

# Outsourcing účetnictví ve společnosti NWT a.s.

Adam Gillern

---

Bakalářská práce  
2022



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav financí a účetnictví

Akademický rok: 2021/2022

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Adam Gillern  
Osobní číslo: M19143  
Studijní program: B6202 Hospodářská politika a správa  
Studijní obor: Účetnictví a daně  
Forma studia: Prezenční  
Téma práce: Outsourcing účetnictví ve společnosti NWT a.s.

## Zásady pro vypracování

### Úvod

Definujte cíle a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Zpracujte literární prameny v oblasti outsourcingu, vymezte pojem outsourcing účetnictví včetně důvodů, proč firmy outsourcing využívají, výhody a nevýhody outsourcingu.
- Definujte pojmy, se kterými budete pracovat v praktické části a formulujte východiska pro analýzu.

#### II. Praktická část

- Vypracujte analýzu současného stavu outsourcingu účetnictví ve společnosti.
- Vyhodnoťte výsledky analýzy, silné a slabé stránky současného stavu.
- Formulujte závěry pro návrh zhodnocení v oblasti snižování nákladů a zhodnocení vedení účetnictví ve společnosti.
- Zhodnoťte ekonomickou náročnost a přínosy navrhovaného řešení a případná rizika spojená s realizací.

### Závěr

Rozsah bakalářské práce: cca 40 stran  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam doporučené literatury:

DVOŘÁČEK, Jiří a Ladislav TYLL. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. Praha: C.H Beck, 2010, 183 s. ISBN 9788074000102.

JIRSÁK, Petr, Michal MERVART a Marek VINŠ. *Logistika pro ekonomy – vstupní logistika*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 263 s. ISBN 9788073579586.

MAISNER, Martin a Jiří ČERNÝ. *Právní aspekty outsourcingu*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 163 s. ISBN 9788073577469.

MILBERG, William S. a Deborah WINKLER. *Outsourcing economics: global value chains in capitalist development*. New York: Cambridge University Press, 2013, 349 s. ISBN 9781107026995.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. David Homola, Ph.D.  
Ústav financí a účetnictví

Datum zadání bakalářské práce: 11. února 2022  
Termín odevzdání bakalářské práce: 20. května 2022

L.S.

---

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.  
děkan

---

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 11. února 2022

**PROHLÁŠENÍ AUTORA  
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

**Prohlašuji, že**

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s příhouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

**Prohlašuji,**

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: .....

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou hodnocení outsourcingu účetnictví a mzdové agendy. Je rozdělena na část teoretickou, která popisuje obecné pojmy, důvody pro zavedení outsourcingu, a z toho plynoucí výhody a nevýhody pro zadavatele při jeho provozu. Praktická část zkoumá možnosti implementace outsourcingu účetnictví a mzdové agendy ve firmě NWT a.s. Zlín. Srovnává náklady outsourcingu s možnými úsporami při jeho zavedení v několika variantách. Téma je zpracováno do 7 kapitol.

Klíčová slova: outsourcing, insourcing, outplacement, offshoring, účetnictví, outsourcing účetnictví, outsourcing mzdové agendy, výhody a nevýhody outsourcingu.

## **ABSTRACT**

This bachelor thesis deals with evaluation of accounting and payroll outsourcing. It is divided into two parts where the first theoretical one attempts to describe the general concepts and reasons behind outsourcing and resulting advantages and disadvantages for the outsourcer and their operations. The practical part examines the possibilities of implementation of outsourcing of the accounting and payroll in the company NWT a.s. Zlin. It compares the costs and savings of the outsourcing when implementing several different cases. The topic is divided into seven consecutive chapters.

Keywords: outsourcing, insourcing, outplacement, offshoring, accounting, accounting outsourcing, payroll outsourcing, advantages and disadvantages of outsourcing.

Tímto bych rád vyjádřil poděkování panu Ing. Davidovi Homolovi, Ph.D., vedoucímu své bakalářské práce. Díky jeho profesionálnímu a obětavému vedení jsem toto téma mohl kvalitně zpracovat. Také bych rád vyjádřil poděkování všem zaměstnancům společnosti NWT a.s. za poskytnutí potřebných podkladů, informací, ale hlavně za veškerý čas, který mi i přes všechny své pracovní povinnosti poskytli.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

# OBSAH

ÚVOD.....	9
<b>CÍLE A METODY BAKALÁŘSKÉ PRÁCE .....</b>	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>12</b>
<b>1 POJEM OUTSOURCING.....</b>	<b>13</b>
1.1 OUTPLACEMENT.....	14
1.1.1 Offshoring .....	15
1.1.2 Insourcing.....	16
1.2 HISTORIE A VÝVOJ OUTSOURCINGU.....	16
1.3 VNÍMÁNÍ OUTSOURCINGU V ČESKÝCH MÉDIÍ NA POČÁTKU 21. STOLETÍ .....	17
<b>2 PROČ ZROVNA OUTSOURCING? .....</b>	<b>19</b>
<b>3 ÚČETNICTVÍ .....</b>	<b>23</b>
3.1 VÝZNAM A FUNKCE ÚČETNICTVÍ.....	23
3.2 ÚČETNÍ VÝKAZY.....	24
3.2.1 Rozvaha.....	24
3.2.2 Výkaz zisku a ztráty .....	24
3.2.3 Náklady .....	24
3.2.4 Výnosy .....	24
<b>4 OUTSOURCING ÚČETNICTVÍ .....</b>	<b>25</b>
4.1 PRÁVNÍ ÚPRAVA OUTSOURCINGU .....	26
4.2 VÝHODY A NEVÝHODY OUTSOURCINGU ÚČETNICTVÍ .....	27
4.2.1 Outsourcing účetnictví a jeho výhody.....	27
4.2.2 Outsourcing účetnictví a jeho nevýhody.....	29
4.3 PROCES OUTSOURCINGU ÚČETNICTVÍ.....	30
4.3.1 Rozhodnutí o outsourcingu účetnictví .....	30
4.3.2 Výběr partnera pro outsourcing .....	31
4.3.3 Smlouva.....	32
4.3.4 Forma outsourcingové smlouvy.....	32
4.3.5 Obsah outsourcingové smlouvy .....	33
4.3.6 Implementace outsourcingu .....	36
4.3.7 Využívání a hodnocení efektivity.....	36
4.4 NÁKLADY NA OUTSOURCING.....	37
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>39</b>
<b>5 SPOLEČNOST NWT A.S. ....</b>	<b>40</b>
5.2 STRUKTURA EKONOMICKÉ DIVIZE .....	44
<b>6 OUTSOURCING ÚČETNÍCH PRACÍ PRO NWT A.S. ....</b>	<b>47</b>
6.1 MANDÁTNÍ SMLOUVA .....	47
6.2 NABÍDKY ÚČETNÍ FIRMY .....	48

6.2.1	Stanovení ceny outsourcingu účetnictví.....	49
6.2.2	Stanovení ceny outsourcingu mzdové agendy .....	50
6.4	VÝPOČET NÁKLADŮ OUTSOURCINGU .....	51
6.4.1	Náklady na outsourcing účetnictví.....	51
6.4.2	Náklady na outsourcing mzdové agendy .....	53
6.5	VYHODNOCENÍ PŘÍNOSŮ ZAVEDENÍ OUTSOURCINGU .....	55
6.5.1	Vyhodnocení outsourcingu účetnictví.....	55
6.5.2	Vyhodnocení outsourcingu mzdové agendy .....	58
6.5.3	Vyhodnocení outsourcingu účetnictví a mzdové agendy.....	61
6.6	ZHODNOCENÍ.....	64
<b>7</b>	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>67</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>69</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>72</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>73</b>
	<b>SEZNAM SCHÉMAT .....</b>	<b>74</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>75</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>76</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>77</b>



## ÚVOD

Outsourcing, tedy „zajišťování činností od externích dodavatelů“, můžeme charakterizovat jako určitou formu spolupráce mezi společnostmi. Využití takové spolupráce můžeme datovat již do dávnověku, kdy jedna skupina lidí pomáhala jiné skupině. Dnešní systém spolupráce se začal hojně používat až v sedmdesátých a osmdesátých letech 20. století, kdy se outsourcing stal pro mezinárodní koncerny, jako např. GM, Kodak, Xerox apod., nezbytnou součástí podnikových procesů pro určité oblasti jejich činností.

V dnešním zrychleném a čím dál více se globalizujícím světě vyhledávají zahraniční, ale i tuzemské společnosti stále nové možnosti, jak být připraveni stát se více konkurenceschopnými jak na lokálním trhu, tak i na celosvětových trzích.

Cesta ke konkurenčním výhodám může spočívat v tom, že podnik svým odběratelům nabídne produkty nebo služby levněji, než je nabízí konkurence. Další možnou variantou může být nabídka úplně nové služby nebo nového výrobku, které ostatní podniky nenabízejí. Pokud je tato inovace efektivnější, může být pro odběratele výhodná i přes nabízenou vyšší cenu.

Outsourcing je tedy jedna z cest k dosažení lepšího postavení na trhu i v oblasti nákladů. Způsob podnikání, kdy si podnik sám zařizuje veškeré činnosti, je dnes prakticky nemožný. V situaci, kdy jsou podniky nuceny k neustálé specializaci a zvyšování konkurenceschopnosti v důsledku stále zvyšující se poptávky po kvalitě, musejí hledat vhodného partnera pro spolupráci. Pokud firmy chtějí zlepšovat své postavení na trhu, musí se zaměřit především na své hlavní činnosti a vedlejší činnosti zařizovat pomocí externích společností. Takové řešení je jedna z cest zlepšení pozice firmy na trhu.

Cílem mé bakalářské práce je popis fungování outsourcingu účetnictví, jeho výhod a nevýhod v podnikových činnostech, vyhodnocení a případné doporučení budoucího způsobu hospodaření a význam outsourcingu v oblasti zvyšování konkurenceschopnosti firmy nejen v oblasti snižování nákladů, nýbrž i zvyšování kvality produkce.

Teoretická část se zabývá pojmem outsourcing účetnictví obecně, popisuje jeho nástroje, nabízí důvody pro jeho zavedení ve společnosti, definuje funkci účetnictví a odpovídá na otázku, zda je zavedení outsourcingu výhodné či nevýhodné.

Praktická část je zaměřena na společnost NWT a.s., která zvažuje využít služeb outsourcingu v oblasti účetní agendy. Bude se rozhodovat, zda využít služeb externích společností nebo spravovat účetnictví a správu mzdové agendu vlastními silami.

Bakalářská práce dochází k závěru, že navázání outsourcingové spolupráce v účetní agendě a mzdové agendě je podle výsledků provedených výpočtů v této práci pro společnost NWT a.s. nevýhodné.

V závěru uvádím svůj osobní názor k hypotéze, zda zavedení outsourcingu externí společností v podniku NWT a.s. skutečně minimalizuje náklady a zvyšuje konkurenční výhodu na trhu.

K vypracování této práce byly použity podklady nákladů firmy NWT a.s., výsledky rozhovorů s managementem této firmy a teoretické poznatky z použité literatury.

## CÍLE A METODY BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Hlavním cílem bakalářské práce bylo zjistit, zda je pro společnost NWT a.s. výhodné převést vedení účetnictví a správu mzdové agendy na externí společnost, která se zabývá poskytováním outsourcingových služeb, nebo zda je společnost výhodnější pokračovat ve vedení účetní a mzdové agendy vlastními silami.

Pro zpracování teoretické části bylo důležité nastudovat informace z odborné literatury, která se zabývá oblastí outsourcingu účetnictví, výhodami a nevýhodami spojené s outsourcingem a náklady, které souvisí s vytěsněním činností na účetní firmu. Tyto informace následně sloužily ke zpracování praktické části.

Cílem praktické části bylo zjistit z výkazu zisku a ztráty společnosti NWT a.s. celkové tržby, ze kterých byl následně stanoven roční a měsíční obrat společnosti. Tyto údaje byly následně použity jako podklad pro výpočty. Pro zjištění výhodnosti, nebo nevýhodnosti zavedení outsourcingu účetnictví a mzdové agendy ve společnosti NWT a.s. bylo také důležité zjistit celkový počet zaúčtovaných položek společnosti za rok 2021 a nabídkové ceny, které si účetní firma fakturuje za služby outsourcingu. Získáním těchto informací bylo možné zjistit, zda je tento krok pro firmu výhodný nebo nevýhodný.

Dále bylo pro další zpracování praktické části důležité znát interní data společnosti, zejména data z ekonomické divize, které byly pro výpočty a následné výsledky naprosto klíčové. Tyto informace byly poskytnuty během vzájemné spolupráce mezi autorem práce a vrcholným management a ostatními pracovníky ze společnosti NWT a.s. Pro zpracování praktické části bylo nutné zároveň nahlédnout do majetkové a finanční struktury podniku, zejména do výkazu zisku a ztráty. Data z výkazu zisku a ztráty byly čerpány z výroční zprávy společnosti za rok 2020 a 2019.

Na základě poskytnutých informací a dat od společnosti NWT a.s. a nabídky outsourcingové společnosti bylo v závěru práce stanoveno, zda je pro společnost převedení účetnictví a mzdové agendy na externího poskytovatele služeb výhodné nebo nevýhodné. Zároveň je také uveden osobní názor na aplikaci outsourcingu v malých a velkých společnostech a výhody, které plynou se zavedením outsourcingu u malých společností, případně u začínajících startupů.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 POJEM OUTSOURCING

Outsourcing je jeden z oblíbených způsobů snižování nákladů a růstu výnosů nebo zvyšování specializace činnosti. Tento proces můžeme popsat jako delimitaci procesů, zdrojů, služeb a činností mimo podnik na základě vzniku dlouhodobého vztahu s jinou firmou. Tyto aktivity, které jsou podnikem převedeny, jsou obstarávány novým externím dodavatelem. Podniky chtějí zvyšovat svoji konkurenceschopnost a zisk, takže svoje úsilí zaměřují na svou hlavní činnosti a čímž zvyšují svoji specializaci a pozici na trhu. Proto pro činnosti, které pro jejich podnikání nejsou prioritní, hledají dodavatele – poskytovatele těchto služeb, kteří jsou na danou problematiku specializováni. V případě že jsou ceny externích služeb výhodné, zajistí podnikům i pokles jejich nákladů.

(Rydval, Rydvalová 2007, str. 3-5) definují Outsourcing jako: *„Outsourcing je dlouhodobý smluvní vztah s „někým“ vně vlastní organizace na poskytování služeb v jedné nebo více oblastech její činnosti.“* Pro zjednodušení lze za outsourcing označit pouze případy, kdy dochází k poskytování souvisejících služeb, které se specializují na ucelené bloky. *„Při realizaci outsourcingu jsou odstraňovány organizační mezistupně, čímž dochází ke zploštění struktury firmy o outsourcované aktivity a současně ke zjednodušení procesů o služby zajišťované poskytovatelem“.*

Pokud chceme rozlišit outsourcing od běžného nákupu specifického zboží nebo služby, je nutné upozornit na podmínku dlouhodobého vztahu mezi příjemcem a poskytovatelem outsourcingu. Pokud probíhá spolupráce v podobě outsourcingu mezi společnostmi na území České republiky, mluvíme o domácím outsourcingu. Pokud probíhá spolupráce za hranice České republiky, hovoříme tím o zahraničním, popř. mezinárodním outsourcingu.

(Dvořáček, Tyll 2010, str. 1-3) popisují Outsourcing jako: *„Při outsourcingu se tedy jedná o přemístění (převedení, vytěsnění) jedné nebo více aktivit, které doposud organizace realizovala výhradně ve vlastní režii, na externí organizaci, od které výsledky těchto aktivit nakupuje.“*

(Lang 2007, str. 166) formuluje pojem jako: *„Outsourcing znamená časově ohraničené, ale zpravidla dlouhodobě plánované předání činností a struktur třetím osobám. Je to tedy zvláštní forma externího nákupu výkonů, které byly doposud vytvářeny interně, přičemž doba a předmět výkonu jsou smluvně stanoveny.“*

## 1.1 Outplacement

(Stýblo 2005, str. 53-55) popisuje Outplacement jako: „*Neustále měnící se způsob řízení firem s sebou nese i nové skutečnosti. Důsledkem transformačních procesů je snaha o jednoznačné zeštíhlení a soustředění se na jádro podnikání (core business). S tím související outsourcingové činnosti – vyčleňování činností nesouvisejících bezprostředně s jádrem podnikání – a obvykle také uvolňování – propouštění pracovníků a zajišťování pomoci v jejich dalším uplatnění.*“

Zaměstnavatelé si zpravidla uvědomují fakt, že propouštění zaměstnanců má následky nejen na skupinu propuštěných, ale zároveň se to dotýká také pracovníků, kteří ve společnosti dále zůstávají. Proto je důležité se zaměřit během zavádění outplacementových procesů na obě skupiny. Tato skutečnost přispívá k udržování a pěstování dobrých vztahů mezi zaměstnanci. Nelze také opomenout fakt, že touto strategií lze přispět k upevnění dobré pověsti firmy na trhu práce.

Každý zaměstnavatel musí v případě uplatnění tohoto procesu zvažovat jeho výhody a nevýhody, a to nejen z hlediska ekonomického. „Mezi nejvíce podstatné nevýhody jsou náklady outplacementu. Zpravidla se jedná o nejrůznější formy podpory uvolňovaným zaměstnancům. Tyto podpory představují finanční náklady, např. ve formě odstupného nad rámec zákona, úhradu veškerých nákladů, které jsou zapotřebí na rekvalifikaci pracovníka, popř. náklady na odborné konzultace s experty z oblasti právnických nebo psychologických služeb. Nesmíme také zapomenout na to, že většina zaměstnavatelů se potýká s problémem nedostatku vysoce kvalifikovaných odborníků a specialistů, pro něž uvolňování nepředstavuje výraznější problém.

„*Outplacement však má i své výhody, a to hlavně v dlouhodobém horizontu. V delším časovém měřítku dochází k u úsporám mzdových nákladů při stabilizaci a udržení nejen kvalitních, ale také loajálních zaměstnanců. Díky tomuto snižování zaměstnanců je následně přispíváno ke zvyšování firemní kultury.*“ (Rydval, Rydvalová 2007, str. 5)

### 1.1.1 Offshoring

(Offshoring, 2013) interpretuje Offshoring jako: „Obecně se offshoring používá k popisu rozhodnutí podniku (nebo vlády) nahradit služby poskytované v tuzemsku dováženými službami vyráběnými v zahraničí“. „Zaměřuje se primárně na rozhodnutí podniku – má podnik služby vyrábět interně, zajišťovat je v tuzemsku nebo ze zahraničí?“

*„Offshoring je součástí širšího strategického posunu podniků v posledních pětadvaceti letech, která se snažila sladit zájmy akcionářů a manažerů, omezit působnost firmy a dlouhodobé zaměstnanecké vztahy a zároveň realizovat výrobní strategie, která lépe uspokojí poptávku trhu po kvalitě a rozmanitosti značky“.* (Milberg. Winkler 2013, str. 12)

(Dvořáček, Tyll 2010, str. 4-5) mluví o offshoringu takto: O offshoringu můžeme mluvit v případě, pokud se jedna nebo více aktivit přesune z tuzemska (mateřského státu) do zahraničí. Tyto přesunuté činnosti nebo produkce jsou delegovány v plném, nebo částečném vlastnictví z mateřské organizace na jinou společnost. V této situaci se hovoří o tzv. vnitropodnikovém offshoringu. V dalším případě můžeme tuto situaci pojmenovat také jako „přímou zahraniční investici“ (PZI). V jiném případě může být produkce přemístěna na jinou společnost, která je v hostitelské zemi zcela nezávislá. V tomto případě se jedná o tzv. externí (outsourcovaný) offshoring. Tuto aktivitu můžeme vysvětlit jako vytěsnění činnosti z dosavadní organizace a je následně zcela přemístěna na jinou zcela nezávislou organizaci, která se nachází v jiné zemi. Základním principem je využívání jurisdikcí, díky které lze využít podstatně nižší daňové sazby s cílem dosažení vyššího čistého zisku všech sdružených podniků“.

