen pro sebe. Každý subjekt, který se podílí na kontraktu, chce vytěžit co nejvíc pro sebe. Z toho důvodu zatajuje informace nebo zkresluje informace pro provedení obchodu, nebo splnění podmínek v kontraktu. Z těchto faktorů Williamson vymyslel tzv. teorii vertikální integrace. Která propojuje všechny stupně a sektory v podniku a hledá příčiny ve dvou základních skupinách, příčiny vzniklé uvnitř firmy a příčiny vnější, souvislé se selháním trhu (Rydvalová, 2007, s. 10-11).

Ze zkušeností z minulosti je dokázáno, že se outsourcing provádí a nejčastěji taktizuje v období expanze. Z toho plyne, že outsourcing je spojován s hospodářským cyklem odvětví, podniku a produktu. Naopak v době recese neboli úpadku, se nejvíc provádí insourcing, který jak jsme si řekli v minulých kapitolách je opakem outsourcingu (Rydvalová, 2007, s. 11-12).

## **1.5 Outsourcing informačního systému a technologií**

Podstatou outsourcingu IS/IT je zajišťování vybraných činností a služeb externími dodavateli. Podle toho, co je předmětem outsourcingu se rozlišuje outsourcing rozvoje IS/IT, tj. implementace jednotlivých standardních aplikací a technologií, případně vývoj specializovaných aplikací přímo podle potřeb podniku. Vedle toho je další možností



i outsourcing provozu IS/IT, a to provozováním jednotlivých aplikací, případně celého systému na technice a softwaru dodavatele, případně zákazníka, avšak s tím, že se dodavatel stará i o údržbu a inovaci této zapůjčené techniky. Totální outsourcing pak znamená, že dodavatel zajišťuje provoz a rozvoj zákazníkovi kompletně. Rigidně lze outsourcing chápat jako přesun původně vlastních aktiv informatiky, lidí, techniky, software a služeb do externí firmy a jejich následné pronajmutí. Pro naše potřeby však outsourcingem musíme zvažovat i pronájem, nakoupení nejen předtím vlastněných zdrojů. Rozhodující je hledisko, že zdroje, respektive služby, jsou dodávány z vnějšku. (Voříšek, Basl, 2010, s. 77)

## **1.6 Outsourcing informačního systému v malé a střední firmě**

Rozdíly mezi fungováním a řízením informatiky v malé či střední firmě oproti firmám velkým je dán již jejich velikostí. Ale jaké vůbec jsou podstatné rozdíly? První rozdíl je v rozsahu informatiky. Rozsah informatiky je v malé firmě menší, stejně tak jako počet využívaných služeb či informačních systémů. V malých a středních podnicích nejsou tak velké integrační problémy s různými typy současně provozovaných informačních systémů. Nejčastěji malé a střední podniky využívají informatiku pro podporu svého hlavního podnikání. V závislosti na tom, v čem firma podniká, využívá odpovídající informační systémy. Vedení standardní ekonomické agendy, podporu kancelářské práce, případně spolupráce a komunikaci se zákazníky či partnery. Jde ve velké míře o balíková a typová řešení informačního systému, v menší míře pak o nasazování specializovaných řešení informačních systémů (Voříšek, Basl, 2010, s. 79).

Objem finančních prostředků vyčleněných na investice a provoz informatiky je naopak znatelně menší než u velkých firem. Tento fakt se odráží v nízkých možnostech rozvoje informačního systému vlastními silami. Protože malé a střední podniky nemají dostatek financí, nemůžou a nechtějí investovat do vývoje. Pohled malých a středních podniků na informatiku jako na transparentní dodávanou službu, již vyvinutou, hotovou a plně funkční je tedy přirozený (Voříšek, Basl, 2010, s. 81).

Dnes již neexistuje sebemenší firma, která by se obešla bez podpory informatiky. Pokud jsme si na začátku zhruba rozdělili outsourcing informačních systémů na rozvoj, tedy na analýzu, vývoj IT a implementace, a provoz neboli na údržbu a podporu. Drtivá většina malých a středních podniků zajišťuje rozvoj informačních systémů pomocí externích dodavatelů již od prvopočátku své existence. Jen velmi těžko si lze představit, že si malé a střední podniky samy analyzují, vyvíjí a implementují informační systémy. Tyto služby nakupují od dodavatelů, tvůrců, poskytovatelů nebo implementátorů. V oblasti rozvoje

informačních systémů je situace jasná. Outsourcing funguje a je používán. V oblasti informačních systémů již nepanuje všeobecná shoda. Outsourcing je využíván ve větší či menší míře (Voříšek, Basl, 2010, s. 85).

Odpovědnost za informatiku a personální obsazení role ředitele IT je taktéž odlišné v závislosti na velikosti firmy. Ve velmi malé firmě do 10 zaměstnanců je zodpovědný za informatiku většinou sám majitel, do 50 zaměstnanců je odpovědný finanční ředitel a ve středních firmách, při desítkách či stovkách zaměstnanců, existují ředitele pro informatiku. Přitom náplň role ředitelů pro informatiku je vlastně shodná, ať je firma, jakkoliv velká a personálně zajišťována kýmkoliv. Rozdílné personální naplnění role ředitele pro informatiku velmi významně ovlivňuje fungování informatiky v podniku. Jistě uznáte, že delegovaný a vzdělaný ředitel pro informatiku bude více kompetentní v oblasti informatiky než majitel malé firmy, na jehož bedrech leží spousta jiných starostí. Zkušenosti, znalosti a přístup odpovědných osob značně ovlivňuje způsob řízení a vedení informatiky ve firmě (Voříšek, Basl, 2010, s. 86).

Řízení a fungování informatiky ve firmě by se mělo odvíjet od celkové podnikatelské strategie. Tématem vztahu informatiky a jejímu zasazení do podniku se věnuje celá řada prací a metodik. Společným východiskem je pohled na informatiku jako na integrovaný komplex služeb, jehož funkce by měly být odvozeny od podnikových cílů a potřeb podnikových procesů. Jaké informatické služby tedy vyžadovat? Nasazení jednotlivých informačních služeb ve firmě vyplývá z informační strategie, která reflektuje globální strategii firmy (Voříšek, Basl, 2010, s. 87).

Ve velkých firmách je nutné, aby vedení definovalo svojí globální strategii v návaznosti na to existuje informační strategie pro řízení informačních systémů. V malých a středních podnicích tomu tak často není. Chybou je, že malé a středních podniky většinou neformalizují svoji globální strategii do dokumentů. Podnikatelskou strategii a cíle vymezují spíše intuitivně. Navazující informační strategie určují, jak by tyto cíle měly být podporovány pomocí informačních systémů. Tento stav je zapříčiněn jak velikostí firmy, tak neznalostí, nekompetentností zodpovědných pracovníků. Na jednu stranu je tato firma velmi pružná, tedy může svou strategii měnit relativně rychle, na druhou stranu vágní definice informační strategie způsobuje nesrovnalosti a nekonceptnost ve využívání IT služeb. Na faktickou situaci tak musí často reagovat dodavatel IT služeb a víceméně navrhopvat informační strategii samotnému podniku (Voříšek, Basl, 2010, s. 89).

Musíme správně dimenzovat informatiku tak, aby zajišťovala potřeby firmy. Je-li outsourcing vytěsnění, potom v malých a středních podnicích vytěsnění informatiky a informačních služeb není a nebylo natolik problematické (Voříšek, Basl, 2010, s. 89).

V malých a středních podnicích se od počátku nevyskytovala velká IT oddělení, jako tomu bylo nebo je u větších firem. V malých a středních podnicích je v informatice zaměstnán zodpovědný pracovník, případně minimum dalších podřízených lidí, kteří jsou většinou zodpovědní za provozní, technickou nebo uživatelskou podporu. Aplikací outsourcingu a převedením velmi malé části zaměstnanců do externí firmy nedochází k takové bouři nevole zaměstnanců, jako v případech outsourcingování desítek či stovek pracovníků IT oddělení velkých podniků (Voříšek, Basl, 2010, s. 92).

Dalším důležitým faktem je, že malé a střední podniky nedisponují potřebnými odborníky v oboru IT. Informační a komunikační technologie se rozvíjí velmi rychlým tempem a je náročné a nákladné neustále vzdělávat vlastní zaměstnance tak, aby byli schopni udržovat informatiku v náležité kvalitě a reagovat na nové trendy (Voříšek, Basl, 2010, s. 93).

### **1.7 Provoz informačního systému a servisní služby v malé a střední firmě**

Zatímco pro rozvoj, vývoj a implementaci informačního systému malé a střední firmy využívají externích dodavatelů velice často, v oblasti provozu, údržby a podpory informačního systému tomu tak není. Existuje určitý rozdíl v povaze jednotlivých částí životního cyklu. Zatímco rozvoj, vývoj a implementace je spíše neopakující se činnost řešená projektem, provoz a údržba je neustále probíhající a opakující se proces. Velká část malých a středních podniků zaměstnává informatiky, kteří vyvinuté a implementované informační systémy provozují, udržují a poskytují uživatelům podporu. Myslím si však, že i provoz je možno rozumně outsourcingovat, i když argumenty pro nejsou natolik silné jako tomu je u vývoje. Čím je firma menší, tím je vhodnost outsourcingu provozu větší, a naopak čím větší firma je, tím více roste dilema outsourcingovat tuto část na externího poskytovatele servisních služeb.

Nejčastější argumenty příklánějící se k outsourcingu jsou nákladové hledisko, ušetření na zaměstnání informatiků, odborníků na údržbu se všemi nutnými mzdovými obvody a včetně investic do vzdělávání. Změní se struktura a zlepší se taktéž transparentnost nákladů na jednotlivé služby. Podle faktur dodavatele lze zjistit rozdíl nákladů (Voříšek, Basl, 2010, s. 97).

Dalším argumentem je odborné hledisko. Dodavatel se specializuje na poskytovanou službu a má know-how v oboru, zaměstnává a vzdělává odborníky. Navíc velmi často

poskytuje služby více zákazníkům. Protože se nejedná o služby konkurenční výhody, je standardně poskytovaná služba lepším řešením než jedinečně spravované IT zevnitř. Zákazník nemusí již dále sledovat trendy v IT oblasti, vyvíjet aktivity při zajišťování údržby, oprav, servisních zásahů a soustředit se skutečně na svoji hlavní činnost podniku (Voříšek, Basl, 2010, s. 99).

## 2 Výhody a příležitosti outsourcingu

V této kapitole jsou vyčleněny hlavní důvody, které mohou vést podnik k tomu, aby vyčlenil určitou funkční oblast do zodpovědnosti externího poskytovatele. Nejprve jsou důvody obecně popsány, následně jsou pak konkretizovány pro oblast IS/IT. Mezi hlavní výhody se řadí (www.podnikatel.cz 15.5. 2020):

- snížení a kontrola nákladů,
- soustředění na hlavní činnost,
- zdroje nejsou dostupné interně,
- rychlé řešení nových požadavků,
- zvýšení pružnosti zdrojů,
- organizační důvody,
- sdílení nákladů a ošetření rizik
- a mnoho dalších.

### 2.1 Výhody outsourcingu

Podnik si díky outsourcingu může zvýšit efektivitu a kvalitu a také snížit náklady, protože přesouvá vybranou činnost nebo proces do rukou odborníků nad konkrétní oblastí. Podnik se pak může více soustředit na hlavní činnost podnikání (www.podnikatel.cz, 15.5. 2020).

#### 2.1.1 Snížení a kontrola nákladů

Mezi jeden z nejhlavnějších důvodů pro využití outsourcingu patří snižování nákladů. Jednotlivé podniky mohou dosáhnout snížení nákladů tím, že určité činnosti přenesou na jiný subjekt (poskytovatele). Poskytovatel je potom schopen tzv. úspor nákladů rozsahu, těch nákladů, jejichž výše na jednotku poskytovaných služeb s rostoucím množstvím poskytovaných služeb klesá. Outsourcing funkčních oblastí je výhodný tehdy, pokud je možné dané oblasti řešit standardně pro určitý počet podniků. Mezi nejznámější příklady outsourcingu funkčních oblastí patří (Voříšek, 2010, s. 313):

- účetnictví,
- stravování,
- vývoj softwaru a
- údržba softwaru.

Náklady je možné rozdělit na transakční a výrobní. V případě outsourcingu výrobní náklady funkční oblasti klesají, ovšem potom je nutné počítat s rostoucími transakčními

náklady. V případě outsourcingu se do transakčních nákladů zahrnuje především (Voříšek, 2010, s. 313):

- „náklady spojené s uzavřením kontraktu a s kontrolou jeho plnění,
- náklady na komunikaci mezi podnikem a poskytovatelem,
- náklady na monitoring a prokazování objemu a kvality dodané služby,
- náklady na expertní a konzultační služby spojené např. s výběrovým řízením nebo s řešením sporů poskytovatele a zákazníka.“

Náklady outsourcingové varianty se počítají jako cena externích služeb (uvedená ve smlouvě) a transakční náklady spojené s outsourcingem.

V oblasti IS/IT se při vyhodnocování cenové výhodnosti externí a interní varianty musí do interní varianty zahrnout i náklady, které s danou oblastí souvisejí zprostředkovaně. Zejména jsou to (Voříšek, 2010, s. 313):

- konzultační služby,
- testování nových technologií,
- školení a
- další náklady spojené se zaměstnanci.

### **2.1.2 Soustředění na hlavní činnost**

*„Outsourcujeme takové oblasti podnikání, které nejsou hlavním předmětem našeho podnikání.“ (Hübner, 2008, s. 45)*

Oblast IS/ICT bývá často v podnicích vnímána jako komplementární a obtížně zvládnutelná vlastními silami. Pokud by se oblast IS/IT rozdělila na dvě části, tj. část provozu a část vývoje, potom část vývojová je v České republice běžnou částí outsourcingu. Hlavní důvod je ten, že vývoj nového informačního systému vyžaduje vysoký počet kvalifikovaných a zkušených odborníků (Hübner, 2008, s. 45).

Druhou částí je provoz IS/IT. Tato část je velmi zřídka outsourcována, a to z toho důvodu, že je velmi úzce spojena s hlavní činností, a tudíž je velmi riskantní ji svěřovat externí společnosti. Hlavním rizikem při provozu může být například výpadek provozu, to může mít zásadní dopad na klíčové procesy v podniku. Dalším rizikem může být vyzrazení know-how dané firmy (Hübner, 2008, s. 46).

