

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Diplomová práce

**Hodnocení možností a efektivity využívání  
outsourcingu**

**Evaluation of the possibilities and efficiency of use of  
outsourcing**

Bc. David Matlák

Plzeň 2012

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI  
Fakulta ekonomická  
Akademický rok: 2011/2012

**ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**  
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. David MATLÁK**  
Osobní číslo: **K10N0109P**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**  
Název tématu: **Hodnocení možností a efektivity využívání outsourcingu**  
Zadávající katedra: **Katedra financí a účetnictví**

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

1. Zpracování úvodní teoretické části.
  2. Představení vybrané společnosti a analýza její finanční a ekonomické situace.
  3. Analýza efektivity vybraných činností společnosti a jejich finanční náročnost.
  4. Návrh využití outsourcingu pro vybrané činnosti.
  5. Zhodnocení finančních a ekonomických přínosů z navrhovaných opatření.
-

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **60 - 80 stran**

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

Seznam odborné literatury:

- **DVOŘÁČEK, J.; TYLL, L.** *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností.* Praha: C.H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-010-2
- **POLLAK, H.** *Jak odstranit neopodstatněné náklady - Hodnotová analýzy v praxi.* Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1047-1
- **REIS, K.** *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích.* Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1667-4
- **RYDVALOVÁ, P.** *Outsourcing ve firmě : průvodce pro manažera s tipy pro české prostředí.* Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1807-8
- **STÝBLO, J.** *Outsourcing a outplacement: vyčleňování činností a uvolňování zaměstnanců.* Praha: ASPI, 2005. ISBN 80-7357-094-7

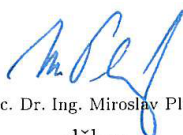
Vedoucí diplomové práce:

**Ing. Miroslav Pavlák, Ph.D.**

Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **30. listopadu 2011**

Termín odevzdání diplomové práce: **27. dubna 2012**



Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný  
děkan



Prof. Ing. Lilia Dvořáková, CSc.  
vedoucí katedry

V Plzni dne 30. listopadu 2011

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma:

*„Hodnocení možností a efektivity využívání outsourcingu“*

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni dne 25. dubna 2012

.....

Podpis autora

## **Poděkování**

Je mou milou povinností poděkovat vedoucímu diplomové práce Ing. Miroslavu Pavlákovi, Ph.d. za odborné vedení a pomoc při zpracování diplomové práce.

Dále tímto děkuji vedení společnosti, konkrétně personální ředitelce a řediteli instalací za velmi vstřícné jednání a za poskytnutí mnohdy vyčerpávajících informací.

V neposlední řadě tímto také děkuji svému dobrému příteli Miroslavu Hejnovi, za poskytnutí vstřícné pomoci při sestavování vybraných matematických modelů.

## Obsah

<b>Úvod .....</b>	<b>8</b>
<b>1. Vymezení základních pojmů.....</b>	<b>10</b>
1.1 Outsourcing .....	10
1.2 Offshoring .....	11
1.3 Outplacement .....	11
<b>2. Důvody pro zavedení outsourcingu.....</b>	<b>13</b>
2.1 Průzkum problematiky outsourcingu .....	14
<b>3. Činnosti vhodné k outsourcingu.....</b>	<b>18</b>
3.1 Porterův generický hodnotový řetězec.....	18
<b>4. Představení společnosti.....</b>	<b>20</b>
4.1 Základní údaje společnosti LIFT, a.s. ....	20
4.2 Okruh působnosti podniku .....	21
4.3 Organizační struktura .....	21
<b>5. Analýza prostředí společnosti .....</b>	<b>23</b>
5.1 Externí analýza.....	23
5.1.1 Analýza makroprostředí.....	23
5.1.2 Analýza mezoprostředí .....	26
5.1.3 Hodnocení výsledků externí analýzy-matice EFE.....	27
5.2 Interní analýza.....	29
5.3 Finanční analýza.....	30
5.3.1 Horizontální analýza .....	31
5.3.2 Vertikální analýza .....	34
5.3.3 Poměrová analýza .....	37
5.3.4 Rozdílové ukazatele .....	43
5.3.5 Pyramidový rozklad ukazatele rentability vlastního kapitálu ROE.....	44

