

**VYSOKÁ ŠKOLA EVROPSKÝCH A REGIONÁLNÍCH
STUDIÍ, Z. Ú., ČESKÉ BUDĚJOVICE**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**VYUŽITÍ OUTSOURCINGU PRO SNÍŽENÍ
NÁKLADŮ V OBCHODNÍ SPOLEČNOSTI
COLNEY S.R.O.**

Autor práce: Pavel Farabauer

Studijní obor: Management a marketing služeb

Forma studia: Kombinovaná

Vedoucí práce: doc. Ing. Marie Hesková, CSc.

Katedra: Katedra managementu a marketingu služeb

2019

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval(a) samostatně, na základě vlastních zjištění a s použitím odborné literatury a materiálů uvedených v seznamu použitých zdrojů.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce – v elektronické podobě ve veřejně přístupné části infodisku VŠERS a v tištěné podobě knihovnou VŠERS, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky vedoucího a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce systémem na odhalování plagiátů.

.....

Děkuji vedoucímu bakalářské práce doc. Ing. Marii Heskové, CSc., za cenné rady, připomínky a metodické vedení práce.

ABSTRAKT

FARABAUER, P. *Využití outsourcingu pro snížení nákladů v obchodní společnosti COLNEY s.r.o. : bakalářská práce.* České Budějovice : Vysoká škola evropských a regionálních studií, z. ú. 2019. 59 s. Vedoucí bakalářské práce : doc. Ing. Marie Hesková, CSc.

Klíčová slova: outsourcing, spolupráce, náklady, výhody, nevýhody, rizika, analýza

Teoreticky – metodická analýza základního problému, který je v bakalářské práci řešen: Pro společnosti je důležité sledování nákladů a jejich efektivní řízení. Jednou z oblastí, kde může dojít ke snížení nákladů je využívání outsourcingu. Jde o efektivnější zajištění vybraných činností jako např. Zadání účetnictví, úklidu, zásobování, dopravy externí specializované firmě. Bakalářská práce se věnuje problematice využití outsourcingu přepravy v konkrétní obchodní společnosti. Na základě dostupné literatury a internetových zdrojů je provedena rešerše základních pojmů, včetně důvodů, které firmy vede k vytěsňování určitých činností, naznačeny jejich výhody, nevýhody a rizika. Pro praktickou část je použita obchodní společnost COLNEY s.r.o., kde je kriticky posouzeno, zda zavedení outsourcingu skutečně přinese úsporu nákladů. Dále jsou posouzeny výhody, nevýhody a rizika které sebou zavedení procesu outsourcingu přináší a jejich vyhodnocení. Výstupem práce bude doporučení na základě analýzy faktorů důležitých pro rozhodování, zda outsourcing v dané oblasti využít či nikoli.

ABSTRACT

Farabauer, P. *Using Outsourcing to Reduce Costs in a Business Company COLNEY s.r.o. : Bachelor Thesis*. České Budějovice : The College of European and Regional Studies, 2019. 59 p. Supervisor : doc. Ing. Marie Hesková, Csc.

Key words: outsourcing, cooperation, costs, advantages, disadvantages, risks, analysis

Theoretical and methodical analysis of the basic problem that is solved in the thesis: For companies it is important to monitor costs and their effective management. One area where costs can be reduced is the use of outsourcing. It is a more effective provision of selected activities such as accounting, cleaning, supply, transportation to an external specialized company. The bachelor thesis deals with the use of outsourcing of transport in a particular business company. Based on the available literature and Internet resources, a search for basic concepts, including the reasons for which companies lead to crowding out certain activities, outlines their advantages, disadvantages and risks is carried out. For the practical part, the company COLNEY s.r.o. is used, where it is critically assessed whether the introduction of outsourcing will actually bring cost savings. Furthermore, the advantages, disadvantages and risks of introducing the outsourcing process are assessed and evaluated. The outcome of the work will be a recommendation based on an analysis of factors important for deciding whether or not to use outsourcing in a given area.

Obsah

Obsah.....	6
Úvod.....	8
1 Cíl a metodika bakalářské práce.....	9
2 Outsourcing a jeho vývoj	10
2.1 Historie.....	10
2.2 Současnost.....	11
2.3 Outsourcing – vymezení	12
2.4 Důvody pro využití outsourcingu.....	14
2.4.1 Primární důvody.....	15
2.4.2 Výhody a nevýhody outsourcingu.....	16
2.5 Procesy vhodné k outsourcingu.....	17
2.6 Proces jednotlivých kroků zavádění outsourcingu.....	19
2.6.1 Rozhodování o outsourcingu.....	19
2.6.2 Hodnocení a výběr partnera.....	20
2.6.3 Smlouva.....	20
2.6.4 Uvedení do života.....	21
2.6.5 Hodnocení efektivnosti.....	21
2.7 Organizační formy spolupráce a posouzení efektivnosti.....	22
2.7.1 Náklady a posouzení efektivity na outsourcing.....	23
2.8 Proces ukončení outsourcingu.....	27
3 Charakteristika a představení společnosti COLNEY s.r.o.....	28
3.1 Analýza procesu přepravních služeb.....	29
3.2 Analýza stávající přepravy vlastními prostředky.....	29
3.2.1 Náklady na přepravu vlastními prostředky.....	29
3.2.2 Výhody a nevýhody přepravy vlastními prostředky.....	33

3.2.3 Rizika přepravy vlastními prostředky.....	34
3.3 Analýza outsourcingu přepravy	35
3.3.1 Výběr vhodné přepravní společnosti.....	35
3.3.2 Náklady na outsourcing přepravy.....	36
3.3.3 Rizika outsourcingu.....	39
3.4 Vyhodnocení analýz a jejich porovnání.....	39
3.4.1 Nákladová analýza bodu zvratu.....	40
3.4.2 Multikriteriální analýza, Saatyho metoda.....	42
3.4.3 Analýza rizik.....	48
3.5 Hodnocení a doporučení.....	51
3.5.1 Hodnocení analýzy bodu zvratu	51
3.5.2 Hodnocení multikriteriální analýzy.....	52
3.5.3 Hodnocení míry rizika.....	52
4 Závěr.....	53
5 Seznam použitých zdrojů.....	55
Seznam obrázků, tabulek a grafů.....	57
Přílohy.....	58

Úvod

Využívání externích firem pro práci, která by byla jinak pro firmu nákladná je čím dál tím větším trendem mnoha podnikatelských subjektů, v ekonomice se tento jev nazývá outsourcing.

Obecně se pod pojmem outsourcing rozumí smluvní vztah s dodavatelskou firmou za účelem přenesení jednotlivých pracovních činností a odpovědnosti za určitou část funkční oblasti, která většinou nepatří k hlavní podnikatelské činnosti podniku. Outsourcing je moderní způsob jak společnost může přesunout své vedlejší či druhotné činnosti na jinou firmu, která se na tuto činnost specializuje a tak šetří čas a finanční prostředky. Dodavatelská společnost dokáže svým množstvím a specializací v daném odvětví dosáhnout lepších výsledků než kdyby si to daná společnost dělala sama pomocí vlastních zdrojů.

V dnešním vysoce konkurenčním prostředí je důležité, aby se každá společnost snažila co nejvíce zefektivnit svůj proces a snižovat náklady. Pro tyto účely je outsourcing procesů nevhodnějším nástrojem. K tomu aby mohl proces outsourcingu dobře fungovat a byl ku prospěchu společnosti, je zapotřebí udělat mnoho správných úkonů a vyvarovat se co možná nejvíce možným rizikům. Ať už se jedná o vhodný výběr dodavatele a aplikaci smluvních podmínek až po řízení outsourcované činnosti.

1 Cíl a metodika bakalářské práce

Cílem bakalářské práce je posouzení ekonomické výhodnosti či nevýhodnosti, předání vybraných činností společnosti outsourcingové firmě.

Bakalářská práce má standardní strukturu, tj. je složena z části teoretické, analytické a praktické. V teoretické kapitole bude vysvětlen proces outsourcingu a to od výběru nejvhodnější činnosti až po výběr poskytovatele, po následnou komunikaci a řízení vztahu. Vyhodnotím jaké činnosti jsou vhodné k použití a aplikaci outsourcingu a jaké nejsou z ekonomického hlediska výhodné. Dále budou objasněny pojmy související s outsourcingem, a to insourcing, offshoring, facility management, které povedou k lepšímu porozumění v dalším textu. Pro vymezení teoretických aspektů budou využity domácí i zahraniční odborné prameny.

Pro praktickou část byla vybrána obchodní společnost Colney s.r.o. se sídlem Budějovická 647, 37311 v Ledenicích. Předmětem její činnosti je prodej úprava a montáž garážových vrat, pojezdových vrat a stínící techniky. V analytické části práce bude společnost analyzována v procesu přepravy zboží a produktů k zákazníkovi. Společnosti Colney s.r.o. se v posledních letech podařilo aplikovat outsourcing na internetový marketing. Společnost spustila na svých internetových stránkách nový e-shop ve spolupráci se společností Cilckers s.r.o., která má v oblasti internetového prodeje a propagace veliké zkušenosti.

V praktické části práce bude dále analyzován a zhodnocen celý outsourcingový proces přepravy, zda skutečně přinesl úsporu nákladů. Dále bude kriticky posouzen vztah mezi poskytovatelem služeb a společností Colney s.r.o. a jeho výhody a nevýhody. Kriticky budou také posouzeny možná rizika outsourcingu a insourcingu.

Společnost Colney s.r.o. se v dnešní době potýká s problémem vlastní dopravy a logistiky výrobků a proto se i v této oblasti otevírá prostor pro využití outsourcingu. Z uvedeného důvodu dalším cílem práce bude společnosti Colney s.r.o. navrhnout a doporučit vhodné řešení a případnou aplikaci outsourcingu na dopravu a logistiku zboží a posoudit ekonomické a strategické výhody outsourcingu v daném procesu.

2 Outsourcing a jeho vývoj

Na počátku je důležité nahlédnout do historie outsourcingu. Na celý proces outsourcingu je potřeba v dnešní době nahlížet jako na projekt strategického řízení společnosti. Není to pouze forma úspor či snižování nákladů firmy, ale díky outsourcingu a jeho správnému řízení se společnost dokáže naplno věnovat své hlavní podnikatelské činnosti a rozvíjet se tak dál.

2.1 Historie

Outsourcing pochází z amerického hospodářského života a je spojením výrazů - „outside“, „resource(s)“ a „using“ v překladu znamená doslovně využívání vnějších zdrojů. Z toho vyplývá, že na realizaci outsourcingu, tedy optimalizaci podnikových funkcí a procesů, se využívají mimopodnikové zdroje.¹

První myšlenka outsourcingu pochází od ekonomů z 18. století Adama Smitha, který obhajoval tezi, že specializování na nejlépe ovládané obory zvyšují produktivitu. Tento systém byl následně aplikován ve společnosti Ford, která díky strategické linii systematického snižování cen s cílem vyšších výnosů, zvedla svůj zisk ze 3 miliónů dolarů v roce 1909 na 25 miliónů dolarů v roce 2014.²

Z počátku se outsourcing využíval spíše u jednoduchých a snadno oddělitelných služeb, které pro společnost nebyly důležité, ale bylo nutno je zajistit. Jednalo se o služby, u kterých nebylo výhodné zaměstnávat vlastního člověka z důvodu nevyužitelnosti celého fondu práce zaměstnance. Práce na kterou byla určitá společnost najata, představovala její hlavní činnost. Postupem času však společnosti začali stále více využívat outsourcing a v dnešní době je již zcela běžné že společnosti vytěsňují tímto způsobem celá svá oddělení jako například IT oddělení.³

Mnoho odborníků vidí jako zlomový okamžik v rozšíření outsourcingu a začátek jeho masového využití, outsourcing informačního systému firmou Kodak v roce 1989. Mluví se dokonce o době před a po „Kodaku“.⁴

¹ DAŇO, F., HANULÁKOVÁ, E., VOKOUNOVÁ, D. *Poradenstvo a outsourcing v marketingu*. 1. vyd. Bratislava : Ekonóm, 2005. ISBN 9788022521093. s. 86

²VYDROVÁ, M. Čas a myšlenky Henryho Forda. *Eurofirma*, 2005, roč. III s. 15

³POPOVIČOVÁ, V. Utsourcovat, či neoutsourcovat? *Časopis IT Systems* [online], 4/2005 [cit.2007-04-04]. Dostupné z WWW: <<http://casopis.systemonline.cz/1997-utsourcovat-ci-neoutsourcovat-htm>>.

⁴BRUCKNER, T., VOŘÍŠEK, J. *Outsourcing informačních systémů*. Praha : Ekopress, 1998. s. 32

V České republice proběhl významný nárůst outsourcingu v devadesátých letech dvacátého století a to v řadě středních a velkých podniků a jiných organizací a to díky celkovým změnám v procesu transformace podniků v době po Sametové revoluci (1989). Vytvářeli se nové tržní podmínky a vytvořila se větší nabídka specializovaných firem na různé služby, např. : úklidové firmy, dopravní společnosti, bezpečnostní a stravovací agentury atd... Tyto společnosti byly pak díky svojí specializaci a rozsahovým úsporám schopny služby zajistit kvalitněji a za nižší náklady než interní zaměstnanci.⁵

2.2 Současnost

Outsourcing se za celou svojí dobu existence na trhu formoval a vyvíjel a v dnešní době je nedílnou součástí všech podnikatelských subjektů. S příchodem internetu se outsourcing rozrostl a přinesl spoustu dalších výhod ale i nevýhod.

Outsourcing (Outside Resource Using) v doslovném překladu znamená používání vnějších zdrojů. Rozhodování mezi strategiemi „dělej nebo nakup“. Jedná se o převedení či vytěsnění jedné nebo více činností, které si organizace doposud dělala sama výhradně ve vlastní režii.⁶ Český statistický úřad používá pro následující subdodavatelské činnosti (outsourcing) následující pojmy:

Zadavatel (komitent) – jednotka, která je ve smluvní vztahu s jinou jednotkou a požaduje po ní vykonání konkrétní činnosti.

Dodavatel (komisionář) – jednotka vykonávající konkrétní činnost na základě smluvního vztahu se zadavatelem. Lze použít i termín subdodavatel. Subdodavatelský – smluvní závazek na základě kterého požaduje zadavatel od dodavatele vykonání konkrétní činnosti.⁷

⁵DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. Praha : C.H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4, s.26

⁶DVOŘÁČEK, J., TYLL, L. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. 1.vyd. Praha : C.H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-010-2. s. 1.