Outsourcovaný offshoring však není spojován s vlastními pobočkami. Tuzemský podnik veškerou produkci služeb nebo produktů buď zcela, nebo alespoň částečně ve své domovské zemi zruší a následně na tyto činnosti sjedná dlouhodobý vztah s externími „cizími“ podniky na dovážení veškerých služeb a výrobků.

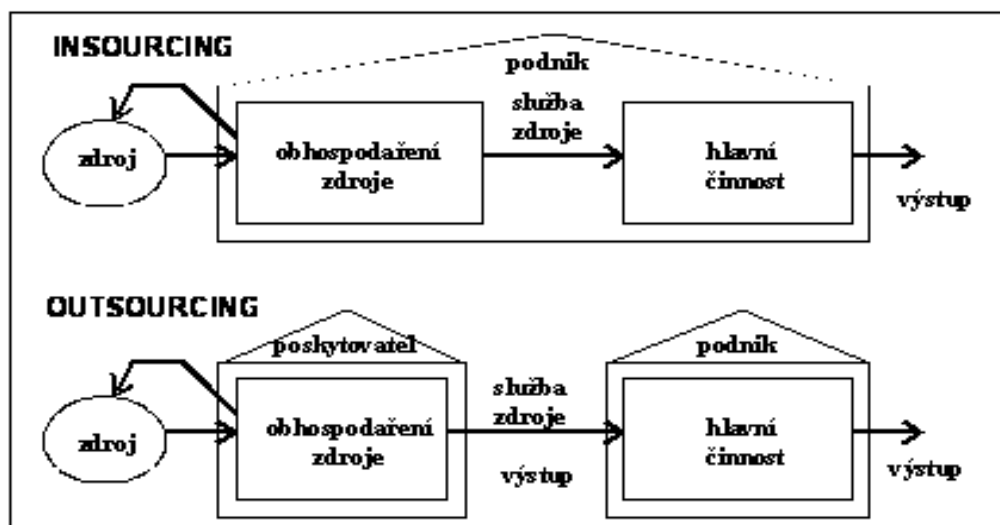
*„Zisky z offshoringu jsou elementárně založeny z růstu zisků a mezd a z vytváření pracovních míst. Klíčové je však rozdělení přidané hodnoty mezi výrobci v hodnotovém řetězci a konečný potenciál „dynamických zisků.“* (Milberg. Winkler 2013, str. 103)

### 1.1.2 Insourcing

Už z názvu je patrné, že se jedná o opak outsourcingu. Mluvíme o situaci, kdy podnik navrácí do vlastní režie výrobky nebo služby, které byly dříve smluvně zaštiťovány externím dodavatelem.

(Marc Schniederjans a kolektiv, 2005, str. 3) formulují tento pojem jako: *Insourcing lze považovat za alokaci nebo přerozdělení zdrojů uvnitř podniku.*

**Obrázek 1 : Princip outsourcingu a insourcingu**



Zdroj: BRUCKNER, VOŘÍŠEK, 1998, str.

## 1.2 Historie a vývoj outsourcingu

„První zmínky o historii outsourcingu se objevují již v době, která souvisela s počátkem dělby práce“ (Bruckner a Voříšek, 1998, str.). První zásadní průlom byl způsoben vydáním práce R.H. Coase v roce 1937 a O.E. Williamsona v roce 1961. Ronald Coase ve své práci zdůrazňoval vliv transakčních nákladů, tedy nákladů, které jsou spojené se zjišťováním tržních cen a také s uzavíráním kontraktů. Podarilo se mu dokázat, že v případě jasně definovaných vlastnických práv, které jsou efektivně vymahatelné a nízkými náklady na vyjednávání, je možné dosáhnout efektivní alokace zdrojů v ekonomice. O.E. Williamson na problematiku transakčních nákladů úspěšně navázal. „Williamson ve své práci objasňuje, že by manažeři měli během rozhodování o projektech porovnávat výrobní a transakční náklady (náklady, které jsou úzce spojené s prováděním dané aktivity zahrnující náklady na monitoring, kontrolu a řízení transakcí)“. (Rydvalová, Rydval 2007, str. 9). Britská ekonomka Edith Penros popisuje v svém díle „Teorie růstu založeného na zdrojích“ další postup, který lze popsat jako „strategický management“. V této práci radí podnikům



soustředit na jejich hlavní činnost, tedy činnost, která jim zaručuje konkurenční výhodu na trhu. „*Další aktivity, které pro podnik nejsou tak důležité, by měl analyzovat a případně vyhodnotit jako činnosti, které jsou vhodné pro outsourcing. V 60. a 70. letech 20. století se outsourcing využíval hlavně z důvodů možného snížení nákladů. V 80. letech se však postupně začínají objevovat úvahy o strategickém partnerství v rámci „vyrob nebo kup“.* Outsourcing se využívá především v obdobích expanze, zatímco v obdobích recese je aplikován tzv. „insourcing“, neboli opačný způsob“ (Rydvalová, Rydval 2007, str. 9).

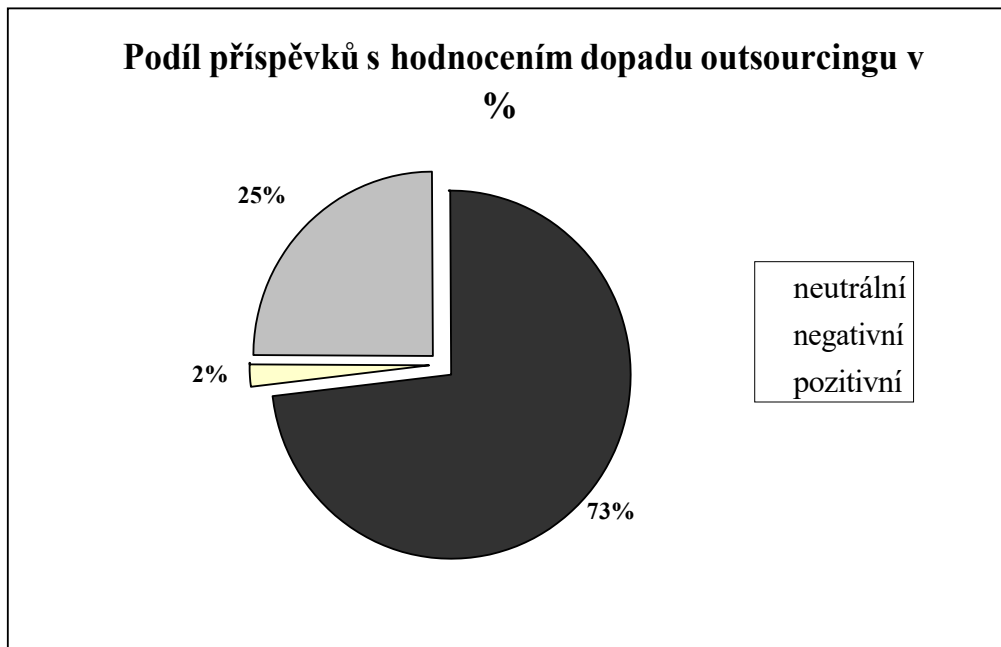
Nejvýznamnější rozkvět využívání outsourcingu můžeme datovat do šedesátých let 20. století. Největší zlom nastal v momentě, když outsourcing využila světoznámá společnost Kodak. Jednalo se o outsourcing v oboru informačních systémů. Tato událost měla obrovský význam a díky tomu se začal v odborné sféře používat termín „před Kodakem“ a „po Kodaku“. Outsourcing se začal používat v USA a postupem času expandoval i do Evropy a do Asie.

### 1.3 Vnímání outsourcingu v českých médiích na počátku 21. století

„Společnost Newton I. T realizovala v roce 2004 průzkum na téma outsourcing. Byl uskutečněn nejen v časopisech a odborných publikacích, ale také v celostátních denících. Šetření zahájené v roce 2004 skončilo v první polovině roku 2006. Z výsledků bylo zjištěno, že vývoj medializace outsourcingu má rostoucí trend. V roce 2004 bylo zveřejněno 1272 příspěvků, v roce 2005 bylo zaznamenáno 1615 příspěvků a v první polovině roku 2006 se publikovalo 975 příspěvků. Šetření bylo uveřejněno hlavně v médiích, která mají značný vliv na čtenáře. Především se jednalo o politické a ekonomické časopisy a celostátní deníky. Autoři těchto příspěvků hodnotili dopady outsourcingu na podnikání vesměs kladně, někteří svoje osobní hodnocení nezveřejnili, mnozí uvádějí výhody i nevýhody tohoto řešení. Často zmiňovaným pozitivem použití outsourcingových principů je ekonomická výhodnost, která vyplývá z redukce nákladů v podniku a jejich následná stabilizace. Mezi další důvody implementace patří kapacitní, personální či odborné problémy v podniku. Vhodný odborný partner a jeho schopnost rychlé realizace řešení zadaných problémů mívá pozitivní následek a přináší očekávané zlepšení současného stavu podniku. Outsourcing se také uplatňuje při řízení podnikatelských rizik jako případná možnost přemístění rizika na externího dodavatele služeb. Negativní příspěvky se zaměřovaly hlavně na problém volby

důvěryhodného dodavatele. Čtenáři zvažovali posouzení výhod a nevýhod, které vyplývají z analýz při přípravách outsourcingové projektu“. (Rydval, Rydvalová 2007, str. 6-7)

**Graf 1 : Podíl příspěvků hodnotící dopad outsourcingu**



*Zdroj: RYDVAL, RYDVALOVÁ, 2007*

## 2 PROČ ZROVNA OUTSOURCING?

Jak již bylo uvedeno, outsourcing byl dříve vnímán pouze jako jedna z cest, která vede ke snížení nákladů podniku. Avšak dnešní pohled se změnil. Snížení nákladů je stále vnímáno jako velice důležitý aspekt, nicméně je nezbytné považovat tuto činnost za činnost strategickou. Napomáhá k rozvoji podniku s menším objemem vlastních zdrojů.

Pokud se firma rozhodne pro vyčlenění určité činnosti, kterou zpracovává interně, na externího dodavatele, měla by si položit následující otázky:

- „Promítne se získaná flexibilita do vyšší kvality výrobků a služeb?
- Zvýší odchod nepotřebných pracovníků produktivitu práce u pracovníků, kteří v podniku zůstanou?
- Ovlivní outsourcing na podnikovou kulturu?
- Zlepší se výrazně poměr mezi výnosy a náklady?
- Jaké následky bude mít outsourcing na pracovníky podniku?
- Zlepší se pozice podniku na trhu a jeho konkurenceschopnost?“

(Stýblo 2005. str. 15-16)

Rozhodnutí, zda realizovat outsourcing či nikoliv nemůže být uskutečněno jen na základě jednoho důvodu, musí být podloženo kombinací několika pádných argumentů.

Publikující autoři dělí důvody o realizování outsourcingu do čtyř skupin:

### 1. Konkurenční

„Každý podnik se snaží, aby na trhu dokázal něco, co jiné společnosti nemají, a právě tím upevnil svoji pozici. Outsourcing může být jedna z možností, jak si zajistit konkurenční výhodu, umožní to podniku přístup k novým informacím, expertním znalostem, dovednostem a k novým technologiím. Právě tímto dokáže podnik pohotově zareagovat na vývoj situace na trhu a v případné spolupráci s dodavatelem, který má dobrou pověst, má příležitost si zlepšit celkový dojem a tím posílit důvěryhodnost na trhu.“ (Rydval, Rydvalová 2007, str. 26)

### 2. Věcné

„Argumentem pro vytěsňování některých aktivit je následná možnost podniku orientovat se svůj hlavní předmět činnosti, a tím ho zdokonalovat nejen po stránce

kvalitativní, ale i kvantitativní. Vytěsnění některých činností s sebou nesou i tzv. „specifická rizika“. Specifická rizika jsou při outsourcingu také přenesena na externí firmu, což zajišťuje vyšší úroveň kvality procesů“ (Rydval, Rydvalová 2007, str. 26)

### 3. Finanční

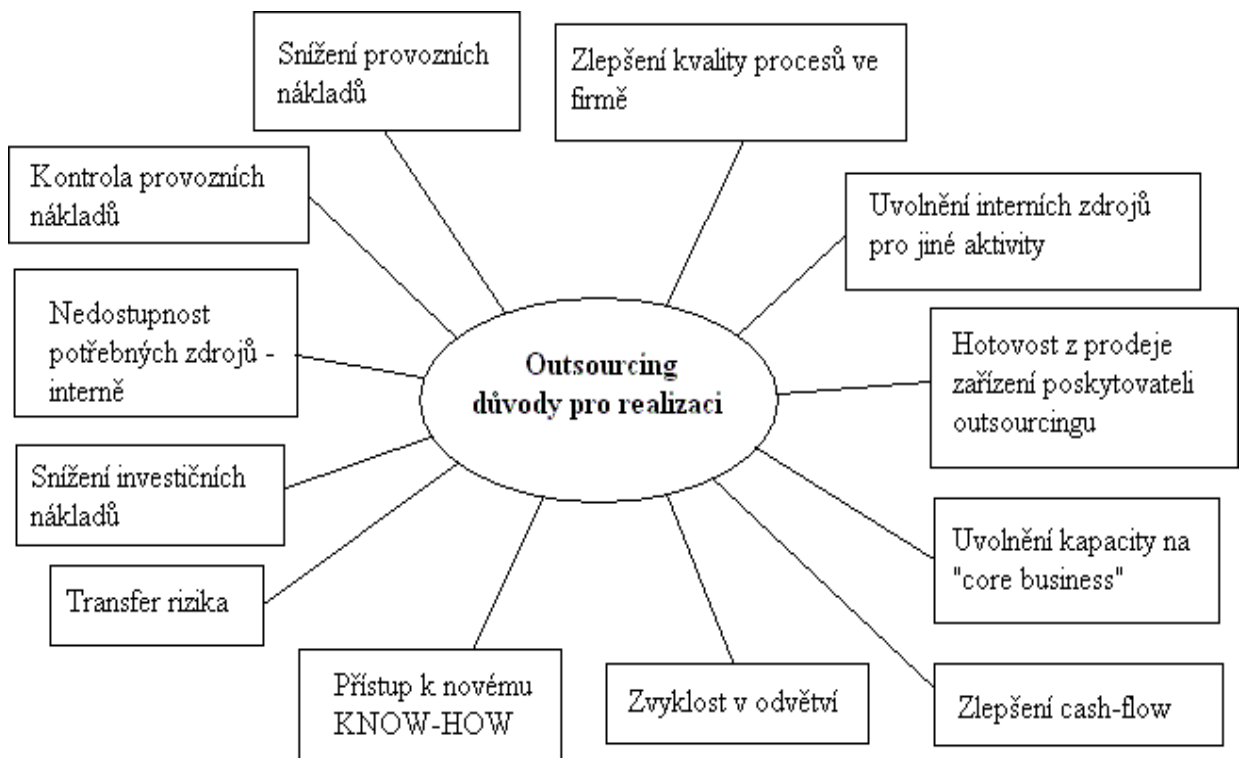
„Pro většinu podniků je pokles nákladů hlavním důvodem pro realizaci outsourcingu, prostě úspora nákladů. Z finančního hlediska je vytěsnění některých činností pro podnik opravdu mnohdy nezbytné a může pozitivně ovlivnit jeho finanční situaci. *„Jednorázové investice se rozdělí do měsíčních plateb, z fixních nákladů se stávají náklady variabilní. Tím že se omezí se investice do stálých aktiv a technologií, uvolní se finanční prostředky použitelné pro jiné potřeby. Roste likvidita, čímž se zvyšuje pravděpodobnost pohotové platební schopnosti podniku. Odchodem některých pracovníků se snižují mzdové náklady a následně i s tím spojené odvody zdravotního a sociálního pojištění. Společnost tímto krokem také ušetří nejen na softwarovém vybavení, ale i na sníženém poskytování zaměstnaneckých výhod.“*

„Když se společnost rozhodne vyčlenit vybrané činnosti na externí podnik, může zařízení, které zůstane ve společnosti jako dále nevyužité, prodat poskytovateli nebo jinému zájemci. Takové získání kapitálu je další z důvodů při úvahách o zavedení outsourcingu, mluvíme o tzv. infuzi hotovosti. Outsourcing se v tomto případě stává pro rozvoj podniku významným zdrojem finančních prostředků.“ (Dvořáček, Tyll 2010, str. 29)

### 4. Organizační

„Při převodu některé činnosti na externí firmu dochází ke „zeštíhlení“ organizační struktury podniku. Manažerské úlohy se zjednodušují, klesne počet zaměstnanců, což může zvýšit produktivitu a flexibilitu podniku. Všechny tyto faktory mají veliký dopad na zvyšování hodnoty služeb a výrobků, tržní hodnoty podniku a pro uspokojení zákazníků.“ (Rydval, Rydvalová 2007, str. 26)

Jednotlivé argumenty pro realizaci outsourcingu si můžeme prohlédnout na tomto obrázku:

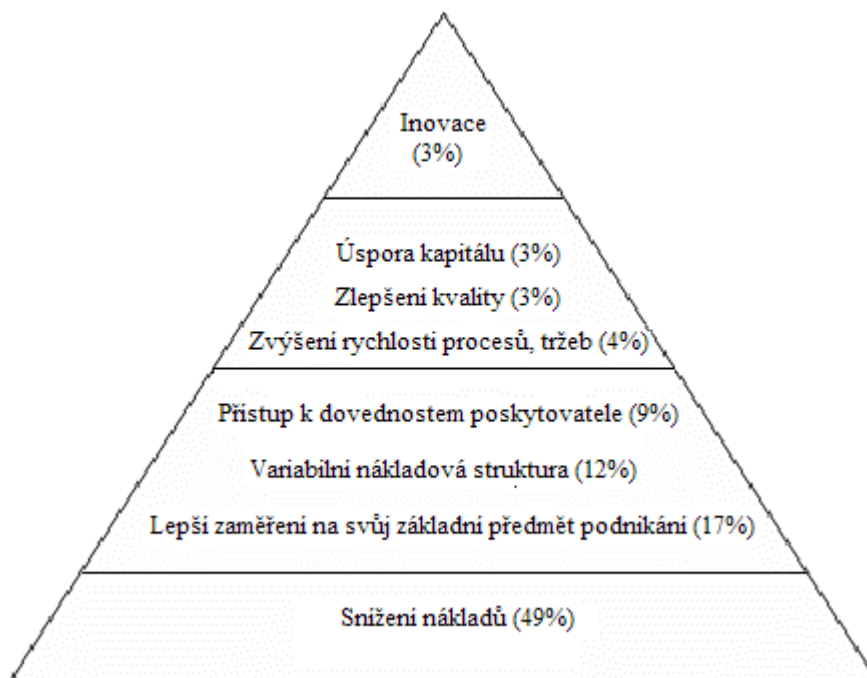
**Obrázek 2 : Důvody pro realizaci outsourcingu ve firmě**

Zdroj: RYDVAL, RYDVALOVÁ, 2007

„Podle průzkumu IAOP<sup>1</sup> je finanční důvod, tedy dosažení úspor snížením firemních nákladů stále nejsilnějším faktorem při úvahách o realizaci outsourcingu. Výše uvedený obrázek ilustruje pořadí dalších důvodů a očekávaných cílů při rozhodování firem o realizaci outsourcingu.“ (Dvořáček, Tyll 2010, str. 29)

<sup>1</sup> IAOP – International Association of Outsourcing Professionals

Obrázek 3 : Hierarchie cílů společností při outsourcingu



Zdroj: DVOŘÁČEK, TYLL, 2010

„U malých a středních podniků je možnost realizace outsourcingu jedna u důležitých možností jejich rozvoje. Podnikatelé z této oblasti nemají většinou dostatek prostředků a možností investic na inovace. Nabízí se tedy výhoda využití outsourcingu pro zdroje a technologie, které jsou mimo hlavní předmět jejich podnikání.