### **2.1.3 Zdroje nejsou dostupné interně**

Malé a střední podniky se snaží nahradit funkční oblast i z důvodů absence zdrojů uvnitř podniku, nebo k nim pouze nemají přístup. Je to důvod, který se například vyskytuje při expanzi podniku, vzniká větší reorganizace a podnik to oddálí od zdrojů. Může se také

jednat o rozdělení podniku, kde některé z činností zůstanou u původního podniku, například logistika. Pokud se jedná o informační systémy, tak jsou za interní zdroj považováni většinou lidé, jedná se o specialisty na vývoj a provoz informačního systému. Právě v těchto případech, kdy by bylo nezbytné jisté funkční oblasti reorganizovat od základů, je outsourcing možnou alternativou. Indikátor pro vhodnost outsourcingu je možnost rychlého růstu nebo expanze podniku (Voříšek, 2010, s. 316).

#### **2.1.4 Rychlé řešení nových požadavků**

Externí možnost řešení nově budované funkční oblasti bývá realizovatelná rychleji než interní. Z tohoto důvodu se uvádí outsourcing jako vedlejší produkt jiného nástroje managementu, tzv. business process reengineering (BPR). Podnik, který předělává své procesy, má možnost některou funkční oblast přenést na externí organizaci., která má předpoklady splnit požadavky podniku a zároveň organizace tu činnost provozuje na takovém stupni, jaký byl očekáván od přepracování této činnosti uvnitř podniku. Proto je kvůli požadovanému stupni přístupná podniku hned a tím je možné zaměřit činnosti BPR na další funkční oblasti (Voříšek, 2010, s. 316-317).

Po reengineeringu procesů bývají k nahrazení doporučeny podpůrné procesy. Jedná se o procesy, které nejsou prvkem hlavního procesu, ale pouze hlavní procesy podporují. Přijatelný nástroj na určení oblastí, které podnik může nahradit je procesní pohled.

Velice pravděpodobným a v praxi častým dopadem BPR bývají nové požadavky na informační systém. Pokud se jedná o velké množství nových požadavků, může to vést až ke kompletní výměně informačního systému. V tomto případě se podnik rozhoduje, zda zakoupí standartní aplikační software, nebo zda se rozhodnout pro služby outsourcingové organizace, která daný typ softwaru už provozuje (Voříšek, 2010, s. 316-317).

## **2.2 Příležitosti outsourcingu**

Outsourcování vybraných činností podniku externími zdroji často pro firmu znamená, i možnost získat nejmodernější technologické trendy a inovace, které ony samy nemají z různých důvodů možnost zavést. Mezi další příležitosti patří také jednodušší plánování a kontrola nad tokem peněžních toků, sdílení rizik a odpovědnosti s dalšími subjekty, jinak řečeno, přenesení části odpovědnosti a rizik na další subjekt (www.podnikatel.cz 15.5. 2020).

### **2.2.1 Zvýšení pružnosti zdrojů**

Některé podniky, které mají všechny své funkční oblasti, nebo alespoň nějaká z nich nerovnoměrně aplikovaná v důsledku sezónních výkyvů se dostávají do velkých problémů. Dimenzuje-li se taková funkční oblast na maximální výkon, tak v později ve fázi úpadku má

podnik vysoké fixní náklady, které mají za důsledek finanční problémy. Ale naopak pokud není vysoké dimenzování na funkční oblasti v hlavní sezóně, tak to vede k nepokrytí poptávky (Voříšek, 2010, s. 317).

V tomto případě je nejlepší možná volba outsourcing oné funkční oblasti. Ovšem za předpokladu, že platby za poskytnuté služby outsourcingové organizace jsou přiměřené velikosti poskytnutých služeb. Tento problém většinou není důvodem pro náhradu celého informačního systému (Voříšek, 2010, s. 317).

### **2.2.2 Organizační důvody**

Hlavními organizačními důvody pro zavedení outsourcingu pro určité funkční oblasti mohou být (Voříšek 2010, s. 317):

- Zmenšování podniku
- Reorganizace a změna organizační struktury
- Eliminace obrovské závislosti na jedné nebo několika osobách
- Redukování počtu zaměstnanců

### **2.2.3 Sdílení nákladů a ošetření rizik**

Různé investice a činnosti podniku zahrnují i možná rizika. Využitím outsourcingových služeb je však možné riziko diverzifikovat do sítě několika podniků. V první řadě outsourcingové organizace, které své služby nabízejí a poté poskytují více podnikům, zmenšují rizika plynoucí z jednoho podniku. Poskytovatel tímto mohou investovat, například do výzkumu a vývoje, jménem nejenom jednoho podniku, ale jménem všech svých klientů. Podnik, který této služby využívá, tak také sdílí náklady na ošetření rizik se všemi ostatními zákazníky tohoto poskytovatele. Podnik si ale také musí uvědomit, že outsourcingový vztah jako takový přináší nová rizika. Zadavatelský podnik vysoce požaduje snížení rizik, které plyne z rychlejšího vývoje informačních technologií, komunikačních standardů a legislativy, a proto je pro ně důležitý outsourcingový vývoj informačního systému. Při outsourcingu v provozu dokonce dokáže snižovat rizika, která souvisí s výpadkem systému. Podnik si musí dávat pozor na rizika, která v obou případech vznikají na závislosti u outsourcingové organizaci, která jim své služby poskytuje. Nastává zde otázka, zda je poskytovatel dostatečně seriózní a stabilní na trhu (Voříšek, 2010, s. 318).



### 3 Rizika a hrozby outsourcingu

Outsourcing není samospasné ani paušální řešení na pokrytí všech problémů informačních technologií, jako jakákoli služba či metoda má i svá úskalí a problémy, kterých je nutné se vyvarovat, nebo je mít aspoň na paměti (Voříšek, 2010, s. 319).

#### 3.1 Rizika outsourcingu

Po zhodnocení možných důvodů pro outsourcing se musí ale také zahrnout možná rizika. Existuje zde mnoho rizik nejen pro funkční část podniku, ale i pro oblast zaměřenou na informační systémy. Při tvorbě analýzy je nutné porovnávat výhody a nevýhody externích, ale i interních možností pro řešení a s tím spojená rizika. Mezi hlavní pozorovaná rizika je třeba zařadit (Voříšek, 2010, s. 319):

- Nenalezení outsourcingové firmy na vybranou část procesu
- Navýšení závislosti na outsourcingových firmách a s nimi spojená efektivnost, serióznost a stabilita
- Zvýšení komplikace plynulého fungování podnikových procesů (například při komunikaci se zákazníkem přes informační systémy s prodloužením času při řešení problémů, či reklamací)
- Může nastat zpronevěření citlivých dat a informací
- Spor mezi vybudovanými podnikovými kulturami
- Může nastat okamžik, kdy je těžké až nemožné vrátit fungování podniku do původního stavu, pokud by činnosti outsourcingové firmy nefungovaly
- Při slabé organizaci podniku se nemusí zvládnout náhradní řešení řízení ve vybrané outsourcingové činnosti
- Malá pružnost vztahů při měnících se požadavcích zákazníka ke změnám a vývoji technologií na trhu
- Ztráta specializovaných znalostí (propuštění pracovníků z oblasti, která se nahradila outsourcingem). Pokud se jedná o oblast informačních systémů, tak většinou podniky usilují o zanechání důležitého pracovníka v této oblasti

Tato rizika se musí pečlivě zanalyzovat a nesmí se brát na lehkou váhu. V roce 2006 proběhl průzkum na outsourcingové služby. Podle autorů tohoto průzkumu bylo 43 % outsourcingových smluv předběžně ukončeno. Mezi hlavní příčiny autoři uvedli (Voříšek, 2010, s. 320):

- Problémy při sjednání smlouvy přijatelné pro obě strany
- Nedosažení naplánovaných přínosů

- Informační systémy byly v příštích obdobích shledány jako strategická oblast, která si nevyžaduje převedení na outsourcingovou firmu
- Nastaly změny na trhu s informačními technologiemi
- V podniku nastala změna v organizační struktuře – změna vedení podniku

### **3.1.1 Závislost na outsourcerovi**

Závislost na externích subjektech daných činností nebo řešení, a to obzvláště v případě dlouhého dodavatelského řetězce, může být zničující pro další jeho části. S tím souvisí také nutné předání části subjektu dalšímu subjektu a potenciálně menší přehled nad vlastní produkcí služeb a výroby v daných úsecích. Tato rizika tedy nutně musí vzít v potaz každá firma, která o outsourcingu uvažuje a samozřejmě se zaměřuje na jejich minimalizaci při výběru poskytovatele (Voříšek, 2010, s. 321).

## **3.2 Hrozby outsourcingu**

Existují oblasti, na které je potřeba dávat si pozor při výběru pro outsourcing. Outsourcing není poslední záchrana ani paušální řešení na pokrytí všech problémů IT, jako jakákoli služba má i své nástrahy a problémy, na které je potřeba si dávat pozor. Dále naleznete příklady hrozeb, které je třeba zvážit při plánování outsourcingu (Voříšek, 2010, s. 322).

### **3.2.1 Nedostatečná specifikace a smluvní pokrytí**

Nejdůležitější pojistka pro dobře fungující vztah je dobře vytvořená smlouva pro obě strany. Proto je nezbytné dbát zvýšené pozornosti při tvorbě smlouvy a to stylem, aby byla co nejvíce konkrétní na požadavky na outsourcingovou společnost a jimi dodávané služby. (Například pokud by tato služba požadovala zvýšení zaměstnanců, bylo by to dobré zmínit ve smlouvě.) Kvůli těmto pojistkám podnik během průběhu realizace outsourcingu nepřekvapí nenadálé náklady nebo nepokryté oblasti. Také se nesmí opomenout tzv. uvolňovací neboli vyvazovací klauzule, které řeší naopak insourcing, v případech výpovědi smlouvy nebo uplynutí doby na kterou byla sjednána. (Například v podobě odkoupení zařízení, které dodávala outsourcingová společnost.) (www.podnikatel.cz, 15.5. 2020).

### **3.2.2 Nevhodně zvolená oblast nebo proces**

Při vybírání oblasti je velice důležité, aby si management podniku uvědomil, čeho se outsourcingem vybrané oblastí vzdává. Management se totiž vzdává přímého ovládnutí této oblasti a jistého know-how, které do té doby měl. Velice důležité je toto zvážit u kritických procesů a nastavení také úrovně outsourcingu, která by nebyla pro podnik

zničující, pokud by nastalo vypovězení smlouvy, nebo její nenaplnění. V tomto případě by bylo dobré do smlouvy uvést sankce za porušení smlouvy v nepoměru s možnou újmou na dobrém jménu podniku, nebo na ztraceném zisku ([www.podnikatel.cz](http://www.podnikatel.cz) 15.5. 2020).

### **3.2.3 Skryté náklady**

Jednou z výhod outsourcingu jsou již zmiňované snížení nákladů. Firma, která se rozhodně právě pro outsourcing určitě oblasti, má většinou hlavní důvod snížit náklady, lépe je kontrolovat a předvídat. Z toho se ovšem může sáť z hrozba, protože při sestavování business plánu se může na některé náklady zapomenout. Nejčastějším příkladem jsou náklady, které nastanou při hledání vhodné outsourcingové společnosti, nebo převedení určité oblasti na outsourcingovou společnost. Další náklady, které bývají často zapomenuty jsou náklady na podporu podniku. Jedná se hlavně o řešení otázek ohledně dodavatele, kontrolu plnění a vyhodnocování smluv. Mezi skryté náklady také můžou patřit náklady na opětovný insourcing ([www.podnikatel.cz](http://www.podnikatel.cz) 15.5. 2020).

## **4 Analýza využívání outsourcingu malých a středních podniků**

Cílem této analýzy je zmapovat využívání outsourcingu v odvětví informačních systémů v malých a středních podnicích. Na tuto analýzu jsem si vytvořil pět hypotéz, které budu zkoumat pomocí nástroje pro sběr dat. Data budou získávána pomocí dotazníkového šetření od malých a středních podniků, osob samostatně výdělečně činných a velkých podniků. Určené hypotézy vyhodnotíme podle vybraných statistických metod, které buď vyvrátíme nebo potvrdíme.

### **4.1 Vytvoření dotazníkového šetření**

Dotazník byl vytvořen pro malé, střední a velké podniky se sídlem, nebo působení hlavní, či vedlejší činnosti podniku v České republice. Druh průzkumu je deskriptivní, tím pádem by měl popisovat reálná data. Data ke zpracování jsou získána pomocí elektronického dotazníku na webových stránkách. Dotazníkové šetření bylo rozesíláno skrz e-maily do 50 vybraných podniků v České republice a je anonymní. Dotazník je vytvořený skrze webový portál [vplnto.cz](http://vplnto.cz), které nabízí mnoho nástrojů ke zpracování. Tento webový portál nabízí zpracování dat, které si zdarma lze převést do excelového souboru, ve kterém lze snadno s daty pracovat. Také nabízí vyhodnocení pomocí grafu na každou otázku, které lze stáhnout v zazipovaném souboru. Ty už nelze dále upravovat, neboť jsou ve formátu obrázku.

Sestavení dotazníku proběhlo trošku netradičně, neboť na začátku nebyla použita filtrační otázka, ale byla využita až u otázky číslo 6. Dotazník byl takto sestaven za účelem zjištění důležitých informací o podnicích či osobách samostatně výdělečně činných, které nevyužívají outsourcing. Dotazník je sestaven z 18 otázek. Byly využity otázky otevřené, uzavřené i polouzavřené a jedna filtrační. Pilotní dotazník obsahoval 14 otázek, ale po vyplnění a kontrole dat, bylo zjištěno, že nedokážeme zkoumat všechny hypotézy, poté byl dotazník rozšířen o 4 otázky. Dotazník vyplnilo 50 podniků, z toho 21 podniků nevyužívá služeb outsourcingu.

### **4.2 Finální dotazník**

Název dotazníku: „Analýza využívání služeb outsourcingu v malých a středních podnicích.“.

Počet respondentů: 50

Počet otázek: 18

Autor: Lukáš Pilný

Úvodní informace, která se objeví respondentům při otevření dotazníku: „Dobrý den, rád bych Vás požádal o vyplnění dotazníku týkající se outsourcingových služeb v podniku.