⁷DVOŘÁČEK, J., TYLL, L. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. 1.vyd. Praha : C.H. Beck, 2010. 183 s. ISBN 978-80-7400-010-2. s. 3

Outsourcing nevyužívají pouze velké firmy, ale dochází k propojení malých firem a to hlavně v IT technologiích, logistice a výrobě. Celosvětově se předpokládá další nárůst využití outsourcingu jako nástroje na snižování nákladů a zkvalitnění služeb. Firmám dopomáhají i specializované internetové portály, které sdružují dodavatele služeb nabízející svou specializaci touto cestou.⁸

2.3 Outsourcing – vymezení

Outsourcing je dlouhodobý smluvní vztah společnosti s poskytovatelem služeb v jedné nebo více oblastech její činnosti.⁹ Při realizaci outsourcingu se mohou odstraňovat mezistupně v organizaci, přičemž dochází i ke zplošťování firemní struktury o vyčlenění aktivity a ke zjednodušení procesů o služby dodávané poskytovatelem. Často se dnes počítá s outsourcingem už při zakládání podniku, čímž se hned hledá poskytovatel určité služby a organizační struktura je zúžena už na počátku založení firmy. Díky velkému rozvoji logistických center, které využívají obchodníci s různým zbožím a to hlavně majitelé internetových obchodů, se snižují náklady těmto obchodním společnostem na skladování a expedici. Správu internetového obchodu zajišťují pak marketingové agentury nebo specialisté na internetový marketing. Jsou také příklady firem, kdy společnost vede pouze jednatel, popřípadě se společníky, kteří zajišťují veškeré činnosti vyžadující pravidelný chod firmy a o ostatní služby se starají najaté firmy.¹⁰

Insourcing

Jedná se o opačný případ než u outsourcingu, kdy se společnost rozhodne původně vytěsněnou službu začlenit do hierarchické struktury firmy. Jde především o případy, kdy podnik roste a má pravidelné zisky a najme si například vlastní účetní jako zaměstnance nebo do budoucna založí finanční oddělení.¹¹

⁸KAMPE, R. *Outsourcing dopravně-logistických procesů*. Brno : Tribun EU, 2008. 196 s. ISBN 978-80-7399-437-2. s. 12

⁹RYDVALOVÁ, P., RYDVAL, J. *Outsourcing ve firmě: průvodce pro manažera s tipy pro české prostředí*. Brno : Computer Press, 2007. 112 s. ISBN 978-80-251-1807-8. s. 3

¹⁰RYDVALOVÁ, P., RYDVAL, J. *Outsourcing ve firmě: průvodce pro manažera s tipy pro české prostředí*. Brno : Computer Press, 2007. 112 s. ISBN 978-80-251-1807-8. s. 102

¹¹RYDVALOVÁ, P., RYDVAL, J. *Outsourcing ve firmě: průvodce pro manažera s tipy pro české prostředí*. Brno : Computer Press, 2007. 112 s. ISBN 978-80-251-1807-8. s. 102

Offshoring

Offshoring představuje outsourcing na velké vzdálenosti. Tento pojem byl původně spojován s daňovými ráji, ale od roku 2002 dal časopis Wall Street Journal tento pojem do nového kontextu, kdy offshoring vymezil jako přesunutí některých nebo všech činností do nízko nákladových zemí. Stále se však jedná o přesunutí činností v rámci jednoho podniku, který disponuje alespoň částečným podílem na území jiného státu. Jde o možný typ outsourcingu mezi jehož hlavní výhody patří ekonomické důvody a to nejen tím, že vstup společnosti na území jiného státu je i vstupem na nový trh, ale i využitím mnohdy levnější pracovní síly. Působením na více trzích se dále snižuje riziko ztrát při výpadcích na jednom či druhém trhu. Jestli firma působí na zahraničním trhu v rozvojové zemi, může se v případě výrobního procesu vyhnout velkému množství striktních norem a předpisů, které jsou běžnou součástí legislativních dokumentů na území rozvinutých států. Z těchto důvodů je proto výrobní proces pro firmu nejen jednodušší, ale i ekonomicky výhodnější.¹²

Facility management

Jedná se o integraci činností v rámci organizace, které rozvíjí, zajišťují, podporují a zvyšují efektivitu vlastní základní činnosti¹³

Jeho podstatou je sloučení rozsáhlé škály podpůrných procesů služeb, zařízení a činností v organizaci, přičemž dojde ke snižování nákladů určené činnosti a k uvolnění kapacit organizace pro hlavní předmět podnikání.

Samotný facility management jako pojem a související záležitosti jeho definice, působnost a průvodce přípravou smluv je od roku 2007 definován normou ČSN EN 15221. Mezi podpůrné činnosti organizací využívání facility managementu patří správa budov od technické údržby až po administrativní činnost, energetické služby, ale i péče o vnější okolí organizace, požární ochranu a bezpečnost zdraví při práci. V podstatě se jedná o outsourcing technických činností pouze v bezprostředním okolí společnosti.¹⁴

¹²DVOŘÁČEK, J., TYLL, L. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. 1.vyd. Praha : C.H. Beck, 2010. 183 s. ISBN 978-80-7400-010-2. s. 4

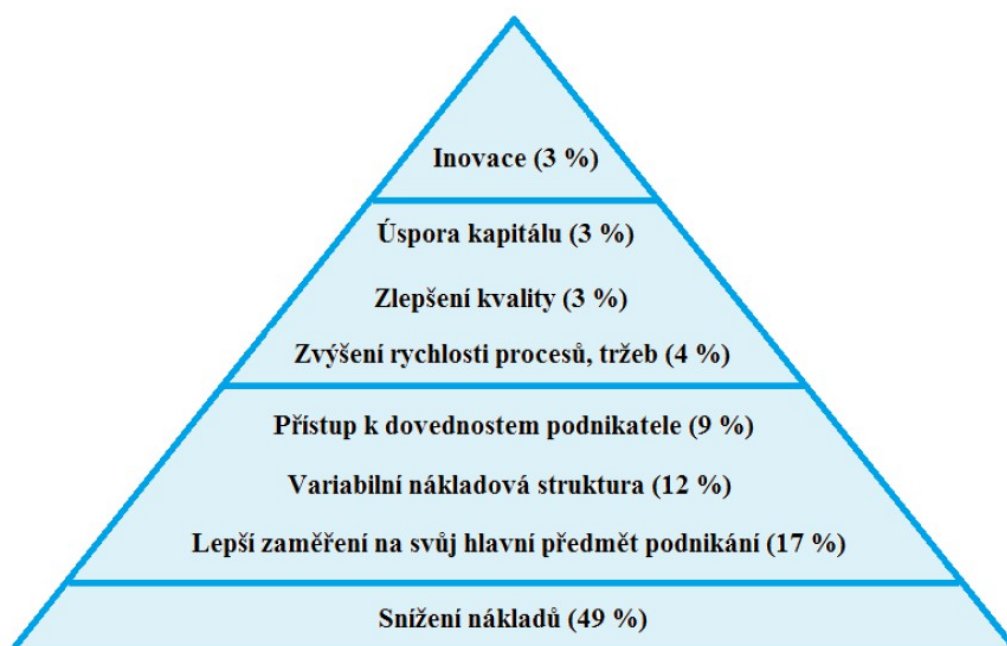
¹³ ČSN/EN 15221. Facility management. ÚNMZ. 1.6.2007

¹⁴ ČSN/EN 15221. Facility management. ÚNMZ. 1.6.2007

2.4 Důvody pro využití outsourcingu

Mezi hlavní důvody, které vedou management firmy k využívání outsourcingu lze rozdělit na dvě linie a sice ekonomické a strategické. Přičemž mezi ekonomické důvody patří zejména finanční, nákladové a výnosové. Mezi strategické důvody bychom pak mohli zahrnout organizační, procesní, zaměstnanecké a sdílení rizik. Společnost by se však měla sama snažit najít co nejvíce důvodů pro využití společné spolupráce s dodavatelskou společností a snažit se maximálně využít její potenciál ke svému jak ekonomickému tak strategickému zisku.¹⁵

Obrázek 1: Hierarchie cílů společnosti při outsourcingu¹⁶



¹⁵ GREAVER, M.F., *Strategic outsourcing: a structured approach to outsourcing decisions and initiatives*. New York: AMACOM, c1999, 314 s. ISBN 0-8144-0434-0.

¹⁶ Dvořáček, Tyll: *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností 2010. 1.vyd. Praha : C.H. Beck, 2010. 183 s. ISBN 978-80-7400-010-2 s.28*

2.4.1 Primární důvody

Jedním z primárních důvodů pro outsourcing je snaha o snižování nákladů. Finanční důvody doprovázejí ostatní cíle a důvody, kde finanční hledisko je důležitým hodnotícím faktorem. Primární důvody tedy dělíme na ekonomické a strategické.¹⁷

Ekonomické důvody se zaměřují na úsporu nákladů a patří do nich, „finanční důvody“, zaměřené na snížení investic do stálých aktivit, technologií a uvolnění těchto prostředků pro jiné účely, platby outsourcingu probíhají většinou v menších částkách na více etap, než jako jednorázové větší investice. Dále jde o „výnosové důvody“ kde se jedná o komerční využití již existujících schopností, získání přístupu k novému trhu a novým obchodním příležitostem prostřednictvím obchodní sítě dodavatele nebo zrychlení expanze využitím kapacity, procesů a systémů vyvinutých dodavatelem. V neposlední řadě se jedná o „nákladové důvody“, kde očekáváme lepší kontrolu nad náklady, snížení nákladů díky lepšímu výkonu a lepší nákladové struktury partnera a snížení fixních nákladů přesunem do nákladů variabilních.¹⁸

Strategické důvody se zabývají určením směru rozvoje firmy a vykonávání jejích činností s méně vlastními zdroji. Patří mezi ně „organizační důvody“, kde se zaměřují na zvýšení pružnosti, podporu změn, restrukturalizaci a transformaci organizace, zvýšení hodnoty výrobků a služeb, spokojenost zákazníků a tržní hodnoty organizace. Dále „procesní důvody“ a to hlavně zlepšení provozní výkonnosti, získání znalostí, technologií a dovedností, které by jinak organizace neměla k dispozici, zlepšení managementu a řízení a získání inovativních nápadů. V neposlední řadě mezi strategické důvody řadíme i „zaměstnanecké důvody“ a to takové jako snížení počtu zaměstnanců, poskytnutí větší možnosti kariérního růstu zaměstnancům, zvýšení nasazení a energie v oblasti vedlejších činností.¹⁹

¹⁷DVOŘÁČEK, J., TYLL, L. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. 1.vyd. Praha : C.H. Beck, 2010. 183 s. ISBN 978-80-7400-010-2. s. 27

¹⁸DVOŘÁČEK, J., TYLL, L. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. 1.vyd. Praha : C.H. Beck, 2010. 183 s. ISBN 978-80-7400-010-2. s. 27

¹⁹DVOŘÁČEK, J., TYLL, L. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. 1.vyd. Praha : C.H. Beck, 2010. 183 s. ISBN 978-80-7400-010-2. s. 29

2.4.2 Výhody a nevýhody outsourcingu

Podnik a jeho management, který hledá outsourcing pro některou svojí činnost, by měl velmi dobře zvážit před zahájením veškeré výhody a nevýhody, které z daného procesu vyplývají. Ať už se jedná o míru závislosti na dodavateli a jeho případné změně při neplnění smluvních podmínek. Dále pak na ochranu důležitých a citlivých údajů a informací proti jejich zneužití či krádeži. V neposlední řadě pak sledovat a vyhodnocovat takzvané skryté náklady, které bývají často zapomenuty. V závěru totiž pak bývá zjištěno že při sečtení všech nákladů vč. skrytých, například náklady na výběr dodavatele, administrativa, uzavření smlouvy, komunikace s dodavatelem atd. se celý proces prodražil o více než bylo původně naplánováno a celý proces pro podnik nebyl výhodný.

Hlavní výhody v outsourcingu jsou důkladnější zaměření na hlavní činnost, přístup ke světové úrovni služeb, nové technologie bez vedlejších nákladů a jejich rychlejší nástup, zproštění odpovědnosti za řízení outsourcingové činnosti, rozložení nákladů do menších částek, snížení nákladů, redukce investic (podnikové investice se mohou směřovat na hlavní činnost podnikání) a sdílení rizika s poskytovatelem.²⁰

Nevýhody outsourcingu jsou nízká operativnost nebo nedostupnost v požadovaném čase, ztráta kontroly nad procesem, závislost na dodavatelích, nevratnost rozhodnutí bez možných vysokých nákladů a tím i vyšší náklady na případné změny, nutnost řízení vztahů. Dále riziko možnosti nízké úrovně služeb nebo krachu poskytovatele. Nekontrolovatelné toky informací mimo podnik, ztráta interních talentů a možnost vzniku právních a sociálních problémů.²¹

Outsourcing je převážně vhodný na opakované rutinní činnosti, u kterých je možnost používat jasné a měřitelné klíčové parametry. Proto jsou požadavky na činnosti, které chceme outsourcovat, jejich správné vymezení, stanovení požadavků na jejich kvalitu, cenu, náklady a výkonost a posouzení toho, jak outsourcingové činnosti ovlivní finanční hospodaření podniku.²²

²⁰DVOŘÁČEK, J., TYLL, L. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. 1.vyd. Praha : C.H. Beck, 2010. 183 s. ISBN 978-80-7400-010-2. sr. 30

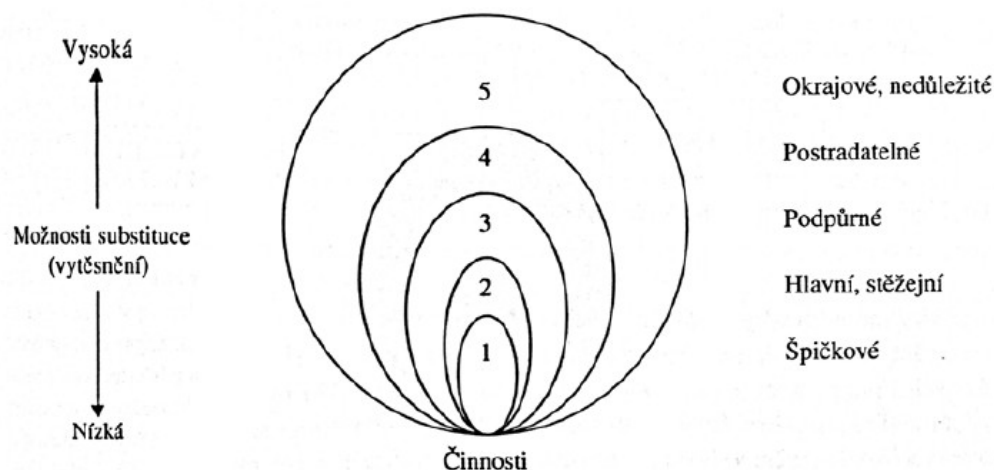
²¹DVOŘÁČEK, J., TYLL, L. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. 1.vyd. Praha : C.H. Beck, 2010. 183 s. ISBN 978-80-7400-010-2. s. 31

²² DVOŘÁČEK, J., TYLL, L. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. 1.vyd. Praha : C.H. Beck, 2010. 183 s. ISBN 978-80-7400-010-2. str. 27

2.5 Procesy vhodné k outsourcingu

Management outsourcingu musí pravidelně analyzovat situaci a to z hlediska množství zdrojů, jejich kvality, využití, potřeby jejich doplnění a v neposlední řadě také musí vyhodnocovat, zda je pro organizaci výhodné disponovat vlastními zdroji nebo tyto zdroje dle potřeby najímat externě tedy outsourcovat. Mezi současné trendy patří využívat takových metod řízení, které se orientují na maximální pružnost organizace při současné minimalizaci plýtvání časem a zdroji. Společnost se tak zbavuje aktivit, které firmu neúměrně zatěžují a nepřidávají výraznější hodnotu konečným výrobkům a tedy ani zákazníkům. Outsourcing je tak jedním z východisek pro snižování nákladů a hledání úspor. Základní klasifikace podnikových činností je uvedena na obrázku 1.²³