Velké nadnárodní korporace řeší outsourcing ve strategických plánech svého mateřského podniku, kterými se dceřiné společnosti bez ohledu na případné následky musejí bezpodmínečně podřídit.“ (Rydval, Rydvalová 2007, str. 27)

### 3 ÚČETNICTVÍ

#### 3.1 Význam a funkce účetnictví

Líbal (2018, str. 13) popisuje význam a funkci účetnictví takto: „Vznik účetnictví je podmíněn vývojem společnosti a rozvojem hospodářského života. V určité fázi ekonomického rozvoje nastala potřeba měřit a evidovat informace nutné pro rozhodování vlastníků a provozovatelů výrobních, obchodních a jiných ekonomických subjektů“. Právě účetnictví dokázalo měřit zhodnocování vložených prostředků do podnikání, vstupů do hospodářské činnosti a zároveň výstupů, které byly vytvořeny jejich přeměnou. Podstata účetnictví spočívá ve vytvoření informačního systému, který investorům umožní nahlédnout do podniku a zjistit, jaká je míra zhodnocování prostředků, které do daného podniku vloží. Účetnictví zajišťuje prokazování daňových povinností, kontroluje použití poskytnutých dotací atd. Používá se často jako tzv. „důkazní prostředek“ při vedení soudních a ostatních sporů.

Účetnictví má tzv. informační funkci, což znamená, že poskytuje za daný subjekt a dané období informace o

- a) stavu a pohybu majetku a zdrojů jeho krytí,
- b) nákladech, výnosech a výsledku hospodaření.

Účetnictví má také úkoly s kontrolní funkcí:

- a) ochrana majetku vlastníků,
- b) nástroj prokazování při daňovém řízení,
- c) prostředek prokazování při soudních sporech.

Podstata účetnictví spočívá ve:

- a) *„sběru informací,*
- b) *ověření jejich správnosti a pravdivosti,*
- c) *zpracování informací,*
- d) *příprava srozumitelných podkladů – výkazů pro uživatele,*
- e) *kontrola a ověřování výstupů z účetnictví – výkazů“.* (Líbal, 2018, str. 13)

## 3.2 Účetní výkazy

### 3.2.1 Rozvaha

Rozvahu definují (Šteker a Otrusínová, 2016, str. 21) jako: „*Rozvaha představuje účetní výkaz, který informuje uživatele o stavu složení majetku a zdrojích jeho krytí k určitému datu, tj. rozvahovému dni.*“ Rozvaha se řadí mezi hlavní účetní výkazy. Majetek účetní jednotky označujeme jako aktiva a zdroje krytí majetku jako pasiva. Funkce rozvahy spočívá v poskytování základních informací, které jsou potřebné pro finanční řízení majetku, který účetní jednotka vlastní a z jakých zdrojů je tento majetek pořízen. Rozvaha bývá také často označována jako bilance.

### 3.2.2 Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty je další účetní výkaz, který významně doplňuje rozvahu. Tento výkaz podrobně rozvádí rozvahovou položku, kterou je Výsledek hospodaření běžného účetního období. Výsledovka se skládá z podrobného rozpisu jednotlivých nákladů a výnosů účetní jednotky. Funkcí tohoto výkazu je poskytovat informace o tom, jaká je výkonnost účetní jednotky za určité období. Výkaz zisku a ztráty je dále rozčleněn na provozní, finanční a mimořádný výkaz. (Čechová, str. 8, 2011)

### 3.2.3 Náklady

Náklad jako pojem je vlastně snížení hodnoty aktiv anebo zvýšení závazků. (Knápková a kolektiv, 2017, str. 40) interpretují náklady jako: „*Náklady představují peněžní částky, které představují peněžní částky, které podnik v daném období účetně vynaložil na získání výnosů, i když k jejich skutečnému zaplacení nemuselo ve stejném období dojít.*“ Tím dochází ke snížení vlastního kapitálu. Náklady se účtují bez ohledu na, jaký byl okamžik jejich úhrady.

### 3.2.4 Výnosy

Výnosy popisuje (Synek a kolektiv, 2011, str.) jako: „*Výnosy podniku jsou peněžní částky, které podnik „získal“ z veškerých svých činností za určité účetní období bez ohledu na to, zda v tomto období došlo k jejich inkasu.*“ Výnosy jsou opakem nákladů. Výnosy jsou přírůstek aktiv nebo snížení dluhu. Mezi hlavní součást výnosů patří tzv. tržby. Tržby nejčastěji vznikají při prodeji služeb, zboží nebo výrobků. U výnosů se zásadně používá tzv. aktuální princip. Jedná se o princip zahrnování výnosů do účetního období, se kterým časově a věcně souvisí bez ohledu na to, zda došlo k inkasu.



## 4 OUTSOURCING ÚČETNICTVÍ

Nejčastější činnost, která se primárně přenechává externím společnostem k outsourcingu, je účetnictví, a to nejen pro ziskový sektor, ale také pro ostatní druhy organizací. Do outsourcingu účetnictví spadá nejen vedení účetnictví, ale také zpracování mzdové agendy, přehledů pro zdravotní a sociální pojištění. Dále si společnosti nechávají zpracovávat daňové poradenství, které obsahuje přípravu a zpracování daňových podkladů, auditů atd. Outsourcing účetnictví je hojně využíván především v malých a středních podnicích. Čím dál více tyto služby využívají i větší společnosti kvůli stále složitější administrativě.

Jak uvádí (Rydvalová, Rydval 2007, str. 49-50) ve své knize, „Pro podnik je vedení účetnictví, zpracování mzdové agendy a daní velice důležité i přesto, že tyto činnosti společnosti nepřináší žádný zisk. Vedení společnosti může z těchto činností získat velmi důležité informace pro vedení a následný rozvoj společnosti, ale také kvůli povinnostem, která vyplývají ze zákona.“

Z analýzy Doing Business za rok 2011 plyne, že přibývá podnikatelů, kteří nechávají své účetní a daňové služby zpracovávat od externích společností. Jaká je příčina? Důvodem je velké administrativní zatížení spojené s vypracováním a s následným odvodem daní. *„Z analýzy také vyplývá, že v České republice připadá na jednoho pracovníka až 557 hodin na vypracování veškerých záležitostí týkajících se daní. Průzkum světové banky poukazuje na to, že se Česká republika ocitla v žebříčku nejvíce složitých odvodů daní v Evropě na pátém místě. Právě takovéto prostředí brzdí podnikatele a firmy nejen v rozvoji, ale také v podnikání“.* (Administrativní peklo pro podnikatele, ráj pro outsourcing, 2011)

Následující činnosti mohou spadat do běžné náplně outsourcingu účetnictví:

- Správa daňové evidence.
- Vedení a zpracovávání podvojného účetnictví podle dokladů, které jsou přijaty od klienta.
- Příprava a vyhotovení mezd, správa mzdové agendy a zpracování přehledů pro zdravotní pojišťovny a správu sociálního zabezpečení.
- Zpracování a následné podání daňového přiznání ze závislé činnosti, srážkové daně, DPH, silniční daně, daně z převedení nemovitosti, daně z nemovitosti a v neposlední řadě příprava výkazů pro Intrastat.
- Provádění statistických výkazů.

- Zajištění stálého reportingu.
- Zastoupení společnosti nejen u správců daní, ale rovněž během kontrol a jednání na Okresní správě sociálního zabezpečení a u zdravotních pojišťoven.
- Poskytnutí poradenství v ekonomické oblasti, personalistice a ve vedení účetnictví.
- Tvorba účetních výkazů a příloh, zaručení správnosti účetních závěrek.

Pokud se podnik rozhodne pro outsourcing účetnictví, je hlavně velmi důležité najít n spolehlivého a správného, ale hlavně důvěryhodného partnera, který bude společnosti tyto služby poskytovat seriózně, jelikož se jedná většinou o velice citlivé údaje (Rydvalová, Rydval 2007, str. 50).

#### 4.1 Právní úprava outsourcingu

Česká legislativa nedefinuje ani nijak nevymezuje obsahovou definici outsourcingu. Můžeme se tedy domnívat, že není právně upraven nebo přesně stanoven. Musíme se tedy zaměřit na dílčí zákony, které outsourcing vymezují. Např. zákon o zaměstnanosti (§13 odst. 1): *„Právnícká nebo fyzická osoba je povinna plnění běžných úkolů vyplývajících z předmětu její činnosti zajišťovat svými zaměstnanci, které k tomu účelu zaměstnává v pracovněprávních vztazích podle zákoníku práce“*. Podle znění tohoto paragrafu se zdá, že využit služeb outsourcingu je zakázané. Tento §13/1 byl však již v roce 2005 zrušen.

Ústavní soud II. ÚS 69/03 ze dne 31.08.2004 (*Nesprávné posouzení činnosti vykonávané na základě mandátní smlouvy*, 2004) rozhodl ve věci posouzení činnosti vykonávané na základě mandátní smlouvy takto: *„Moderní ekonomika je založena na vytěsňování činností, které nejsou předmětem činnosti příslušného podnikatele formou tzv. outsourcingu. Tímto způsobem je možno zaměřit činnost společnosti cíleně na hlavní náplň, bez plýtvání energií na činnosti přímo nesouvisející s předmětem podnikání. Všechny takto vytěsňené činnosti, které jsou však z hlediska širšího pohledu pro činnost potřebné, jsou pak vykonávány ve vztahu obdobném poměru pracovnímu. Takoví pracovníci mohou být zaměstnanci jiné společnosti, která se zaměřuje právě na tyto služby, a to ve velmi širokém spektru činností od úklidových prací až po právní či daňové poradenství“*.) Ze zmíněného soudního nálezu, který umožňuje vykonávání vytěsňovaných činností zaměstnanci jiných společností vyplývá, že Zákon o zaměstnanosti neomezuje využit služeb outsourcingu.

Jedním z dalších velice důležitých zákonů, který definuje princip outsourcingu, je Zákon o účetnictví č. 563, konkrétně §5 a §6: *„Účetní jednotky mohou pověřit vedením svého účetnictví i jinou právnickou osobu nebo fyzickou osobu. Ověřením podle odstavce 1 se nezabývá účetní jednotka odpovědností za vedení účetnictví.“*. (Zákon č. 563/1991 Sb.)

Podle tohoto zákona účetní jednotka má právo pověřit třetí osobu vedením účetnictví. Není její povinností vést účetnictví ve vlastní firmě. Třetí osobou může být buď podnikatelská společnost nebo zaměstnanci společnosti, která má jako svůj hlavní předmět činnosti poskytování externích služeb. Pokud se účetní jednotka rozhodne využívat služeb outsourcingu, neznamená to, že se zřekne veškeré odpovědnosti.

Dále je třeba vzít v úvahu Zákon o ochraně osobních údajů, i když se zdá, že se týká outsourcingu jen okrajově. Je totiž důležité si uvědomit, že během plnění externích služeb jsou sdělovány od firmy správce směrem ke zpracovateli důležité informace, a především citlivé osobní údaje. Zákon definuje správce jako: *„Správce je každý subjekt, který určuje účel a prostředky zpracování osobních údajů, provádí zpracování a odpovídá za něj. Zpracováním osobních údajů může správce zmocnit nebo pověřit zpracovatele.“*. Zpracovatel je formulován touto definicí: *„Zpracovatelem je každý subjekt, který na základě zvláštního zákona nebo pověření správcem zpracovává osobní údaje podle tohoto zákona.“*.

## **4.2 Výhody a nevýhody outsourcingu účetnictví**

Výhody a nevýhody při zavedení outsourcingu účetnictví jsou popsány v následujícím textu.

### **4.2.1 Outsourcing účetnictví a jeho výhody**

#### **1) Přístup k technologiím**

„Společnost získá přístup k modernějším účetním technologiím, které má k dispozici dodavatel outsourcingu. Dodavatel je v této oblasti odborně velice kompetentní, a to díky velice dobře kvalifikovaným pracovníkům, kteří jsou v tomto oboru profesionálové.“ (McIvor, 2005, str. 23)

#### **2) Úbytek odpovědnosti za řízení určité oblasti a posílení kontroly**

„Vedení společnosti je stále nespokojené s tím, jakým způsobem jsou schopni věnovat dostatečný dohled na všechny účetní operace. Přesunem části činností na profesionálního poskytovatele se sníží velká část aktivit, která je nutná na jejich zpracování, řízení a kontrolu.“

Odpadne i případná odpovědnost za následné řízení této činnosti. Pro outsourcing účetních funkcí je právě tato funkce velice důležitá.“ (Bragg, 2006, str. 139)

### **3) Rozložení nákladů**

„Společnost může rozložit své náklady jako platby za služby, zlepší se jejich transparentnost i následná evidence nákladů. Dochází k redukci fixních nákladů, které jsou následně částečně transformované na variabilní náklady. Díky tomuto kroku je dosahováno vyšší nákladové flexibility, což vede k lepší ziskové situaci ve společnosti.“ (McIvor, 2005, str. 21)

### **4) Koncentrace na hlavní předmět činnosti**

„Společnost má možnost se soustředit na svou hlavní činnost na trhu. Výsledkem jsou výrazně kratší tzv. „inovační časy“ a rovněž příležitost usilovat o dosažení vůdčí pozice na trhu. Daleko jednodušeji se dají spravovat okrajové činnosti a tím dochází k lepší efektivitě procesů v podniku.“ (Hill, Jones, 2014, str. 310)

### **5) Vyšší flexibilita vlastních provozních možností**

„Když se sníží náklady na zaměstnance, dochází tím ke zvýšení flexibility financování a zároveň dochází k optimálnímu využívání veškerých dostupných zdrojů v rámci podniku. Společnost díky tomuto kroku může buď snižovat nebo zvyšovat výrobu, a to na základě toho, jak se mění podmínky na trhu.“ (Blokdijsk, 2008, str. 103)

„Důvodem je změna organizace společnosti pro zlepšení flexibility pracovních postupů. Možnost rychlé adaptability v celkové struktuře zabrání vnitropodnikovým problémům a případným následným nákladům na propouštění zaměstnanců.“ (Jenster, Pedersen a kolektiv, 2005, str. 162)

### **6) Možnost výměny poskytovatelů služeb outsourcingu v konkurenčním prostředí**

„Účetní společnosti, které poskytují účetní a daňové služby, vyvíjí stále více úsilí na zlepšování a stanovování cen, které budou pro obě strany výhodné. Pokud se totiž obě strany neshodnou na výhodné ceně a spolupráci, hrozí, že potenciální klient odejde ke konkurenci. I během vzájemného vztahu může klient od poskytovatele odejít a spolupracovat s jiným, profesionálnější a cenově výhodnějším dodavatelům.“ (Corbett, 2004, str. 129)

### **7) Přístup ke světové úrovni služeb**

*„Poskytovatelé jsou ve svých oborech odborníci. Sledují a zaměřují se pouze na činnosti, které jsou hlavním předmětem jejich činnosti. Tato skutečnost jim umožňuje mít neustálý přehled ve stále se měnících se trendech a změnách podmínek. Služby jsou poskytovateli poskytovány na velmi vysoké úrovni. Pokud by si společnost chtěla tyto služby obstarávat sama, musela by vynaložit velké množství nákladů, mezi které patří mimo jiné pravidelné školení pracovníků apod.“ (Corbett, 2004, str. 130)*

### **8) Sdílení rizika s poskytovatelem**

Outsourcing jak v oblasti účetnictví, tak v oblastech dalších smluvních vztahů, je velmi rizikový proces. Při podpisu outsourcingové spolupráce dochází k diverzifikaci rizika mezi společností zadavatele a firmou poskytovatele, který je zodpovědný za všechny činnosti, které jsou předmětem smlouvy. Aby byl efekt outsourcingu úspěšný, je nezbytné, aby docházelo ke konzistentnímu řízení, během kterého jsou příležitosti hodnoceny z pohledu dopadů, přínosů a rizik. (Corbett, 2004, str. 131)

## **4.2.2 Outsourcing účetnictví a jeho nevýhody**

### **1) Možnost úniku informací mimo podnik**

Pokud se společnost rozhodne pro přemístění některých činností na poskytovatele outsourcingu, toto rozhodnutí je spojeno s poskytnutím pro podnik velice důležitých informací. Je proto velice důležité si pokládat otázky, jak toto riziko co nejvíce snížit, aby poskytnuté informace nebyly zneužity. Tento problém se dá velice snadno vyřešit tím, že se ve smlouvě stanoví, jak vysoké budou případné sankce za zneužití a únik poskytnutých informací. (Dvořáček, Tyll, 2010,)

### **2) Ztráta kontroly**

*„Pokud společnost přenesse některé činnosti na jinou společnost, může se dostat do situace, kdy nad svými procesy ztratí kontrolu a stane se zcela závislou na outsourcingové společnosti. Tento stav může nastat v situaci, když mají obě strany odlišné cíle. Tyto případy se stávají jen velmi zřídka a lze jim předejít vypracováním podrobné smlouvy, která obsahuje přesně všechny nutné podmínky vzájemné spolupráce mezi oběma stranami.“ (Schniederjans Marc a kolektiv, 2005, str. 29)*

### **3) Snížení flexibility**

„V některých případech může docházet ke snížení flexibility, obzvláště ve spojitosti se zákazníky společnosti. Právě outsourcing vylučuje přímou komunikaci mezi podnikem a zákazníky.“ (Sople, 2016. str. 31)

#### **4) Neplnění smlouvy ze strany poskytovatele**

Situace, kdy poskytovatel není schopen plnit své závazky, v mezním případě hrozí i nebezpečí krachu. V této situaci se bohužel žádný klient nemůže takovému riziku úplně vyhnout. Řešením je pečlivá analýza možných poskytovatelů a výběr nejlepšího adepta před uzavřením smlouvy.“ (Dvořáček, Tyll, 2010, str. 46)

#### **5) Riziko**

„Rizika můžeme členit na ta, které ovlivnit můžeme, a ostatní, které ovlivnit nemůžeme. Snaha o minimalizování ovlivnitelného rizika spočívá v tom, že společnost dává velký důraz na sepsání solidní smlouvy. Rizika, která jsou v mnohých případech neovlivnitelná, může podnik snížit tím, že si sjedná pojištění, vytvoření rezerv apod. Tato rizika mohou být způsobena např. ekonomicky, přírodními katastrofami, logistickými problémy i vážnou politickou situací. Nejvyšší rizika přicházejí v úvahu u smluv týkajících se mezinárodního outsourcingu.“ (Dvořáček, Tyll, 2010, str. 48)

### **4.3 Proces outsourcingu účetnictví**

- I. Rozhodnutí o outsourcingu účetnictví.
- II. Výběr partnera pro outsourcing.
- III. Smlouva.
- IV. Uvedení do užívání.
- V. Hodnocení efektivnosti.