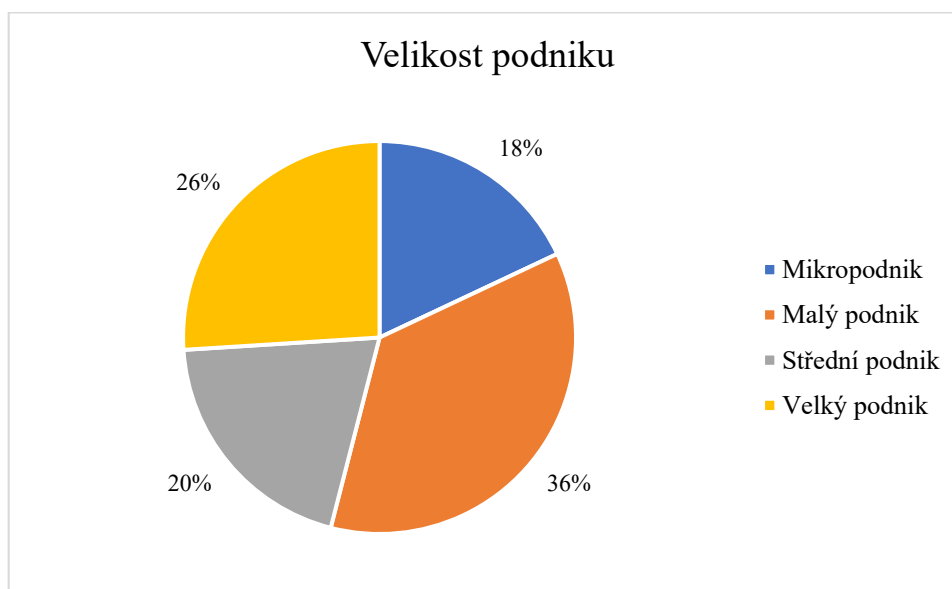
Outsourcing znamená, že podnik vyčlení vedlejší činnosti, podpůrné činnosti nebo IT služby a smluvně je předá specializovanému jinému podniku. Předem Vám moc děkuji za vyplnění dotazníku.“

Do úvodního oslovení bylo použito i stručné a srozumitelné poučení významu outsourcingu určené pro respondenty, kteří s tímto pojmem nebyli doposud seznámeni. Někteří respondenti mohou totiž používat outsourcing nevědomě. Jelikož je to deskriptivní průzkum a očekáváme reálná a pravdivá data, tak to působí jako opatření. Filtrační otázka byla použita u otázky číslo 6 a identifikační otázky byly použity na začátku od otázky číslo 1 až 5. Otázky číslo 7 až 18 byly věcné otázky zaměřené přímo na outsourcing.

Závěr outsourcingu:“ Děkuji Vám za vyplnění dotazníku a přeji příjemný zbytek dne.“.

### 4.3 Zpracování dotazníku

Ke zpracování dat je nutné mít kódovaná i surová data nasbírána pomocí vytvořeného dotazníku. Na první otázku odpovědělo všech 50 respondentů. Otázka se týkala velikosti podniků, která se měří podle počtu zaměstnanců a ročního obrátu. Devět respondentů odpovědělo, že mají podnik velikosti mikropodniku, což činí 18 %, 18 respondentů odpovědělo, že mají malý podnik, to činí 36 %, střední podnik má 10 respondentů, což je 20 % a velký podnik má 13 respondentů což je 26 %. Odpovědi jsou zobrazeny v následujícím grafu.

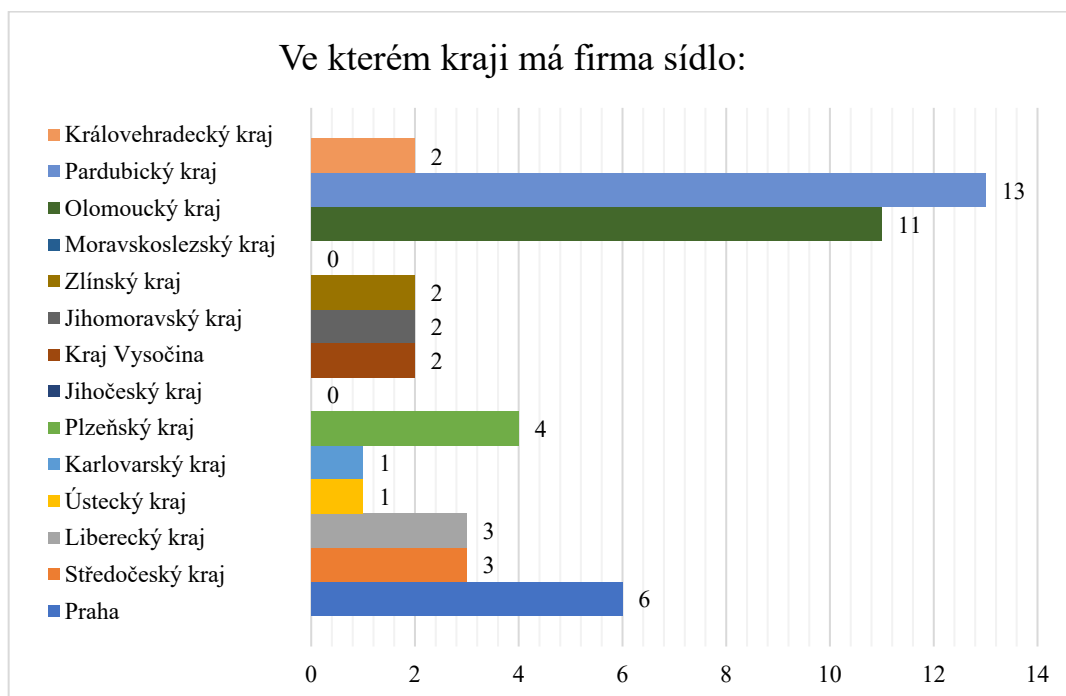


Graf 1: Velikost podniku

Zdroj: Vlastní zpracování z dat dotazníku

Druhá otázka se týkala českých krajů. Konkrétněji se jednalo o kraj, ve kterém má tázaný podnik sídlo. Otázka přesně zněla: „Ve kterém kraji má firma sídlo?“ Tázaný podnik mohl

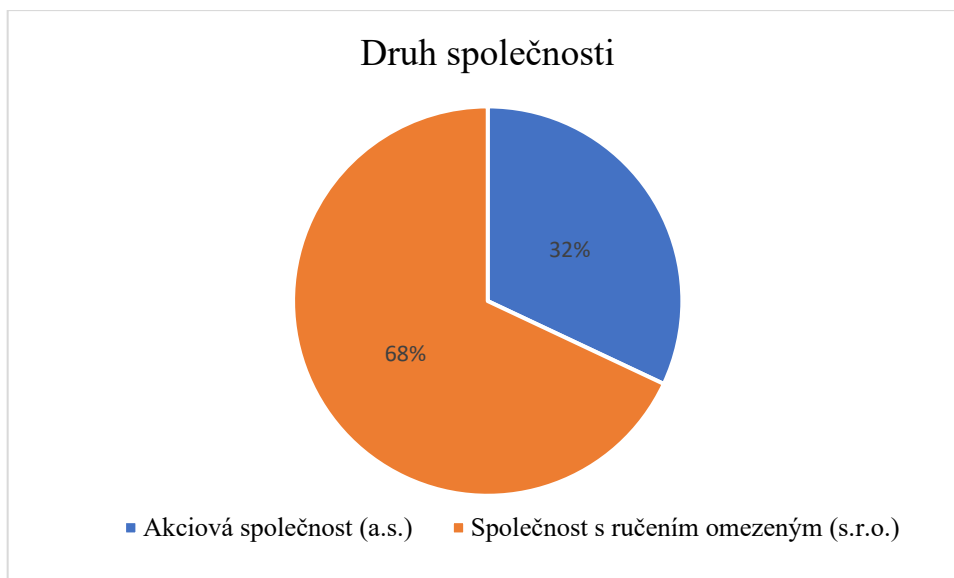
vybrat pouze jednu odpověď, protože se jednalo o otázku uzavřenou. Otázka je zpracována v následujícím pruhovém grafu.



*Graf 2: Sídlo podniku*

*Zdroj: Vlastní zpracování z dat dotazníku*

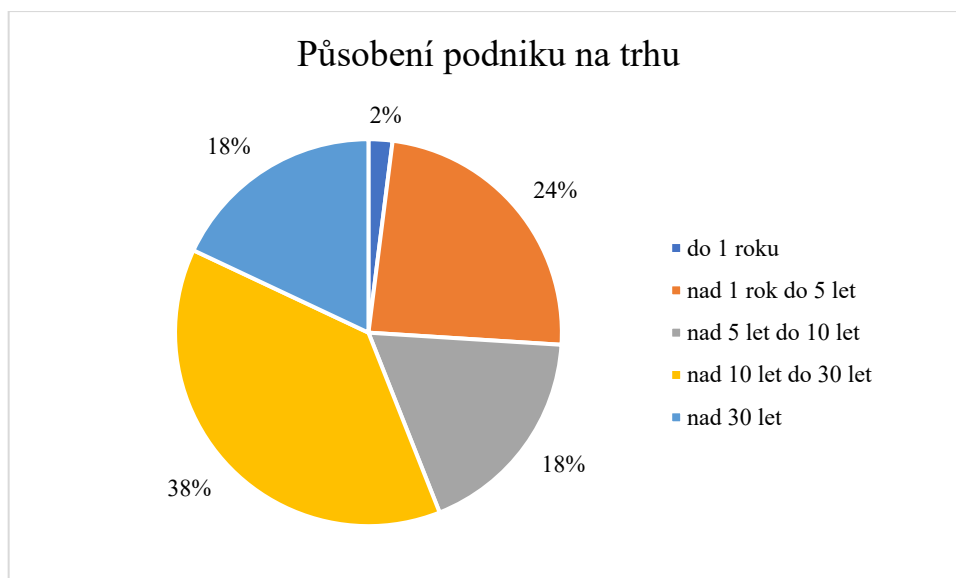
Otázka číslo tři se zaměřovala na druh společnosti. Existuje mnoho druhů podnikání, ku příkladu akciová společnost se zkratkou a.s., nebo společnost s ručením omezeným se zkratkou s.r.o., dále to mohou být komanditní společnosti, veřejné společnosti, družstva, osoby samostatně výdělečně činné neboli živnostníci a další. Otázka je polouzavřená, to znamená že se může vložit jiná odpověď, než které tam jsou na výběr. Základní výběr je akciová společnost, společnost s ručením omezeným a osoba samostatně výdělečně činná. Z výsledků lze vidět, že mezi respondenty jsou pouze dva druhy společností, a to akciová společnost a společnost s ručením omezeným. V následujícím grafu jsou zpracována data z dotazníku.



Graf 3: Druh společnosti

*Zdroj: Vlastní zpracování z dat dotazníku*

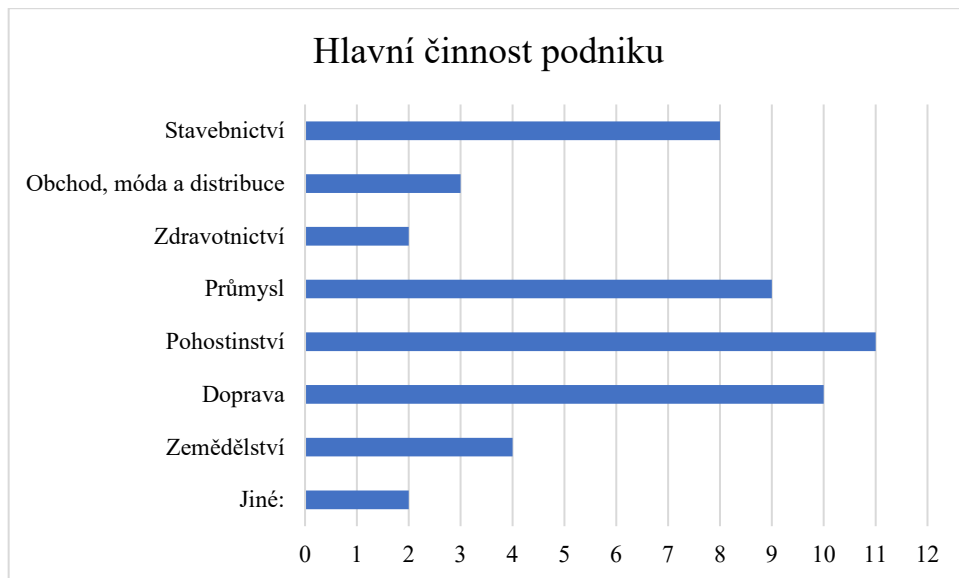
Otázka číslo čtyři se zabývala délkou působení na trhu. Respondenti si vybírali z pěti možných odpovědí. Na výběr bylo mezi 1 rokem, nad 1 rok do 5 let, nad 5 let do 10 let, nad 10 let do 30 let a nad 30 let. Podle výsledku průzkumů můžeme říct, že 56 % našich respondentů působí na trhu déle než 10 let. Zajímavý je fakt, že v tomto průzkumu je pouze jediný začínající podnik do 1 roku, který tvoří 2 % v celkovém průzkumu. Následující graf zobrazuje procentuální výsledek na tuto otázku.



Graf 4: Působení podniku na trhu

*Zdroj: Vlastní zpracování z dat dotazníku*

Otázka číslo pět se týkala hlavní činnosti podniku. Otázka byla vytvořena polouzavřená. Druhů činností pro podnikání je mnoho, proto byl zvolen tento typ otázky. Mezi základních pět bylo vybráno stavebnictví, zemědělství, doprava, pohostinství a průmysl. Bohužel některé odpovědi, které byly napsány nejdou použít, protože jsou nepravdivé nebo vulgární. Jedná se pouze o jednoho respondenta. Z ostatních odpovědí bylo možno vytvořit následující graf.

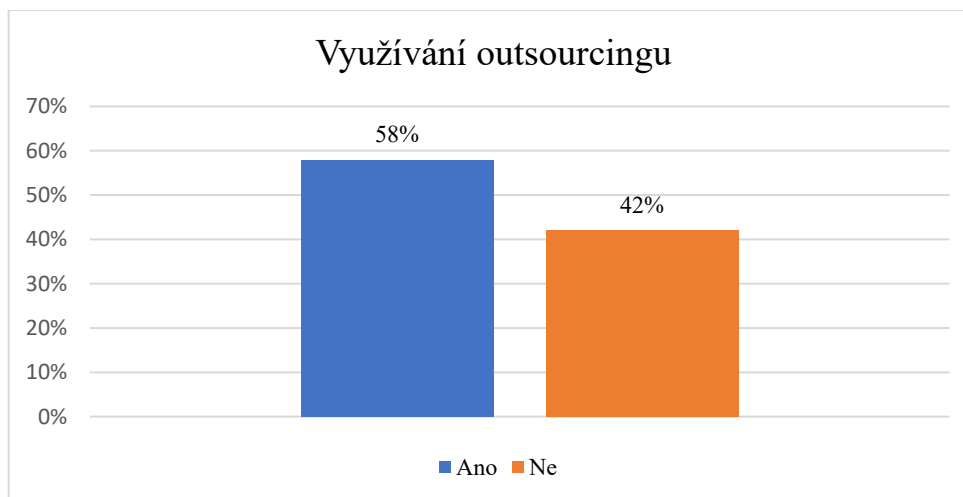


Graf 5: Hlavní činnost podniku

*Zdroj: Vlastní zpracování z dat dotazníku*

Otázka číslo šest je tzv. filtrační otázka. Otázka zní: „Využíváte služeb outsourcingu?“. Na tuto otázku lze odpovědět pouze ano nebo ne. Pokud respondent odpoví ano, tak pokračuje v klasickém vyplňování dotazníku, pokud odpoví ne, tak ho to přesměruje na speciální otázku, která zní: „Proč nevyužíváte služeb outsourcingu?“ po zodpovězení této otázky pro ně tento otazník končí. V následujícím grafu lze vidět kolik podniků využívá služeb outsourcingu.