Obrázek 2: Přehled podnikových činností²⁴



Při rozhodování o vytěsnění určitých činností a procesů se musí management společnosti držet několika základních zásad. Jedná se hlavně o výběr a vytěsnění takových činností a procesů, které primárně netvoří hodnotu pro zákazníka a jsou spíše podpůrné. Outsourcing tak může být využíván v jakékoliv činnosti, která nepatří mezi základní hodnotu tvárné činnosti, tedy činnosti tvořící hlavní předmět podnikání.²⁵

Doporučení pro výběr vhodných procesů k vyčlenění je následující: Vytěsnit činnosti, v jejichž realizaci je firma nejslabší, vyhledávat průlomové příležitosti, hledat

²³ DVOŘÁČEK, J., TYLL, L. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. 1.vyd. Praha : C.H. Beck, 2010. 183 s. ISBN 978-80-7400-010-2. str. 15

²⁴ Dvořáček, J., TYLL, L. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. 1.vyd. Praha : C.H. Beck, 2010. 183 s. ISBN 978-80-7400-010-2. s.15

²⁵ DVOŘÁČEK, J., TYLL, L. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. 1.vyd. Praha : C.H. Beck, 2010. 183 s. ISBN 978-80-7400-010-2. str. 16

vzory na trhu, sledovat interní podporu nebo neochotu pro outsourcing a vytvořit podmínky pro brzký úspěch outsourcingu.²⁶

Mezi typické činnosti, které jsou tak předmětem outsourcingu patří: autoprovaz, závodní stravování, údržba a úklid, ochrana majetku. V poslední době se však z důvodů přístupu k lepším praktikám špiček ve svém oboru vytěsňují i činnosti více specializované, jako mzdová agenda, správa počítačových sítí a výpočetní techniky, provoz call-centra nebo výběr zaměstnanců.²⁷

Existují tři základní limity omezující outsourcing jakékoliv činnosti a to náklady, ztráta kontroly a smluvní omezení.²⁸

U nákladů je outsourcing nevhodný v případě jestliže je vlastní vnitropodniková činnost daného procesu méně nákladná než v případě outsourcingu. Tuto skutečnost není však jednoduché často odhalit. Příčina bývá v mnoha skrytých nákladech spojených s outsourcingem, jakými jsou třeba kontrola kvality nebo transakční náklady.²⁹

Ztrátu kontroly si nad svými činnostmi nepřeje žádná organizace. Hlavním účelem je aby její zaměstnanci nesledovali cíle stanovené pouze pro daný proces, ale cíle společné pro celý podnik. Totéž se očekává od poskytovatele outsourcingu. Pokud ten tuto filosofii nepřijímá, je vhodné poohlédnout se po jiném zdroji včetně možnosti realizace vlastními silami.³⁰

Smluvní omezení je vázané hlavně na zákazníky, u kterých jsme smluvně vázáni, že poskytovaná služba bude výhradně v naší režii. Je proto nutné prověřit všechny smluvní vztahy s klienty se speciálním důrazem na právě uvedenou skutečnost.³¹

²⁶ DVOŘÁČEK, J., TYLL, L. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. 1.vyd. Praha : C.H. Beck, 2010. 183 s. ISBN 978-80-7400-010-2. str. 19

²⁷ DVOŘÁČEK, J., TYLL, L. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. 1.vyd. Praha : C.H. Beck, 2010. 183 s. ISBN 978-80-7400-010-2. str. 19

²⁸ DVOŘÁČEK, J., TYLL, L. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. 1.vyd. Praha : C.H. Beck, 2010. 183 s. ISBN 978-80-7400-010-2. str. 21

²⁹ DVOŘÁČEK, J., TYLL, L. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. 1.vyd. Praha : C.H. Beck, 2010. 183 s. ISBN 978-80-7400-010-2. str. 21

³⁰ DVOŘÁČEK, J., TYLL, L. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. 1.vyd. Praha : C.H. Beck, 2010. 183 s. ISBN 978-80-7400-010-2. str. 21

³¹ DVOŘÁČEK, J., TYLL, L. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. 1.vyd. Praha : C.H. Beck, 2010. 183 s. ISBN 978-80-7400-010-2. str. 21

2.6 Proces jednotlivých kroků zavádění outsourcingu

Vrcholový management, který je zodpovědný za outsourcing a postupné vytěsňování podpůrných činností by před zahájením celého procesu měl provést důkladnou SWOT analýzu a měl by zhodnotit veškeré silné a slabé stránky podniku a dále analyzovat příležitosti a ohrožení které mohou vzniknout v případě zavedení a provozování outsourcingu. V případě zavedení a provozování daných činností s dodavatelskou firmou by měl důkladně kontrolovat veškeré smluvně ujednané úkoly a nezávisle je hodnotit, zda-li došlo k tíženému efektu který se od celého procesu očekává.

Celý proces outsourcingu podléhá rozhodnutí vrcholovému managementu, za rozhodnutí zda nějakou činnost z organizace vytěsnit či ne zodpovídá nejužší vedení podniku. Jedná se o celý složitý komplex analýz a procesů a nejde tedy o jednoduché rozhodnutí a ovlivňuje tak celý proces.³²

2.6.1 Rozhodování o outsourcingu

Rozhodování o outsourcingu patří mezi strategická opatření a spadá tedy do vrcholového managementu společnosti. Celková strategie podniku tak může být zaměřena na úzkou specializaci na hlavní předmět podnikání s tím, že všechny ostatní procesy budou nakupovány od třetích osob. K rozhodnutí může také vést některý s cílů podniku jako je snížení nákladů, růst produktivity nebo nedostatek vnitřních zdrojů. Outsourcing se může stát i prvkem diferenciací a přinášet konkurenční výhody před ostatními firmami v daném odvětví. Rozhodnutí o výběru předmětu outsourcingu je nejdůležitější fází celého jeho procesu.³³

2.6.2 Hodnocení a výběr partnera

Proces výběru vhodného poskytovatele outsourcingu se příliš neliší od jakéhokoli jiného dodavatelského výběrového řízení. V základní rovině by měl zahrnovat tyto kroky: definovat si poptávanou službu nebo výrobek, stanovit si hodnotící kritéria, stanovit si limitní podmínky na poskytovanou službu, před výběr potenciálních dodavatelů a následně jejich oslovení, zasláním požadavku o poskytnutí

³² DVOŘÁČEK, J., TYLL, L. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. 1.vyd. Praha : C.H. Beck, 2010. 183 s. ISBN 978-80-7400-010-2. str. 36

³³ DVOŘÁČEK, J., TYLL, L. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. 1.vyd. Praha : C.H. Beck, 2010. 183 s. ISBN 978-80-7400-010-2. str. 36

informací nebo poskytnutí nabídky, dále užší výběr kandidátů a jejich hodnocení a na závěr výběr nejvhodnějšího z nich.³⁴

Ve vlastním výběru partnera mohou být odlišné postupy podle toho, zda jsme s ním již v minulosti spolupracovali nebo je to zcela nový nám neznámý partner. Proto jsou pak důležité reference, velikost, certifikace, finanční stabilita, ochota vyčlenit zdroje na outsourcingové aktivity a souhlas s vazbou finančních náhrad ve vazbě na poskytnutou kvalitu.³⁵

Výsledkem výběrového řízení by mělo být kromě výběru nejvhodnějšího poskytovatele outsourcingu také sestavení preferenčního pořadí ostatních účastníků tendru z důvodu možného selhání nebo rozporu v následujících fázích outsourcingu mezi vítězem a klientskou organizací.³⁶

2.6.3 Smlouva

Tato fáze zahrnuje vedle vyjednávání o podmínkách smlouvy také vyjednávání o celkovém harmonogramu outsourcingu a o doprovodných smlouvách. Ty mají nezastupitelnou roli především v případě, kdy se podniku vytěšňuje vedle samotného procesu i kapitál nutný k jeho realizaci. Kapitálem máme na mysli především hmotný i nehmotný investiční majetek a lidské zdroje. Celý převod těchto výrobních prostředků na poskytovatele je tak doprovázen kupními smlouvami, licenčními a nájemními smlouvami a smlouvami o převodu zaměstnanců. V rámci outsourcingové smlouvy by měl být ustanoven také jakýsi manažerský výbor ze zástupců obou smluvních stran odpovědných za celý proces implementace.³⁷

Nabízí se zde otázka zda společnost začne vyjednávat pouze z vítězem tendru nebo více subjekty najednou. Pro skutečně nejlepší možné podmínky dosažitelné pro outsourcing se navrhuje k oslovení společností, které se umístily na prvních dvou místech výběrového řízení.³⁸

³⁴ DVOŘÁČEK, J., TYLL, L. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. 1.vyd. Praha : C.H. Beck, 2010. 183 s. ISBN 978-80-7400-010-2. str. 37

³⁵ DVOŘÁČEK, J., TYLL, L. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. 1.vyd. Praha : C.H. Beck, 2010. 183 s. ISBN 978-80-7400-010-2. str. 37

³⁶ DVOŘÁČEK, J., TYLL, L. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. 1.vyd. Praha : C.H. Beck, 2010. 183 s. ISBN 978-80-7400-010-2. str. 37

³⁷ DVOŘÁČEK, J., TYLL, L. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. 1.vyd. Praha : C.H. Beck, 2010. 183 s. ISBN 978-80-7400-010-2. str. 38

³⁸ DVOŘÁČEK, J., TYLL, L. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. 1.vyd. Praha : C.H. Beck, 2010. 183 s. ISBN 978-80-7400-010-2. str. 38

Smlouva by pak měla předvídat budoucí problémy, takže by měla být dynamická. K jejím základním požadavkům tak patří, přesná specifikace předmětu smlouvy, cena u které se dále specifikuje jestli je fixní a je tak třeba uvést přesný výčet plnění nebo bude proměnná například za kus výrobku, odjetý kilometr a podobně. Dále je třeba ve smlouvě specifikovat ošetření rizik, kam spadá inflační a měnová ochrana a ochrana osobních údajů, odpovědnost za vady a škody a v neposlední řadě vypořádání při ukončení spolupráce.³⁹

2.6.4 Uvedení do života

Z hlediska lidských zdrojů je nejkritičtější implementace a následně přechodová fáze. Základem úspěchu je tak včasná a úplná informovanost všech pracovníků, kterých se může outsourcing dotknout. V rámci informační kampaně je nutné jasně stanovit osoby zodpovědné za jednotlivé procesy a komunikaci uvnitř, ale i vně firmy. V rámci této fáze dochází k faktickému naplňování outsourcingové smlouvy a fyzickému transferu zdrojů od klienta k poskytovateli.⁴⁰

2.6.5 Hodnocení efektivnosti

V této fázi, kdy již probíhá plnění outsourcingové smlouvy, je nutné neustále sledovat a hodnotit stav vztahu a na jeho základě vytvářet a též sledovat a hodnotit měřitelná kritéria. Za řízení celého vztahu by měla být zodpovědná určitá osoba zařazená do vyššího managementu společnosti. Měl by to být odborník na obdobné vztahy nikoli generální ředitel, pokud to personální obsazení a velikost firmy dovoluje. Tato osoba by měla být odpovědná částečně i za řešení sporů se stávajícími poskytovateli. Vyhodnocení přínosu outsourcingu je založeno na poznání současného stavu a odhadu budoucího stavu bez využití outsourcingu a s využitím outsourcingu. Jinou možností je posuzování úspěšnosti plnění parametrů obsažených ve smlouvě.⁴¹

Outsourcing jako organizační forma se vyznačuje nevratností, a proto je řízení vztahu úzce spojeno s uzavřenou smlouvou a není možné počítat s tím, že bude v

³⁹ DVOŘÁČEK, J., TYLL, L. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. 1.vyd. Praha : C.H. Beck, 2010. 183 s. ISBN 978-80-7400-010-2. str. 38

⁴⁰ HÜBNER, M. A spol., *Outsourcing – příručka manažera*. Praha: TATE International, 2008, 268 s. ISBN 978-80-86813-16-5.

⁴¹ DVOŘÁČEK, J., TYLL, L. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. 1.vyd. Praha : C.H. Beck, 2010. 183 s. ISBN 978-80-7400-010-2. str. 39

případě potřeby možné smlouvu výraznějším způsobem měnit. Tato možnost závisí především na znění smlouvy, případně na následné dobré vůli poskytovatele. Na druhou stranu existují funkční oblasti smlouvy, které se doporučuje ponechat otevřené pro případné parametrické změny.⁴²

Proces změny z důvodů měnících se podmínek trhu, zavádění nových technologií, vstup nové konkurence probíhá neustále napříč celou organizací. Vztah mezi zadavatelem a poskytovatelem by neměl být výjimkou a měl by na tyto změny také reagovat. Tyto změny mohou mít v outsourcingu podobu nepatrných parametrických doladění, tak i významných změn až ke změně poskytovatele. V rámci smlouvy o outsourcingu by mělo být především uvedeno za jakých podmínek a do jaké míry může být odběr dané služby navýšen nebo snížen. Toto je důležitý prvek i pro samotného poskytovatele, který musí být schopen plánovat své disponibilní zdroje. Dalším zdrojem již zakomponovaným ve smlouvě by měl být bod řešící podmínky, za nichž může zadavatel požadovat přechod na novější technologie. Ze strany poskytovatele je to především tržní prostředí a silná konkurence, která jej nutí nabízet klientům ty nejmodernější technologie, pokud je to pro něj výhodné. Přesto je nutno tuto skutečnost vhodně ve smlouvě řešit. Pokud by některý z výše uvedených postupů nezafungoval, přichází poslední fáze outsourcingu, tedy ukončení vztahu.⁴³

2.7 Organizační formy spolupráce a posouzení efektivity

Jelikož se outsourcing ve většině případů zakládá jako dlouhotrvající vztah mezi zadavatelem a poskytovatelem, je logické, že existují případy a možnosti, jak tento vztah ještě prohloubit. Cílem je především sladit dříve individuální cíle každé ze stran do společných cílů a vytvářet tak podmínky pro dlouhodobou prosperitu všech zúčastněných subjektů. Pokud se zaměříme na většinu možných forem spolupráce, můžeme identifikovat tyto základní typy od nejjednoduššího po nejkomplexnější propojení obou partnerů.⁴⁴

Krátkodobé příležitostné kontrakty, které pokrývají obvykle přesně definované úkoly s omezenou dobou trvání.⁴⁵

⁴² DVOŘÁČEK, J., TYLL, L. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. 1.vyd. Praha : C.H. Beck, 2010. 183 s. ISBN 978-80-7400-010-2. str. 40

⁴³ DVOŘÁČEK, J., TYLL, L. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. 1.vyd. Praha : C.H. Beck, 2010. 183 s. ISBN 978-80-7400-010-2. str. 40

⁴⁴ BRUCKNER, T., VOŘÍŠEK, J. *Outsourcing informačních systémů*. Praha: Ekopress, 1998. str. 14

⁴⁵ BRUCKNER, T., VOŘÍŠEK, J. *Outsourcing informačních systémů*. Praha: Ekopress, 1998. str. 14

Typické dlouhodobé kontrakty, zaměřené na podstatnou část dané funkční oblasti. Jsou uzavírány s omezenou dobou trvání na dobu 5 až 10 let.⁴⁶

Joint Ventures a dlouhodobá partnerství, kde obě zúčastněné strany sdílejí náklady i rizika určených aktivit funkčních oblastí. Tyto dohody jsou uzavírány z důvodu věčného zájmu obou stran. Například jeden podnik chce ve druhém provádět průmyslové expertízy a druhý chce využívat jeho informační systém.⁴⁷