#### **4.3.1 Rozhodnutí o outsourcingu účetnictví**

Rozhodování o tom, zda bude ve společnosti implementován outsourcing účetnictví, spadá do pravomocí vrcholového managementu.

Argumenty, které podporují zavedení outsourcingu účetnictví, jsou následující:

- „Úspora finančních prostředků na obstarání specifického hardwaru a softwaru, který je potřebný pro vedení účetnictví a zpracování mzdové agendy.
- Snížení rizika transferem na outsourcingovou společnost, která je přímo odpovědná za správnost účtování účetních případů, výkazů, formulářů atd...
- Nejpoužívanější oblast je snížení nákladů na zpracování činností, které spadají pod mzdovou účetní – školení, která jsou potřebná pro průběžnou aktualizaci norem a směrnic, které jsou vyvolané změnami v legislativě atd...
- Dále existuje možnost čerpat další služby jako např. audit nebo služby daňového poradenství.
- Zásluhou moderních komunikačních technologií dostává klient on-line vstup do svých údajů.
- Naprostá jistota v dodržení veškerých časových termínů pro dokončení určitých činností, a to i v případě, že účetní onemocní.
- Zaručení nejvyššího standardu kvality v poskytovaných služeb.
- V této oblasti, avšak může společnost využít i další služby, mezi které se řadí například zastoupení společnosti během kontrol z finančních úřadů, zpracování účetních výkazů a účetních zpráv dle nutnosti.“ (Rydvalová, Rydval 2007, str. 50)

#### 4.3.2 Výběr partnera pro outsourcing

„Velice důležitou otázkou je výběr partnera, který bude pro společnost co nejvíce důvěryhodný, správný a spolehlivý. Hlavním důvodem je vysoká citlivost údajů, které se týkají účetnictví, daní a mzdové agendy. Postoj při vybírání partnera pro spolupráci se liší na základě toho, zda společnost v minulosti navázala s partnerem spolupráci, nebo zda si společnost vybírá nového partnera. Volba dodavatele by se proto měla odehrávat veřejně s jasně stanovenými pravidly a ukazateli, které se zaměřují na posuzování a hodnocení. Výběr by měl v ideálním případě probíhat ve více kolech.“ (Dvořáček, Tyll 2010, str. 37)

Samotný výběr partnera obsahuje několik kroků:

- „Je důležité definovat službu nebo výrobek, který poptáváme.
- Ustanovit hodnotící metriky.

- Vytyčení určitých limitů pro poskytnutou službu.
- Identifikování potencionálních dodavatelů.
- Oslovení potencionálních vykonavatelů služby.
- Vytvoření užšího výběru vhodných kandidátů.
- Vybrané kandidáty zhodnotit pomocí vícekritériální analýzy, např. Due Dilligence apod.,
- Nakonec výběr nejlepšího kandidáta.“ (Dvořáček, Tyll 2010, str. 37)

U budoucího partnera se zajímáme jak o velikost a finanční pozici, ale také o další parametry jako jsou jeho reference, dosažené certifikace a ochota vyčlenit potřebné zdroje na outsourcing. Důležitým kritériem je v mnoha případech cena, ale i přesto bychom neměli zapomínat na ostatní důležité aspekty, mezi které patří: případné poplatky z prodlení, garantovaná doba opravy, potencionální výpověď, délka trvání atpod.

Výsledek výběrového řízení by nám měl nejen ukázat toho nejlepšího partnera pro outsourcing, ale také by nám měl pomoci se sestavením preferenčního pořadí ostatních uchazečů o tendr. *„Důvodem je případné selhání v následné spolupráci mezi vybraným partnerem a společností, která si partnera vybrala jako svého poskytovatele“*. Zasluhou preferenčního pořadí je společnost schopná se obrátit v relativně krátkém časovém rozmezí na poskytovatele, který je druhý nejlepší v pořadí. (Dvořáček, Tyll 2010, str. 37)

### 4.3.3 Smlouva

„Nedílnou součástí outsourcingových projektů jsou jednání, které probíhají mezi oběma smluvními stranami o podobě smlouvy, která je následně mezi partnery uzavřena. Společnost si musí uvědomit míru odpovědnosti v situaci podepsání dlouhodobé smlouvy, jelikož se vzájemná spolupráce uzavírá na několik let. Zpravidla se jedná o dobu 3 až 5 let.“ (Rydvalová, Rydval 2007, str. 38)

### 4.3.4 Forma outsourcingové smlouvy

Vzájemná jednání o podobě outsourcingového projektu jsou jedinečná, proto není přesně definováno standardní znění smlouvy. Pokud se však podíváme na internet, můžeme narazit



na materiál<sup>2</sup>, který je pro uživatele volně přístupný. Jedná se o tzv. checklist, ve kterém je popsáno, které body by se měly ve smlouvě o outsourcingu objevit.

„Podle zákona je možné v průběhu jednání o uzavření vzájemné dohody použít dva typy smluv. První je tzv. pojmenovaná (typová) smlouva. Druhá je tzv. nepojmenovaná (nominální) smlouva.“ (Rydvalová, Rydval 2007, str. 38)

„Základní smlouva, na kterou můžeme narazit, je smlouva o dílo. Použití pro outsourcing je ale problematické, jelikož dílo je činnost, která je časově přesně ukončená, zatímco outsourcing je činnost, která neustále probíhá a opakuje se. Další smlouva se týká nájemného. Můžeme říci, že každý nájem je outsourcingem, jelikož zajišťuje vybrané zdroje externím způsobem. Mandátní smlouvu si v rámci outsourcingu lze představit v případě, že má objednavatel zájem na tom, aby pro něj mandatář (dodavatel) zařizoval vybrané činnosti třetím osobám, což znamená, že by dodavatel fungoval pouze jakýsi prostředník, aby objednatel neměl povinnost jednat s třetími osobami.“ (Černý, Maisner 2012, str. 52)

„Mezi typové smlouvy můžeme zařadit smlouvu o dílo, nájemní smlouvu a v neposlední řadě mandátní smlouva. Nejvhodnější smlouvy, které souvisí s outsourcingem účetnictví, jsou mandátní a nepojmenované smlouvy. Tyto smlouvy jsou pro právní ochranu nejvhodnější, i přesto že nejsou právním řádem přesně upraveny.“ (Dvořáček, Tyll 2010, str. 37-38)

#### 4.3.5 Obsah outsourcingové smlouvy

##### ❖ Definice smluvních stran

Ve smlouvě by mělo být jasně definované, kdo je objednavatel a kdo je dodavatel.

##### ❖ Předmět smlouvy

Nejpodstatnějším ustanovením outsourcingové smlouvy je přesné vymezení služeb (předmět smlouvy), které mají být v rámci procesu poskytovány. Proces outsourcingu totiž převážně obsahuje velikou škálu činností, služeb nebo výrobků. Proto se jejich popis se podrobnou specifikací velice často uvádí v příloze smlouvy. Důležité je dbát na to, aby byl obsah přílohy v souladu se smlouvou. Správný postup vypracování přílohy spočívá v podrobném popisu požadovaných výstupů procesu, stanovení požadavků na spolupráci a uvedení všeobecných povinností poskytovatele.

---

<sup>2</sup> BRUCKNER, T. Checklist smlouvy na outsourcing, on-line, <https://nb.vse.cz/~bruckner/check.htm>

❖ Stanovení ceny poskytovaných služeb

Outsourcing je obecně chápán jako dlouholetá aktivita a z toho důvodu je důležitá výše dohodnuté ceny. Cena by měla být kalkulována tak, aby odpovídala rozsahu popsaného požadovaného plnění. Společnost zadavatele by neměla zapomenout na rizika trhu a měla by do smlouvy zakomponovat inflační doložku.

❖ Záruka o zachování utajení poskytovaných informací

Tuto záruku by měla smlouva o outsourcingu účetnictví obsahovat. Objednavatel svému externímu poskytovateli outsourcingového procesu svěřuje diskrétní informace, týkající se své ekonomické situace, popř. osobních dat svých zaměstnanců, které musí ve svém zájmu chránit před unikem cizím osobám. Smlouva tedy musí stanovit jasný postup, který tuto ochranu poskytnutých informací zaručí.

❖ Ustanovení týkající se převodu zařízení a technologií

Tuto situaci řešíme pouze v případě, že již došlo k převedení daného procesu externímu dodavateli. V tom případě je možné po vzájemné dohodě obou partnerů doplnit smlouvu o bod převedení/prodeje odpovídajícího zařízení na poskytovatele outsourcingové služby. Vzniká otázka ceny, platby a z toho plynoucích daňových povinností.

❖ Odpovědnost dodavatele, zákazníka a přechod odpovědnosti

Smlouva musí řešit rozsah odpovědnosti obou partnerů a místo přechodu odpovědnosti odpovědnostní doložkou.

❖ Smluvní pokuty, odměny, aj.

Smlouva musí obsahovat možnost kontroly plnění kvality předmětu outsourcingové smlouvy ze strany objednavatele a jeho právo na provedení případných oprav. Pro objednavatele je proto důležité, aby smlouva tuto možnost obsahovala. Díky tomuto je schopen odhalit případné závady v procesu a může zabránit případným budoucím problémům. V občanském a obchodním zákoníku jsou stanoveny podmínky odpovědnosti za způsobené škody. Nejlepším řešením je podmínky ve smlouvě již stanovit, a následně stanovit i výši náhrady případně vzniklé škody. Další řešení může spočívat ve stanovení dohody o vinkulaci pojištění externího poskytovatele služeb v prospěch objednavatele.

❖ Součinnost smluvních stran

Ve smlouvě je ustanovená spolupráce mezi poskytovatelem a zadavatelem. Tento dokument by měl zahrnovat nejen povinnosti externího dodavatele, ale také určovat závazky zadavatele, týkající se nutné součinnosti při plnění smlouvy a v neposlední řadě jeho povinnost platit za plnění poskytované dodavatelem.

❖ Doba trvání smlouvy

Outsourcingový proces je vymezen jako dlouhodobý vzájemný smluvní vztah mezi objednavatelem a poskytovatelem služby. Nejčastější minimální hranicí pro dobu trvání tohoto smluvního vztahu jsou dva až tři roky.

❖ Způsob změny obsahu smlouvy

Smlouva musí přesně popisovat nejen rozsah a podmínky pro úspěšnou realizaci outsourcingu, ale i řešit situace, které mohou nastat při jejím plnění. Pokud dojde k problémům, které nejsou ve smlouvě řešeny, platí plnění za „obvyklých podmínek“ podle našeho právního systému. Obecné podmínky nezaručují jistotu řešení a jsou pro oba partnery velmi problematická. Existuje možnost provedení změny smlouvy po dohodě obou partnerů, které by měla předcházet konzultace s právníckými odborníky, popř. odborníky na problematiku outsourcingu.

❖ Způsoby ukončení partnerského vztahu

Smluvní vztah skončí uplynutím smluvní spolupráce, která je stanovená ve smlouvě. Dalším způsobem, jak může zadavatel ukončit vzájemnou spolupráci, je předčasné vypovězení, odstoupení nebo úplné zrušení smluvního vztahu. Uvedené možnosti by měli vzájemně prodiskutovány a následně vloženy do smlouvy. V situaci, kdy dojde k předčasnému ukončení, musí být v textu uvedeno, v jakém případě, proč a kdy mohou obě strany vypovědět smlouvu před původně stanoveným termínem. Dále smlouva stanoví i délku výpovědní lhůty. Při problémech plnění smlouvy ze strany dodavatele, má zadavatel po předčasném ukončení smlouvy více času hledat nové řešení této situace, tedy např. jiného dodavatele.

Pokud se obě strany domluví na ukončení vzájemného vztahu odstoupením, tak ve smlouvě musí být naprosto jasně stanoveny situace, při které mají obě strany možnost v případě neplnění od smlouvy s okamžitou platností odstoupit.

Zrušení smlouvy, jako poslední varianta ukončení spolupráce k určitému termínu a za dohodnutých podmínek je možná jen v případě předběžné vzájemné domluvy, která proběhne mezi oběma smluvními stranami před sepsáním smlouvy. (Rydvalová, Rydval 2007, str. 42)

❖ Klíčová pravidla, související s uzavřením prosperujícího smluvního vztahu:

- Vzájemná shoda v oblasti účelu, rozsahu a cíli smlouvy
- Postup v případě sporných situací, které vzniknout v průběhu smluvní spolupráce
- „*Zachovat poslušnost, což znamená řešit primárně tzv. kritické podmínky. Až nakonec rozebrat detaily, které se mohou řešit přímo v příloze smlouvy.*“
- Jak na straně poskytovatele outsourcingové služby, tak na straně objednatele, je velice důležité jmenovat vhodný tým s náležitými kompetencemi, který by byl složen z koordinátora, vedoucího týmu, odborného specialisty a vedení – oblast lidských zdrojů, financí, práva a technického řešení. (Rydvalová, Rydval 2007, str. 42)

#### 4.3.6 Implementace outsourcingu

V okamžiku, kdy obě strany uzavřou outsourcingovou spolupráci, vzniká proces, který souvisí s implementací. Nejkritičtější oblastí této fáze je otázka lidských zdrojů. Pro úspěšnou implementaci je nutné včasné a důkladně instruovat všechny pracovníky, kteří se podílí na procesu outsourcingu. Je velice důležité jmenovat osoby, které budou mít odpovědnost za oblast komunikace jak uvnitř, tak i vně společnosti a za všechny dílčí procesy. Během zavádění outsourcingu „do života“ dochází k plnění smlouvy a transferů zdrojů od zákazníka na poskytovatele outsourcingové služby. (Dvořáček, Tyll 2010, str. 39)

#### 4.3.7 Využívání a hodnocení efektivnosti

V průběhu plnění outsourcingové smlouvy je třeba důsledně kontrolovat a vyhodnocovat průběh plnění. Již ve smlouvě by měla být stanoveny parametry, které budou sledovány, kontrolovány a hodnoceny. Naprosto nezbytné pro úspěšný průběh spolupráce je jmenování zodpovědného pracovníka, který sleduje řízení procesu, ale především jedná a řeší problémy s dodavatelem. Měl by být členem vyššího managementu firmy. Ideální je nově vytvořená specializace pracovníka, který se zabývá pouze procesem outsourcingu. To však z důvodu mzdových nákladů je u většiny firem nerealizovatelné.

Když analyzujeme současný stav firmy a odhad stavu do budoucna s využitím a bez využití outsourcingu, zjistíme, zda je jeho zavedení pro společnost výhodné. V případě, že proces už probíhá, hodnotíme, zda jeho přínos odpovídá parametrům uvedeným ve smlouvě. (Dvořáček, Tyll 2010, str. 39-40)

#### 4.4 Náklady na outsourcing

Snaha o snížení nákladů je hlavním motivem všech podnikatelů. Náklady jsou jejich největší starostí. Za jedno z řešení tohoto problému považují vytěsnění určitých činností a jejich zadání externím firmám. Jakkoliv je takový způsob úspor jistě velmi významný, neměl by být nejdůležitějším důvodem při rozhodování o zavedení outsourcingu.

Výhodnost outsourcingu s externí firmou podnikatelé hodnotí poměřováním výše nákladů, které by museli vynaložit při provádění dané činnosti ve vlastní firmě s náklady, za které tuto činnost nabízí poskytovatel outsourcingu. V těchto výpočtech je však nutné vzít v úvahu i další náklady, ke kterým v takovém případě dochází.

Při kalkulaci ve vlastní režii je nezbytné zahrnovat nejen přímé náklady (variabilní náklady), ale zároveň krycí příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisk. Důležité je, kromě analýzy nákladů na outsourcing, zahrnout také náklady, které nejsou zprvu „viditelné“ (Dvořáček, Tyll 2010, str. 42-43)

Náklady, které souvisí s outsourcingem, jsou následující:

1. Náklady ve funkční oblasti

Náklady, které souvisí s hrazením faktur za dodání zboží a služeb od dodavatele vůči poskytovateli.

2. Náklady na transakci

Náklady na uzavření kontraktu, kontrolu plnění dle smlouvy, koordinace a komunikace mezi klientem a poskytovatelem a popř. náklady za konzultační a odborné služby. Dopravu, cla, pojištění a poplatky patří do transakčních nákladů pouze v situaci, že se jedná o mezinárodní outsourcing.

3. Skryté náklady

Skryté náklady se do jisté míry prolínají s transakčními náklady. Jako příklad lze uvést informační vazby s ostatními útvary podniku. Problém může nastat v situaci, kdy nejsou okrajové funkce činnosti včas podchyceny a při přesunu na poskytovatele se na ně

zapomíná. Tím vznikají dodatečné náklady. Během partnerství vzniká toto riziko, které by mělo být finančně vyčísleno. Náklady, které souvisí s modifikací a adaptibilitou ostatních navazujících procesů v podniku, se nazývají skryté. Skutečnou výši skrytých nákladů lze odhalit pouze v případě, že management dobře zná strukturu a chod podniku a je schopen tyto náklady odhalit.

$$\text{CELKOVÉ NÁKLADY NA OUTSOURCING} = \text{cena placená poskytovateli} + \text{dodatečné nákupní náklady} + \text{náklady související s realizací}$$

Z rovnice vyplývá, že i v případě nízké dodavatelské ceny za outsourcing služeb, nemusí být nízké i konečné celkové náklady.

Závěr analýzy porovnání ceny vlastní realizace a ceny outsourcingu by měl spočívat v hodnocení z pohledu nákladů. Jedním z možných způsobů je ukazatel (ROI)<sup>3</sup>, neboli hodnocení návratnosti investice. Mezi další způsoby můžeme zařadit ukazatele dle hodnocení produktivity na jednoho zaměstnance, srovnávací analýzy rychlosti procesů s nebo bez outsourcingu a ostatních tzv. „měkkých“ ukazatelů (spokojenost zákazníků, aj. (Dvořáček, Tyll 2010, str.27)

---

<sup>3</sup> ROI = (výnosy-investice) / investice \* 100 = výsledek v %

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 SPOLEČNOST NWT A.S.

Praktická část je zaměřena na společnost NWT a.s., která se už více než čtvrtstoletí řadí mezi nejvýznamnější technologické a inovační firmy v České republice, a také se už několik let za sebou umísťuje mezi 100 nejlepších českých firem.

Základním předmětem podnikání společnosti jsou výroba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení, dále výroba elektřiny, projektová činnost ve výstavbě a provádění staveb, jejich změn a odstraňování, montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení, činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence a poskytování technických služeb k ochraně majetku a osob.

Počátek existence společnosti se datuje do roku 1992, kdy došlo k založení „NWT Computer“ v Kroměříži. V roce 1995 se společnost přesunula z Kroměříže do Hulína, kde vznikla nová divize s názvem „Internet“. O čtyři roky později byla ve Zlíně založena první pobočka a v roce 2002 byla vytvořena také pobočka v Praze. Od roku 2007 měla již 130 zaměstnanců. Období 2008-2012 bylo pro společnost převratné. Začala se totiž zaměřovat na ekologické projekty. Vznikla nová divize fotovoltaických elektráren, došlo k rebrandingu holdingu NWT a.s., vznikly nové pobočky na Slovensku, Anglii, Španělsku. Byl dosažen obrat 3,4 mld. Kč. V současné době společnost NWT a.s. sídlí v baťovském sídle ve Zlíně, kam se přesunula v roce 2015.

### Základní údaje o společnosti:

Sídlo společnosti:	nám. Míru 1217, 768 24 Hulín
Korespondenční adresa:	tř. Tomáše Bati 269, 760 01 Zlín
Založení společnosti:	1992 (dříve NWT Computer s.r.o.)
Právní forma:	akciová společnost

### Ekonomické údaje o společnosti

Základní kapitál:	8 093 000 Kč
Vlastní kapitál:	177 353 000 Kč
Aktiva:	1 048 623 000 Kč
Počet zaměstnanců:	500



Schéma 1: Organizační struktura NWT a.s.