Graf 6: Využívání outsourcingu

Zdroj: Vlastní zpracování z dat dotazníku

Otázka číslo sedm vyplnili pouze ti respondenti, kteří v předchozí otázce zvolili, že nevyužívají služeb outsourcingu. Tato otázka je doplňující a klíčová pro řešení hypotézy. Tato otázka má zjistit, proč tyto respondenti nevyužili služeb outsourcingu. Některé podniky mohou využívat outsourcing a ani nemusí vědět, že se jedná o outsourcing. V této hypotéze nás zajímá, kolik respondentů se nesetkalo s pojmem outsourcing. Proto je pro nás nejdůležitější část grafu s odpovědí „Tato možnost je nám neznámá.“.

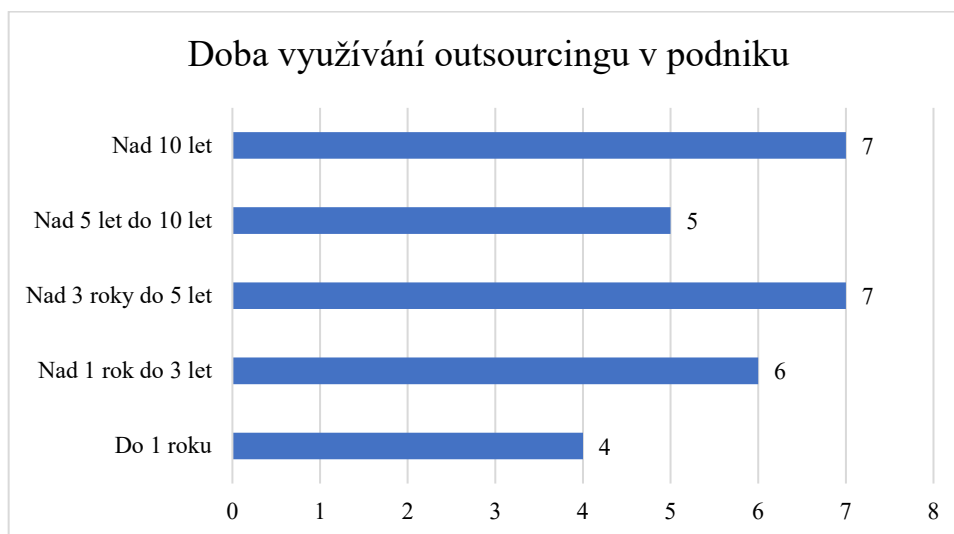


Graf 7: Důvody nevyužití outsourcingu

Zdroj: Vlastní zpracování z dat dotazníku

Další otázka, konkrétně otázka číslo osm je opět otázka věcná. Zajímá nás informace, jak dlouho podniky využívají služeb outsourcingu. I pomocí této otázky budeme

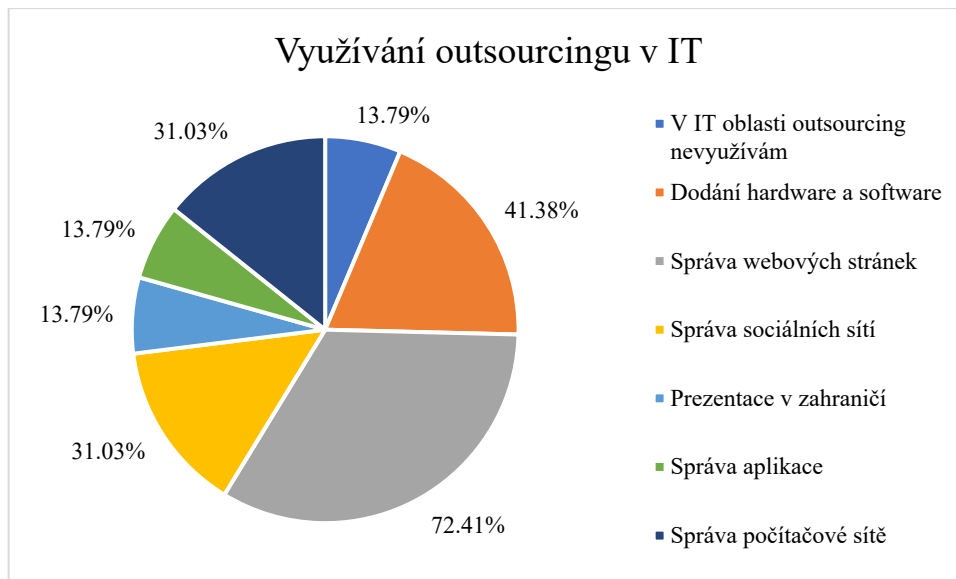
vyhodnocovat jednu z hypotéz později v této kapitole. Otázka je uzavřená a účastníci dotazovaného průzkumu tím pádem mohli vybrat pouze jednu odpověď.



Graf 8: Doba používání outsourcingu

*Zdroj: Vlastní zpracování z dat dotazníku*

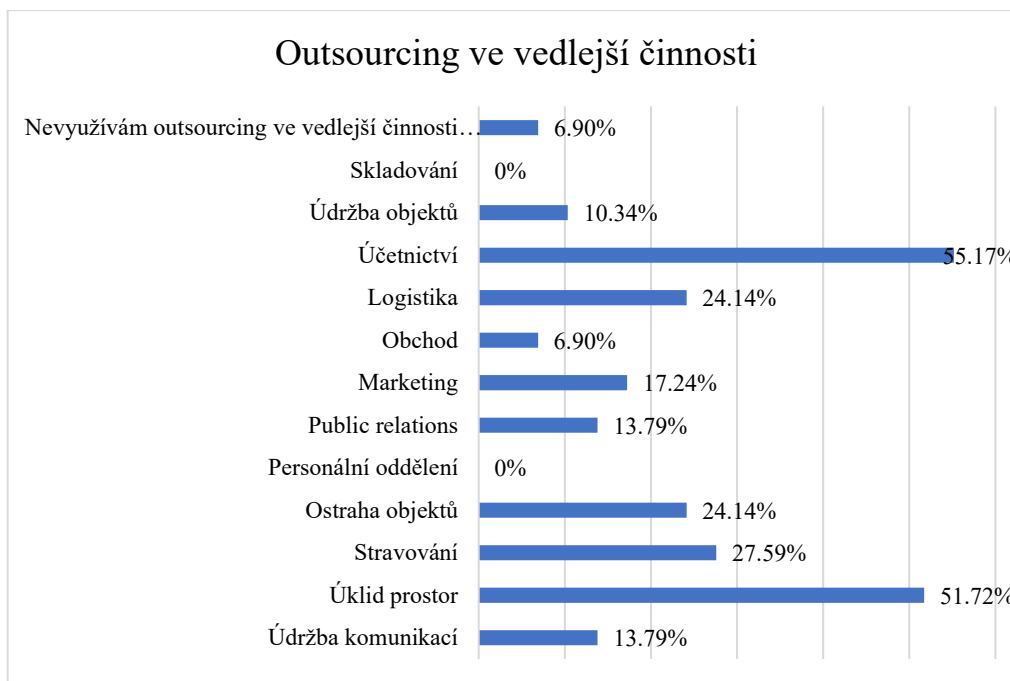
Následující otázky se zaměřují na konkrétní služby, které podniky outsourcovaly. Otázka číslo devět je sestavena na oblast IT. Přesněji dostali respondenti tuto větu: “ Outsourcing v IT využíváme: “. Respondenti mohli vybírat z více možností, a to ze správy webových stránek, dodání hardware a software, správa počítačové sítě, správa sociálních sítí, správa aplikace, prezentace v zahraničí nebo mohli vybrat možnost, že outsourcing v oblasti nevyužívají. V této otázce bylo umožněno vybrat více možností. Více než 72 % respondentů využívá outsourcing ve správě webových stránek. Téměř 41 % respondentů využívá outsourcing v dodávání hardware a software. 31 % respondentů používá outsourcing pro správu počítačové sítě a v téže hodnotě využívají i správu sociálních sítí. Necelých 14 % respondentů nevyužívá outsourcing v oblasti IT, jak lze vidět v následujícím grafu.



*Graf 9: Využívání outsourcingu v IT*

*Zdroj: Vlastní zpracování z dat dotazníku*

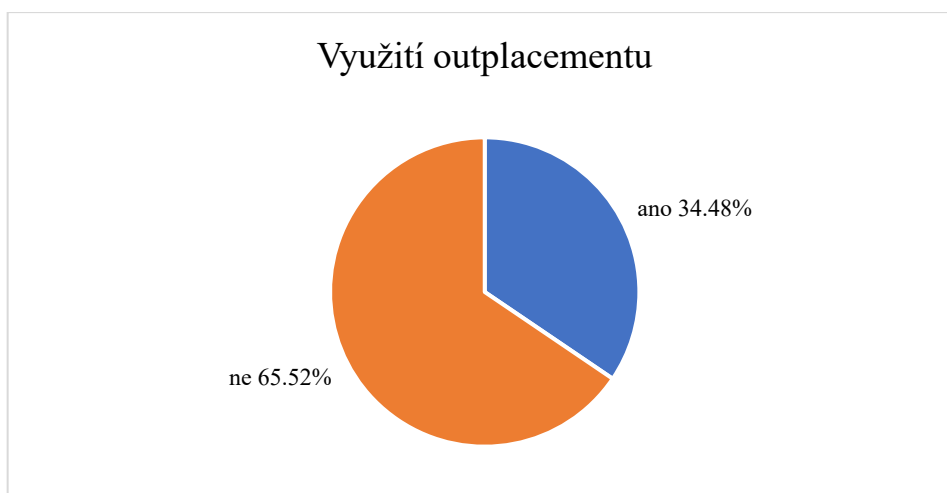
Otázka číslo deset je založena na outsourcingu ve vedlejší činnosti podniku. Dotazovaní měli na výběr z těchto možností: účetnictví, úklid prostor, stravování, logistika, ostraha objektů, personální oddělení, skladování marketing, údržba komunikací, public relations, údržba objektů, obchod nebo mohli zvolit variantu, že nevyužívají outsourcing ve vedlejší činnosti podniku. Téměř 55 % dotazovaných zvolilo jako nejvíce outsourcovanou vedlejší činnosti v účetnictví. Přes 51 % dotazovaných si nechá pomoci outsourcingem uklízet prostory. Stravování vybralo pouze 27,59 % z dotazovaných. Logistiku a ostrahu objektů vybralo téměř 24 % dotazovaných. Marketing vybralo přes 17 % dotazovaných. Necelých 14 % dotazovaných zavedlo outsourcing na údržbu komunikací nebo public relations. Na údržbu objektů, což zahrnuje i ochranu objektů, si zvolilo 10,34 % dotazovaných a necelých 7 % dotazovaných používá outsourcing v oblasti obchodu. Taktéž necelých 7 % outsourcing ve vedlejší činnosti nevyužívá. Personální oddělení a skladování nikdo z dotazovaných pomocí outsourcingu nevyužívá.



Graf 10: Outsourcing ve vedlejší činnosti

*Zdroj: Vlastní zpracování z dat dotazníku*

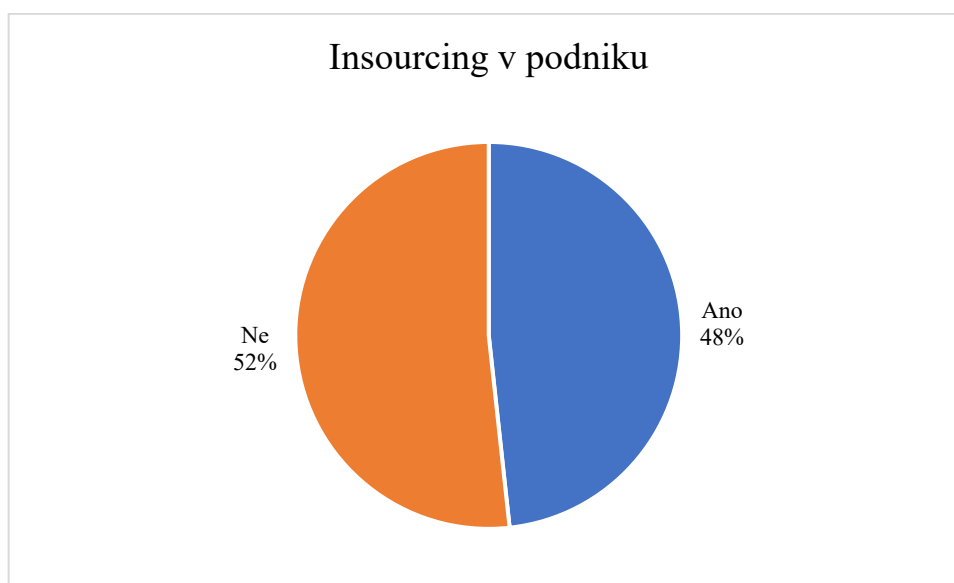
Otázka číslo jedenáct byla zaměřena na péči o zaměstnance. Při outsourcingu služby v IT oblasti, ale i vedlejší činnosti podnik propouští své zaměstnance na outsourcingovaných oblastech. Zaměstnavatelé však mohou použít metodu outplacement, která pomáhá propuštěným zaměstnancům hledat nová pracovní místa. Na trhu existuje mnoho firem, které nabízejí služby outplacementu. Jedná se o podání pomocné ruky zaměstnancům, kteří přišli o místo a tímto programem jim najít nové pracovní výzvy.



Graf 11: Využití outplacementu

*Zdroj: Vlastní zpracování z dat dotazníku*

Při outsourcingu je velice běžné, že se outsourcing vybrané oblasti nevyplatí a podnik se rozhodne outsourcing zrušit a místo outsourcingu oblasti si najme zaměstnance, kteří budou vybranou oblast vykonávat. Jedná se o pojem insourcing. Například se může jednat o oblast účetnictví. Zpracování podkladů pro účetnictví může být taková míra, kterou by zvládl jeden zaměstnanec v účetnictví, ale už je toho tolik, že outsourcing je příliš drahý. Proto se podnik rozhodne najmout zaměstnance do oblasti účetnictví a tím eliminuje rostoucí náklady. Zároveň se zbaví hrozeb a rizik, které outsourcing obnáší. Tato situace nastala u 48,28 % dotazovaných a u 51,72 % dotazovaných nenastala.