2.7.1 Náklady a posouzení efektivity na outsourcing

Snaha o snižování nákladů na určité procesy v podniku vede k jejich vytěsnění a převedení na poskytovatele outsourcingu. Výše nákladových úspor tedy cena za outsourcingové služby by neměla být jediným ani hlavním kritériem při rozhodnutí o vytěsnění určitého procesu a následně při výběru vhodného poskytovatele. Přesto však bude cena nakupované služby patřit mezi důležité faktory.⁴⁸

Je zřejmé, že firma jež se rozhodla některé činnosti vytěsnit, očekává, že se náklady na tuto činnost sníží ve srovnání s náklady vynakládanými při využití vlastních kapacit podniku. Při porovnávání efektivity a tedy výhodnosti outsourcingu oproti vlastní realizaci daného procesu, je třeba zvažovat všechny náklady, které s danými procesy souvisí. To znamená neuvažovat pouze přímé tedy variabilní náklady v případě realizace procesu vlastními silami, ale také příspěvek na krytí fixních nákladů a zisku. Obdobná analýza musí být provedena i u nákladů na outsourcing, zde je mimo jiné nutno identifikovat a kvantifikovat i skryté náklady.⁴⁹

Náklady lze při outsourcingu rozdělit do 3 skupin. Jako první jsou „výrobní náklady ve funkční oblasti“. Zde se jedná o náklady, které jsou fakturovány poskytovatelem za dané služby a zboží. Dále pak „transakční náklady“ kam řadíme náklady na uzavření kontraktu, kontrolu jeho plnění, komunikaci a koordinaci mezi klientem a poskytovatelem a náklady na další expertní a konzultační služby. V případě mezinárodního outsourcingu sem řadíme i náklady na dopravu a pojištění, dovozní cla a poplatky. A jako poslední jsou „skryté náklady“, které se do jisté míry prolínají s

⁴⁶BRUCKNER, T., VOŘÍŠEK, J. *Outsourcing informačních systémů*. Praha: Ekopress, 1998. str. 16

⁴⁷BRUCKNER, T., VOŘÍŠEK, J. *Outsourcing informačních systémů*. Praha: Ekopress, 1998. str. 16

⁴⁸DVOŘÁČEK, J., TYLL, L. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. 1.vyd. Praha : C.H. Beck, 2010. 183 s. ISBN 978-80-7400-010-2. str. 42

⁴⁹DVOŘÁČEK, J., TYLL, L. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. 1.vyd. Praha : C.H. Beck, 2010. 183 s. ISBN 978-80-7400-010-2. str. 42

transakčními náklady a to především v případě zanedbání ne zcela zřejmých aspektů vytěsněné oblasti, například informační vazby na ostatní útvary podniku. Takovéto okrajové funkce často nemusí být strukturně vůbec podchyceny a s přesunem procesu na poskytovatele se vytratí. Po dostatečném ujištění jejich absence a potřeby je nutné zpět tyto funkce zajistit, což vyžaduje dodatečné náklady. Dalším příkladem skrytých nákladů mohou být náklady spojené s modifikací a přizpůsobením ostatních navazujících procesů podniku. V neposledním případě by mělo být také určitým způsobem vyčíslení riziko, které s outsourcingem souvisí.⁵⁰

Potenciální rizika outsourcingu

Tak jako u většiny smluv uzavírajících vztah s třetími osobami, tak i outsourcing nese sebou jistá rizika, ale ta jsou u něj podstatně vyšší a dotýkají se celého podniku. Platí to především u outsourcingu činností a procesů, na kterých jsou závislé i další útvary firmy. Výše rizika stoupá lineárně s komplexitou nakupované služby. Je zřejmé, že rizika spojená například s outsourcingem závodního stravování nebo úklidu nebudou mít pro firmu závažnější dopady ve srovnání s dříve uvedenými službami. Rizika spojená s outsourcingem lze obecně rozdělit na strategická rizika, provozní rizika, transakční rizika, finanční rizika a ostatní rizika. Jak napovídají jednotlivé názvy rizik, vznikají eventuální rizika v oblasti strategie provozu, interakce mezi klientem a poskytovatelem financí. Na tytéž zmíněné oblasti pak mají také vliv.⁵¹

Ztráta kontroly

Chybným strategickým rozhodnutím může podnik vytěsnit některou ze základních hodnototvorných činností. K tomuto dochází v praxi jen ojediněle. Ztráta kontroly nad takovou činností by měla zásadní dopad na fungování firmy a s největší pravděpodobností by vedla k jejímu zániku. Rizikem pro firmu však může být i ztráta kontroly nad podpůrnými činnostmi. Tato činnost úzce souvisí s rozdílnými cíli obou dotčených stran. Celé riziko může navíc eskalovat v případě, že je klientská společnost na poskytovateli závislá.⁵²

⁵⁰ DVOŘÁČEK, J., TYLL, L. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. 1.vyd. Praha : C.H. Beck, 2010. 183 s. ISBN 978-80-7400-010-2. str. 42 a 43

⁵¹ DVOŘÁČEK, J., TYLL, L. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. 1.vyd. Praha : C.H. Beck, 2010. 183 s. ISBN 978-80-7400-010-2. str. 46

⁵² DVOŘÁČEK, J., TYLL, L. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. 1.vyd. Praha : C.H. Beck, 2010. 183 s. ISBN 978-80-7400-010-2. str. 46

Neschopnost partnera dostát svým závazkům

Pravděpodobně nejhorší noční můrou všech klientů outsourcingu je situace, kdy nebude poskytovatel schopen dostát svým závazkům a nechá klienta bez přístupu ke smlouvené službě nebo výrobkům. Této situaci se 100% klientů vyhnout nemůže, protože vždy mohou nastat nepředvídatelné a neočekávané skutečnosti, včetně těch klasifikovatelných jako „vyšší síla“, které znemožní poskytovateli plnit své závazky. Nedostatkům a selháním ležícím výhradně na straně poskytovatele lze předejít hlavně ve fázi jeho výběru a to díky důkladné hloubkové kontrole a referencím.⁵³

Kvalita poskytnuté služby nebo dodávaných výrobků

Jedním z hlavních důvodů vedoucích k outsourcingu je získání přístupu ke kvalitativně lepší službě, než je služba poskytovaná vnitřními zdroji. Primárně musí být nedostatky ve službě řešeny už v rámci smlouvy mezi klientem a poskytovatelem a to včetně eventuálních sankcí. Výrazné riziko spojené s kvalitou dodaných služeb a výrobků může především nastat v případě, kdy je dodávaná služba nebo výrobek součástí komplexního výrobku určeného pro koncové zákazníky. Takovým případem je outsourcing systému „ABS“ pro výrobce automobilů, pochybení na straně dodavatele tak může mít fatální důsledky. Vzhledem k platné legislativě většiny států však za hotový výrobek ručí výhradně jeho výrobce, jedinou možnou obranou klienta je tedy důsledná kontrola nakupovaných výrobků a služeb. Nutnost této kontroly může však významným způsobem zvyšovat náklady na outsourcing, které pak bývají klasifikovány jako skryté.⁵⁴

Ochrana důvěrných údajů

Problémem při migraci zaměstnanců a technologií k poskytovateli služeb nebo samotný přístup zaměstnanců poskytovatele do prostor, databází, knihoven klienta je otázkou ochrany důvěrných a citlivých informací zneužitelných v obchodním styku. Toto riziko mohou klienti vnímat o to intenzivněji v případech kdy poskytovatel „obsluhuje“ více navzájem si konkurujících firem. I tomuto riziku lze předcházet téměř výhradně důkladně sepsanou smlouvou a to tak, že jsou ve smlouvě uvedeny sankce za zveřejnění či zneužití informací nebo výslovný zákaz poskytovat službu i konkurenci. V

⁵³ DVOŘÁČEK, J., TYLL, L. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. 1.vyd. Praha : C.H. Beck, 2010. 183 s. ISBN 978-80-7400-010-2. str. 46

⁵⁴ DVOŘÁČEK, J., TYLL, L. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. 1.vyd. Praha : C.H. Beck, 2010. 183 s. ISBN 978-80-7400-010-2. str. 46 a 47

případě sankcí je si třeba uvědomit, že důkazní břemeno leží na poškozeném. K eliminaci tohoto rizika tak nejvíce pomůže výběr vhodného partnera s dlouholetou historií a dobrým jménem na trhu, u kterého je minimální pravděpodobnost, že by se snížil k takovému nekalému chování.⁵⁵

Skryté a nejasné náklady

Existují dva hlavní důvody, proč mohou být určité náklady i při hloubkové kontrole přehlédnuty nebo jí zcela zůstat skryty. Za prvé, některé náklady jsou jen velmi těžko identifikovatelné. Za druhé, některé náklady mohou být velmi snadno odhaleny, ale jejich výskyt je jen velmi málo pravděpodobný. Pro eliminaci tohoto rizika je třeba velmi důsledně využít všechny nástroje controllingu a zároveň počítat s určitou finanční rezervou.⁵⁶

Transfer znalostí

Je riziko, které se objevuje především u sofistikovanějších služeb a výrobků. Nastává v situaci, kdy vývoj v oblasti technologie určité služby nebo výrobku pokračuje dopředu velmi rychlým tempem a klientská firma postrádá v dané oblasti pracovníky – specialisty, kteří by byli schopni na tento vývoj vzhledem k jejich odlišné pracovní náplni reagovat. Je nutné se rozhodnout a to tak, že buď najmou dodatečné zaměstnance, což sebou přináší zvýšené náklady a nebo vyškolí stávající, což také způsobuje nárůst nákladů. Je málo pravděpodobné, že poskytovatel bude ochoten k tomuto kroku transferu znalostí klienta přistoupit. Bude-li si totiž udržovat určitý odstup, bude zároveň růst závislost klienta na jeho službách. Do této kategorie se dá zahrnout i riziko uvíznutí na zastaralých technologiích.⁵⁷

2.8 Proces ukončení outsourcingu

Mnoho firem při počátečním vyjednávání a následném podpisu smlouvy přehlíží nebo alespoň nevěnuje pozornost podmínkám ukončení vzájemné spolupráce. Existují tři způsoby ukončení vzájemného vztahu. Prvním a nejjednodušším je uplynutí doby, na kterou byla smlouva sjednána. Dalším způsobem je výpověď jedné ze stran v případě

⁵⁵ DVOŘÁČEK, J., TYLL, L. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. 1.vyd. Praha : C.H. Beck, 2010. 183 s. ISBN 978-80-7400-010-2. str. 47

⁵⁶ DVOŘÁČEK, J., TYLL, L. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. 1.vyd. Praha : C.H. Beck, 2010. 183 s. ISBN 978-80-7400-010-2. str. 47

⁵⁷ DVOŘÁČEK, J., TYLL, L. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. 1.vyd. Praha : C.H. Beck, 2010. 183 s. ISBN 978-80-7400-010-2. str. 47

porušení smluvních podmínek. Ve smlouvě musí být však jasně uvedeno, za jakých podmínek k tomu může dojít. V neposlední řadě může být smlouva ukončena výpovědí bez udání důvodů jak ze strany poskytovatele tak ze strany klienta. Takové jednání ze strany klienta je pro poskytovatele často spojeno s komplikacemi a náklady a to zvláště došlo-li v rámci outsourcingu k migraci majetku a zaměstnanců na poskytovatele a ten to zaplatil. Pro tyto případy je vhodné ze strany poskytovatele zakomponovat do smlouvy klauzuli o úhradě vzniklých nákladů, odstupném nebo o přiměřené výpovědní lhůtě, která může být v rozmezí 6-12 měsíců.⁵⁸

⁵⁸ DVOŘÁČEK, J., TYLL, L. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. 1.vyd. Praha : C.H. Beck, 2010. 183 s. ISBN 978-80-7400-010-2. str. 48

3 Charakteristika a představení společnosti COLNEY s.r.o.

Společnost Colney s.r.o. je obchodní společnost spadající do kategorie malého podnikání. Byla založena 17. srpna 2012 dvěma společníky a zároveň jednatelem panem Pavlem Farabauerem a paní Mgr. Darinou Filipovou. Společnost vznikla na základě dlouholeté praxe obou majitelů a to jak v obchodní sféře, tak ve stavebnictví. Společnost Colney s.r.o. se zabývá prodejem a úpravou garážových vrat, rolovacích vrat, pojezdových bran a stínící techniky.

V době, kdy byla společnost založena se na trhu v tomto segmentu neobjevovala velká konkurence, a proto bylo snadné proniknout na trh i s použitím nevelkého vstupního kapitálu. Na začátku podnikání se společníci rozhodli pořídit vlastní skladovací a administrativní prostory, které by byly vhodné k provozování jejich podnikatelské činnosti. Vhodný areál byl vybrán na okraji městyse Ledenice nedaleko od Českých Budějovic. Tento prostor byl vhodný svou výbornou dostupností a velikostí.

Následně společnost oslovila a vyjednala dobré smluvní a obchodní podmínky z řad několika výrobců jednotlivých produktů. Jedná se o společnosti: Spartak d.o.o. se sídlem v Chorvatsku, Doorhan s.r.o. se sídlem v České republice, Qingdao Norton Door Technology Co.,LTD se sídlem v Číně a F&L plazma s.r.o. se sídlem v České republice. Jednatelé společnosti vytvořili v rámci propagace a prodeje zboží elektronický obchod pod názvem www.colney.cz a proto navázali spolupráci, na základě outsourcingové smlouvy, s externí společností Clickers s.r.o., která se zabývá tvorbou webových stránek e-hopů a reklamou na internetu. Tato společnost byla vybrána na základě předešlých zkušeností z jiného oboru podnikání jednatelů.

V řádu několika let se podařilo společnosti Colney s.r.o. ve spolupráci s marketingovou agenturou Clickers s.r.o. navýšení svých obrátů a zisků, díky vhodně nastaveným reklamním kampaním na serverech www.google.com, www.seznam.cz a www.facebook.com. Díky tomu mohla společnost rozšířit své zázemí a technologie.

V dnešní době disponuje 800 m² skladovacích a administrativních ploch, zařízeními a technologiemi na skladování a úpravu produktů, zaměstnává stabilně na hlavní

pracovní poměr 8 zaměstnanců a vlastní jeden nákladní automobil, kterým rozváží produkty a zboží svým zákazníkům.

Společnost uvažuje v rámci svého rozšíření a úspory nákladů použití outsourcingu přepravních služeb a využít tak externí společnost, která by tyto služby nabízela. V praktické části této práce bude provedena analýza outsourcingového procesu přepravních služeb, jeho vyhodnocení a doporučení zda-li této služby bude výhodné využít či nikoliv.

3.1 Analýza procesu přepravních služeb

Na začátku bude provedena komplexní analýza stávající přepravy zboží pomocí vlastních zaměstnanců a vlastních dopravních prostředků. Veškerá data jsou poskytnuta z interních zdrojů a účetnictví společnosti. Bude provedena analýza nákladů, zhodnoceny výhody a nevýhody vlastní dopravy a stanovení rizik. Dále pak bude provedena analýza využití externích přepravních služeb. Bude proveden výběr nejvhodnější přepravní společnosti a analýza nákladů a to jak přímých tak i skrytých. Budou zhodnoceny výhody a nevýhody využití externí společnosti k přepravě produktů a zhodnoceny rizika, které sebou přináší přenechání této činnosti externí společnosti. V závěru pak bude provedeno hodnocení analýz a jejich porovnání.