# Organizační struktura NWT a.s.



*Zdroj: Výroční zpráva*

Vrcholové vedení společnosti NWT a.s. se skládá z generálního ředitele, kterým je David Vítek a finanční ředitelky, kterou je Bc. Martina Vítková. Strukturu organizace vedení společnosti tvoří dále 10 ředitelů jednotlivých divizí, manažer klientského centra Martin Holub a HR manažerka Ing. Veronika Hašková. Mezi vedoucí pracovníky patří i vedoucí jednotlivých středisek a mistři. Představenstvo společnosti má 3 členy, kterými jsou David Vítek, Bc. Martina Vítková a Ing. Jiří Stodůlka. Členy dozorčí rady jsou Ing. Zdeněk Topič a Valerie Vítková. Každá jednotlivá divize má svého ředitele, který za ni nese plnou zodpovědnost a zároveň je přímým nadřízeným hlavních podnikatelských středisek, mistrů a ostatních pracovníků v divizi. Jednotlivé divize mají několik podnikatelských středisek, které jsou pod dohledem vedoucích těchto středisek. Tito vedoucí sestavují plán pracovního procesu ve svém středisku a současně mají na starosti vedení pracovního kolektivu. Každé podnikatelské středisko má svého mistra. Jednotlivé divize mají vlastní fakturantku, která má na starosti vystavování faktur podle objednávek a vedení účetnictví v divizi.

## 5.1 Společnost NWT A.S. – hlavní oblasti činnosti

Společnost NWT a.s. se zaměřuje na čtyři zásadní oblasti, které jsou pro podnik z hlediska příjmové stránky nejdůležitější. První spočívá ve výrobě a instalacích pro úsporu energie. V této oblasti nabízí společnost NWT a.s. svým potencionálním zákazníkům možnost ekologického a úsporného způsobu vytápění a chlazení pro výrobní a průmyslové objekty, ale také pro rodinné domy. V oblasti vytápění a chlazení poskytuje technickou a ekonomickou přípravu zvoleného projektu, nabízí možnosti nejvýhodnějšího financování projektu a výslednou dodávku a realizaci. Do nabídky spadají: tepelná čerpadla, kogenerační jednotky, vzduchotechnika, rekuperace, klimatizace a plynová tepelná čerpadla. V oblasti výroby elektřiny navrhuje řešení ke snížení spotřeby energie pro bytové jednotky, rodinné domy a výrobní objekty. Jedním z možných způsobů úspor energie je instalace fotovoltaických systémů, které umožňují snížení spotřeby energie. V současné době drastických nárůstů cen energií lze očekávat, že poptávka po možnostech redukce nákladů za spotřebu energií prudce zroste. Společnost NWT a.s. dlouhodobě zásobuje domácnosti a firmy plynem a elektřinou. Domácnostem nabízí možnost sjednání smlouvy na dobu neurčitou. Pro firmy s vyšší spotřebou energie a plynu nabízí možnost sjednání individuální nabídky, která umožní dlouhodobou udržitelnost těchto projektů.

Další oblastí je stavebnictví. V tomto oboru poskytuje precizní zpracování projektové dokumentace, která je při realizaci nezbytná pro úsporu času a finančních prostředků. Společnost nabízí služby vlastních projektantů, kteří disponují potřebnými profesními autorizacemi. Realizuje výstavbu pasivních domů ALPH, které jsou ohleduplné ve vztahu k přírodě. Sestaví obratem hrubý návrh, který nabízí nízké náklady na provoz, např. využití dešťové vody pro zásobování domácnosti apod. Do nabídky patří také elektromontáže, tj. dodávky a služby slaboproudých a silnoproudých rozvodů podle vypracovaných projektů, jejich realizaci a následný servis dodaného zařízení.

Další oblastí činnosti je výstavba produkčních skleníků. V této oblasti patří společnost mezi největší dodavatele v České a Slovenské republice. Budování produkčních skleníků je v současné době velkým trendem. Cílem je nejen ziskové podnikání, ale především zabezpečení potravinové soběstačnosti hlavně v sortimentu čerstvé zeleniny. V roce 2018 vybudovala firma NWT a.s. dosud největší skleníkový komplex na území České republiky, který se nachází v Dolní Lutyni.

Od svého založení se firma zabývá komunikací a IT technologií. Dodává informační a komunikační technologie (ICT) pro ziskový i neziskový sektor. Vyvinula platformu, která dokáže optimalizovat logistické a výrobní procesy, které vedou k efektivnímu snižování nákladů, zjednodušení pracovních úkonů a tím zabránit možným problémům. Poskytuje správu, zajištění bezpečnosti a outsourcing v oblasti IT, dokáže sestavit návrh řešení a zajistí všechno potřebné od dodání technologie, instalace, maximální možnou ochranu citlivých dat zákazníků a poté pravidelný servis.

Společnost NWT a.s. je více než 22 let činná v oblasti holdingu. Zabývá se prodejem rozšířeného produktového portfolia, které obsahuje produkty od věcí denní potřeby přes elektroniku po oděvy. Pro zákazníky z České a Slovenské republiky nabízí přes 250 tisíc produktů, jejichž nabídka je pravidelně aktualizována. Tyto produkty prodává např. přes webové aplikace patro.cz, knihy.cz, lypo.cz nebo sportilo.cz. Registrovaným zákazníkům nabízí věrnostní systémy s pravidelnými slevami na kompletní sortiment, získání věrnostních bodů za nákupy a rychlé vyřízení objednávek. Doba dodání se pohybuje od 2 do 3 dnů od objednání, záleží na dostupnosti sortimentu.

Nově se firma specializuje na výrobu elektromobilů Enviel. Tato komunální vozidla dosahují velké efektivnosti, mají nízké provozní a servisní náklady. Elektrická baterie uvnitř vozu vydrží jeden celý pracovní den, neprodukuje žádné emise a tím pomáhají ke zlepšení životního prostředí. Tyto multifunkční vozy jsou vhodné na celoroční využití při správě parků, zeleně, úklidu veřejných prostor, pomáhají při pracích na staveništi nebo ve vnitropodnikové přepravě v průmyslových a výrobních areálech.

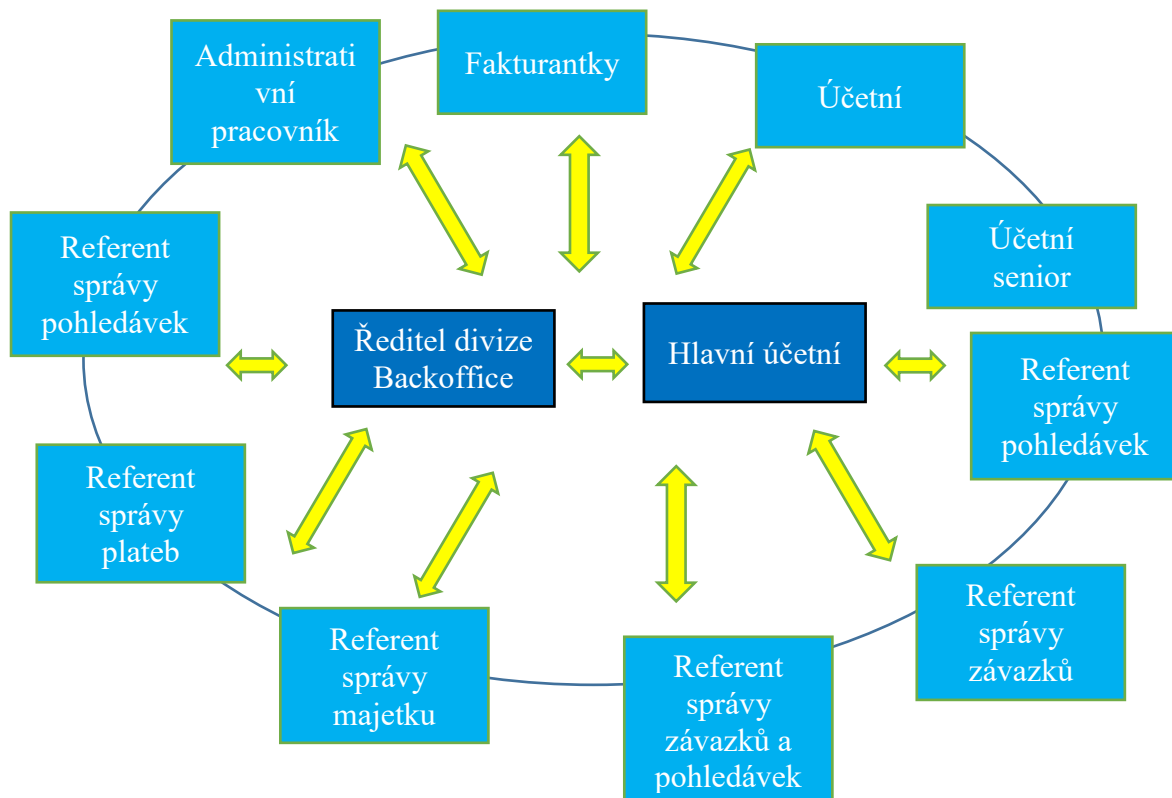
Koncem roku 2020 postavila společnost NWT a.s. ve Zlíně bytový komplex s názvem Park Tower. V bytovém komplexu jsou nejen garsonky a prostorné rodinné byty, ale také luxusní vzdušné apartmány, které mají vlastní výtah, střešní terasu nebo lodžie se speciálním výhledem na město.

Z přehledu činnosti firmy NWT a.s. je zřejmé, že rozsah jejího „core businessu“ je velice rozsáhlý a různorodý. Na řadu přichází myšlenka o možném vytěsnění některé vedlejší činnosti na externí firmu, tedy outsourcing. V úvahu připadá jako první outsourcing účetnictví nebo mzdové agendy. Touto možností se budeme zabývat v další kapitole.

## 5.2 Struktura ekonomické divize

Ekonomickou divizi NWT a.s. tvoří 17 pracovníků, z toho 3 pracovnice jsou momentálně na mateřské dovolené. Strukturu útvaru zobrazuje následující schéma:

**Schéma 2: Struktura ekonomické divize**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

### Ředitel divize Backoffice

Řídí činnost ekonomické divize, je členem vrcholového vedení.

### Hlavní účetní

Hlavní účetní samostatně účtuje všechny účetní transakce. Přípravuje podklady pro hlavní knihu, obratovou předvahu, výkaz zisku a ztrát a rozvahu. Přípravuje všechny typy daňových priznání, do kterých patří: daň z příjmů, DPH, silniční daň, daň z nemovitosti. Přípravuje a účtuje operace, které se týkají závěrky a podílí se také na inventarizaci. Společně s účetní připravuje doklady, které jsou vyžadovány od auditorů. Tvoří přílohy k účetní závěrce.

Spolupracuje a komunikuje s externími dodavateli, mezi které patří: daňoví poradci auditoři. Jako hlavní účetní vede a dohlíží na tým účetních, které pod ní spadají.

### **Účetní senior**

Samostatně vede podvojný účetnictví v účetním systému. Má na starosti účetní operace, které jsou více komplexní a náročnější, aniž by byly operace následovně kontrolovány hlavní účetní. Kontroluje finanční výkazy, účetní knih a jednotlivé účty. Podílí se na zpracování účetních závěrek. V případě nástupu mladších a méně zkušených účetních má na starosti kontrolu jejich práce a s ní spojené zaškolení. Přípravuje reporty pro manažery a vlastníky společnosti, nebo v případě vyžádání i pro klienty.

### **Účetní**

Účetní má na starost účtování všech účetních transakcí, mezi něž patří: dodavatelské a odběratelské faktury, pokladní doklady, banky, majetek a zásoby. Přípravuje podklady pro hlavní účetní knihu, obrátovou předvahu, rozvahu a výkaz zisku a ztrát. Přípravuje a zpracovává všechny typy daňových přiznání (daň z příjmů, DPH, silniční daň, daň z nemovitosti). Má na starosti přípravu a účtování všech závěrkových operací včetně inventarizace. Poskytuje podklady pro auditory. Tvoří přílohy k účetní závěrce a spolupracuje s externími dodavateli, mezi které patří daňoví poradci a auditoři.

### **Referent správy plateb**

Referent správy plateb se stará o placení faktur, které má společnost povinnost uhradit. Dále páruje platby a dobropisy. Zasílá stavy účtů, výši všech pohledávek a závazků. Zajišťuje platby faktur, které jsou v cizí měně, nejčastěji v eurech. Účtuje účetní případy, které souvisí s platebními kartami. Zároveň spadá do jeho činnosti i platba zálohových faktur.

### **Referent správy majetku**

Dohlíží na oblast správy majetku a koordinaci inventur majetku. Zajišťuje evidenci hmotného a nehmotného majetku a kontrolu změn a pohybů v oblasti hmotného a nehmotného majetku. Do jeho činnosti také spadá zařazování a vyřazování majetku z evidence a technické zhodnocení. Dále vytváří podklady k vyřazování hmotného a nehmotného majetku. Stará se o oblast nezaplacených vydaných faktur tak, že obvolává dlužníky a motivuje je k rychlému uhrazení dlužných částek. Referent je v úzké spolupráci s dalšími útvary společnosti.

**Referent správy pohledávek a závazků**

Referent správy pohledávek a závazků je nadřízeným pracovníkem referentů, kteří mají na starosti závazky a pohledávky. Kontroluje jejich činnost a zodpovídá se řediteli divize Backoffice a hlavní účetní. Funguje v přímé interakci s vedením společnosti.

**Referent správy závazků**

Referent správy a závazků dohlíží na to, aby společnost platila své závazky do lhůty, aby jí nevznikaly závazky po splatnosti a tím se vyhnula možnému peněžnímu penále. Všechny závazky, které společnost dluží, třídí a kontroluje, zda se neblíží den splatnosti. Funguje v přímé interakci s referentem správy pohledávek. Plní úkoly referenta správy pohledávek a závazků, který je přímým nadřízeným.

**Referent správy pohledávek**

Má na starost dohled nad nezaplacenými fakturami. Dále je v kontaktu s odběrateli a provádí s nimi vzájemné zápočty. Páruje faktury a dobropisy a obvolává dlužníky, kteří mají vůči společnosti závazky. V případě delšího neplacení závazků komunikuje s advokátní kanceláří. Archivuje a eviduje šanony. Úzce komunikuje s ostatními divizemi a vnějším okolím společnosti. Zpracovává úkoly, které mu nařídí jeho vedoucí pracovník.

**Administrativní pracovník**

Administrativní pracovník má na starosti administrativní agendu, do které spadají činnosti organizační, provozní a administrativní. Organizuje a připravuje firemní jednání a zasedání, které probíhají ve společnosti. Poskytuje potřebná data nebo informace, které si vyžádají ostatní pracovníci útvarů.

**Fakturantka**

Pracovní náplň fakturantky spočívá v zapisování a vystavování daňových dokladů a následné zajištění schvalování daňových dokladů. Dále má na starosti komunikaci se všemi účastníky fakturačního procesu, a v neposlední řadě dohlíží na správnost zaúčtování všech dokladů v účetním systému.

V případě rozhodnutí firmy NWT a.s. o zavedení outsourcingu účetnictví, mzdové agendy nebo obojího by byl počet pracovníků ekonomické divize podstatně redukován. Propouštění zaměstnanců je v každé firmě velmi ožehavá záležitost. Je třeba ho projednat se zaměstnanci předem, aby nebyla zbytečně narušena firemní kultura.

## 6 OUTSOURCING ÚČETNÍCH PRACÍ PRO NWT A.S.

### 6.1 Mandátní smlouva

V kapitole 5.1 je popsán rozsah „core businessu“ firmy NWT a.s., který je velmi rozsáhlý a různorodý. Pokud chce firma rozvíjet své hlavní aktivity, uvažuje samozřejmě, že přesunutím některých svých vedlejších činností na externí firmy uvolní své kapacity. V úvahu přichází outsourcing účetnictví nebo outsourcing mzdové agendy, popřípadě obojí.

Prvním krokem musí být průzkum trhu, následuje vyžádání nabídek od renomovaných účetních firem. Přesto je vhodné přezkoumat jejich reference. Po důkladném prostudování nabídek následuje jednání s vybranými účetními firmami o smlouvě. Výběr firem pro jednání by neměl být ovlivněn jen výší nabídkové ceny. Je třeba jednat s více potencionálními dodavateli, poněvadž cenu ovlivňují především další podmínky smlouvy. Jedná se hlavně o rozsah předmětu smlouvy, jeho technické parametry, platební podmínky a v neposlední řadě smluvní sankce a podmínky ukončení platnosti smlouvy. Předmět smlouvy a všechny ostatní části smlouvy musí být ve všech projednávaných nabídkách srovnatelné, popř. totožné.

Pokud se firma NWT a.s. rozhodne o zavedení outsourcingu, po obdržení nabídek začne s vybranými dodavateli jednání o smlouvě. Při jednání o smlouvě, tedy o mandátní smlouvě, vystupuje NWT a.s. jako mandant a účetní firma jako mandatář.

Mandátní smlouva mimo uvedení obou smluvních partnerů, obsahuje základní články, mezi jinými je to přesné stanovení rozsahu předmětu smlouvy. Rozsah předmětu smlouvy může být v nabídkách velmi rozdílný a je třeba ho detailně projednat a vyjasnit, aby byl srovnatelný ve všech projednávaných nabídkách, a hlavně aby odpovídal požadavkům mandanta. Jako příklad můžeme uvést nabízený rozsah za outsourcing účetnictví od vzorové firmy. Ta nabízí zpracování účetních dokladů a měsíční nebo čtvrtletní zpracování výkazů: rozvahu, výkaz zisků a ztrát, obratovou předvahu, peněžní deník, hlavní knihu a knihu pohledávek a závazků.

Dalším bodem smlouvy jsou technické podmínky pro provádění předmětu smlouvy – procesu outsourcingu. Mandant je povinen předávat během dohodnutého účetního období účetní firmě, tedy mandatáři, veškeré dohodnuté účetní podklady v určených termínech, například do 3 dnů po ukončení měsíce, pro zpracování u outsourcingu mzdové agendy do 2 pracovních dnů po ukončení měsíce. Veškeré potřebné doklady pro účetní uzávěrku

uplynulého roku je třeba dodat do konce ledna následujícího roku. Své povinnosti musí účetní firma provádět v zákonem určené kvalitě a v rámci zákonů České republiky a v termínech určených smlouvou.

Cena se považuje za nejdůležitější bod při jednání o smlouvě, stejně důležité jsou dohodnuté platební podmínky. Technické podmínky a platební podmínky ovlivňují výši ceny, jsou její velmi důležitou součástí, a proto je nutné je při cenovém jednání velmi podrobně projednat. Jedním z nejdůležitějších bodů při jednání o smlouvě je dohoda o případných sankcích v případě neplnění smlouvy, tedy neplnění jak předmětu smlouvy, jeho rozsahu, tak i smluvně dohodnutých podmínek při jejím provádění. Sankce bývají většinou finanční. Pokud však problémy přetrvávají a jsou pro jednoho nebo oba smluvní partnery neřešitelné, je nutné, aby smlouva obsahovala přesné podmínky pro ukončení její platnosti před vypršením dohodnuté doby trvání smlouvy. Předčasné ukončení smlouvy je možné pouze po dohodě obou partnerů se stanovením všech podmínek, termínů, případného odškodnění a musí být v písemné formě. V našem případě smlouvy o outsourcingu účetnictví nebo mzdové agendy je obzvláště důležité, aby smlouva obsahovala paragraf o zachování mlčenlivosti a ochraně informací. Závazek platí pro obě strany. Mandatář disponuje plnou mocí pro zastupování mandanta při jednání s veřejnoprávními organizacemi a dalších aktivitách, spojených s plněním podmínek mandátní smlouvy.