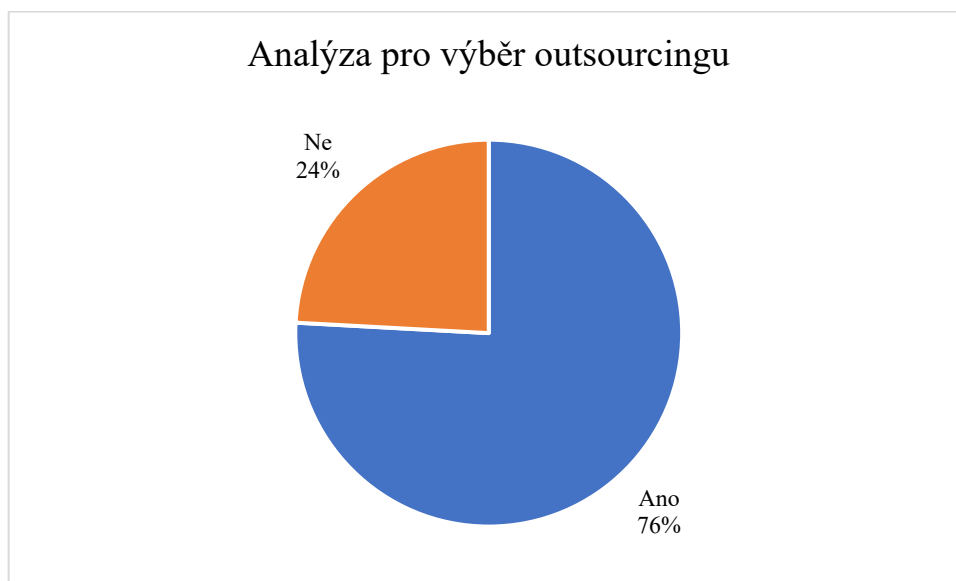


Graf 12: Insourcing v podniku

*Zdroj: Vlastní zpracování z dat dotazníku*

Před zavedením outsourcingu v podniku je důležité provést důkladnou analýzu, aby si podnik mohl určit všechny nastávající výhody a nevýhody. Především si musí určit cíl, který by tím chtěli splnit, a měli by si zjistit i reálná rizika a hrozby. K tomu by jim mohla pomoci mapa rizik, kde si můžou určit pravděpodobnost a výši hrozby dopadu na podnik. V mapě rizik si vytyčí hranici, kterou by neměli přesáhnout, aby to pro jejich podnik bylo bezpečné. Také by si podniky měli udělat výběrové řízení na outsourcingovou firmu, v dnešní době jich je na trhu hodně. Podnik by si měl sám zvážit, jestli výhody, které jim to přinese jsou dostatečně výhodné, aby jim ta hrozba, zato stála. Nejvyšší výhodou a nejčastějším důvodem je snížení nákladů. Proto je důležité udělat i finanční analýzu na oblast, kterou chtějí outsourcovat a porovnat to s plánovanými náklady od outsourcingové firmy. Bylo by vhodné si udělat optimistický, realistický a pesimistický přehled pro zvláštní události které mohou

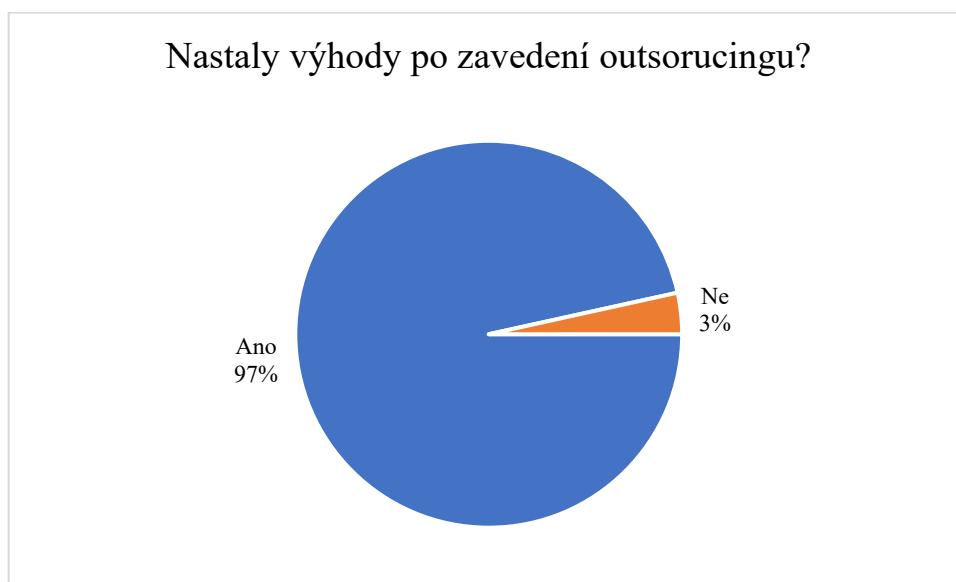
nastat. V tomto dotazníkovém šetření respondenti udělali důkladnou analýzu v 76 % případech. Sice je to většina, ale pro ten zbytek 24 % byl tento krok velmi rizikový.



Graf 13: Analýza pro výběr outsourcingu

*Zdroj: Vlastní zpracování z dat dotazníku*

Při zavedení outsourcingu nastávají ovšem hlavně výhody. V následujícím grafickém vyjádření lze vidět, že téměř 97 % dosáhlo zavedením outsourcingu zlepšení chodu podniku.

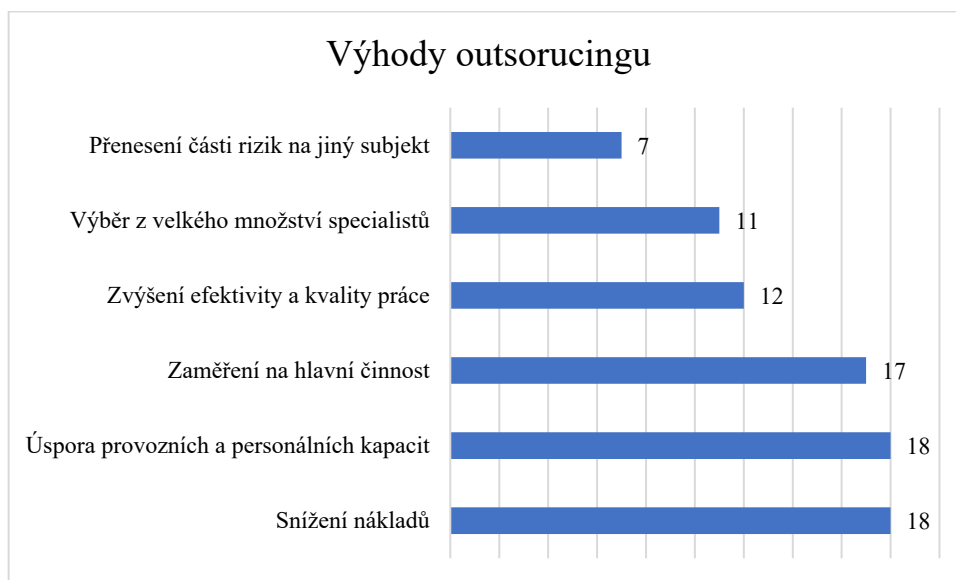


Graf 14: nastání výhod po zavedení outsourcingu

*Zdroj: Vlastní zpracování z dat dotazníku*

Největší výhody u téměř 64 % dotazovaných nastaly u snížení nákladů a zároveň na úspore provozních a personálních kapacit. Díky outsourcingu vybrané oblasti nastalo u 61 % dotazovaných zvýšení efektivity a kvality práce. Necelých 43 % dotazovaných

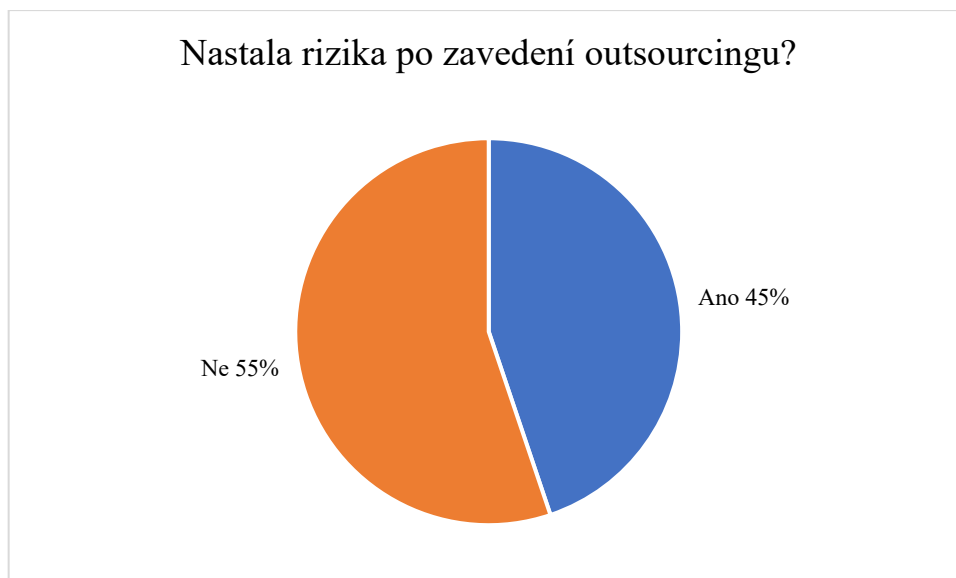
se mohlo kvůli outsourcingu zaměřit pouze na svoji hlavní činnosti a tím zlepšit chod podniku. Některé podniky využili outsourcingové služby i kvůli přenesení části rizik na jiný subjekt. V tomto dotazníkovém šetření to provedlo 39 % dotazovaných podniků. Jedna z výhod je i veliký výběr outsourcingových společností. Jako výhodu to zvolilo 25 % Dotazovaných podniků. Díky zmíněným výhodám se podniky mohou lépe soustředit na svůj trh a dále zlepšovat své služby, výrobky či jiné nabízené produkty.



Graf 15: Výhody outsourcingu

Zdroj: Vlastní zpracování z dat dotazníku

Nedílnou součástí outsourcingu jsou také rizika a hrozby. U 45 % dotazovaných podniků riziko po zavedení outsourcingu nastalo. Což je méně než polovina, ale je to velké číslo a musí se s riziky vypořádat.



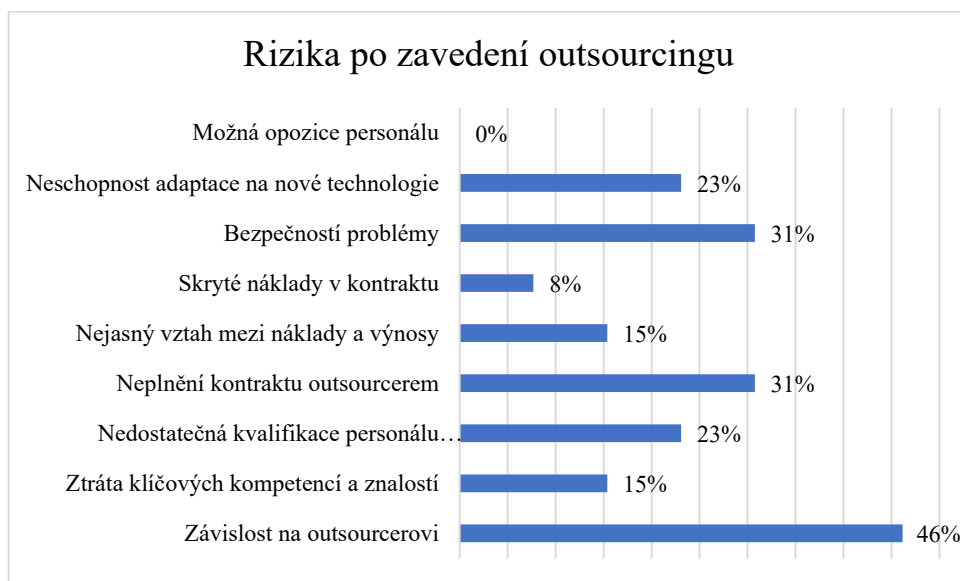
*Graf 16: Nastání rizik po zavedení outsourcingu*

*Zdroj: Vlastní zpracování z dat dotazníku*

Každý podnik při zavedení outsourcingu se bude potýkat s rizikem. Všechny podniky se ovšem mohou potýkat s jinými riziky, než které jsou nejběžnější anebo nemusí nastat vůbec. Během analýzy je dobrý si tato rizika zmapovat a vzít v úvahu jejich dopad neboli jestli pro ně představují hrozbu. Také je nutné si v této analýze spočítat dopad rizika, zda se to riziko může změnit v tak velkou hrozbu, která by dokázala podnik zničit, nebo jestli je to riziko málo pravděpodobné a má nízký dopad. Nejčastější riziko je závislost na outsourcingové společnosti. S tímto rizikem se potká většina firem, proto je nezbytně nutné provést důkladnou analýzu a výběrové řízení na outsourcingovou společnost, aby se vybrala co nejvíce důvěryhodná, spolehlivá a kompetentní na vybranou oblast. Mezi další častá rizika patří neplnění kontraktu outsourcingovou společností nebo bezpečnostní problémy. Bezpečnostní problémy nastávají například u outsourcingu v IT oblasti, protože vybraná outsourcingová společnost získá přístup k interním datům či získají moc nad webovými stránkami nebo e-maily. V analýze je nutné si všimnout i dostatečné kvalifikace outsourcingových firem na trhu. Zda mají dostatečné kompetence pro nahrazení chodu vybrané oblasti pro outsourcing. Podniky si také musí uvědomit co všechno chtějí outsourcovat. Může se stát, že ztratí klíčové znalosti a kompetence pro chod hlavní činnosti podniku. Důležité je i dát si pozor, jaké vybavení hodlá outsourcingová firma používat. Mohou nastat problémy se synchronizací technologií. Ty nebudou správně pracovat a podnik utrpí ztrátu. S tím souvisí i další riziko, a to jsou nejasné vztahy mezi náklady a výnosy. Outsourcingová firma si může vézt vlastní účetnictví do kterého podnik úplně nevidí.