5.3.6	Hodnocení výsledků interní analýzy – matice IFE.....	46
<b>6.</b>	<b>Určení oblastí vhodných pro outsourcing.....</b>	<b>48</b>
6.1	Analýza podnikových činností.....	48
<b>7.</b>	<b>Analýza zvolené činnosti .....</b>	<b>50</b>
<b>8.</b>	<b>Nákladová analýza.....</b>	<b>52</b>
8.1	Struktura a velikost nákladů při využití interních zdrojů.....	52
8.2	Struktura a velikost nákladů při využití externích zdrojů .....	55
8.2.1	Srovnání nákladových položek.....	55
8.3	Hlubková analýza nákladovosti jednotlivých variant .....	56
8.4	Stanovení ročních nákladů .....	62
8.5	Závěry plynoucí z nákladové analýzy.....	64
<b>9.</b>	<b>Multikriteriální rozhodovací analýza .....</b>	<b>66</b>
9.1	Volba variant.....	66
9.2	Stanovení kritérií.....	66
9.3	Stanovení vah jednotlivých kritérií .....	68
9.3.1	Obecná východiska Saatyho metody odhadu vah kritérií.....	68
9.3.2	Aplikace Saatyho metody pro zvolený model .....	69
9.4	Vyhodnocení variant .....	71
9.4.1	Vlastní jednoduchý rozhodovací model .....	72
9.4.2	Metoda TOPSIS – obecná východiska .....	75
9.4.3	Aplikace metody TOSPIS na zvolený model .....	77
9.5	Závěry plynoucí z multikriteriální analýzy .....	80
<b>10.</b>	<b>Návrh doporučení .....</b>	<b>82</b>
10.1	Striktní analýza konkrétních zakázek.....	82
10.2	Motivace v podobě závazku vůči dodavateli.....	82
10.3	Zavedení elektronických výběrových řízení .....	83

<b>Závěr .....</b>	<b>85</b>
<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>87</b>
<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>89</b>
<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>90</b>
<b>Seznam příloh.....</b>	<b>93</b>



## Úvod

Pokud by se dalo současné tržní prostředí charakterizovat jedním slovem, zřejmě by toto slovo znělo hyperkonkurenční. Dnes jsou již dávno pryč doby, kdy úspěšnost firmy determinovala pouze kvalita její produkce. V dnešní době již nestačí být pouze dobrý v tom, co děláme, ale musíme to navíc dělat tak, abychom si udrželi celkovou konkurenční výhodu oproti svým odvětvovým rivalům. Dnešní doba je charakterizována svou rychlostí a mírou pokroku, který zapříčiňuje, že co je moderní a nové dnes, to nemusí být moderní zítra. Úspěšnost organizace dnes již prakticky přešla z oblasti produkce do oblasti vedení a organizace. Situaci navíc dramatizuje současná celosvětová ekonomická situace, kdy je slovo krize téměř nejčastěji skloňovaným podstatným jménem současnosti.

Tyto skutečnosti vedou management organizací k zavádění nových přístupů k řízení, založených zejména na hospodárnosti a efektivitě produkce. Jinak řečeno, management hledá stále častěji cesty, jakým způsobem dosahovat stejné produkce při současném snížení nákladů na tu produkci. Existuje mnoho moderních přístupů založených na zeštíhlování podnikových činností či na hledání slabých míst v organizaci.

V současné době však nabývají čím dál vyššího významu úvahy, o výhodnosti využívání vlastních či cizích zdrojů pro zajištění produkce společnosti. Tato práce se zabývá prozkoumáním problematiky zajišťování produkce společnosti pomocí využití externích zdrojů, neboli zavedení outsourcingu vybraných podnikových činností.

V úvodu práce bude jen velmi stručně nastíněna problematika outsourcingu včetně vymezení základních souvisejících pojmů. Tato teoretická část bude také doplněna o několik statistických údajů, dokládajících současný směr vývoje outsourcingu ve světě.