## 6.2 Nabídky účetní firmy

Firma NWT a.s. uvažuje o zavedení outsourcingu účetnictví a hodlá oslovit outsourcingovou účetní firmu, která se zabývá vedením účetnictví, zpracováním mzdové agendy, daňovým poradenstvím a dalšími službami, které s účetnictvím velmi úzce souvisí. Do současné doby žádnou firmu nepoptala, a tedy nedisponuje žádnými nabídkami.

Bylo tedy třeba provést průzkum trhu a zjistit aktuálně platné ceny za služby v oblasti outsourcingu účetnictví. Jedná se o dvě možnosti využití těchto služeb: outsourcing účetnictví a zvláště outsourcing mzdové agendy.

Firma, která uvažuje zavést outsourcing účetnictví musí nejprve zjistit přesný počet zaúčtovaných položek ve svém účetnictví.

Společnost NWT a.s. má ročně okolo 781 200 účetních položek. Měsíční počet zaúčtovaných položek, které se týkají přímo účetnictví se pohybuje okolo 65 100. Pokud zahrneme i položky, které patří do oblasti vnitropodnikového účetnictví společnosti,



dostaneme se na 65 720 položek za měsíc. Vnitropodnikové účetnictví není možné úplně pominout, je totiž velice důležitou součástí účetnictví. Pomocí něho můžeme zjistit hospodaření v jednotlivých divizích. Současně je nezbytné pro stanovování cen a u činností, jako je např. u veřejné dopravy, která je dotována, se musí správně vykazovat veškeré náklady.

Rozsah položek se tedy pohybuje od 65 000 - 66 000 položkami za měsíc, včetně vnitropodnikového účetnictví, které má v celkových položkách podíl, ale na celkovou výši to nemá výrazný vliv.

### 6.2.1 Stanovení ceny outsourcingu účetnictví

V dalším textu jsou uvedeny průměrné ceny aktuálně zjištěné od stávajících outsourcingových účetních společností. Tyto ceny byly stanoveny na základě prozkoumání trhu a lze tvrdit, že uvedené částky jsou srovnatelné s cenami všech ostatních konkurenčních účetních společností.

Existují dvě schémata určování cen, které se odvíjí na velikosti společnosti zadavatele. Limitní velikosti firem nejsou striktně určeny, odvíjí se od konkrétních případů.

Účetní firma si účtuje různé základní měsíční paušály podle počtu účtovaných položek. Od určitého počtu se zavádí platba za každou účtovanou položku, tzv. „manuál“. Základní paušál zahrnuje většinou: zpracování účetních dokladů, měsíční nebo čtvrtletní zpracování výkazů: rozvaha, výkaz zisku a ztrát, obrátová předvaha, peněžní deník, hlavní knihu, knihu pohledávek a závazků. Manuál za položku bývá stanoven výchozí cenou 20 Kč. Sleva bývá poskytována, pokud se jedná o jednoduché účetnictví, které se v čase nemění a doklady zůstávají stejné. Nabídka cen může být např:

- |  |                          |
|--|--------------------------|
| - do 50 účetních položek/měsíčně paušál        | 4 000 Kč                 |
| - od 51 do 200 účetních položek/měsíčně paušál | 5 000Kč + 20Kč/položka   |
| - od 401 a více                                | 12 000 Kč + 20Kč/položka |

Tyto ceny platí pro menší firmy. Je však možno při jednání partnerů o smlouvě dohodnout výhodnější nejen paušály, ale především cenu „manuál“ za položku.

- |          |  |
|----------|--|
| - manuál | 20 Kč, 8 Kč anebo dokonce ještě nižší. |
|----------|--|

Pokud se jedná o větší a velké společnosti, ceny za outsourcing se stanovují podobně. Z důvodů zvýšeného rizika účetní firma požaduje navíc x promile z měsíčního obrátu. Sazba



- vyúčtování závislé činnosti za rok	700 Kč
- srážková daň	500 Kč
- příloha k závislé činnosti	150 Kč
- silniční daň	650 Kč

Součet těchto položek za roční aktivity činí 10 000 Kč, které musíme připočíst k ročním nákladům za outsourcing účetnictví.

## 6.4 Výpočet nákladů outsourcingu

### 6.4.1 Náklady na outsourcing účetnictví

Většina účetních firem pro společnosti velikosti NWT a.s. nabízí ceny za své služby v individuální nabídce. Výše základního paušálu, manuálu za položku, a především podílu z měsíčního obratu bývá projednána a dohodnuta při smluvním jednání obou partnerů. Pro naše výpočty jsme stanovily paušály, manuály za zaměstnance a podíl z obratu volbou z možných variant nabídek.

Pro výpočet nákladů je nezbytné znát výši měsíčního obratu společnosti, ze kterého se účtuje daný podíl. Níže uvedené údaje jsou aktuální reálná čísla od firmy NWT a.s. pro rok 2020, viz Výkaz zisků a ztrát za rok 2020, uvedený v Příloze 1.

**Tabulka 1: Celkový obrat za rok 2020**

Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	623 539 000 Kč
Tržby za prodej zboží	1 118 843 000 Kč
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	3 767 000 Kč
Celkový obrat za rok	1 746 149 000 Kč
Průměrný obrat za měsíc	145 512 417 Kč

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Ve společnosti NWT a.s. je zúčtováno 65.720 položek měsíčně. V tomto počtu je zahrnuto i vnitropodnikové účetnictví.

**6.4.1.1 Platba za outsourcing účetnictví – varianta A**

- základní paušál 1000 Kč
- manuál za položku 2 Kč
- podíl z měsíčního obratu 3,5 promile.

**Tabulka 2: Platba za outsourcing účetnictví – varianta A**

Základní paušál měsíčně		1 000 Kč
Manuál za položku 2 Kč	65.720 x 2	131 440 Kč
Podíl z měsíčního obratu 3,5 promile	145 512 417 x 0,0035	509 293 Kč
Celkem měsíční náklady		641.733 Kč

*Zdroj: Vlastní zpracování*

K měsíčnímu paušálu za outsourcing je nutno dále připočítat:

- měsíční daňové přiznání DPH 1 100 Kč
- souhrnné hlášení k DPH – měsíčně 100 Kč
- měsíční hlášení Intrastat 300 Kč
- Celkem 1 500 Kč

Celkové náklady za outsourcing účetnictví pro NWT a.s. ve variantě A nabídkových cen činí 641 733 Kč + 1 500 Kč = 643.233 Kč měsíčně. Roční náklady činí 7 718 796 Kč. Po započítání nákladů za roční aktivity ve výši 10 000 Kč jsou celkové roční náklady na outsourcing účetnictví pro variantu A – 7 728 796 Kč, tedy měsíční náklady **644 066 Kč**.

**6.4.1.2 Platba za outsourcing účetnictví – varianta B**

- základní paušál 1000 Kč
- manuál za položku 2 Kč
- podíl z měsíčního obratu 1 promile.

**Tabulka 3: Platba za outsourcing účetnictví – varianta B**

Základní paušál měsíčně		1 000 Kč
Manuál za položku 2 Kč	65.720 x 2	131 440 Kč
Podíl z měsíčního obratu 1 promile	145 512 417 x 0,001	145 512 Kč
Celkem měsíční náklady		277 952 Kč

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Varianta B se liší pouze změnou podílu z obratu, pokles z 3,5 promile na 1 promile. Základní paušál a manuál za položku zůstávají konstantní.

Celkové náklady za outsourcing účetnictví pro NWT a.s. ve variantě B nabídkových cen činí 277 952 Kč + 1 500 Kč = 279 452 Kč měsíčně. Roční náklady činí 3 353 424 Kč. Po započítání nákladů za roční aktivity ve výši 10 000 Kč jsou celkové roční náklady na outsourcing účetnictví pro variantu B – 3 363 424 Kč, tedy měsíční náklady **280 285 Kč**.

Porovnáním výsledků z vypočítaných variant A a B je zřejmý značný rozdíl měsíčních nákladů na outsourcing účetnictví. Pokud zadavatel při cenových jednáních dosáhne snížení podílu z obratu z 3,5 promile na 1 promile, poklesnou měsíční náklady o 56 %, tedy více než o polovinu.

#### **6.4.2 Náklady na outsourcing mzdové agendy**

Pokud budou náklady na outsourcing účetnictví příliš vysoké a nevýhodné, může se firma NWT a.s. rozhodnout vyžádat si od účetní firmy exkluzivně nabídku pouze na outsourcing mzdové agendy.

Pokud NWT a.s. uzavře smlouvu na outsourcing mzdové agendy, jistě se sníží počet jejích zaměstnanců. V úvahu připadá propuštění 1 mzdové účetní a jedné fakturantky. Při počtu 498 zaměstnanců bude pravděpodobně nabídnuta nejnižší možná sazba, tedy 200 Kč za zaměstnance měsíčně.

#### 6.4.2.1 Platba za outsourcing mzdové agendy – varianta C

**Tabulka 4: Platba za outsourcing mzdové agendy – varianta C**

Cena za 1 zaměstnance měsíčně	200 Kč
Počet zaměstnanců	498
Celkové náklady za mzdy měsíčně	99 600 Kč

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Celkové náklady na externí mzdovou agendu dosahují měsíčně 99 600 Kč. Roční náklady jsou 1 195 200 Kč + roční vyúčtování 200 Kč za 1 zaměstnance, za 498 zaměstnanců = 99 600 Kč. Celkové roční náklady činí 1 294 800 Kč, tedy měsíční náklady za outsourcing mezd = **107 900 Kč**.

#### 6.4.2.2 Platba za outsourcing mzdové agendy – varianta D

**Tabulka 5: Platba za outsourcing mzdové agendy – varianta D**

Cena za 1 zaměstnance měsíčně	120 Kč
Počet zaměstnanců	498
Celkové náklady za mzdy měsíčně	59 760 Kč

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Celkové náklady na externí mzdovou agendu dosahují měsíčně 59 760 Kč. Roční náklady jsou 717 120 + roční vyúčtování 120 Kč za 1 zaměstnance, za 498 zaměstnanců = 59 760 Kč. Celkové roční náklady činí 776 880 Kč, z toho tedy plynou měsíční náklady za outsourcing mezd = **64 740 Kč**.

#### 6.4.2.3 Náklady za outsourcing účetnictví včetně mezd

Pokud by firma NWT a.s. převedla celou účetní i mzdovou agendu na námi zvolenou imaginární firmu, měsíční náklady by činily celkem

u varianty A+C: 644.066 Kč + 107 900 Kč = **751 966 Kč**

u varianty A+D 644.066 Kč + 59 760 Kč = **703 826 Kč**

u varianty B+C: 280 285 Kč + 107 900 Kč = **388 185 Kč**

u varianty B+D 280 285 Kč + 59 760 Kč = **340 045 Kč**

Komentáře k těmto kombinacím outsourcingu účetnictví a mzdové agendy jsou dále uvedeny v kapitole 6.5

## 6.5 Vyhodnocení přínosů zavedení outsourcingu

### 6.5.1 Vyhodnocení outsourcingu účetnictví

#### 6.5.1.1 Úspory zadavatele při zavedení outsourcingu účetnictví

Náklady na outsourcing účetnictví porovnáme s úsporou nákladů za mzdy pracovníků, kteří budou hypoteticky propuštěni. Odhadujeme celkem 10 lidí. Další úspory vznikají za jejich neuskutečněné školení. Výnos za případný pronájem uvolněných kanceláří zlepší naši bilanci.

Společnost zaměstnává v ekonomickém úseku 17 lidí. Při zavedení outsourcingu mezd by společnost mohla uvolnit až 10 pracovníků z ekonomického útvaru, kde v současné době pracuje 17 lidí.

**Tabulka 6: Outsourcing účetnictví – úspora mzdových nákladů**

Roční mzdové náklady ekonomického úseku	5 304 000 Kč
Měsíční mzdové náklady ekonomického úseku	442 000 Kč
Průměrné měsíční náklady na zaměstnance	26 000 Kč
Uspořené náklady na 10 pracovníků měsíčně	260 000 Kč

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Pokud by společnost propustila 10 pracovníků, prázdné kanceláře by mohla pronajmout a získat tím další finanční prostředky. Dle dostupných informací a průzkumu trhu ve Zlíně, se obvyklá cena za 1 m<sup>2</sup> pohybuje ve výši 250 Kč. Zůstane-li v kancelářích původní vybavení, můžeme počítat se sazbou 300 Kč/m<sup>2</sup>.

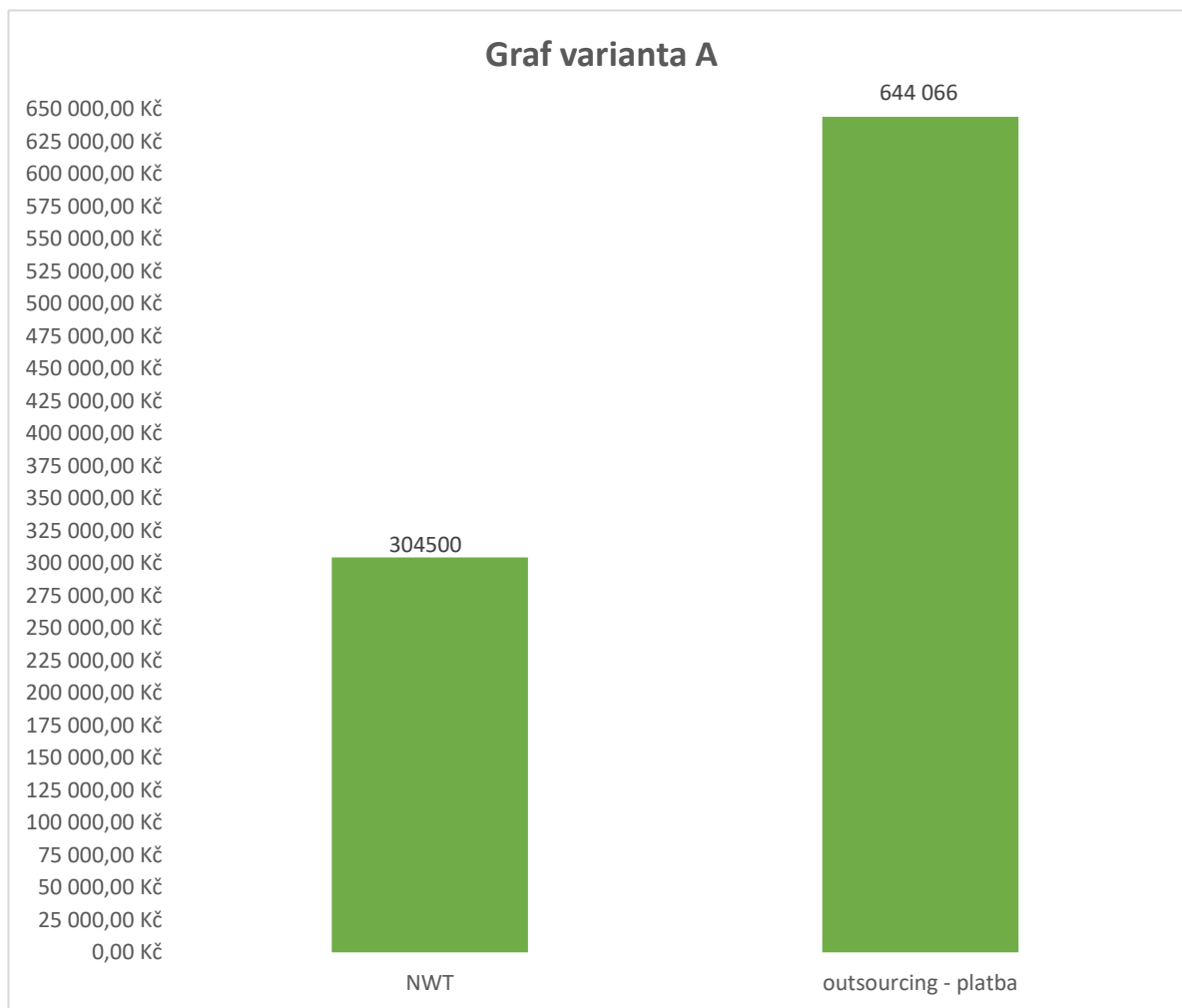
Plochu uvolněných kanceláří odhadujeme na 75 m<sup>2</sup>. Výnos: 75 m<sup>2</sup> x 300 Kč/ m<sup>2</sup> = 22 500 Kč/měsíc. Úspory na pravidelné školení zaměstnanců patří také do kategorie úspor. Náklady na školení činí cca. 500 000 Kč ročně. Z měsíční částky 41 700 Kč odhadujeme úsporu na 22 000 Kč. Celková výše úspor může dosáhnout **304 500 Kč**.

### 6.5.1.2 Vyhodnocení varianty A

#### Závěr: Varianta A

Celková úspora mzdových nákladů	úspora za zaměstnance	260 000 Kč
	úspora za školení	22 000 Kč
	výnos z pronájmu	22 500 Kč
	<b>celkem</b>	<b>304 500 Kč</b>
Měsíční platba za outsourcing dle 6.3.1.1		644 066 Kč
Ztráta		- 339 566 Kč

#### Graf 2 – Vyhodnocení varianty A



Zdroj: Vlastní zpracování



Ztráta při outsourcingu účetnictví u varianty A převyšuje úspory o více než 111 %.

Outsourcing je pro firmu jednoznačně naprosto nevýhodný. Ale i při finanční nevýhodnosti může být outsourcing pro společnost přínosem v ostatních oblastech, ale nepředpokládáme že by se zadavatel pro tuto variantu rozhodl.

### 6.5.1.3 Vyhodnocení varianty B

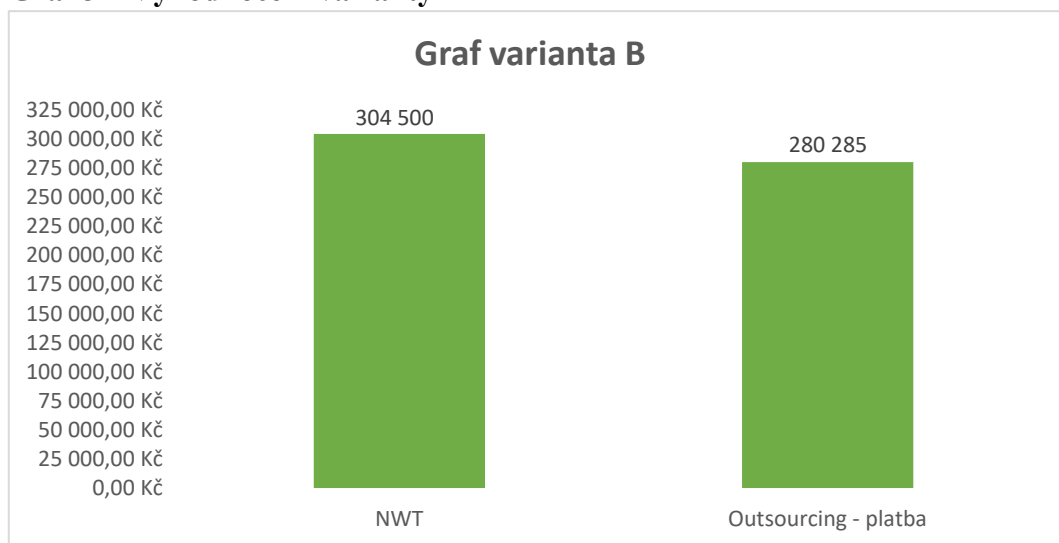
Pokud by partneři dále jednali o ceně, musela by účetní firma nabídnout nízký paušál (do 300 000 Kč měsíčně), který by mohl být pro zadavatele zajímavý ve srovnání s jeho úsporami ve výši 304 500 Kč. Možné je také snížení podílu z obrátu.