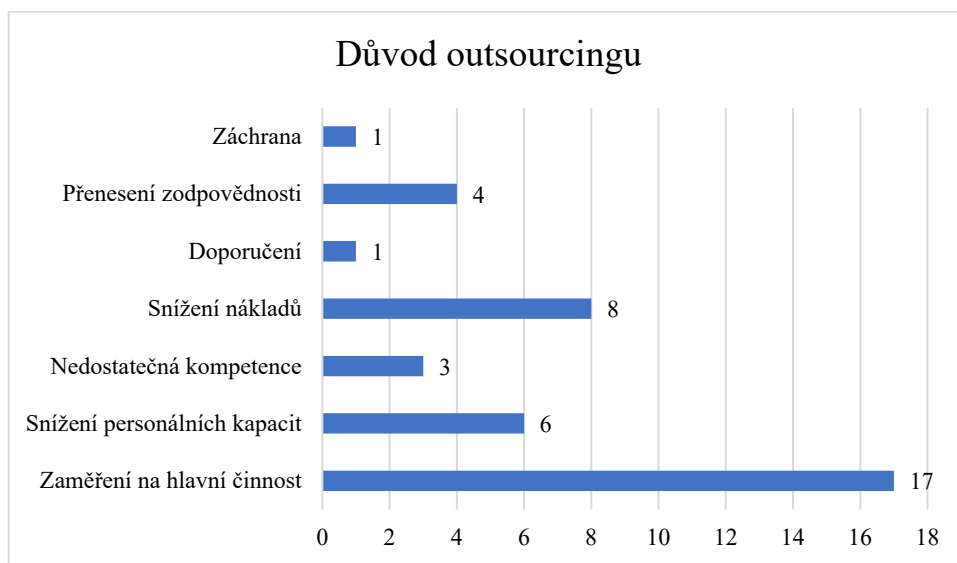
V kontraktu s outsourcingovou společností mohou obsahovat skryté náklady, proto je nesmírně důležité si každý kontrakt pořádně přečíst a předejít nekalým účelům.



Graf 17: Rizika po zavedení outsourcingu

*Zdroj: Vlastní zpracování z dat dotazníku*

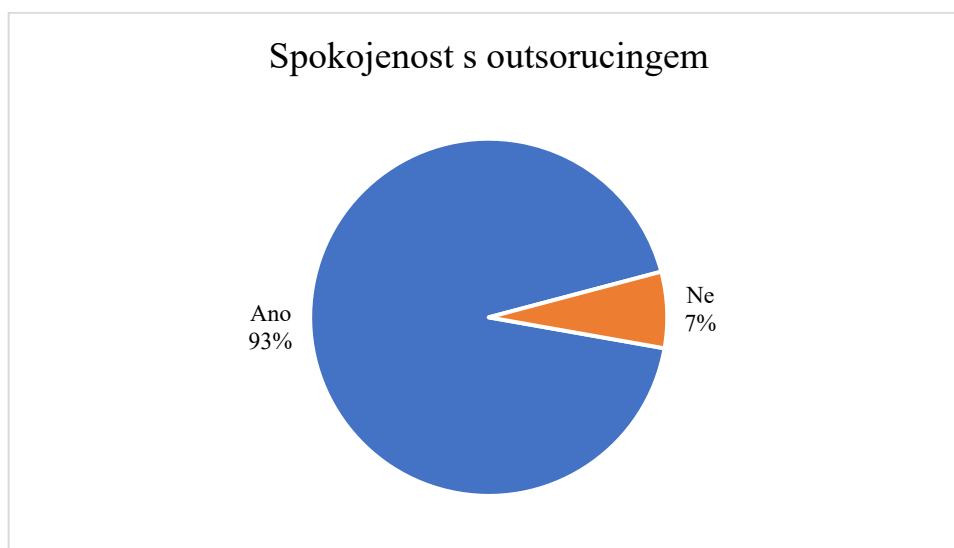
Následující otázka č. 18 byla otevřená. Dotazované podniky mohly sami napsat odpověď. Pro lepší zpracování bylo nutné rozdělit odpovědi do 7 kategorií. Drtivá většina dotazovaných podniků uvedla důvod, že se chtějí více zaměřit na hlavní činnost podniku, nebo že chtějí vyčlenit některé vedlejší činnosti, nebo IT oblasti. Velmi častým důvodem bylo i snižování nákladů, a to jak celkových, tak pomocí snižování personálních kapacit. Dalšími důvody bylo přenesení zodpovědnosti, nedostatečná kompetence nebo poslední záchrana.



Graf 18: Důvody outsourcingu

*Zdroj: Vlastní zpracování z dat dotazníku*

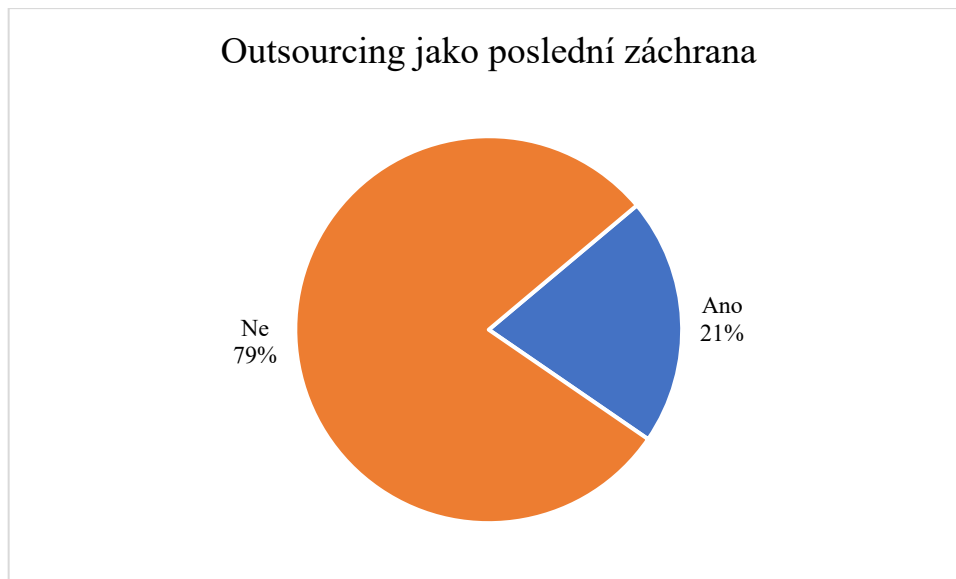
V předposlední otázce č. 19 bylo dotazníkové šetření zaměřeno na spokojenost dotazovaných podniků na vybrané outsourcingové společnosti. Téměř 93 % dotazovaných podniků je spokojených s vybranou outsourcingovou společností.



Graf 19: Spokojenost s outsourcingem

*Zdroj: Vlastní zpracování z dat dotazníku*

Mnoho podniků se rozhodne využít outsourcing jako svojí poslední záchranu. Je to pro ně jako záchranný kruh, který jim má pomoci od největší krize. Chtějí tím většinou co nejvíce snížit náklady, přenést zodpovědnost na jiný subjekt, co nejvíce snížit personální kapacity a zbavit se všech vedlejších činností, které lze outsourcovat, aby se mohli zaměřit na hlavní činnost a minimalizovat náklady, či způsobené škody. Bohužel tyto podniky mohou doplatit na rychlé uvažování a nemusí už provést důkladnou analýzu a jejich stav se tím může i mnohonásobně zhoršit. Dotazované podniky však ve většině případech outsourcing jako poslední záchranu nepoužili a takových bylo téměř 80 %.



*Graf 20: Outsourcing jako poslední záchrana*

*Zdroj: Vlastní zpracování z dat dotazníku*

#### **4.4 Ověření hypotéz pomocí statistických výpočtů**

Před vytvořením dotazníku je stanoveno 5 hypotéz, které se budou v této kapitole ověřovat statistickými metodami. Prvním krokem je potřeba stanovit kritické hodnoty, podle kterých se hypotézy ověřují. Stanoví se nulová hypotéza ke všem hypotézám, poté hladina významnosti a vybral jsem statistický test, který je vhodný na ověření tohoto šetření. V tomto případě se bude používat test v kontingenční tabulce, aby se mohl určit vztah mezi proměnnými.

##### **4.4.1 Hypotéza č. 1**

Podniky provádějí důkladnou analýzu, před zavedením outsourcingu jako volby poslední záchrany.

$H_1$ : Podniky neprovedly důkladnou analýzu před zavedením outsourcingu jako možnosti poslední záchrany.

$H_0$ : Podniky provedly důkladnou analýzu před zavedením outsourcingu jako možnosti poslední záchrany.

Tabulka 1: Empirické četnosti hypotézy č. 1

Důkladná analýza	Byl outsourcing poslední záchranou	Nebyl outsourcing poslední záchranou	Celkem
Byla provedena	4	10	14
Nebyla provedena	2	13	15
Celkem	6	23	29

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 2: Teoretické četnosti hypotézy č. 1

Důkladná analýza	Byl outsourcing poslední záchranou	Nebyl outsourcing poslední záchranou
Byla provedena	$(6 \cdot 14) / 29 = 2,90$	$(23 \cdot 14) / 29 = 11,10$
Nebyla provedena	$(15 \cdot 6) / 29 = 3,10$	$(15 \cdot 23) / 29 = 11,89$

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 3: Pomocné vypočítání testovacího kritéria hypotézy č. 1

Důkladná analýza	Byl outsourcing poslední záchranou	Nebyl outsourcing poslední záchranou	Celkem
Byla provedena	$(4 - 2,90)^2 / 2,90 = 0,417$	$(10 - 11,10)^2 / 11,10 = 0,109$	
Nebyla provedena	$(2 - 3,10)^2 / 3,10 = 0,390$	$(13 - 11,89)^2 / 11,89 = 0,104$	
Celkem			1,02

Zdroj: vlastní zpracování

$$\text{Testovací kritérium: } TK = \chi^2 = \sum \frac{(\text{emp.} + \text{teor.})^2}{\text{teor.}^2} = 1,02$$

Kritická hodnota:

$$\alpha = 0,05$$

r = počet řádků

s = počet sloupců

$$KH = \chi^2_{\alpha}((r-1) * (s-1)) = \chi^2_{0,95}(1) = 3,84146$$

Vyhodnocení hypotézy:

Podle statistických výsledků lze vypočítat, že testovací kritérium nepřesáhlo kritickou hodnotu. Z tohoto důvodu hypotézu č. 1, která se týká, zda podniky provádějí důkladnou

analýzu, předtím, než zvolí outsourcing jako poslední záchranu, nepotvrzují. Tyto výpočty dokazují to, že se alternativní hypotéza  $H_1$  přijímá. Podniky provádějí důkladnou analýzu, před zavedením outsourcingu jako volby poslední záchrany.

#### 4.4.2 Hypotéza č. 2

Velké podniky využívají služeb outsourcingu více než malé podniky.

$H_1$ : Velké podniky využívají služeb outsourcingu méně než malé podniky.

$H_0$ : Velké podniky využívají služeb outsourcingu více než malé podniky.

Tabulka 4: Empirické četnosti hypotézy č. 2

Velikost podniku	Zavedl outsourcing	Nezavedl outsourcing	Celkem
Velký podnik	7	6	13
Malý podnik	9	9	18
Celkem	16	15	31

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 5: Teoretické četnosti hypotézy č. 2

Velikost podniku	Zavedl outsourcing	Nezavedl outsourcing
Velký podnik	$(16 \cdot 13) / 31 = 6,71$	$(15 \cdot 13) / 31 = 6,29$
Malý podnik	$(18 \cdot 16) / 31 = 9,29$	$(18 \cdot 15) / 31 = 8,71$

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 6: Pomocné vypočítání testovacího kritéria hypotézy č. 2

Důkladná analýza	Byl outsourcing poslední záchranou	Nebyl outsourcing poslední záchranou	Celkem
Byla provedena	$(7 - 6,71)^2 / 6,71 = 0,013$	$(6 - 6,29)^2 / 6,29 = 0,013$	
Nebyla provedena	$(9 - 9,29)^2 / 9,29 = 0,009$	$(9 - 8,71)^2 / 8,71 = 0,010$	
Celkem			0,045

Zdroj: vlastní zpracování

$$\text{Testovací kritérium: } TK = \chi^2 = \sum \frac{(\text{emp.} + \text{teor.})^2}{\text{teor.}^2} = 0,045$$

Kritická hodnota:

$$\alpha = 0,05$$

r = počet řádků

s = počet sloupců

$$KH = \chi^2_{\alpha}((r-1) * (s-1)) = \chi^2_{0,95}(1) = 3,84146$$

Vyhodnocení hypotézy:

Ze statistických výpočtů lze vyvodit, testovací kritérium je menší než krizová hodnota. Z toho vyplývá, že hypotéza č. 2, ve které velké podniky využívají služeb outsourcing více než malé podniky, je pravdivá. Proto alternativní hypotézu  $H_1$  zamítáme a potvrzujeme hypotézu  $H_0$ .

#### 4.4.3 Hypotéza č. 3

Velké podniky poskytly službu outplacement propuštěným zaměstnancům více než malé podniky.

$H_1$ : Velké podniky poskytly službu outplacement propuštěným zaměstnancům méně než malé podniky.

$H_0$ : Velké podniky poskytly službu outplacement propuštěným zaměstnancům více než malé podniky.

Tabulka 7: Empirické četnosti hypotézy č. 3

Velikost podniku	Proveden outplacement	Neproveden outplacement	Celkem
Velký podnik	6	1	7
Malý podnik	0	9	9
Celkem	6	10	16

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 8: Teoretické četnosti hypotézy č. 3

Velikost podniku	Proveden outplacement	Neproveden outplacement
Velký podnik	$(6*7) / 16 = 2,63$	$(10*7) / 16 = 4,36$
Malý podnik	$(6*9) / 16 = 3,38$	$(10*9) / 16 = 5,63$

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 9: Pomocné vypočítání testovacího kritéria hypotézy č. 3

Velikost podniku	Proveden outplacement	Neproveden outplacement	Celkem
Velký podnik	$(6 - 2,63)^2 / 2,63 =$ 4,318	$(1 - 4,63)^2 / 4,63 =$ 2,846	
Malý podnik	$(0 - 3,38)^2 / 3,38 =$ 3,38	$(9 - 5,63)^2 / 5,63 =$ 2,017	
Celkem			12,561

Zdroj: vlastní zpracování

$$\text{Testovací kritérium: } TK = \chi^2 = \sum \frac{(\text{emp.} + \text{teor.})^2}{\text{teor.}^2} = 12,561$$

Kritická hodnota:

$$\alpha = 0,05$$

r = počet řádků

s = počet sloupců

$$KH = \chi^2_{\alpha}((r-1) * (s-1)) = \chi^2_{0,95}(1) = 3,84146$$

Vyhodnocení hypotézy:

Jelikož testovací kritérium značně převyšuje kritickou hodnotu tak hypotézu  $H_0$  potvrzujeme. Velké podniky poskytly službu outplacement propuštěným zaměstnancům více než malé podniky.

#### 4.4.4 Hypotéza č. 4

Podniky, u kterých nastaly výhody spojené s outsourcingem jsou nespokojeni s vybraným outsourcerem.

$H_1$ : Podniky, u kterých nastaly výhody spojené s outsourcingem jsou spokojeni s vybraným outsourcerem.

$H_0$ : Podniky, u kterých nastaly výhody spojené s outsourcingem jsou nespokojeni s vybraným outsourcerem.