3.2 Analýza stávající přepravy vlastními prostředky

Aktuálně společnost Colney s.r.o. provádí rozvoz zboží svými vlastními prostředky a svými zaměstnanci. Rozvoz zboží probíhá dvakrát týdně vlastním dodávkovým vozem dvěma zaměstnanci, kteří mají hlavní pracovní poměr ve společnosti. Průměrná trasa jednoho rozvozu je cca 800 km za den. Analýza stávající přepravy vlastními prostředky bude obsahovat výčet všech nákladů na provoz dodávkového vozidla a nákladů na zaměstnance za rok 2018.

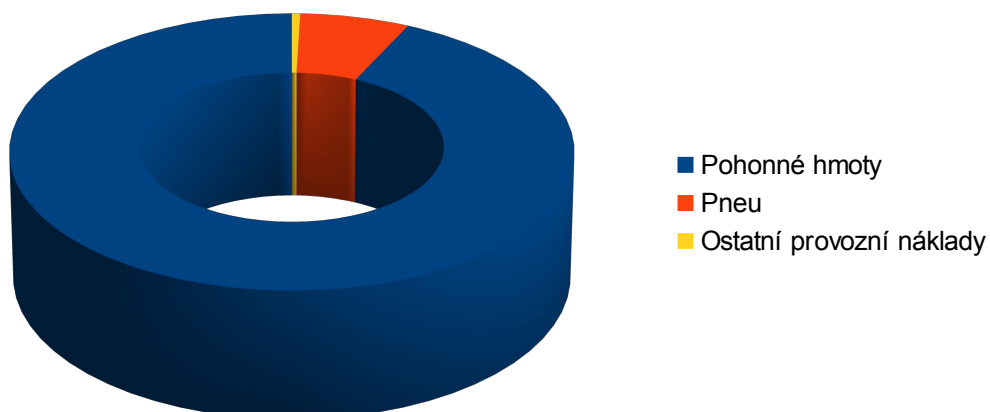
3.2.1 Náklady na přepravu vlastními prostředky

Pro zjištění zda-li je nákladově výhodnější stávající přeprava vlastními prostředky než plánovaný outsourcing je zpracována klasifikační analýza nákladových položek.

Tabulka 1: Klasifikační analýza nákladů vlastní přepravy⁵⁹

Položky		variabilní náklady	fixní náklady
		Kč/km	Kč/autorok
1.	Pohonné hmoty	3,68 Kč	
2.	Pneu	0,26 Kč	
3.	Ostatní provozní náklady	0,02 Kč	
4.	Mzda řidiče + závozníka		521 160,00 Kč
5.	Odvody ze mzdy		175 440,00 Kč
6.	Odpisy vozidla		106 250,00 Kč
7.	Servis a údržba		25 250,00 Kč
8.	Mobilní telefon		6 900,00 Kč
9.	Zákonné pojištění		12 500,00 Kč
10.	Havarijní pojištění		25 800,00 Kč
11.	Pojištění nákladu		13 200,00 Kč
12.	Parkování		1 500,00 Kč
13.	Dálniční poplatky + silniční daň		3 300,00 Kč
Variabilní náklady celkem na 1km		3,96 Kč	
Fixní náklady celkem na auto/rok			891 300,00 Kč

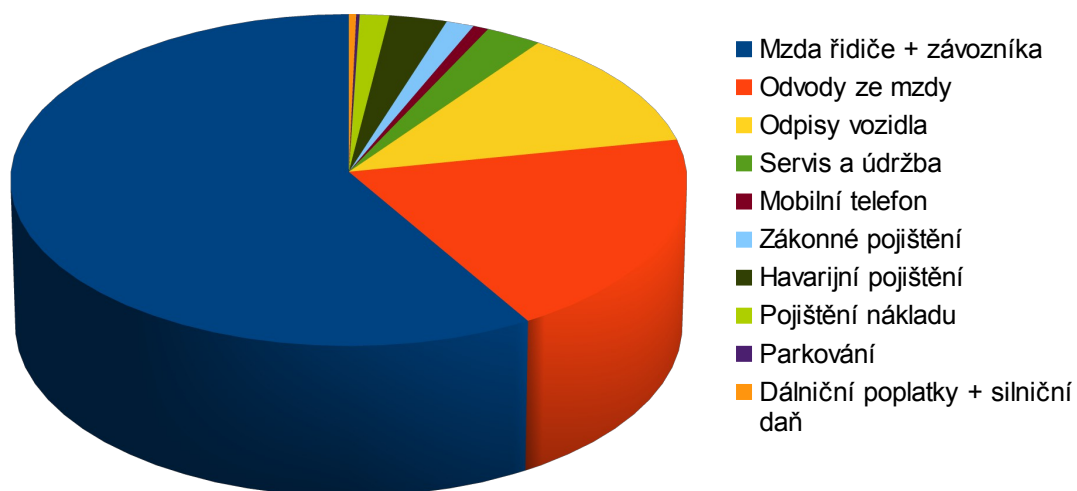
Graf 1: Celkové variabilní náklady na vlastní přepravu dopravy za 1 kilometr⁶⁰



⁵⁹Vlastní zpracování

⁶⁰Vlastní zpracování

Graf 2: Celkové fixní náklady na vlastní přepravu za 1 rok⁶¹



Jednotlivé položky klasifikační analýzy nákladů jsou podrobně finančně znázorněny v následujícím výpočtovém modelu. Ceny jsou vždy uvedeny bez DPH.

⁶¹Vlastní zpracování

Tabulka 2: Výpočet nákladů podle jednotlivých položek⁶²

č.	Položky		cena/jednotku	jednotka
1.	Pohonné hmoty	- spotřeba dle VTP 12L/100km	3,68 Kč	1 Km
		- cena PHM dle dodavatele 30,5 Kč/L		
		- ostatní náplně provozní 0,5% z PHM		
2.	Pneu	- celkem 4ks	0,26 Kč	1 Km
		- cena pneu 3 250 Kč/Ks		
		- nájezd 50 000 Km		
3.	Ostatní provozní náklady	- 0,5% z položky č.1	0,02 Kč	1 Km
4.	Mzda řidiče + závozníka	- hrubá mzda řidiče 300 000Kč/rok	521 160 Kč	Auto/rok
		- hrubá mzda závozník 216 000Kč/rok		
		- ostatní mzdové náklady 1 % z položky č.3		
5.	Odvody ze mzdy	- odvody ze mzdy do fondů 34%	175 440 Kč	Auto/rok
		- odvody řidič 102 000 Kč		
		- odvody závozník 73 440 Kč		
6.	Odpisy vozidla	- náklady na pořízení 850 000 Kč	106 250 Kč	Auto/rok
		- životnost nedaňová 8 roků		
7.	Servis a údržba	- 3% z nákladů na pořízení	25 250 Kč	Auto/rok
8.	Mobilní telefon	- náklady na pořízení 3 000 Kč	6 900 Kč	Auto/rok
		- životnost 2 roky		
		- tarif na volání neomezené 450Kč/měsíc		
9.	Zákonné pojištění	- cena dle smlouvy o pojištění vozu	12 500 Kč	Auto/rok
10.	Havarijní pojištění	- cena dle smlouvy o pojištění vozu	25 800 Kč	Auto/rok
11.	Pojištění nákladu	- cena dle smlouvy o pojištění vozu	13 200 Kč	Auto/rok
		- pojistné plnění do výše 1 000 000 Kč		
12.	Parkování	- parkování cena dle odhadu	1 500 Kč	Auto/rok
13.	Dálniční poplatky + silniční daň	- dálniční známka 1 500 Kč/rok	3 300 Kč	Auto/rok
		- silniční daň 1 800 Kč/rok		

Pro přehlednější posouzení nákladů na provozování vlastní přepravy je níže vypočtena cena bez DPH za 1 km při ročním nájezdu 50 000 km. Z interních dat bylo zjištěno že v roce 2018 společnost Colney s.r.o. provedla 63 dní rozvozu při průměrném nájezdu cca 800 km za den.

⁶² Vlastní zpracování,

Tabulka 3: Cena za ujetý 1 km při provozování vlastní přepravy⁶³

Položka	Počet jednotek	jednotka	cena za jednotku	cena celkem
Variabilní náklady celkem	50000	km	3,96 Kč	198 000,00 Kč
Fixní náklady celkem	1	rok	891 300,00 Kč	891 300,00 Kč
Náklady celkem	50000	km	21,79 Kč	1 089 300,00 Kč

Výsledkem nákladové analýzy bylo vypočteno, že při provozování vlastní přepravy, byla cena za jeden ujetý kilometr v roce 2018 celkem 21,79 Kč. Při nájezdu 50 000 kilometrů.

3.2.2 Výhody a nevýhody přepravy vlastními prostředky

Nejpodstatnější výhody provozování vlastní přepravy zboží k zákazníkovi jsou:

- **Finanční úspora**

Vlastní doprava provozována vlastními prostředky může být za určitých podmínek nákladově výhodnější než outsourcing. Podmínkou pro finanční výhodu však je plně využitelná výkonnost dopravního prostředku a zaměstnanců, kteří rozvoz provádějí.

- **Propagace vlastní značky u zákazníka**

Vlastní zaměstnanec, který jezdí ke konkrétním zákazníkům je proškolený a znalý dokáže poradit z používáním a případnou montáží produktů. Dokáže navázat důležité kontakty a přinést informace o dalších zakázkách, které u zákazníka vznikají, do firmy.

- **Propagace vlastní značky u veřejnosti**Při využití vlastního vozu, které je označeno reklamními značkami společnosti, vzniká propagace značky na veřejnosti za minimální náklady.

- **Ukazatel ekonomického úspěchu společnosti**V případě rozvozu vlastními prostředky je společnost vnímána u veřejnosti jako prosperující a zdravá. Tento jev je velmi pozitivní a přináší firmě další zákazníky.

⁶³Vlastní zpracování

Nevýhody provozování vlastní přepravy zboží k zákazníkovi jsou:

- **Finanční ztráta** Společnost v tuto chvíli nedokáže plnohodnotně využít dopravní prostředek a jeho nevyužívání způsobuje ztráty z fixních nákladů.
- **Vysoké vstupní náklady**

Společnost musela na začátku podnikání vynaložit vysoké vstupní fixní náklady na pořízení dopravního prostředku, zaškolení řidičů, pojištění nákladu a přepravované hotovosti. V neposlední řadě pak vytvářet dostatek finanční rezervy na budoucí opravy a údržbu a pořízení nového vozu po odpisu toho starého.

- **Administrativní zátěž z provozování vlastní dopravy**

Provozování vlastní dopravy a vlastního dopravního prostředku sebou také nese nemalou administrativní zátěž. Je nutno evidovat knihu jízd, vedení účetnictví (silniční daň, odpisy, pohonné hmoty, opravy atd.) dále pak pravidelně sledovat technický stav vozu, zajišťovat školení řidičů a sjednávat pojištění.

- **Zákonná omezení**

Vzhledem k bezpečnostním přestávkám a stanovené pracovní době jednotlivých zaměstnanců, kteří zároveň vykonávají práci dělníků v provozu není možné vlastního pracovníka využít k večerním nakládkám a celodennímu rozvozu a následně aby vykonával práci další den v pracovní době.

3.2.3 Rizika přepravy vlastními prostředky

Mezi největší rizika přepravy vlastními prostředky pro společnost patří výpadek dopravního prostředku a to z nenadálých důvodů jako je třeba poškození vozidla vyžadující dlouhodobou opravu. Dále pak absence zaměstnanců, kteří rozvoz provádějí a to z důvodu pracovní neschopnosti. Společnosti se však nevyplatí mít v záloze další vozidlo, které by nebylo využito a musela by danou situaci řešit jiným způsobem, který by byl pro ní velice nákladný. Případný výpadek dopravy a jakékoliv zdržení s doručením výrobků zákazníkům by byl pro společnost velmi negativní.

3.3 Analýza outsourcingu přepravy

Na začátku analýzy outsourcingu přepravy bylo potřeba stanovit veškeré požadavky a kritéria, které by měl nový přepravce splňovat. Tak aby spolupráce s vybranou firmou byla co možná nejefektivnější a dokázala se přizpůsobit potřebám zadavatele. Bylo stanoveno že na začátku spolupráce se bude rozvoz zboží provádět dva krát v týdnu jedním dodávkovým vozidlem. Vozidlo musí splňovat parametry na velikost ložné plochy a to minimálně 4,5 metru a dostatečnou nosnost min 1,2 tuny. Jelikož se jedná o produkty, které mají velkou váhu a rozměry. Rozvoz musí provádět minimálně dva zaměstnanci z důvodu velké váhy a velkého rozměru rozváženého zboží. Rozvozová trasa bude v rámci efektivnosti stanovena na cca 600 km za den při cca 10 až 12 zastávkách. Na budoucího dodavatele byly nadále kladeny tyto požadavky. Ve vozovém parku minimálně dva až tři dodávkové automobily splňující předešlé kritéria z důvodů případného výpadku či poruchy vozu. Minimálně čtyři zaměstnanci z toho tři řidiči z povolání v případě náhlé absence. Dále bylo požadováno daňové přiznání za poslední dva roky, finanční rozvaha a výkaz zisku a ztrát, tak aby bylo možné zkontrolovat finanční stabilitu dodavatele. Dále pak prokázání existence aktuálního a dostatečného pojištění, jedná se o pojištění nákladu a to do výše 1 000 000,- a pojištění přepravované hotovosti do výše 500 000,- a to z důvodu manipulace s velkou hotovostí a zbožím vysoké hodnoty. Důležité bylo také prokázání aktuální způsobilosti k výkonu této činnosti a prokázání bez dlužnosti u státních institucí.

3.3.1 Výběr vhodné přepravní společnosti

Na základě stanovených požadavků majitelů společnosti bylo provedeno výběrové řízení na dodavatele přepravních služeb. Pomocí internetových vyhledávačů a poptávkových serverů bylo vybráno a rozesláno 10 poptávek dopravcům v okolí do 30km od sídla společnosti, kteří byli požádáni o účast na výběrovém řízení. Všem účastníkům řízení byli zaslány podrobné podmínky na splnění požadavků a rámcový výhled v jakém rozsahu se bude zakázka realizovat. Viz příloha 1: oznámení o zahájení výběrového řízení.

Výběrového řízení se zúčastnilo pouze 5 respondentů, kteří splňovali požadavky a byli ochotni outsourcing realizovat. Na základě zaslaných cenových nabídek byly posléze vyhodnoceny všechny dopravní společnosti, které byly z hlediska ceny a poskytovaných služeb nejvhodnější. Po vyhodnocení všech informací byla stanovena

jako nejlepší a nejvýhodnější společnost Souček Trans s.r.o. Tato společnost jednak disponovala dostatečným množstvím vhodných dopravních prostředků a vhodných zaměstnanců k přepravě zboží. Dále pak měla pojištění zodpovědnosti v případě poškození zboží a tak i pojištění proti ztrátě finanční hotovosti, s kterou řidiči v rámci rozvozu zboží disponují. Měla také veškerá povolení a oprávnění k provozování činnosti a jejich cenová nabídka byla nejnižší.