Řešení jsme našli výpočtem varianty B, u které jsme snížení podílu z obrátu použili. Nutnou podmínkou pro tuto variantu je úspěšné smluvní cenové jednání obou partnerů, při kterém došlo ke snížení podílu z obrátu ze 3,5 promile na 1 promile.

Závěr: Varianta B

Celková úspora nákladů	úspora za zaměstnance	260 000 Kč
	úspora za školení	22 000 Kč
	výnos z pronájmu	22 500 Kč
	<b>celkem</b>	<b>304 500 Kč</b>
Měsíční platba za outsourcing		280 285 Kč
Úspora		24 215 Kč

**Graf 3 – Vyhodnocení varianty B**



Zdroj: Vlastní zpracování

Parametry pro výpočet byly nastaveny tak, aby u této varianty byla dosažena úspora. Náklady dosahují pouze 92% možné úspory nákladů zadavatele. Varianta B potvrzuje, že outsourcing účetnictví může být pro firmu NWT a.s. akceptovatelný. Úspora sice činí dle výpočtu pouze 24 215 Kč, ale pokud vezmeme v úvahu další výhody, které přináší outsourcing do zvýšení flexibility firmy, je možné, že by se zadavatel za těchto podmínek pro outsourcing účetnictví rozhodl.

Účetní společnost bude ovšem muset s nejvyšší pravděpodobností přijmout nové pracovníky pro zpracování tak rozsáhle agendy, takže záleží na její kalkulaci, zda bude ochotná nabídnout měsíční paušál 1 promile podílu z obrátu, který je předpokladem přijatelné varianty B.

## 6.5.2 Vyhodnocení outsourcingu mzdové agendy

### 6.5.2.1 Úspory zadavatele při zavedení outsourcingu mzdové agendy

Náklady na outsourcing mzdové agendy porovnáme s úsporou nákladů za mzdy pracovníků, kteří budou při jeho zavedení propuštěni. Předpokládáme propuštění 1 mzdové účetní a 1 fakturantky. Další úspory vznikají za jejich neuskutečněné školení. Výnos za případný pronájem uvolněných kanceláří zlepší naši bilanci.

**Tabulka 7: Outsourcing mezd – úspora mzdových nákladů**

Roční mzdové náklady ekonomického úseku	5 304 000 Kč
Měsíční mzdové náklady ekonomického úseku	442 000 Kč
Průměrné měsíční náklady na zaměstnance	26 000 Kč
Úspora mezd za 2 pracovníky	52 000 Kč

*Zdroj: Vlastní zpracování*

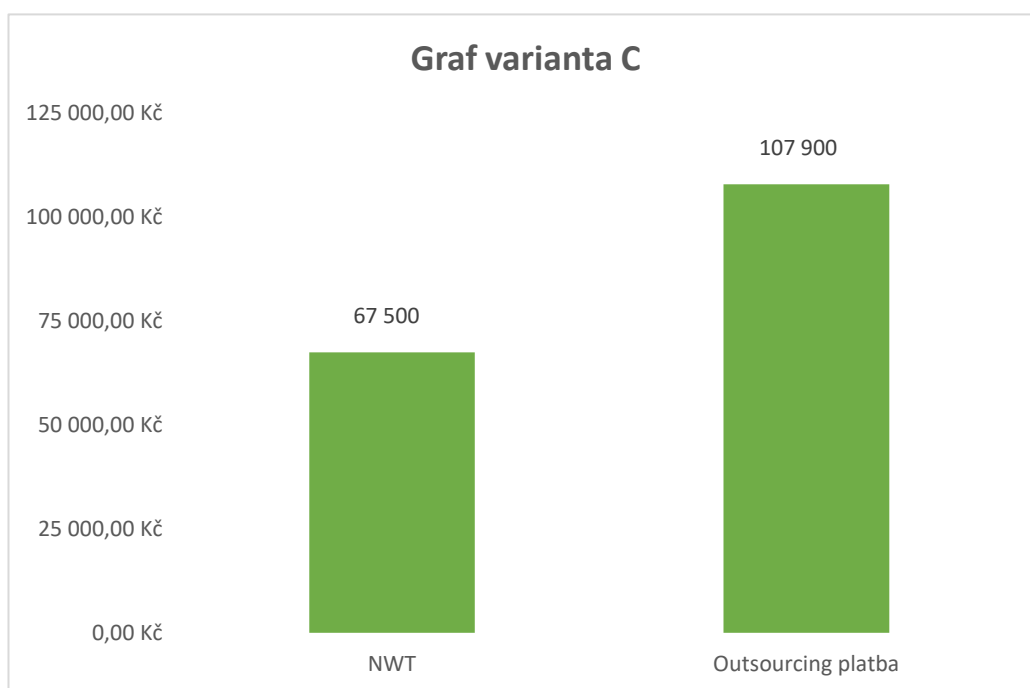
Propuštěním 2 zaměstnanců vzniká mzdová nákladová úspora 52 000 Kč. Předpokládáme, že se uvolní 1 kancelář – 25 m<sup>2</sup>. Při stejném nájmu 300 Kč/m<sup>2</sup> činí výnos z pronájmu 7 500 Kč. Odhadovaná měsíční úspora na školení pracovníků je 8 000 Kč. Celková výše úspor je **67 500 Kč**.

### 6.5.2.2 Vyhodnocení varianty C

#### Závěr – varianta C

Celková úspora nákladů	úspora za zaměstnance	52 000 Kč
	úspora za školení	8 000 Kč
	výnos z pronájmu	7 500 Kč
	<b>celkem</b>	<b>67 500 Kč</b>
Měsíční platba za outsourcing dle 6.3.2.1		107 900 Kč
Ztráta		- 40 400 Kč

**Graf 4 – Vyhodnocení varianty C**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Náklady na outsourcing mezd převyšují skoro o 60% možné úspory při jeho zavedení. Ztráta činí 40 400 Kč/měsíčně.

Ztráta činí 40 400 Kč měsíčně. Z výpočtu plyne, že tato varianta řešení outsourcingu mzdové agendy by byla pro zadavatele vysoce ztrátová. Pokud by účetní firma byla ochotna jednat při uzavírání smlouvy o snížení ceny a snížení bylo dosaženo, promítneme ho do výpočtu varianty D.

### 6.5.2.3 Vyhodnocení varianty D

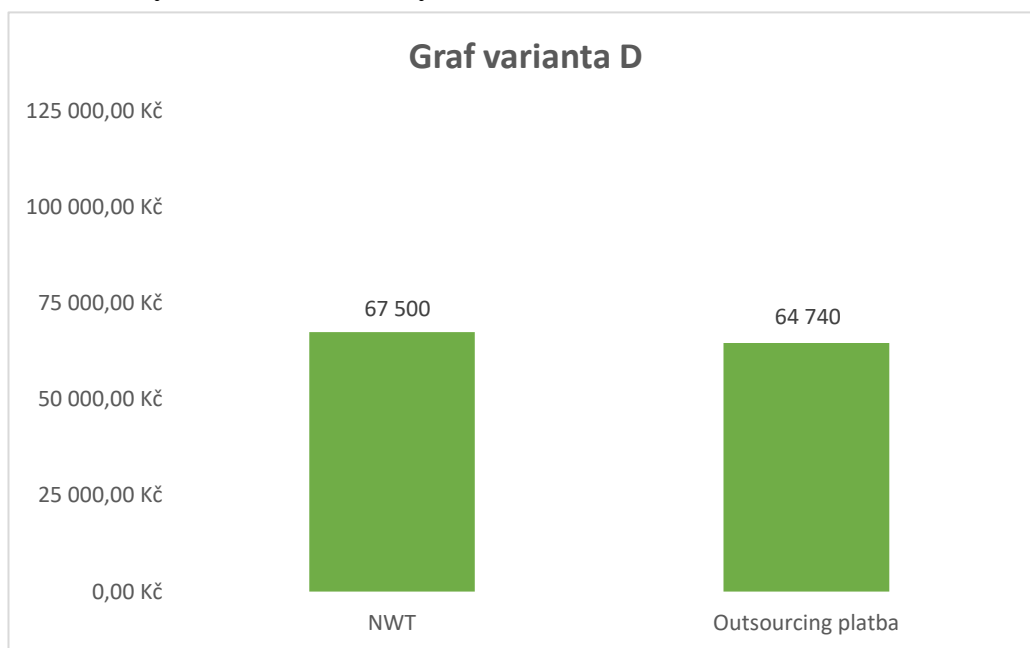
#### Závěr – varianta D

Celková úspora nákladů	úspora za zaměstnance	52 000 Kč
	úspora za školení	8 000 Kč
	výnos z pronájmu	7 500 Kč
	<b>celkem</b>	<b>67 500 Kč</b>

Měsíční platba za outsourcing dle 6.3.2.2 64 740 Kč

Úspora 2 760 Kč

#### **Graf 5 – Vyhodnocení varianty D**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Varianta D vychází z předpokladu, že po smluvním jednání partnerů byla snížena fixní sazba za zpracování mzdové agendy 1 zaměstnance z původních 200 Kč (varianta C) na 120 Kč (varianta D). V tomto případě měsíční platba za outsourcing mezd je o 2 760 Kč výhodnější, nežli je úspora nákladů zadavatele. Záleží na rozhodnutí zadavatele, zda se pro tuto variantu rozhodne. Uvažovaná cena 120 Kč za zpracování mzdy jednoho zaměstnance u varianty D je však velice nepravděpodobná. Nevyskytuje se v žádných zveřejněných nabídkách outsourcingových účetních firem. V případě, že by tato cena byla skutečně dohodnuta, záleží

na rozhodnutí zadavatele, zda se pro outsourcing v tomto mezním případě rozhodne (úspora 2 760 Kč).

### 6.5.3 Vyhodnocení outsourcingu účetnictví a mzdové agendy

Pokud by firma NWT a.s. převedla agendu účetnictví včetně mzdové agendy na externí firmu, může propustit  $10+2 = 12$  pracovníků. Stav zaměstnanců se sníží 488 osob. Jedná se vlastně o součet variant outsourcingu účetnictví (varianty A, B) a variant outsourcingu mzdové agendy (varianta C+D).

Kombinací dvou variant nákladů na outsourcing účetnictví (varianty A, B) a dvou variant nákladů na outsourcing mzdové agendy (varianty C, D) vzniknou čtyři možné kombinace součtů nákladů na outsourcing.

Ad 1 – varianty A+C:  $644.066 \text{ Kč} + 107\,900 \text{ Kč} = \mathbf{751\,966 \text{ Kč}}$

Ad 2 – varianty A+D  $644.066 \text{ Kč} + 59\,760 \text{ Kč} = \mathbf{703\,826 \text{ Kč}}$

Ad 3 - varianty B+C:  $280\,285 \text{ Kč} + 107\,900 \text{ Kč} = \mathbf{388\,185 \text{ Kč}}$

Ad 4 - varianty B+D  $280\,285 \text{ Kč} + 59\,760 \text{ Kč} = \mathbf{340\,045 \text{ Kč}}$

#### 6.5.3.1 Úspory zadavatele při zavedení outsourcingu účetnictví a mzdové agendy

Ke vzniku úspor přispělo značně snížení mzdových nákladů propuštěním 12 pracovníků ( $12 \times 26\,000 \text{ Kč} = 312\,000 \text{ Kč}$ ) ale i úspora nákladů na jejich školení (30 000 Kč). Dále připočítáme také výnos z pronajatých kanceláří ( $100 \text{ m}^2 \times 300 \text{ Kč/m}^2 = 30\,000 \text{ Kč}$ ). Celkové úspory nákladů jsou ve výši 372 000 Kč. Pro všechny možné kombinace součtů variant nákladů outsourcingu účetnictví a mzdové agendy zůstává pro výpočet výše dosažených úspor konstantní, tedy **372 000 Kč**.

Závěr:

Celková úspora nákladů	úspora za zaměstnance	312 000 Kč
	úspora za školení	30 000 Kč
	výnos z pronájmu	30 000 Kč
	<b>celkem</b>	<b>372 000 Kč</b>

**6.5.3.2 Vyhodnocení Ad 1 – varianty A+C**

Měsíční platba za outsourcing

Ad 1 - varianty A+C  $644.066 \text{ Kč} + 107\,900 \text{ Kč} = 751\,966 \text{ Kč}$ Ztráta  $- 379\,966 \text{ Kč}$ 

Kombinace Ad 1 je nejdražší, ztráta zadavatele by při její aplikaci dosáhla ve srovnání s možnými úsporami 379 966 Kč. Tato kombinace představuje součet nákladů na outsourcing účetnictví, který obsahuje běžně nabízený podíl z obrátu ve výši 3,5 promile. Výsledné náklady převyšují dosažené úspory zadavatele o více než 102 %. Připočítáme-li náklady na mzdovou agendu dle varianty C, která počítá s manuálem ve výši 200 Kč na zaměstnance a její celkové náklady převyšují o 60 % úspory zadavatele, je jasné, že toto řešení outsourcingu by bylo pro firmu NWT a.s. nejen nevýhodné, ale naprosto nevhodné a neakceptovatelné.

**6.5.3.3 Vyhodnocení Ad 2 – varianty A+D**Ad 2 - varianty A+D  $644.066 \text{ Kč} + 59\,760 \text{ Kč} = 703.826 \text{ Kč}$ Ztráta  $- 331\,826 \text{ Kč}$ 

Cena kombinace Ad 2 je poněkud nižší, ztráta představuje „pouze“ 331 826 Kč. Výsledné náklady převyšují dosažené úspory zadavatele „jen“ o 89 %. Součet zahrnuje vysoké náklady outsourcingu účetnictví varianty A, tedy se 3,5 promile podílu z obrátu firmy, viz výše uvedený odstavec. Rozdíl proti předchozí kombinaci Ad 1 je způsoben nižší cenou za outsourcing mzdové agendy dle varianty D. Varianta D vychází z předpokladu, že po smluvním jednání partnerů byla snížena fixní sazba za zpracování mzdové agendy 1 zaměstnance z původních 200 Kč na 120 Kč. Již v komentáři při vyhodnocení varianty D jsme poukazovali na to, že uvažovaná cena 120 Kč za zpracování mzdy jednoho zaměstnance u varianty D je velice nepravděpodobná a nikdy v této výši nebyla zveřejněna

v nabídkách outsourcingových účetních firem. Tato kombinace je opět pro zadavatele neakceptovatelná.

#### **6.5.3.4 Vyhodnocení Ad 3 – varianty B+C**

Ad 3 - varianty B+C 280 285 Kč + 107 900 Kč = 388 185 Kč

Ztráta - 16.187 Kč

Pro tuto kombinaci jsme aplikovali místo nákladové varianty A za outsourcing účetnictví podstatně levnější variantu B, u které jsme předpokládali snížení podílu z obrátu po případném smluvním jednání obou partnerů z 3,5 promile na 1 promile. Výsledné náklady převyšují dosažené úspory zadavatele o pouhých 4,3 %. Je však otázkou, jestli je reálně možné dosáhnout při cenovém jednání tak značného snížení ceny. Pokud ano, je varianta B pro zadavatele výhodná. Ve srovnání s jeho možnými dosaženými úsporami je o 24 215 Kč výhodnější. Pokud ovšem k této výhodné variantě B připočítáme náklady na outsourcing mzdové agendy dle varianty C, tedy s manuálem 200 Kč na zaměstnance, kombinace Ad 3 je opět v záporných číslech. Takže i přes výhodnou variantu B, která je sice založena na velmi optimistických výsledcích cenového jednání, vykazuje tato kombinace v konečném výsledku pro zadavatele opět ztrátu.

#### **6.5.3.5 Vyhodnocení Ad 4 – varianty B+D**

Ad 4 – varianty B+D 280 285 Kč + 59 760 Kč = 340 045 Kč

Úspora + 31.955 Kč

Teprve poslední kombinace Ad 4 by mohla být pro zadavatele opravdu přínosem. Náklady outsourcingu dosahují 91 % možných dosažených úspor zadavatele. Jedná se však o součet variant B + D, které obě předpokládají pro zadavatele úspěšný výsledek jeho cenových jednání s účetní firmou. Už jednotlivá realizace varianty B – outsourcing účetnictví, stejně jako realizace varianty D – outsourcing mzdové agendy jsou pro zadavatele výhodné. Jejich součet musí tedy logicky být také výhodný. Pokud by se podařilo dosáhnout cen, které jsme navrhly pro výpočet těchto variant, je možné firmě NWT a.s. doporučit využití této kombinace outsourcingu účetnictví a outsourcingu mzdové agendy.

## 6.6 Zhodnocení

V této práci jsme hledali kritéria pro rozhodování firmy NWT a.s. zda zavést některou z forem outsourcingu, tedy outsourcing účetnictví, outsourcing mzdové agendy, nebo oba současně. V konečném znění bylo vypracováno 8 možných variant řešení.

Pro outsourcing účetnictví, varianta A, jsme zvolili oficiální nabídkové ceny z průzkumu trhu. Vyčíslili jsme možnou úsporu nákladů firmy NWT a.s., která by vznikla při outsourcingu účetnictví. Jedná se o mzdovou úsporu při propuštění 10 pracovníků ekonomické divize, úsporu nákladů na jejich školení a výnos z pronájmu uvolněných kancelářských prostor. Výsledkem zavedení této služby by byla ztráta zadavatele, která přesahuje o 102 % jeho případné úspory. Tato varianta je pro zadavatele absolutně neakceptovatelná.

Ve variantě B jsme se pokusili najít hranici, od které by bylo zavedení outsourcingu účetnictví výhodné. Z celkových nákladů jsme snížili pouze sazbu podílu z obrátu a sice velmi razantně – ze 3,5 promile ve variantě A na 1 promile ve variantě B. Tím jsme dosáhli ceny za outsourcing, která dosahuje pouze 92 % možných úspor zadavatele. Tento dobrý výsledek však může být zavádějící, poněvadž je nereálné předpokládat, že by poskytovatel služeb nabídl tak nízkou cenu, navíc v situaci, kdy bude nejspíš muset na zpracování rozsáhlé agendy firmy NWT a.s. přijmout nové pracovníky. Pokud by tato cena byla dohodnuta, mohl by se zadavatel rozhodnout pro zavedení outsourcingu účetnictví.

Podobný průzkum jsme provedli pro proces outsourcingu mzdové agendy. Pro variantu C jsme použili oficiální nabídkové ceny z průzkumu trhu. Stejně jako u varianty A a B jsme vyčíslili možnou úsporu firmy NWT a.s., tentokrát při propuštění 2 pracovníků mzdového oddělení, úsporu nákladů na jejich školení a výnos z pronájmu uvolněných kancelářských prostor. Výsledné náklady na zavedení této služby při použití nabídkové ceny 200 Kč na jednoho zaměstnance převyšují o 60 % možné úspory zadavatele. Touto variantou C se zadavatel nemůže vážně zabývat.

Obdobně jako u outsourcingu účetnictví jsme navrhli i v případě outsourcingu mzdové agendy teoretickou variantu D a snažili se najít limit pro výhodnost zavedení této služby. Provedli jsme výpočty s různou výší manuálu za zaměstnance. Výhodná varianta byla prokázána až při snížení manuálu až na 120 Kč za zaměstnance. Přináší však měsíčně úsporu pouze 2 760 Kč. Záleží na rozhodnutí zadavatele, zda se pro tuto variantu rozhodne.