Tabulka 10: Empirické četnosti hypotézy č. 4

Spokojenost s vybraným outsourcerem	Nastaly výhody	Nenastaly výhody	Celkem
Spokojený	27	1	28
Nespokojený	0	1	1
Celkem	27	2	29

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 11: Teoretické četnosti hypotézy č. 4

Spokojenost s vybraným outsourcerem	Nastaly výhody	Nenastaly výhody
Spokojený	$(27 \cdot 28) / 29 = 26,07$	$(2 \cdot 28) / 29 = 1,93$
Nespokojený	$(27 \cdot 1) / 29 = 0,93$	$(2 \cdot 1) / 29 = 0,07$

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 12: Pomocné vypočítání testovacího kritéria hypotézy č. 4

Spokojenost s vybraným outsourcerem	Nastaly výhody	Nenastaly výhody	Celkem
Spokojený	$(27 - 26,07)^2 / 26,07 = 0,033$	$(1 - 1,93)^2 / 1,93 = 0,448$	
Nespokojený	$(0 - 0,93)^2 / 0,93 = 0,93$	$(1 - 0,07)^2 / 0,07 = 1,286$	
Celkem			2,697

Zdroj: vlastní zpracování



$$\text{Testovací kritérium: } TK = \chi^2 = \sum \frac{(\text{emp.} + \text{teor.})^2}{\text{teor.}^2} = 2,697$$

Kritická hodnota:

$$\alpha = 0,05$$

r = počet řádků

s = počet sloupců

$$KH = \chi^2_{\alpha}((r-1) * (s-1)) = \chi^2_{0,95}(1) = 3,84146$$

Vyhodnocení hypotézy:

Testovací kritérium nepřesáhlo kritickou hodnotu, z tohoto důvodu hypotézu nepotvrzujeme a přijímáme alternativní hypotézu H<sub>1</sub>. Podniky, u kterých nastaly výhody spojené s outsourcingem jsou spokojeni s vybraným outsourcerem.

#### 4.4.5 Hypotéza č. 5

Společnosti s ručením omezením využívají outsourcing více než akciové společnosti.

H<sub>1</sub>: Společnosti s ručením omezením využívají outsourcing méně než akciové společnosti.

H<sub>0</sub>: Společnosti s ručením omezením využívají outsourcing více než akciové společnosti.

Tabulka 13: Empirické četnosti hypotézy č. 5

Druh společnosti	Využívají outsourcing	Nevyužívají outsourcing	Celkem
S.r.o.	19	14	33
A.s.	9	6	15
Celkem	28	20	48

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 14: Teoretické četnosti hypotézy č. 5

Druh společnosti	Využívají outsourcing	Nevyužívají outsourcing
S.r.o.	$(28*33) / 48 = 19,25$	$(20*33) / 48 = 13,75$
A.s.	$(28*15) / 48 = 8,75$	$(20*15) / 48 = 6,25$

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 15: Pomocné vypočítání testovacího kritéria hypotézy č. 5

Druh společnosti	Využívají outsourcing	Nevyužívají outsourcing	Celkem
S.r.o.	$(19 - 19,25)^2 / 19,25 = 0,003$	$(14 - 13,75)^2 / 13,75 = 0,005$	
A.s.	$(9 - 8,75)^2 / 8,75 = 0,007$	$(6 - 6,25)^2 / 6,25 = 0,01$	
Celkem			0,025

Zdroj: vlastní zpracování

Testovací kritérium:  $TK = \chi^2 = \sum \frac{(emp.+teor.)^2}{teor.^2} = 0,025$

Kritická hodnota:

$\alpha = 0,05$

r = počet řádků

s = počet sloupců

$KH = \chi^2_{\alpha}((r-1) * (s-1)) = \chi^2_{0,95}(1) = 3,84146$

Vyhodnocení hypotézy:

Hypotéza, že společnosti s ručením omezením využívají outsourcing více než akciové společnosti se nepotvrzuje a přijímáme alternativní hypotézu H<sub>1</sub>: společnosti s ručením omezením využívají outsourcing méně než akciové společnosti. Výsledek určuje fakt, že testovací kritérium je menší než kritická hodnota.

## **5 Hodnocení úspěšnosti zavedení outsourcingu pro vybranou firmu**

V této kapitole bude provedeno hodnocení úspěšnosti outsourcingu ve vybrané firmě Vertikál s.r.o. Chrudim. Data jsou čerpána z účetní uzávěrky podniku. Bude zkoumáno, zda analýza pro outsourcing v tomto odvětví splnila svoji prognózu snížení osobních nákladů a zvýšení tržeb z hlavní činnosti, v tom případě ze služeb realizací stavebních prací. Analýzy jsou provedeny pomocí dvou nástrojů, a to horizontální analýzou a vertikální analýzou.

### **5.1 Vertikál s.r.o.**

Firma Vertikál Chrudim spol. s.r.o. provádí od roku 1992 kompletní klempířské, pokrývačské a tesařské práce. Za více jak dvacet let činnosti má za sebou mnoho úspěšných realizací a ocenění za kvalitně provedenou práci. Jsou členem Cechu klempířů, pokrývačů a tesařů České republiky. Pracovníci firmy se pravidelně zúčastňují školení certifikovaných výrobků a montážních kurzů. Společnost Vertikál Chrudim je schopna zajistit kompletní výstavbu, případně rekonstrukci v oblasti stavební a zároveň zajistit stavebníkovi veškerý komfort pro realizaci jeho stavby. Společnost provádí od roku 1992 kompletní klempířské a tesařské práce. Za více jak 20 let činnosti má za sebou mnoho úspěšných realizací a ocenění za kvalitně provedenou práci. Společnost je registrována v dotačním programu „Nová zelená úsporám“, který se zaměřuje na úspory energií. Hlavní oblasti jsou zateplení stropů, zateplení fasád, výměna oken, využití solárních systémů a další (www.vertikal-chrudim.cz, 15.5. 2021).

Jelikož se jedná o malou firmu, tak se společnost rozhodla provést outsourcing na IT oddělení. V IT oddělení byly zaměstnány dva IT odborníci. Hlavními důvody společnosti pro outsourcing bylo snížení nákladů a zaměření se na hlavní činnost podniku. IT odborníci v podniku spravovali chod webových stránek, správu telefonních tarifů a komunikace, správu objednávacího systému. Společnost zavedla plán po snížení nákladů a rozhodla se, že pro menší podnik jako Vertikál s.r.o. se nevyplatí zaměstnávat dva IT odborníky s platem zhruba 28 000 Kč pro každého (www.vertikal-chrudim.cz, 15.5. 2021).

Společnost provedla důkladnou analýzu, podle které si sníží mzdové náklady po propuštění obou IT odborníků a přechod na outsourcing a fungování outsourcingu vyjde znatelně levněji. Nejvyšší náklady vzniknout pouze jednorázové, a to na najmutí právníka jako dohled na výhodné uzavření smlouvy s outsourcerem (www.vertikal-chrudim.cz, 15.5. 2021).

## 5.2 Analýza outsourcingu IT oddělení

K zpětné analýze outsourcingu IT oddělení se bude vycházet z výkazu zisků a ztrát roku 2017. Jelikož se bude počítat i se mzdovými náklady, náklady na sociální zajištění, zdravotní náklady a ostatní náklady, tak se bude počítat i s inflací, která na konci účetního období činila 2,5 %. Budeme porovnávat, zda podnik dosáhl svých cílů, které si zadali před zavedením outsourcingu. Jedná se hlavně o snížení nákladů a zaměření se na hlavní činnost podniku.

Tabulka 16: Měsíční a roční náklady za IT zaměstnance

		Měsíční náklady	Roční náklady
1. IT pracovník	Čistá mzda	27 560 Kč	330 720 Kč
	Sociální pojištění	9 250 Kč	111 000 Kč
	Zdravotní pojištění	3 330 Kč	39 960 Kč
2. IT pracovník	Čistá mzda	27 560 Kč	330 720 Kč
	Sociální pojištění	9 250 Kč	111 000 Kč
	Zdravotní pojištění	3 330 Kč	39 960 Kč
Celkem	Čistá mzda celkem	55 120 Kč	661 440 Kč
	Sociální pojištění celkem	18 500 Kč	222 000 Kč
	Zdravotní pojištění	6 660 Kč	79 920 Kč
	Celková suma	80 280 Kč	963 360 Kč

*Zdroj: vlastní zpracování*

V tabulce můžeme vidět měsíční a roční náklady za zaměstnance v IT oddělení podniku. Celková suma měsíčně činí 80 280 korun, což je ročně 963 360 Kč. Kvůli udržení zaměstnanců by bylo potřeba postupem času platy navyšovat a tím by se náklady ještě zvýšili. Firma má cílem minimalizovat náklady a IT oddělení není tak využíváno, jak předpokládali. Proto se rozhodli přejít na outsourcingovou firmu, která je značně levnějším řešením, a navíc nabízí a velmi zkušené specialisty na řešení určitých IT problémů.

V sledovaném roce se míra inflace pohybovala od 0,8 % až do 2,8 %. V sledovaném období se inflace srovnala na 2,5 % a s touto hodnotou budeme dále pracovat. Zajímá nás vliv inflace na osobní náklady podniku, konkrétně na platy obou IT pracovníků.

Vliv míry inflace na roční náklady:

Čistá mzda:  $661\,440 \cdot 0,975 = 644\,904$  Kč

Sociální pojištění:  $222\,000 \cdot 0,975 = 216\,450$  Kč

Zdravotní pojištění:  $79\,920 * 0,975 = 77\,922$  Kč

Celkem:  $963\,360 * 0,975 = 939\,276$  Kč

Náklady firmy Vertikál s.r.o. Chrudim

Vybrané údaje z Výkazu zisku a ztrát firmy Vertikál s.r.o. (v celých tisících Kč)

Tabulka 17: Porovnání vztahujících se tržeb a nákladů na outsourcing

	Běžné období (2017)	Minulé období (2016)
Tržby z prodeje výrobků, služeb a zboží	27 985	21 576
Osobní náklady	4 319	5 318
Mzdové náklady	3 098	3 805
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	1 222	1 513
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	994	1 226
Ostatní náklady	228	287

*Zdroj: vlastní zpracování*

Z tabulky, která obsahuje osobní náklady a její složky, je vidět, že v roce 2017 rapidně snížili náklady za zaměstnance oproti předchozímu roku 2016. Z toho jde vyvodit, že zavedení outsourcingu místo IT oddělení skutečně splnilo cíle a očekávání společnosti snížení nákladů a zaměření se na hlavní činnost. To potvrzuje i fakt, že se zvýšili tržby z prodeje výrobků, služeb a zboží o 29,70 %, což činí 6,4 miliónů korun.

### 5.3 Horizontální a vertikální analýza

Horizontální a vertikální analýza posuzuje finanční možnosti firmy a ke zhodnocení aktuální finanční pozice firmy. Výsledky a posudky horizontální a vertikální analýzy pomáhají hlavně v taktickém a strategickém rozhodování, ale také pro tvorbu finančních zpráv pro vlastníky a věřitele. Principem analýzy je výpočet ukazatelů, které mají spolehlivé posuzující možnosti vzhledem ke zkoumané ekonomické situaci. Ukazatelé mohou být vyjádřeny buď v procentech, nebo v peněžních jednotkách. K získání výsledků používáme dvě různé analýzy, horizontální a vertikální analýzu.

Vertikální a horizontální analýzy jsou zásadní základy u finanční analýzy podniku a můžeme je využít samostatně, nebo v kombinaci s dalšími postupy. Vertikální analýza

je pouze jednoduché relativní porovnání jednotlivých hodnot na řádcích rozvahy a výkazu zisku a ztrát se souhrnnými hodnotami. U rozvahy se jedná o sumu aktiv nebo pasiv a v případě výkazu zisku a ztrát se většinou posuzuje pod celkových tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb a z tržeb prodaného zboží. V jiném případě je možné využít k porovnání položek celkové náklady.

U horizontální analýzy prostě porovnááme změnu položek ze současného účetního období a z minulého účetního období. A to způsobem procentuálním i absolutním.

I když je výpočet vertikální a horizontální analýzy velice jednoduchý, v praxi je však možné narazit na mnoho chyb a nedostatky v jejich využívání. Například (Čablík, 2010 s. 3):

- Zahrnutí posledního řádku ve výkazu zisku a ztrát (čistý obrat za účetní období) pro vertikální analýzu, díky čemuž může být analýza ovlivněna neprovozními výnosy.
- Některé hodnoty jsou ve výkazu zisku a ztrát záporné a je potřeba upravit jejich výpočet. Toto je často opomíjený problém, který může vést k chybným výpočtům.
- V případě kvartálních nebo měsíčních analýz je potřeba brát v úvahu následující vliv. U vertikální i horizontální analýze je potřeba v případě rozvahy vzít v potaz závěrkové operace a sezónnost odvětví. Jedná se především o vliv jednorázových odpisů nebo významné změny velikosti pohledávek a závazků v průběhu roku.

### **5.3.1 Horizontální analýza**

Neboli, rozbor horizontální struktury účetních položek v rozvaze a dalších účetních výkazů. Zjišťujeme v ní o kolik jednotek (absolutní hodnoty) nebo procent (relativní hodnoty), se změnila příslušná jednotka v čase. Horizontální analýza je v zásadě zahrnuta už v rozvaze a výsledovce, protože jsou v ní srovnány peněžní částky položek ve dvou obdobích, běžném a minulém. Horizontální analýza má tedy účel změřit pohyby jednotlivých složek, a to absolutně a relativně a také změřit jejich celkový podíl a vliv (www.febmat.cz 15.5. 2021).

Tabulka 18: Horizontální analýza rozvahy

Položka rozvahy	Absolutní změna (v celých tis. Kč)	Relativní změna (v %)
	2017-2016	2017/2016
Aktiva celkem	1488	21,94 %
Dlouhodobý majetek	186	13,24 %
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	n/a
Dlouhodobý hmotný majetek	186	13,24 %
Dlouhodobý finanční majetek	0	n/a
Oběžná aktiva	1301	24,58 %
Zásoby	-168	-17,23 %
Dlouhodobé pohledávky	0	n/a
Krátkodobé pohledávky	1140	28,74 %
Krátkodobý finanční majetek	0	n/a
Časové rozlišení aktiv	1	1,18 %
Pasiva celkem	1488	21,94 %
Vlastní kapitál	425	74,56 %
Základní kapitál	0	0
Kapitálové fondy	0	n/a
Fondy ze zisku	0	n/a
Hospodářský výsledek minulých let	59	12,07 %
Hospodářský výsledek běžného účetního období	366	720,34 %
Cizí zdroje	1063	17,11 %
Rezervy	0	n/a
Dlouhodobé závazky	-120	-4,28 %
Krátkodobé závazky	1183	34,68 %
Bankovní úvěry	250	25 %
Časové rozlišení pasiv	0	n/a

Zdroj: vlastní zpracování

Z horizontální rozvahy je vidět, že se aktiva, a tudíž i pasiva zvedla o necelých 22 %. Firma Vertikál s. r. o. Chrudim mohla díky outsourcovanému IT oddělení vložit více finančních prostředků do výroby a zvýšit tím objem výroby. Z tohoto důvodu vzrostl hospodářský výsledek běžného účetního období o 720 %, což činí přibližně vzrůst o 366 tisíc korun. Podnik si také zvýšil vlastní kapitál o necelých 75 %, což je vzrůst o 425 tisíc korun. Co se týče cizích zdrojů, tak klesly dlouhodobé závazky o 4,28 %, což je pokles od 120 tisíc korun. Podnik si ovšem vzal bankovní úvěr a zvýšily se i krátkodobé závazky o necelých 35 %, což je necelých 1,2 miliónů korun.