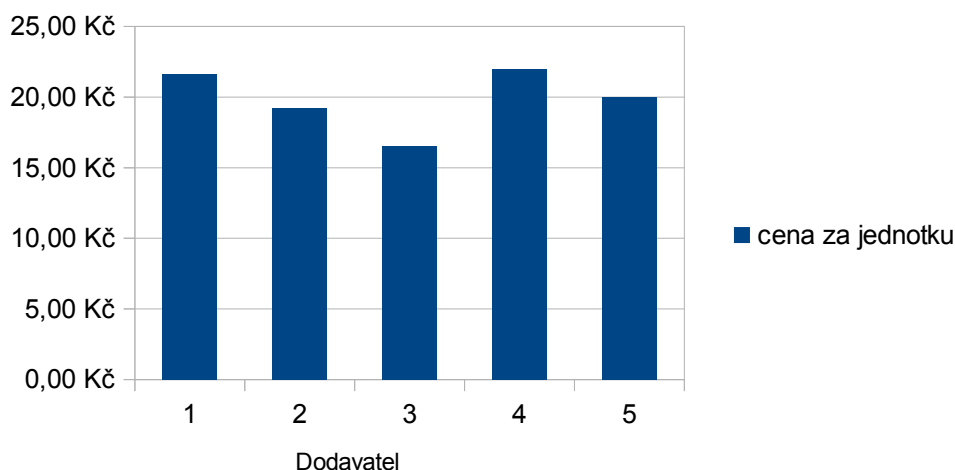
3.3.2 Náklady na outsourcing přepravy

Na základě zaslanych cenových nabídek a zhodnocení všech stanovených kritérií jednotlivých dopravců byla vybrána společnost Souček Trans s.r.o. Níže uvedená tabulka ukazuje jednotlivé cenové nabídky dopravců. Ceny jsou vždy uvedeny bez DPH.

Tabulka 4: Cenové nabídky za ujetý 1 kilometr⁶⁴

č.	Dodavatel	Počet jednotek	jednotka	cena za jednotku	cena celkem
1.	Autodoprava Šuptrans s.r.o	50000	km	21,60 Kč	1 080 000,00 Kč
2.	Autodoprava Petr Hovorka	50000	km	19,20 Kč	960 000,00 Kč
3.	Autodoprava Souček Trans s.r.o.	50000	km	16,00 Kč	800 000,00 Kč
4.	Autodoprava DONICAR s.r.o	50000	km	22,00 Kč	1 100 000,00 Kč
5.	Autodoprava Richard Špiroch	50000	km	20,00 Kč	1 000 000,00 Kč

Graf 3: Cenové nabídky za ujetý 1 kilometr⁶⁵



Výsledkem výběrového řízení na dodavatele přepravních služeb byla s ohledem na všechny kladené požadavky vybrána společnost Souček Trans s.r.o. , která byla cenově nejvýhodnější a splňovala veškeré požadavky zadavatele. Společnost prokázala i dostatek referencí v oboru. Tabulka č.5. stanovuje veškeré náklady na outsourcing. Do

⁶⁴Vlastní zpracování

⁶⁵Vlastní zpracování

výpočtu byly zařazeny i takzvané nepřímé náklady v kterých jsou zahrnuty náklady na uzavření smlouvy, náklady na kontrolu kvality služeb, a transakční náklady.

Tabulka 5: Celkové náklady na outsourcing při nájezdu 50 000 kilometrů⁶⁶

Položka	Počet jednotek	jednotka	cena za jednotku	cena celkem
Přímé náklady na outsourcing	1	km	16,00 Kč	16,00 Kč
Nepřímé náklady na outsourcing	1	3,00%	0,50 Kč	0,50 Kč
Celkové náklady na 50 000 km	50000	km	16,50 Kč	825 000,00 Kč

Z výše uvedené analýzy nákladů vyplývá že společnost Colney s.r.o. vynaložila v roce 2018 za dopravu zboží a výrobků vlastními prostředky celkem 1 089 300 Kč bez DPH viz tabulka č.3. V případě že by využila přepravních služeb společnosti Souček Trans s.r.o. byly by náklady na přepravu v roce 2018 při nájezdu 50 000 km celkem 825 000 Kč bez DPH viz tabulka č.5. V tomto případě mohla firma snížit své náklady až o 264 300 Kč.

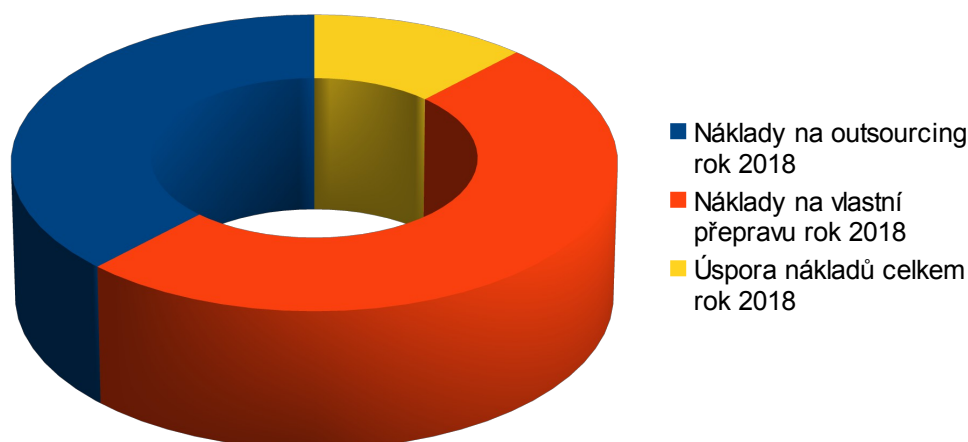
Tabulka 6: Celkové náklady na přepravu - vyhodnocení.⁶⁷

Náklady na přepravu při nájezdu 50 000 km rok 2018	Cena
Náklady na outsourcing rok 2018	825 000,00 Kč
Náklady na vlastní přepravu rok 2018	1 089 300,00 Kč
Úspora nákladů celkem rok 2018	264 300,00 Kč

⁶⁶Vlastní zpracování

⁶⁷Vlastní zpracování

Graf 4: Celkové náklady na přepravu při nájezdu 50 000km rok 2018⁶⁸



Výhody outsourcingu:

- Schopnost reagovat na dané množství poptávky. V případě potřeby je externí společnost schopna pružně reagovat na velikost poptávky, jelikož disponuje větším množstvím dopravních prostředků a větším množstvím zaměstnanců řidičů a závozníků.
- Maximalizace vytížení. Externí dopravce je schopný provádět rozvoz v daných termínech a vzdálenostech i v případě kdy není ze strany objednatele vozidlo plně vytíženo. Dopravce si sám zajistí na daný termín dostatečné vytížení pomocí spedičních společností a maximalizuje tak svůj zisk.
- Výhody z koncentrace. Dopravce, který provozuje více vozidel, si vyjednává lepší cenové a dodací podmínky na nákup vozidel, pohonných hmot a servisní služby z důvodu velkých a pravidelných odběrů. Tímto se pak následně může snížit cena za přepravu.
- Administrativní zátěž. V případě provozování outsourcingu jsou náklady na přepravu snadno vyčíslitelné a tak není potřeba zdlouhavého sledování a počítání nákladů za vlastní provoz přepravy.

⁶⁸Vlastní zpracování

Nevýhody outsourcingu:

- Nepřímé náklady na outsourcing. Společnost musí vynaložit prostředky na zavedení outsourcingu (smlouva, advokát), dále je nutné stanovit člověka, který bude provádět řízení a koordinaci celého outsourcingového procesu a vyhodnocovat jeho přínosy a řešit dílčí problémy, které vzniknou.
- Závislost na dodavateli služby. Společnost se stane při dlouhodobé spolupráci na dopravci a jeho službách přímo závislá. Změna dodavatele však v tomto případě není natolik náročná, aby nebylo možné ho v krátké době rychle nahradit.
- Možnost neplnění smluvních závazků vůči objednateli.

Obecně platí, že všechny nevýhody outsourcingu lze považovat za výhody insourcingu a všechny nevýhody insourcingu lze považovat za výhody outsourcingu.

3.3.3 Rizika outsourcingu

Jelikož se společnost orientuje na trhu B2C nehrozí zde masivní únik dat o odběratelích a riziko s tím spojené. Možným rizikem, který může nastat, je nízká kvalita přepravních služeb. Jedná se především o nešetrné zacházení se zbožím a tím zvýšené riziko reklamací a špatné chování řidičů při dodávkách zboží zákazníkům a komunikaci s nimi. To vše může způsobit negativní pohled zákazníka na celý systém služeb a vede k negativním recenzím. V dnešní době internetu a elektronické komunikace se pak velice rychle šíří negativní recenze o společnosti a její značce to může významně uškodit. Dalším možným rizikem je krach a nenadálé ukončení činnosti dodavatele. V tomto případě je nutné najít rychle náhradu, což může způsobit nemalé náklady. Outsourcing a celý jeho proces je hlavně o důvěře a dobré komunikaci mezi dodavatelem a objednavatelem. Pokud spolupráce nefunguje ke spokojenosti obou stran, stává se celý proces pro všechny nevýhodný.

3.4 Vyhodnocení analýz a jejich porovnání

V prvním kroku bude provedeno vyhodnocení nákladových analýz pomocí analýzy bodu zvratu. V dalším kroku pak bude provedeno hodnocení pomocí multikriteriální analýzy, s využitím Saatyho metody párového srovnávání. V posledním kroku pak bude zpracována analýza rizik a jejich srovnání mezi outsourcingem a

insourcinglem. Jelikož z finančního hlediska je outsourcing hodnocen jako výhodnější nemůže být stanoveno rozhodnutí pouze na základě nákladů bez ohledu na hodnocení ostatních kritérií. Pro rozhodnutí o outsourcingu je důležité zahrnout nejen kvantitativní ale i kvalitativní faktory, pro stanovení co nejlepšího výsledku.

3.4.1 Nákladová analýza bodu zvratu

Pro správné vyhodnocení a porovnání jednotlivých nákladových analýz byla zvolena metoda analýzy bodu zvratu. Touto metodou bylo stanoveno do jakého počtu ujetých kilometrů čili nájezdu vozidla se nákladově vyplatí využití outsourcingu a při jakém počtu ujetých kilometrů se už vyplatí provést insourcing a vrátit přepravu zpět do vlastních činností provozované společností. Veškeré data budou vycházet z předchozí analýzy nákladů.

Tabulka 7: Celkové náklady na outsourcing a insourcing⁶⁹

Položka	Počet jednotek	jednotka	cena za jednotku	cena celkem
Variabilní náklady celkem	50000	km	3,96 Kč	198 000,00 Kč
Fixní náklady celkem	1	rok	891 300,00 Kč	891 300,00 Kč
Náklady celkem insourcing	50000	km	21,79 Kč	1 089 300,00 Kč
Náklady celkem outsourcing	50000	km	16,50 Kč	825 000,00 Kč

⁶⁹Vlastní zpracování

Tabulka 8: Výpočet bodu zvratu⁷⁰

Nájezd v km	P= Cena outsourcing	VN= insourcing	FN= insourcing	VN + FN insourcing
0	0 Kč	0 Kč	891 300 Kč	891 300 Kč
10000	165 000 Kč	39 600 Kč	891 300 Kč	930 900 Kč
20000	330 000 Kč	79 200 Kč	891 300 Kč	970 500 Kč
30000	495 000 Kč	118 800 Kč	891 300 Kč	1 010 100 Kč
40000	660 000 Kč	158 400 Kč	891 300 Kč	1 049 700 Kč
50000	825 000 Kč	198 000 Kč	891 300 Kč	1 089 300 Kč
60000	990 000 Kč	237 600 Kč	891 300 Kč	1 128 900 Kč
70000	1 155 000 Kč	277 200 Kč	891 300 Kč	1 168 500 Kč
80000	1 320 000 Kč	316 800 Kč	891 300 Kč	1 208 100 Kč
90000	1 485 000 Kč	356 400 Kč	891 300 Kč	1 247 700 Kč
100000	1 650 000 Kč	396 000 Kč	891 300 Kč	1 287 300 Kč

Vzorec analýzy bodu zvratu

$$Q = FN / (P - VN)$$

$$Q = 891\,300 / (16,5 - 3,96)$$

$$Q = 71\,077 \text{ Km}$$

Q= Bod zvratu

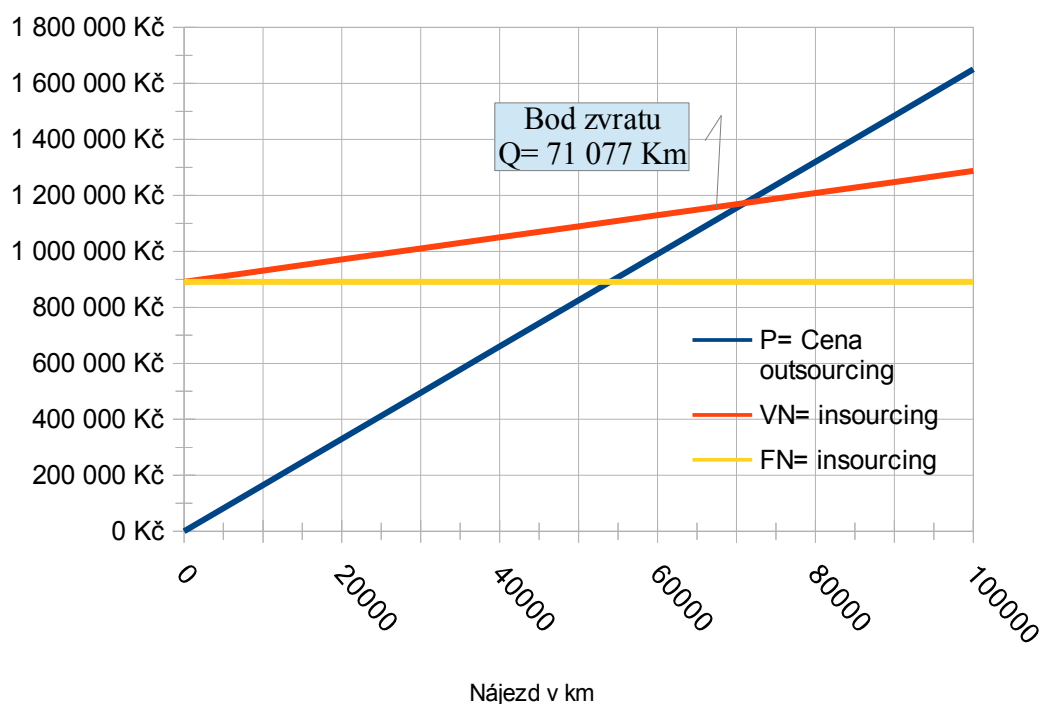
FN= Fixní náklady insourcing

P= Cena outsourcing

VN= Variabilní náklady insourcing

⁷⁰Vlastní zpracování

Graf 5: Analýza bodu zvratu⁷¹



Analýzou bodu zvratu bylo zjištěno, že **outsourcing dopravy se nákladově vyplatí do nájezdu 71 077 km za jeden auto rok**. V případě většího nájezdu by bylo výhodné pro společnost provozovat dopravu vlastními prostředky.

3.4.2 Multikriteriální analýza, Saatyho metoda

Existuje několik metod vícekriteriálních analýz, které umožňují sjednotit a vyhodnotit celkový soubor kritérií a určit výhodnost jednotlivých variant na základě preferencí rozhodovatele. V našem případě byla zvolena Saatyho metoda, která se zdá být v tomto případě nejvhodnější, jelikož tato metoda umožňuje snadné porovnávání kvalitativních a kvantitativních kritérií.