Použitá výsledná cena 120 Kč zdá se však být dost nereálná. V této výši není uvedena v žádných oficiálních nabídkách účetních firem.

Výsledky variant C a D nejsou překvapující, poněvadž mzdovou agendu pro 500 zaměstnanců firmy NWT a.s. zajišťují ve firmě pouze dva pracovníci s relativně nízkou mzdou.

Poněvadž výsledky výpočtů jednotlivých řešení nejsou uspokojivé, zkusili jsme sestavit možné kombinace z výše uvedených variant. Velmi ztrátovou variantu A outsourcingu účetnictví jsme zkombinovali s nevýhodnou variantou C účetnictví mzdové agendy. Výsledkem kombinace A + C by byla obrovská finanční ztráta pro firmu NWT a.s.

Při kombinaci A + D, tedy varianty A pro účetnictví s ideálně nízkou (nepravděpodobnou) variantou D pro mzdovou agendu se proti předchozí kombinaci A + C výše ztráty snížila pouze nepatrně.

V dalších úvahách jsme nahradili drahou variantu A za outsourcing účetnictví teoretickou variantou B, která počítá s razantní redukcí nákladů (?) snížením sazby podílu z obrátu. Varianta B, tedy outsourcing účetnictví, je při realizaci této jednotlivé služby pro zadavatele výhodná a realizovatelná, jak již bylo uvedeno. Ovšem kombinace B + C je stále ztrátová, poněvadž varianta C za outsourcing mzdové agendy je cenově velmi nevýhodná. Pro firmu NWT a.s. varianta B + C opět nepřichází v úvahu.

Poslední možností je kombinace variant B + D. Při výpočtu obou těchto variant jsme hledali takové nabídkové ceny, při kterých by byly tyto varianty při jednotlivém zavedení outsourcingu účetnictví a outsourcingu mzdové agendy pro zadavatele výhodné, tedy nižší než jeho možné úspory. Jedná se tedy o ideální kombinaci variant, které jsou sestaveny tak, aby byly výhodné pro dodavatele. V podkapitole 6.5.3.5 vyhodnocení varianty B + D jsme již upozornili na to, že obě varianty jsou navrženy tak, aby byly pro dodavatele výhodné, takže jejich součet musí být výhodný také.

Výsledky našich výpočtů dle cenové nabídky trhu jednoznačně prokázaly, že outsourcing účetnictví nebo mzdové agendy je pro velkou firmu jako je NWT a.s. Zlín, která zaměstnává 500 zaměstnanců, z toho 17 v ekonomické divizi, ztrátový, nákladově nevýhodný (varianty A, C).

Našli mezní podmínky, za kterých jsou služby externího dodavatele pro NWT a.s. příznivé. Pro outsourcing účetnictví je to ve variantě B 1 promile z obrátu (místo 3,5 promile u varianty A). Pro outsourcing mzdové agendy je to 120 Kč/zaměstnanec (místo 200

Kč/zaměstnance). Pokud budou uvedené ceny dosaženy při jednání o smlouvě, jsou obě varianty jsou pro zadavatele výhodné.

Rozhodnutí o zavedení outsourcingu by však firmě NWT a.s. přineslo i dodatečné problémy, například propouštění zaměstnanců, částečnou likvidaci vlastního vybavení a softwaru v ekonomické divizi, náklady na předávání dokladů externí firmě apod.

Pokud firma NWT a.s. nebude považovat outsourcing pouze za možnost snížení vlastních nákladů, ale jako činnost strategickou, přináší vytěsnění určitých činností na externí firmu mnohé výhody. Účetní firma ručí v plném rozsahu za způsob své práce a její výsledky a je odpovědná za případné chyby a omyly, které způsobí. Sankce a pokuty musí zaplatit v plné výši. Pro zajímavost, firemní účetní v ČR může být za své chyby sankcionována pouze do trojnásobku svého platu.

Diverzifikací rizik na externího poskytovatele outsourcingu se sníží pro vedení firmy NWT a.s. rozsah odpovědnosti a umožní mu soustředit se na rozvoj své hlavní činnosti.

## 7 ZÁVĚR

Outsourcing je v současné době považován za jeden ze způsobů, kterým lze zvýšit výkonnost podnikání. Jedná se o vyčlenění určitých aktivit mezi zadavatelskou firmou a outsourcingovou společností. Otázka snižování nákladů není aktuálně vnímána jako nejdůležitější důvod pro zavedení outsourcingu. Rozhodnutí by mělo být založeno na kombinaci více dalších důvodů. Podniky pro zvýšení své efektivity uvažují především o snížení administrativní zátěže, takže se pro ně jako nejvhodnější řešení nabízí zavedení outsourcingu účetnictví nebo mzdové agendy.

Firma NWT a.s. Zlín, jejíž rozsah „core businessu“ je velmi široký a různorodý, uvažuje o službách externí outsourcingové účetní firmy. V této práci jsme na žádost firmy NWT a.s. provedli průzkum trhu a jako podklad pro její rozhodování vypracovali několik možných variant řešení.

Firma NWT a.s. zaměstnává 500 pracovníků, 17 lidí pracuje v ekonomické divizi, z toho mzdy zpracovávají dvě pracovnice. Výsledky výpočtů jak pro outsourcing účetnictví, tak pro outsourcing mzdové agendy prokázaly, že zavedení těchto služeb je pro NWT a.s. absolutně ztrátové. Pro oba druhy outsourcingu jsme dále navrhli takové varianty, které by firma mohla akceptovat. Tyto varianty, respektive kombinace variant, vycházejí z mezních cen, které na trhu žádná outsourcingová účetní firma nenabízí a jsou tedy vhodné pouze teoreticky.

Realizace by byla možná pouze při dosažení těchto cen při jednání obou partnerů o smlouvě. Dospěli jsme k závěru, že pro velkou firmu, disponující vlastní ekonomickou divizí, kde na 1 účetního připadá 71 zaměstnanců a na každou mzdovou účetní 250 zaměstnanců, je zavedení outsourcingu jak účetnictví, tak mezd nevhodné.

I když po vytěsnění uvažovaných činností a po náročné reorganizaci by se vedení firmy mohlo více věnovat „core businessu“, nárůst nákladů při zavedení outsourcingu je neúnosný a jeho zavedení je pro firmu nepřijatelné. Firma NWT a.s. disponuje vlastním software a vybavením pro účetnictví. Náklady na jejich likvidaci by ještě zhoršily finanční ztrátu firmy.

Podle našeho názoru specializovaná účetní firma s odborným personálem, rozsáhlým software, která přebírá 100 % finanční zodpovědnost za svou činnost, musí také odpovídat svou velikostí rozsahu nároků na zpracování obrovského množství dokladů od velkých firem (v případě NWT a.s. se jedná o 781 200 položek v roce 2021). V tom vidíme důvod vysokých nabídkových cen.

Jiná situace je u malých firem, případně startupů. Zpracování účetnictví a mzdové agendy s největší pravděpodobností předají externí firmě. Tímto rozhodnutím ušetří nejen své náklady, ale zajistí i profesionální zpracování účetní agendy a přenesení zodpovědnosti a rizik na dodavatele. Pokud totiž firma s 5 zaměstnanci přijme účetní, její mzda neúměrně zatíží rozpočet podniku. Náklady na outsourcing účetnictví a mzdové agendy budou výhodné, protože malé firmy mají ročně nízký objem položek, a hlavně málo zaměstnanců.

V současné době se zdá, že outsourcing je výhodný hlavně pro menší firmy, přináší jim úspory. Právě malé firmy využívají především také ostatní výhody služeb externího dodavatele. Stanovení hranice velikosti firmy, od které se vyplatí zavedení outsourcingu účetnictví, popř. mezd je velmi obtížné.

Při úvahách o zavedení outsourcingu je pro každou firmu, menší nebo velkou, nutné mít k dispozici několik detailních a srovnatelných nabídek. Teprve po provedení porovnání cen a ostatních podmínek smlouvy při jednání partnerů je možné rozhodnout, zda je outsourcing pro danou firmu vhodný a výhodný

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] Administrativní peklo pro podnikatele, ráj pro outsourcing, 2011. *Iprosperita.cz* [online]. [cit. 2022-05-10]. Dostupné z: <https://www.iprosperita.cz/firmy/990-administrativni-peklo-pro-podnikatele-raj-pro-outsourcing>
- [2] BLOKDIJK, Gerard, 2008. *Outsourcing 100 success secrets: outsourcing 100 success secrets - 100 most asked questions, the missing IT, business process, call center, HR – outsourcing to India, China and more guide* ISBN 978-098-0497-168.
- [3] BRAGG, Steven M., 2006. *Outsourcing: a guide to-- selecting the correct business unit-- negotiating the contract-- maintaining control of the process*. 2nd ed. Hoboken, N.J.: John Wiley. ISBN 978-04-716-7626-3.
- [4] BRUCKNER, Tomáš a Jiří VOŘÍŠEK, 1998. *Outsourcing a jeho aplikace při řízení informačního systému podniku: Outsourcing informačních systémů*. Praha: Ekopress, ISBN 8086119076.
- [5] CORBETT, Michael F, 2004. *The Outsourcing Revolution: Why It Makes Sense and How to Do It Right*. Chicago: Dearborn Trade Pub ISBN 07-931-9214-5.
- [6] ČECHOVÁ, Alena, 2011. *Manažerské účetnictví. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Brno: Computer Press, 2011, . ISBN 9788025128312.
- [7] ČESKO, 2000. Zákon č. 101/2000 Sb. Zákon o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů. In: Sbíрка zákonů České republiky. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-101>
- [8] ČESKO, 1991. Zákon č. 563/1991 Sb. Zákon o účetnictví. In: Sbíрка zákonů České republiky. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-563>
- [9] ČESKO, 2004. Zákon č. 435/2004 Sb. Zákon o zaměstnanosti. In: Sbíрка zákonů České republiky. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-435>
- [10] DVOŘÁČEK, Jiří a Ladislav TYLL, 2010. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. V Praze: C.H Beck, C.H. Beck pro praxi. ISBN 9788074000102.
- [11] FIBÍROVÁ, Jana, Libuše ŠOLJAKOVÁ, Jaroslav WAGNER a Petr PETERA, 2019. *Manažerské účetnictví: nástroje a metody*. 3. vydání. Praha: Wolters Kluwer., . ISBN 978-80-7598-486-9.

- [12] HILL, Charles W a Gareth R JONES, 2010. *Strategic management theory: an integrated approach*. 9th ed. Mason, OH: South-Western/Cengage Learning. ISBN 978-053-8751-070.
- [13] JENSTER, Per V., Henrik Stener PEDERSEN, Patricia PLACKETT a David HUSSEY, 2005. *Outsourcing-Insourcing Can vendors make money from the new relationship opportunities?* Chichester: John Wiley. ISBN 978-047-0014-806.
- [14] LANG, Helmut, 2007. *Management: trendy a teorie*. Praha: C. H. Beck, Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 9788071796831.
- [15] LÍBAL, Tomáš, 2018. *Účetnictví: principy a techniky*. 5. aktualizované vydání. Praha: Institut certifikace účetních, Vzdělávání účetních v ČR. Učebnice. ISBN 9788087985151.
- [16] MAISNER, Martin a Jiří ČERNÝ, 2012. *Právní aspekty outsourcingu*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, Právní monografie. ISBN 9788073577469.
- [17] MCIVOR, Ronan, 2005. *The outsourcing process: strategies for evaluation and management*. New York: Cambridge University Press. ISBN 05-218-4411-8.
- [18] MILLBERG, William S. a Deborah WINKLER, 2013. *Outsourcing economics: global value chains in capitalist development*. New York: Cambridge University Press, , ISBN 9781107026995.
- [19] Nesprávné posouzení činnosti vykonávané na základě mandátní smlouvy, 2004. *Iudictum* [online]. [cit. 2022-05-10]. Dostupné z: <https://iudictum.cz/133705/ii-us-69-03#>
- [20] Offshoring, 2013. *Oecd.org* [online]. [cit. 2022-05-10]. Dostupné z: <https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=6271>
- [21] PAVELKOVÁ, Drahomíra et al., 2017. *Finanční analýza Komplexní průvodce s příklady - 3., kompletně aktualizované vydání. 3., kompletně aktualizované vydání*. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788027105632.
- [22] RYDVALOVÁ, Petra a Jiří RYDVAL, 2007. *Outsourcing ve firmě: průvodce pro manažera s tipy pro české prostředí*. Brno: Computer Press, , ISBN 9788025118078
- [23] SCHNIEDERJANS, Marc J., Ashlyn M. SCHNIEDERJANS a Dara G. SCHNIEDERJANS, 2005. *Outsourcing and insourcing in an international context*. Armonk, N.Y.: M.E. Sharpe. ISBN 07-656-1585-1.

- [24] SOPLE, Vinod V., 2009. *Business Process Outsourcing: A Supply Chain of Expertises*. New Delhi: PHI Learning Private Limited. ISBN 978-81-203-3815-9.
- [25] STÝBLO, Jiří, 2005. *Outsourcing a outplacement: vyčleňování činností a uvolňování zaměstnanců: praxe a právní souvislosti*. Praha: ASPI. Lidské zdroje. ISBN 80-7357-094-7.
- [26] SYNEK, Miloslav, 2011. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, Expert. ISBN 9788024734941.
- [27] ŠTEKER, Karel a Milana OTRUSINOVÁ, 2016. *Jak číst účetní výkazy: základy českého účetnictví a výkaznictví*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, Prosperita firmy. ISBN 9788027100484.

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

**ROI** Return on investments (návratnost investic)

**IAOP** International Association of Outsourcing Professionals (Mezinárodní asociace profesionálů, Outsourcing)



**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<b>Obrázek 1 : Princip outsourcingu a insourcingu .....</b>	<b>16</b>
<b>Obrázek 2 : Důvody pro realizaci outsourcingu ve firmě .....</b>	<b>21</b>
<b>Obrázek 3 : Hierarchie cílů společností při outsourcingu .....</b>	<b>22</b>

## SEZNAM SCHÉMAT

Schéma 1: Organizační struktura NWT a.s. ....	41
Schéma 2: Struktura ekonomické divize .....	44

**SEZNAM GRAFŮ**

<b>Graf 1 : Podíl příspěvků hodnotící dopad outsourcingu.....</b>	<b>18</b>
<b>Graf 2 – Vyhodnocení varianty .....</b>	<b>56</b>
<b>Graf 3 – Vyhodnocení varianty B.....</b>	<b>57</b>
<b>Graf 4 – Vyhodnocení varianty C .....</b>	<b>59</b>
<b>Graf 5 – Vyhodnocení varianty D .....</b>	<b>60</b>

**SEZNAM TABULEK**

<b>Tabulka 1: Celkový obrat za rok 2020.....</b>	<b>51</b>
<b>Tabulka 2: Platba za outsourcing účetnictví – varianta A.....</b>	<b>52</b>
<b>Tabulka 3: Platba za outsourcing účetnictví – varianta B.....</b>	<b>53</b>
<b>Tabulka 4: Platba za outsourcing mzdové agendy – varianta C.....</b>	<b>54</b>
<b>Tabulka 5: Platba za outsourcing mzdové agendy – varianta D.....</b>	<b>54</b>
<b>Tabulka 6: Outsourcing účetnictví – úspora mzdových nákladů.....</b>	<b>55</b>
<b>Tabulka 7: Outsourcing mezd – úspora mzdových nákladů .....</b>	<b>58</b>

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 ..... Výkaz zisku a ztrát společnosti NWT a.s.

Zpracováno v souladu s vyhláškou č.  
500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů

## VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

ke dni 28.02.2021

( v celých tisících Kč )

Obchodní firma nebo jiný název  
účetní jednotky

**NWT a.s.**

Sídlo, bydliště nebo místo podnikání  
účetní jednotky

nám. Míru 1217

Hulín

76824

IČ

634 69 511

Označení	TEXT	Číslo řádku	Běžné úč. období	Min. úč. období
a	b	c	1	2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	623 539	916 585
II.	Tržby za prodej zboží	02	1 118 843	1 078 822
<b>A.</b>	<b>Výkonová spotřeba (součet A.1. až A.3.)</b>	<b>03</b>	<b>1 626 548</b>	<b>1 808 121</b>
1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	911 146	992 182
2.	Spotřeba materiálu a energie	05	212 125	289 281
3.	Služby	06	503 277	526 658
<b>B.</b>	<b>Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)</b>	<b>07</b>	<b>-57 215</b>	<b>4 589</b>
<b>C.</b>	<b>Aktivace (-)</b>	<b>08</b>	<b>-162</b>	
<b>D.</b>	<b>Osobní náklady (součet D.1. až D.2.)</b>	<b>09</b>	<b>128 950</b>	<b>131 537</b>
1.	Mzdové náklady	10	96 026	97 134
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	32 924	34 403
2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	30 338	31 631
2.2.	Ostatní náklady	13	2 586	2 772
<b>E.</b>	<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti (součet E.1. až E.3.)</b>	<b>14</b>	<b>10 488</b>	<b>5 933</b>
1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	10 861	12 580
1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	10 861	12 580
1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17		
2.	Úpravy hodnot zásob	18	-234	138
3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	-139	-6 785
III.	Ostatní provozní výnosy (součet III.1 až III.3.)	20	24 654	13 249
1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	3 767	5 149
2.	Tržby z prodaného materiálu	22		
3.	Jiné provozní výnosy	23	20 887	8 100
<b>F.</b>	<b>Ostatní provozní náklady (součet F.1. až F.5.)</b>	<b>24</b>	<b>19 120</b>	<b>18 442</b>
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	2 754	4 663
2.	Prodaný materiál	26		
3.	Daně a poplatky	27	1 170	1 359
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	-188	-1 788
5.	Jiné provozní náklady	29	15 384	14 208
<b>*</b>	<b>Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>30</b>	<b>39 307</b>	<b>40 034</b>
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly (součet IV. 1 + IV.2.)	31	292	
1.	Výnosy z podílů – ovládaná nebo ovládající osoba	32	292	
2.	Ostatní výnosy z podílů	33		
<b>G.</b>	<b>Náklady vynaložené na prodané podíly</b>	<b>34</b>	<b>292</b>	
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (součet V. 1 + V.2.)	35		
1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba	36		
2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37		
<b>H.</b>	<b>Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem</b>	<b>38</b>		

VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy (součet VI. 1 + VI.2.)	39	3 350	7 323
1.	Výnosové úroky a podobné výnosy – ovládaná nebo ovládající osoba	40	3 318	6 847
2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	32	476
I.	<b>Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti</b>	<b>42</b>	<b>79</b>	
J.	Nákladové úroky a podobné náklady (součet J.1 + J..2.)	43	6 831	7 778
1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	3 420	2 787
2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	3 411	4 991
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	440 270	14 072
K.	<b>Ostatní finanční náklady</b>	<b>47</b>	<b>441 404</b>	<b>13 202</b>
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	-4 694	415
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49	34 613	40 449
L.	Daň z příjmů (součet L. 1 + L.2.)	50	6 284	7 638
1.	Daň z příjmů splatná	51	5 970	8 141
2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	314	-503
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	28 329	32 811
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55	28 329	32 811
	<b>Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII:</b>	<b>56</b>	<b>2 210 948</b>	<b>2 030 051</b>

Okamžik sestavení	31.08.2021	Podpisový záznam statutárního orgánu:
		Bc. Martina Vítková, místopředsedkyně představenstva