Podnik v roce 2017 prodal kamennou prodejnu pro prodej zboží a materiálu, což se projevilo i ve výkazu zisku a ztrát. Po zavedení outsourcingu se snížili i osobní náklady za zaměstnance a zvýšila se tržba, protože se mohli více soustředit na hlavní činnost podnikání.

V horizontální analýze výsledovky jsou znázorněny změny z předešlého odstavce. Z prodeje kamenného obchodu se snížily tržby za prodej zboží skoro o 100 % a náklady vynaložené na prodané zboží se snížilo taky téměř o 100 %. Podnik kvůli prodanému obchodu, nemá již kde prodávat zboží, proto se to snížilo tak rapidně. Kvůli této situaci se ale také velice zvýšily tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu o 605 %, což činí nárůst o 101 tisíc korun. Podnik provedl analýzu, podle které došli k závěru, že kamenný obchod se nevyplatí a podnik by se měl více zaměřit na poskytované služby. Kvůli zrušenému IT oddělení se snížili osobní náklady o necelých 20 %, což je necelý 1 milión korun. Zaměření na hlavní činnost lze vidět v položkách jako jsou výkonová spotřeba, ostatní provozní výnosy, ostatní provozní náklady, tržby z prodeje výrobků a služeb a v provozním hospodářském výsledku. Všechny tyto položky se oproti minulému roku 2016 zvýšily. Například ostatní provozní náklady se zvýšily o zhruba o 250 % a ostatní provozní výnosy se zvýšily až o 315 %. Hlavní cíl bylo zvýšení celkových tržeb, které se zvýšily o necelých 30 %, což činí nárůst o 6,4 miliónů korun.



Tabulka 19: Horizontální analýza výsledovky

Položka výsledovky	Absolutní změna (v celých tis. Kč)	Relativní změna (v %)
	2017-2016	2017/2016
Tržby z prodeje výrobků a služeb	6408	29,70 %
Tržby za prodej zboží	-40	-97,56 %
Náklady vynaložené na prodané zboží	-33	-97,07 %
Obchodní marže	0	n/a
Výkonová spotřeba	6455	41,34 %
Přidaná hodnota	n/a	n/a
Osobní náklady	-999	-18,79 %
Daně a poplatky	10	15,87 %
Odpisy DLH a DLN majetku	0	n/a
Tržby z prodeje DLM a materiálu	101	605 %
Zůstatková cena prodaného DLM a materiálu	0	n/a
Změna stavu rezerv a opravné položky	0	n/a
Ostatní provozní výnosy	120	314,29 %
Ostatní provozní náklady	530	250,14 %
Převod provozních výnosů	0	n/a
Převod provozních nákladů	0	n/a
Provozní hospodářský výsledek	372	381,82 %
Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	n/a
Prodané cenné papíry a podíly	0	n/a
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	n/a
Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	n/a
Náklady z finančního majetku	0	n/a
Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	0	n/a
Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	0	n/a
Změna stavu rezerv a opravných položek	0	n/a
Výnosové úroky	0	n/a
Nákladové úroky	12	27,27 %
Ostatní finanční výnosy	0	0

Ostatní finanční náklady	-6	-19,35 %
Převod finančních výnosů	0	n/a
Převod finančních nákladů	0	n/a
Finanční hospodářský výsledek	-6	-8,22 %
Daň z příjmů za běžnou činnost	0	n/a
Hospodářský výsledek za běžnou činnost	366	720,34 %
Mimořádné výnosy	0	n/a
Mimořádné náklady	0	n/a
Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	n/a
Mimořádný hospodářský výsledek	0	n/a
Převod podílu z hospodářského výsledku	0	n/a
Hospodářský výsledek za účetní období	366	720,34 %
Hospodářský výsledek před zdaněním	366	720,34 %

*Zdroj: vlastní zpracování*

### 5.3.2 Vertikální analýza

Vertikální analýza se zabývá stupňovitým procentuálním rozbohem jednotlivých složek představující jeden souhrnný finanční ukazatel neboli procentuální vyjádření struktury daného ekonomického ukazatele. Cílem této analýzy je prozkoumat, jak se jednotlivé položky rozvahy nebo výkazu podílely na celkové sumě (např. podíl DHM na DM a DM na celkových aktivech). Můžeme tak sledovat výkyvy ve struktuře jednotlivých položek finančních výkazů v čase. Důležité je zde také porovnání se situací v odvětví a ve srovnatelných podnicích (ManagementMania.com, 15.4. 2019).

Tabulka 20: Vertikální analýza rozvahy

Položka rozvahy	Podíl na bilanční sumě	
	2017	2016
Aktiva celkem	100,00 %	100,00 %
Dlouhodobý majetek	19,24 %	20,72 %
Dlouhodobý nehmotný majetek	0 %	0 %
Dlouhodobý hmotný majetek	19,24 %	20,72 %
Dlouhodobý finanční majetek	0 %	0 %
Oběžná aktiva	79,72 %	78,03 %
Zásoby	9,76 %	14,38 %
Dlouhodobé pohledávky	0 %	0 %
Krátkodobé pohledávky	61,75 %	58,49 %
Krátkodobý finanční majetek	8,21 %	5,16 %
Časové rozlišení aktiv	1,04 %	1,25 %
Pasiva celkem	100,00 %	100,00 %
Vlastní kapitál	9,85 %	8,41 %
Základní kapitál	12,39 %	14,75
Kapitálové fondy	0 %	0 %
Fondy ze zisku	0 %	0 %
Hospodářský výsledek minulých let	-7,82 %	-7,21 %
Hospodářský výsledek běžného účetního období	5,27 %	0,87 %
Cizí zdroje	90,15 %	91,60 %
Rezervy	0 %	0 %
Dlouhodobé závazky	32,42 %	41,30 %
Krátkodobé závazky	55,55 %	50,30 %
Bankovní úvěry	2,03 %	0 %
Časové rozlišení pasiv	0 %	0 %

Zdroj: vlastní zpracování

Vertikální analýza rozvahy společnosti Vertikál s. r. o. Chrudim je vytvořený tímto způsobem. Jako základna (100 %) je brána daná bilanční suma, pro aktiva jsou to aktiva celkem a pro pasiva jsou to pasiva celkem, což je identická hodnota. K této sumě jsou poté ostatní hodnoty vztaženy.

Z tabulky je znatelně vidět, že největší položkou aktiv jsou oběžná aktiva v hodnotě 80 % a dlouhodobý majetek má jen 20 % podíl. Podnik nevlastní žádný dlouhodobý nehmotný ani finanční majetek. V oběžných aktivech jsou největší položkou krátkodobé pohledávky, činí necelých 62 %. Dlouhodobé pohledávky nemají žádné a zásoby, společně s krátkodobým finančním majetkem se pohybují okolo 10 %.

Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát podniku je vytvořena tak, že za základnu, ke které se ostatní položky vztahují, jsou brány tržby z prodeje výrobků a služeb a tržby za prodej zboží. K celkovým tržbám se počítají ostatní položky.

Největším podílem k celkovým tržbám tvoří výkonová spotřeba necelými 80 %. Výkonová spotřeba zahrnuje spotřebu materiálu a energie, vynaložené náklady za služby. Ve výkazu zisku a ztrát je vidět, že se podnik zaměřuje na hlavní činnost poskytování služeb stavebních prací, klempířské práce, pokrývačské práce a tesařské práce. Je to vidět na osobních nákladech, které činí okolo 15 %, ostatních provozních nákladech a výnosech. Ale je to také vidět na nákladech a výnosech z krátkodobého a dlouhodobého finančního majetku, na prodaných cenných papírech, protože všechny tyto položky mají 0 % podíl, tím pádem se společnost v těchto položkách neangažuje.

Tabulka 21: Vertikální analýza výsledovky ke vztahu k celkovým tržbám

Položka výsledovky	Podíl k tržbám z prodeje výrobků, služeb a zboží	
	2017	2016
Tržby z prodeje výrobků a služeb	99,99 %	99,81 %
Tržby za prodej zboží	0,01 %	0,19 %
Náklady vynaložené na prodané zboží	0,01 %	0,16 %
Obchodní marže	0 %	0 %
Výkonová spotřeba	78,86 %	72,24 %
Přidaná hodnota	0 %	0 %
Osobní náklady	15,43 %	24,59 %
Daně a poplatky	0,26 %	0,29 %
Odpisy DLH a DLN majetku	0 %	0 %
Tržby z prodeje DLM a materiálu	0,43 %	0,09 %
Zůstatková cena prodaného DLM a materiálu	0 %	0 %
Změna stavu rezerv a opravné položky	0 %	0 %
Ostatní provozní výnosy	0,63 %	0,26 %
Ostatní provozní náklady	3,16 %	1,63 %
Převod provozních výnosů	0 %	0 %
Převod provozních nákladů	0 %	0 %
Provozní hospodářský výsledek	1,81 %	0,61 %
Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0 %	0 %
Prodané cenné papíry a podíly	0 %	0 %
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0 %	0 %
Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0 %	0 %
Náklady z finančního majetku	0 %	0 %
Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	0 %	0 %
Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	0 %	0 %
Změna stavu rezerv a opravných položek	0 %	0 %
Výnosové úroky	0,02 %	0 %
Nákladové úroky	0,2 %	0,2 %
Ostatní finanční výnosy	0 %	0 %

Ostatní finanční náklady	0,01 %	0,14 %
Převod finančních výnosů	0 %	0 %
Převod finančních nákladů	0 %	0 %
Finanční hospodářský výsledek	-0,28 %	-0,34 %
Daň z příjmů za běžnou činnost	0 %	0 %
Hospodářský výsledek za běžnou činnost	1,52 %	0,27 %
Mimořádné výnosy	0 %	0 %
Mimořádné náklady	0 %	0 %
Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0 %	0 %
Mimořádný hospodářský výsledek	0 %	0 %
Převod podílu z hospodářského výsledku	0 %	0 %
Hospodářský výsledek za účetní období	1,52 %	0,27 %
Hospodářský výsledek před zdaněním	1,52 %	0,27 %

*Zdroj: vlastní zpracování*

## **Závěr**

Cílem této bakalářské práce bylo zmapovat využívání outsourcingu informačního systému malými a středními podniky. Součástí práce byla případová studie, na které jsou ukázané příležitosti a hrozby outsourcingu. Práce byla rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou.

V teoretické části byly nejdříve charakterizovány základní pojmy ku příkladu outsourcing, insourcing outplacement a další s nimi spojené. Dále zde byly blíže popsány outsourcingy v IT oblasti pro malé a střední podniky. V další kapitole byla rozebrána problematika příležitostí a výhod outsourcingu. V závěru teoretické části bylo v práci zabýváno riziky a hrozbami spojenými se zavedením outsourcingu v podniku.

Praktická část byla zaměřena na analýzu využívání outsourcingu malými a středními podniky. K této případové studii, byl vytvořen a zpracován dotazník, který poskytl potřebná data pro zkoumání hypotéz. V druhé části bylo zpětně zkoumáno provedení outsourcingu ve vybraném podniku a zhodnocení úspěšnosti jeho zavedení. Ke zpětné analýze byla použita horizontální a vertikální analýza, ve kterých jsme zkoumali podíly jednotlivých položek.

Zpětná analýza potvrdila zvolené cíle společnosti, která si dala před zavedením outsourcingu. Jejich cíle byly snížit náklady a zaměřit se více na hlavní činnost. To se jim potvrdilo, protože za zrušení IT oddělení a nahrazení outsourcingem, ušetřili až 1 milion korun, které mohli použít na podporu své hlavní činnosti.

## Seznam použité literatury:

### Odborné publikace:

1. VOŘÍŠEK, Jiří a Josef BASL. *Principy a modely řízení podnikové informatiky*. V Praze: Oeconomica, 2008. ISBN 978-80-245-1440-6.
2. RYDVALOVÁ, Petra a Jiří RYDVAL. *Outsourcing ve firmě: průvodce pro manažera s tipy pro české prostředí*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1807-8.
3. STÝBLO, Jiří. *Outsourcing a outplacement: vyčleňování činností a uvolňování zaměstnanců: praxe a právní souvislosti*. Praha: ASPI, 2005. Lidské zdroje. ISBN 80-7357-094-7.
4. HÜBNER, Miroslav a Vlastimil ČEJP. *Outsourcing*. Praha: TATE International, 2008. Příručka manažera. ISBN 978-80-86813-16-5.
5. GREAVER, Maurice F. *Strategic outsourcing: a structured approach to outsourcing decisions and initiatives*. New York: AMACOM, c1999, 314 s. ISBN 0-8144-0434-0.

### Internetové zdroje:

1. Techniky a metody finanční analýzy. *Www.businessinfo.cz* [online]. Praha: CzechTrade, 1997, 10.6. 2009 [cit. 2021-6-1]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/techniky-a-metody-financni-analyzy/>
2. LANGEROVÁ, Jana. Jaké jsou pro podnikatele výhody a nevýhody outsourcingu? *Www.podnikatel.cz* [online]. Praha: Internet Info, 2007, 18.1. 2019 [cit. 2021-6-1]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/jake-jsou-pro-podnikatele-vyhody-a-nevyhody-outsourcingu-tady-je-prehled/>
3. Finanční analýza. *Managementmania.com* [online]. Praha: ManagementMania's Series of Management ISSN 2327-3658, 2011, 17.03. 2016 [cit. 2021-6-1]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/financni-analyza>
4. ČABLÍK, Petr. *Finanční analýza – vertikální a horizontální analýza*. 2010.
5. Febmat. *Www.febmat.com* [online]. Jičín, 2016 [cit. 2021-5-15]. Dostupné z: <https://www.febmat.com/>
6. Vertikál Chrudim. <https://www.vertikal-chrudim.cz/> [online]. Chrudim, 1992 [cit. 2021-6-29]. Dostupné z: <https://www.vertikal-chrudim.cz/>