Saatyho metoda určuje kolikrát je jedno kritérium významnější než druhé. Jejich vzájemný vztah určuje Saatyho doporučená bodová stupnice s deskripty.

⁷¹Vlastní zpracování

Tabulka 9: Saatyho doporučená stupnice s deskriptory⁷²

Počet bodů	Deskriptor
1	obě kriteria stejně významná
3	první kritérium slabě významnější než druhé
5	první kritérium o dost významnější než druhé
7	první kritérium hodně významnější než druhé
9	první kritérium absolutně významnější než druhé

Na začátku je potřeba stanovit společná kriteria pro obě varianty, které budeme hodnotit. V našem případě tedy varianta V1 - outsourcing a varianta V2 - insourcing. Pro volbu vhodné varianty byly stanoveny tyto nejdůležitější společná kriteria

- **K1 - Náklady** - náklady jsou velmi důležitým faktorem při rozhodování o outsourcingu. Jak ukázala předchozí analýza nákladů bude tento faktor velmi důležitý.
- **K2 - Kvalita** - Kvalita přepravních služeb musí být na vysoké úrovni.
- **K3 - Flexibilita** - Nutnost přizpůsobit se podmínkám na trhu. V případě zvýšení nebo snížení poptávky na trhu se množství přepravních služeb bude odvíjet podle toho.
- **K4 - Rizika** - Rizika spojená s případným výpadkem přepravy, a to z důvodů nemoci zaměstnanců či poruchy dopravních prostředků.
- **K5 - Zodpovědnost** - Ručení za vzniklé materiální a finanční škody při procesu přepravy zboží.
- **K6 - Komunikace** - Důležitým faktorem je komunikace přepravce s dispečerem ale také i se zákazníkem. V případě špatné komunikace může být celý proces oboustranně nevýhodný.

⁷² Saatyho metoda [cit.2019-03-25]. Dostupné z WWW [tps://slideplayer.cz/slide/3193934/](https://slideplayer.cz/slide/3193934/)

Dalším krokem je určení konkrétních hodnot mezi jednotlivými kritérii podle Saatyho bodové stupnice a ty zanést do matice. Stanovení konkrétních hodnot bylo provedeno na základě konzultace s odpovědným pracovníkem za outsourcing. Saatyho matice je zobrazena v následující tabulce. Cílem je stanovit váhy jednotlivým kritériím.

Tabulka 10: Výpočet vah - Saatyho matice - S⁷³

ij	K1	K2	K3	K4	K5	K6	Geometrický průměr	w - váhy
K1	1,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,16	0,47
K2	0,20	1,00	3,00	0,33	5,00	9,00	1,44	0,16
K3	0,20	0,33	1,00	0,20	0,14	1,00	0,35	0,04
K4	0,20	3,00	5,00	1,00	0,20	5,00	1,20	0,13
K5	0,20	0,20	7,00	5,00	1,00	5,00	1,38	0,16
K6	0,20	0,11	1,00	0,20	0,20	1,00	0,31	0,04
Suma							8,84	1,00

Pro Saatyho matici platí: ⁷⁴ $S_{ii}=1$

$$S_{ji}=1/S_{ij}$$

$$S_{ij} \approx V_i/V_j$$

Pro geometrický průměr platí: $G = \sqrt[n]{x_1 \cdot x_2 \cdot x_3 \cdot \dots \cdot x_n}$

Geometrický průměr n nezáporných čísel je definován jako n -tá odmocnina jejich součinu. Normované váhy získáme dělením jednotlivých geometrických průměrů celkovou sumou všech geometrických průměrů.

V dalším kroku je potřeba sestavit Saatyho matice k jednotlivým kritériím pro porovnání jednotlivých variant. Postup bude probíhat stejným způsobem jako ve výše uvedeném výpočtu.

⁷³Vlastní zpracování

⁷⁴Saatyho matice [cit.2019-03-25]. Dostupné z WWW <https://slideplayer.cz/slide/3193934/>

Tabulka 11: Výpočty dle Sattyho metody

Náklady

i/j	V1	V2	Geometrický průměr	w – váhy
V1	1,00	7,00	2,65	0,88
V2	0,14	1,00	0,37	0,12
Suma			3,02	1

Kvalita

i/j	V1	V2	Geometrický průměr	w – váhy
V1	1,00	0,33	0,57	0,25
V2	3,00	1,00	1,73	0,75
Suma			2,3	1

Flexibilita

i/j	V1	V2	Geometrický průměr	w – váhy
V1	1,00	7,00	2,65	0,88
V2	0,14	1,00	0,37	0,12
Suma			3,02	1

Rizika

i/j	V1	V2	Geometrický průměr	w – váhy
V1	1,00	5,00	2,24	0,83
V2	0,20	1,00	0,45	0,17
Suma			2,69	1

Zodpovědnost

i/j	V1	V2	Geometrický průměr	w – váhy
V1	1,00	1,00	1,00	0,50
V2	1,00	1,00	1,00	0,50
Suma			2	1

Komunikace

i/j	V1	V2	Geometrický průměr	w – váhy
V1	1,00	0,33	0,57	0,25
V2	3,00	1,00	1,73	0,75
Suma			2,3	1

V závěrečném hodnocení jednotlivých variant outsourcingu a insourcingu probíhá stanovení vah dílčích kritérií. Vyhodnocení probíhá na základě zjednodušeného multikritériálního vzorce.

Zjednodušené multikriteriální hodnocení

$$H_i = \sum_j v_j \cdot h_{ij}$$

$i=1, \dots, m$ (číslo varianty)

$j=1, \dots, n$ (číslo kritéria)

H_i ... celkové ohodnocení i -té varianty

v_j ... váhy kritérií

75

h_{ij} ... dílčí ohodnocení i -té varianty vzhledem k j -tému kritériu

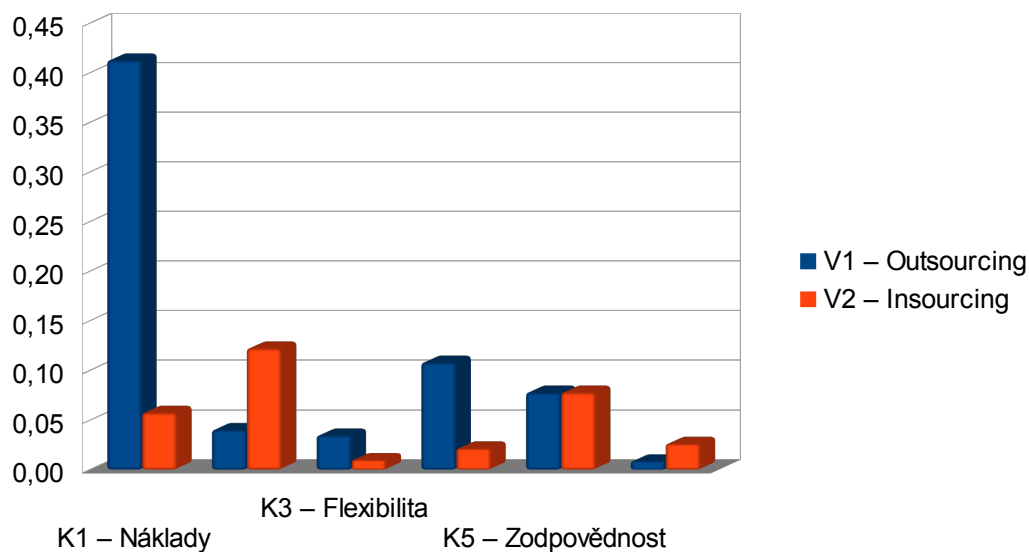
Tabulka 12: Hodnocení jednotlivých variant ⁷⁶

Kriteria	V1 – Outsourcing	V2 – Insourcing	Váha kritérií
K1 – Náklady	0,41	0,06	0,47
K2 – Kvalita	0,04	0,12	0,16
K3 – Flexibilita	0,03	0,01	0,04
K4 – Rizika	0,11	0,02	0,13
K5 – Zodpovědnost	0,08	0,08	0,16
K6 – Komunikace	0,01	0,03	0,04
Suma	0,68	0,32	1
Pořadí	1.	2.	

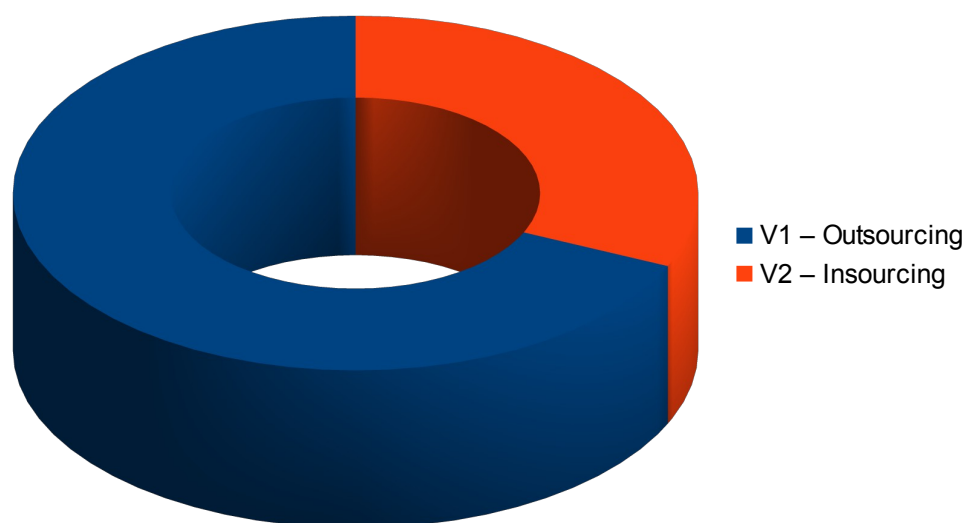
⁷⁵ *Zjednodušené multikriteriální hodnocení* [cit.2019-03-25]. Dostupné z WWW <https://slideplayer.cz/slide/3193934/>

⁷⁶Vlastní zpracování

Graf 6: Hodnocení jednotlivých kritérií outsourcingu a insourcingu⁷⁷



Graf 7: Hodnocení jednotlivých variant outsourcingu a insourcingu⁷⁸



Z výše uvedené tabulky 12. je patrné, že výhodnější variantou pro společnost Colney s.r.o. je využití outsourcingu. Z uvedené multikriteriální analýzy vyplývá, že **převažují výhody outsourcingu** nejenom nákladové ale také výhody flexibility a snížení možných rizik.

⁷⁷Vlastní zpracování

⁷⁸Vlastní zpracování

3.4.3 Analýza rizik

Analýza rizik je nedílnou součástí každého nově zaváděného procesu. Nově zaváděné procesy se nikdy neobejdou bez rizik, které mohou způsobit velké ztráty a to například finanční, kapacitní a materiálové. V této kapitole bude provedena kvalitativní analýza rizik a stanoveny možné rizika, které mohou v procesu přepravy zboží a produktů nastat. Bude provedeno zhodnocení a porovnání míry rizika mezi outsourcingem a insourcingem.

Na začátku je potřeba stanovit jednotlivá rizika, která mohou při přepravě nastat. Tyto největší možná rizika jsem stanovil spolu s managementem společnosti Colney s.r.o.

- **R1** - Riziko úniku citlivých dat o zákaznících.
- **R2** - Riziko poškození zboží a produktů při přepravě.
- **R3** - Riziko krachu přepravce.
- **R4** - Riziko výpadku přepravy z technických důvodů, či absence zaměstnance.
- **R5** - Riziko ztráty či odcizení hotovosti při manipulaci.
- **R6** - Riziko negativní reakce zákazníka na kvalitu přepravy.

Každé riziko, které může nastat má různé dopady. Dopady rizika nebo-li následky hodnotím v níže uvedené pěti bodové stupnici.

Tabulka 13: Dopad rizik⁷⁹

Body	Dopad rizik	Popis dopadu
5	KRIZOVÉ	Situace zásadně omezí nebo ukončí provoz firmy (např. bankrot, ztráty na životech apod.)
4	VÝZNAMNÉ	Situace velmi nebezpečně ovlivňuje vnitřní i vnější chod firmy (např. vznik významných ztrát finančních - 100% nad rozpočet, časových, vznik soudních sporů, vzniknou zranění apod.)
3	STŘEDNÍ	Situace nebezpečně ovlivní vnitřní i vnější chod firmy (např. ztráty vzniknou, ale firma je schopna dále fungovat, vzniknou finanční ztráty do výše 30% rozpočtu apod.)
2	NEVÝZNAMNÉ	Situace omezuje vnitřní chod firmy (např. dojde k časovým zpožděním do max výše 30 dní)
1	ZANEDBATELNÉ	Situace sice negativně omezuje chod firmy, ale nezpůsobuje ztráty větší jak 5%

V dalším kroku je stanovena pravděpodobnost výskytu rizika. Pravděpodobnost je opět hodnocena v níže uvedené pěti bodové stupnici.

Tabulka 14: Pravděpodobnost výskytu rizika⁸⁰

Body	Pravděpodobnost výskytu rizika	Popis dopadu
5	JISTÉ	Riziko se téměř vždy vyskytne nebo s pravděpodobností 90-100%
4	PRAVDĚPODOBNÉ	Riziko se pravděpodobně vyskytne
3	MOŽNÉ	Riziko se někdy může vyskytnout (např. za specifických podmínek)
2	NEPRAVDĚPODOBNÉ	Riziko se někdy může vyskytnout, ale je to nepravděpodobné
1	VYLOUČENÉ	Riziko se vyskytne pouze ve výjimečných případech a za specifických podmínek

U každého rizika se počítá stupeň významnosti rizika:

Významnost rizika = Dopady rizika * Pravděpodobnost výskytu rizika

Dopady jsou většinou hodnoceny stupnicí 1-5, od dopadů zanedbatelných (1) až po krizové (5). Podobně je hodnocena pravděpodobnost výskytu od vyloučené (1) až po jisté (5). S využitím takového ohodnocení vznikne matice významnosti rizika, kde jsou rizika rozčleněna na:

- nízká - < 12
- střední - 12 a < 16
- vysoká - > 16⁸¹

⁷⁹Analýza rizik [cit.2019-03-25]. Dostupné z WWW: <https://www.vlastnicesta.cz/metody/analyza-rizik-risk/>

⁸⁰Analýza rizik [cit.2019-03-25]. Dostupné z WWW: <https://www.vlastnicesta.cz/metody/analyza-rizik-risk/>

⁸¹Analýza rizik [cit.2019-03-25]. Dostupné z WWW: <https://www.vlastnicesta.cz/metody/analyza-rizik-risk/>

Tabulka 15: Analýza rizik outsourcingu⁸²

Dopady rizika	5	5	10	15	20	25	vysoká
	4	4	8	R5=12	16	20	
	3	R3=3	6	9	12	15	střední
	2	2	R4=4	R2=6	R6=8	10	
	1	1	R1=2	3	4	5	nízká
	Body	1	2	3	4	5	Stupeň významnosti
Pravděpodobnost výskytu rizika							

Tabulka 16: Analýza rizik insourcingu⁸³

Dopady rizika	5	5	R3=10	15	20	25	vysoká
	4	4	R5=8	12	16	20	
	3	3	6	9	12	15	střední
	2	2	R2=4	R1,R6=6	R4=8	10	
	1	1	2	3	4	5	nízká
	Body	1	2	3	4	5	Stupeň významnosti
Pravděpodobnost výskytu rizika							

Tabulka 17: Porovnání rizik outsourcingu a insourcingu⁸⁴

Stanovená rizika	Outsourcing	Insourcing
R1 – Únik dat	2	6
R2 – Poškození zboží	6	4
R3 – Krach přepravce	3	10
R4 – Výpadek přepravy	4	8
R5 – Manipulace s hotovostí	12	8
R6 – Negativní reakce zákazníka	8	6
Suma	35	42
Pořadí	1.	2.

⁸²Vlastní zpracování

⁸³Vlastní zpracování

⁸⁴Vlastní zpracování

Graf 8: Porovnání rizik outsourcingu a insourcingu⁸⁵



Z výše uvedených výsledků analýzy rizik vyplývá, že **outsourcing přepravy je pro společnost Colney s.r.o. méně rizikový než insourcing**. Z analýzy však také vyplývá, že při zavedení outsourcingu musí společnost dbát zvýšené pozornosti při manipulaci s hotovostí, která je v dílčím hodnocení nejrizikovějším faktorem. Analýza nevykazuje ani v jednom případě vysokou významnost rizika.

3.5 Hodnocení a doporučení

Na základě informací ze zpracovaných analýz a to jak nákladové analýzy bodu zvratu a multikriteriální analýzy tak vyhodnocení rizik bylo zjištěno ve všech případech, že pro společnost Colney s.r.o. je v tuto chvíli výhodné zavedení outsourcingu. V této kapitole podrobně zhodnocuji jednotlivé výsledky všech analýz.

3.5.1 Hodnocení analýzy bodu zvratu

Po provedení nákladové analýzy bodu zvratu a stanovení všech nákladových kritérií bylo vypočteno, že v případě nájezdu do 71 077 km, tedy ujetých kilometrů, **se v rámci nákladů vyplatí společnosti Colney s.r.o. přenechat přepravu zboží a produktů externí společnosti**. Dle dostupných interních informací měla společnost v roce 2018 při přepravě produktů vlastními prostředky nájezd cca 50 000 km. V případě kdyby společnost zvýšila své prodeje a tím by se zvýšila i četnost přepravy a dostala se nad hranici bodu zvratu, doporučuji znovu přepočítat podle aktuálních nákladových cen

⁸⁵Vlastní zpracování

na trhu. Dále pak určit zda-li je outsourcing stále nákladově výhodný a nebo se rozhodnout pro insourcing a vrátit tuto službu zpět do vnitropodnikového procesu.

3.5.2 Hodnocení multikriteriální analýzy

V dalším kroku byla provedena multikriteriální analýza pomocí Saatyho metody. Spolu se zástupcem vedení společnosti, který je zodpovědný za proces outsourcingu jsme stanovili šest nejdůležitějších kritérií. Byla stanovena významnost jednotlivých kritérií mezi sebou podle Saatyho doporučené bodové stupnice s deskripty. Na základě výpočtů pak z této analýzy vyšlo na jevo , že společnost Colney s.r.o. nejvíce preferuje cenu, dále pak kvalitu přepravních služeb a rizika v případě výpadku přepravy. Všechna kritéria pak byla jednotlivě posuzována v rámci obou variant a to jak outsourcingu tak insourcingu. Z výsledku multikriteriální analýzy vyšlo, že pro společnost v rámci svých preferencí jednotlivých kritérií **je outsourcing výhodnější**.

3.5.3 Hodnocení míry rizika

V závěru byla provedena analýza rizik. Spolu s managementem společnosti byly stanoveny nejpravděpodobnější rizika, které mohu nastat. Tato rizika byla vyhodnocena a porovnána v rámci outsourcingu a insourcingu. Z výsledků vyšlo, že **zavedení outsourcingu je pro společnost méně rizikové** než provozování vlastní přepravy. Z dílčích výsledků vychází, že nejvíce kritickým bodem outsourcingu je manipulace s hotovostí peněz. Pro toto riziko je potřeba najít vhodné opatření, které by jej eliminovalo. Doporučuji při sestavování smlouvy o outsourcingu zahrnout smluvní podmínky o vypořádání hotovosti a případné zajištění a smluvní pokuty při nedodržení podmínek. Dále je nutné, aby dodavatel přepravních služeb měl uzavřené dostatečné pojištění hotovosti pro případ ztráty či odcizení. Ostatní rizika, která byla hodnocena, nevykazují vysokou nebo střední míru rizika. Možná rizika je potřeba stále snižovat a snažit se jim zabránit, i když v mnohých případech se jim úplně zabránit nedá.

4 Závěr

Cílem této práce bylo provést komplexní analýzu využití outsourcingu pro snížení nákladů. Při posouzení všech činností, které společnost Colney s.r.o. provádí a které nejsou její hlavní podnikatelskou činností. Díky této analýze byla jako činnost vhodná k outsourcingu zvolena přeprava zboží a produktů k zákazníkovi. Při posuzování outsourcingu, jako nástroje na snížení nákladů je velmi důležitým faktorem cena za službu. Nemí však dobré sledovat pouze cenu, ale také ostatní faktory, které mohou celý proces outsourcingu ovlivnit. V práci bylo tedy také věcně posouzeno co proces outsourcingu přinese, ať už výhody, nevýhody a nebo rizika.

Zásadní rozhodovací proces pro využití outsourcingu, byl popsán v teoretické části práce. Mapuje historii i současnost outsourcingu, kritéria pro vhodně zvolenou činnost, dále jednotlivé procesy na zvolení vhodného dodavatele a i možná rizika zavedení outsourcingu.

V praktické části práce byla zpracována analýza nákladů spojená jak s outsourcingem tak ale i insourcigem. Byly stanoveny veškeré variabilní i fixní náklady na přepravu a ty pak byly vyhodnoceny v analýze bodu zvratu, která ukázala že v tuto chvíli by bylo výhodné pro společnost z hlediska nákladů outsourcing zavést. Dále byla zpracována multikriteriální analýza podle Saatyho metody. Při stanovení jednotlivých kritérií a vyhodnocení obou variant a to jak outsourcingu tak insourcigu, bylo zjištěno že outsourcing je výhodný. Dále byla zpracována analýza rizik stanoveny největší rizika, která mohou při přepravě zboží nastat a jednotlivě kvalifikována. Výsledkem bylo, že rizika jsou v obou případech nízká a pro společnost přijatelná. Avšak rizika u outsourcingu byla menší než u insourcigu.

Na základě provedených analýz mohu managementu společnosti Colney s.r.o. proces outsourcingu doporučit. Ve všech případech provedených analýz vyšlo na jevo, že outsourcing je v tuto chvíli výhodnější než provozování vlastní přepravy. Společnost a její management by však měl vzít na vědomí veškerá možná rizika, která mohou nastat a snažit se je co nejvíce eliminovat. Zvláště pak manipulace s hotovostí při předávání dopravce a zodpovědné osoby. V tomto procesu je totiž manipulace s hotovostí nejrizikovějším faktorem. Díky této analyticky zpracované práci dle dostupných informací a dat, si může společnost Colney s.r.o. a její management vše lépe

vyhodnotit a snáze se rozhodnout pro zavedení outsourcingu přepravy, či ponechání tohoto procesu ve vlastních činnostech.

5 Seznam použitých zdrojů

Literární zdroje

1. BRUCKNER, T., VOŘÍŠEK, J. *Outsourcing informačních systémů*. Praha : Ekopress, 1998. 119 s. ISBN 80-86119-07-6.
2. DAŇO, F., HANULÁKOVÁ, E., VOKOUNOVÁ, D. *Poradenstvo a outsourcing v marketingu*. 1.vyd. Bratislava : Ekonóm, 2005. 161 s. ISBN 9788022521093.
3. DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. Praha : C.H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4
4. DVOŘÁČEK, J., TYLL, L. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. 1.vyd. Praha : C.H. Beck, 2010. 183 s. ISBN 978-80-7400-010-2.
5. GREAVER, M.F., *Strategic outsourcing: a structured approach to outsourcing decisions and initiatives*. New York: AMACOM, c1999, 314 s. ISBN 0-8144-0434-0.
6. HÜBNER, M. A spol., *Outsourcing – příručka manažera*. Praha: TATE International, 2008, 268 s. ISBN 978-80-86813-16-5.
7. KAMPF, R. *Outsourcing dopravně-logistických procesů*. Brno : Tribun EU, 2008. 196 s. ISBN 978-80-7399-437-2.
8. RYDVALOVÁ, P., RYDVAL, J. *Outsourcing ve firmě: průvodce pro manažera s tipy pro české prostředí*. Brno : Computer Press, 2007. 112 s. ISBN 978-80-251-1807-8.
9. VYDROVÁ, M. Čas a myšlenky Henryho Forda. *Eurofirma*, 2005, roč. III
10. VYSKOČIL, V. K., ŠTRUP, O. *Podpůrné procesy a snižování režijních nákladů: (facility management)*. Praha : Professional Publishing, 2003. 288 s. ISBN 80-86419-45-2.

Elektronické zdroje

1. POPOVIČOVÁ, V. Outsourcovat, či neoutsourcovat? *Časopis IT Systems* [online], 4/2005 [cit.2007-04-04]. Dostupné z WWW: <<http://casopis.systemonline.cz/1997-outsourcovat-ci-neoutsourcovat-htm>>.
2. *Analýza rizik* [cit.2019-03-25]. Dostupné z WWW: <https://www.vlastnicesta.cz/metody/analyza-rizik-risk/>
3. *Zjednodušené multikriteriální hodnocení* [cit.2019-03-25]. Dostupné z WWW [tps://slideplayer.cz/slide/3193934/](https://slideplayer.cz/slide/3193934/)

4. *Sattyho matice* [cit.2019-03-25]. Dostupné z WWW
[tps://slideplayer.cz/slide/3193934/](https://slideplayer.cz/slide/3193934/)
5. *Sattyho metoda* [cit.2019-03-25]. Dostupné z WWW
[tps://slideplayer.cz/slide/3193934/](https://slideplayer.cz/slide/3193934/)

Legislativní dokumenty

1. ČSN/EN 15221. Facility management. ÚNMZ. 1.6.2007

Seznam příloh

1. Příloha 1: Oznámení o zahájení výběrového řízení

Ostatní zdroje

Kromě výše uvedených zdrojů byly při zpracování bakalářské práce využity následující materiály:

- Databáze Automatizovaného rozpočtového informačního systému MF ČR,
- Interní zdroje z ekonomické činnosti a účetnictví společnosti COLNEY s.r.o.
- Vlastní zpracování

Seznam obrázků, tabulek a grafů

Obrázek 1: Hierarchie cílů společnosti při outsourcingu.....	14
Obrázek 2: Přehled podnikových činností.....	17
Tabulka 1: Klasifikační analýza nákladů vlastní přepravy.....	30
Tabulka 2: Výpočet nákladů podle jednotlivých položek.....	32
Tabulka 3: Cena za ujetý 1km při provozování vlastní přepravy.....	33
Tabulka 4: Cenové nabídky za ujetý 1km.....	36
Tabulka 5: Celkové náklady na outsourcing na ujetých 50 000 Km.....	37
Tabulka 6: Celkové náklady na přepravu vyhodnocení.....	37
Tabulka 7: Celkové náklady na outsourcing a insourcing.....	40
Tabulka 8: Výpočet bodu zvratu.....	41
Tabulka 9: Saatyho doporučená stupnice s deskriptory.....	43
Tabulka 10: Výpočet vah – Saatyho matice	44
Tabulka 11: Výpočty dle Saatyho metody.....	45
Tabulka 12: Hodnocení jednotlivých variant.....	46
Tabulka 13: Dopad rizik.....	49
Tabulka 14: Pravděpodobnost výskytu rizik.....	49
Tabulka 15: Analýza rizik outsourcingu.....	50
Tabulka 16: Analýza rizik insourcingu.....	50
Tabulka 17: Porovnání rizik outsourcingu a insourcingu.....	50
Graf 1: Celkové variabilní náklady na dopravu za 1kilometr.....	30
Graf 2: Celkové fixní náklady na vlastní přepravu za 1rok.....	31
Graf 3: Cenové nabídky za 1 ujetý km.....	36
Graf 4: Celkové náklady na přepravu ři ujetých 50000km rok 2018.....	38
Graf 5: Analýza bodu zvratu.....	42
Graf 6: Hodnocení jednotlivých kritérií outsourcingu a insourcingu	47
Graf 7: Hodnocení jednotlivých variant outsourcingu a insourcingu.....	47
Graf 8: Porovnání rizik outsourcingu a insourcingu	51

Přílohy

Příloha 1: Oznámení o zahájení výběrového řízení



OZNÁMENÍ O ZAHÁJENÍ VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ

1. Firma: COLNEY s.r.o.
Sídlo: Budějovická 647, Ledenice 373 11
IČ: 24260967

Vyhlašuje výběrové řízení na poskytování služeb v oblasti přeprava zboží a produktů koncovým zákazníkům.

Předpokládaný rozsah služeb:

Přeprava zboží a produktů dodávkovým vozem v rozsahu 2 krát v týdnu při délce jedné trasy cca 600 kilometrů a 10 až 12 zastávkách.

Požadavky na vozový park:

Minimálně 2 až 3 dodávková vozidla o velikosti ložné plochy 4,5 metru a nosnosti 1,2 tuny. Vozidla musí být ve vlastnictví podnikající osoby. Plnění zakázky dalšími subdodavateli není dovoleno.

Požadavky na zaměstnance:

Minimálně 4 zaměstnance z toho tři profesionální řidiči z povolání na hlavní pracovní poměr. Z důvodu velké váhy přepravovaného zboží a produktů je nutno rozvoz provádět ve dvou zaměstnancích.

Požadavky na pojištění:

Sjednané aktuální pojištění pro případ poškození nákladu do výše 1 000 000,- Kč a pojištění pro nakládání s hotovostí do výše 500 000,- Kč.

Požadavky na odbornou způsobilost:

Prokázání aktuální způsobilosti k výkonu mezinárodní a vnitrostátní autodopravy. Výpis obchodního rejstříku. Výpis z živnostenského rejstříku.



2. Předpokládaná hodnota zakázky: 1 100 000,- Kč/ rok

3. Podrobné podklady a informace nezbytné pro zpracování a podávání nabídek, kvalifikační předpoklady uchazečů a požadavky na jejich prokázání i způsob a kritéria hodnocení nabídek včetně váhy jednotlivých kritérií je možné si vyžádat písemně, telefonicky nebo elektronicky na následujících kontaktech:

Adresa: COLNEY s.r.o., Budějovická 647, Ledenice 373 11

Kontaktní osoba: Mgr. Darina Filipová

E- mail: colney@email.cz

Tel.: 606 158 467

Výše uvedená adresa je zároveň místem pro podání nabídek uchazečů, přičemž rozhodující je datum přijetí nabídky, nikoliv datum odeslání.

4. Nabídky budou předkládány v českém jazyce (lze umožnit i jiný jazyk).

5. Soutěžní lhůta pro předkládání nabídek začíná dnem odeslání oznámení o zahájení výběrového řízení a končí dne 31.1.2019

6. Společnost prohlašuje, že toto výběrové řízení není veřejnou obchodní soutěží ani veřejným příslibem a **nejedná se o veřejnou zakázku.**

7. Společnost si vyhrazuje právo výběrové řízení zrušit.