Následně bude provedena důkladná analýza prostředí firmy, pro odhalení činností, vhodných pro zavedení úvah o jejich vyčlenění. Samotné posouzení výhodnosti využití outsourcingu bude provedeno pomocí nákladové a rozhodovací analýzy. Vzhledem k tomu, že společnost vyslovila přání zachování anonymity, vystupuje v této práci pod fiktivním názvem LIFT, a.s. Veškeré materiály a data poskytnuté společností jsou však reálná a mohou tak posloužit jako vhodný podklad pro objasnění problematiky outsourcingu v konkrétním prostředí.

Cílem této práce je zhodnotit efektivitu tohoto přístupu k řízení společnosti, a to z odlišného úhlu pohledu než je obvyklé. Zejména úkolem nákladové analýzy bude velmi detailní pohled na výhodnost této varianty, včetně analýzy hranice její efektivity. Skutečnosti zjištěné pomocí nákladové analýzy budou poté doplněny o další faktory a zhodnoceny pomocí vybraných nástrojů multikriteriální rozhodovací analýzy.

V závěru práce pak budou navržena vhodná opatření, vedoucí k udržení konkurenční výhody společnosti a k nastavení správné strategie využívání externích zdrojů.

## 1. Vymezení základních pojmů

V následujících řádcích bude pro uvedení do tématu a lepší pochopení určitých souvislostí stručně nastíněna problematika outsourcingu a jeho spřízněných či podobných odnoží strategického ubírání firmy.

### 1.1 Outsourcing

Pojem outsourcing nemá v českém jazyce jednoslovné vyjádření či synonymum. Často je však v praxi používán pojem vyčleňování podnikových činností. Dvořáček a Tyll uvádějí, že „*Outsourcing (Outside Resource Using) v doslovném překladu znamená používání vnějších zdrojů a představuje rozhodování mezi dvěma strategiemi (dělej nebo nakup)*“. [2]

Dá se tedy říct, že outsourcing je určité přenesení vybraných podnikových činností na externí tržní subjekty. „*Jakmile je výrobní fáze přesunuta vně organizace, její úroveň vertikální integrace klesá a aktivity, které jsou z původní firmy vytěsněny, jsou pak nakupovány za tržní ceny*“. [2]

Rozhodnutí o realizaci outsourcingu se však provádějí na strategické úrovni. Proto je třeba odlišit outsourcing od prostého jednorázového nákupu služby od externí firmy. Do definice outsourcingu je nutné zahrnout aspekt dlouhodobosti, neboť aby se dalo vyčlenění činnosti považovat za outsourcing, je nutné, aby toto vyčlenění vykazovalo dlouhodobý a pravidelný charakter.

V současnosti je dále často skloňován výraz multisourcing, který se vyznačuje zejména strategickým pohledem na vyčleňování vybraných podnikových činností. S prostým vyčleněním činnosti na externího dodavatele totiž podnik nejen snižuje své náklady, ale zároveň podstupuje určité riziko. Myšlenkou multisourcingu je utvoření portfolia subdodavatelů a následné přenesení části činností na tyto jednotlivé dodavatele v optimálním poměru. V průběhu celého rozhodovacího procesu je přistupováno strategicky, pro nalezení řešení, které bude poskytovat co nejvyšší úsporu nákladů, při poskytování nejvyšší možné úrovně kvality a za předpokladu optimálního rozložení rizika.

## 1.2 Offshoring

Pojem Offshoring je často zaměňován s pojmem outsourcing. Zatímco outsourcingem rozumíme přenesení činnosti či její části na třetí stranu, offshoring znamená přesun výroby do zahraničí bez ohledu na to, zda výrobu provádí jiná firma nebo jde pouze o přestěhování vlastní továrny.

Aby se jednalo o offshoring v pravém slova smyslu, musí zároveň platit, že podnik uplatňující přenesení do zahraničí disponuje částečnou či plnou kontrolou nad touto zahraniční jednotkou. V opačném případě se hovořilo o tzv. mezinárodním outsourcingu. *„Offshoring tak můžeme ztotožnit s pojmem přímé zahraniční investice. Jedná se jinými slovy o situaci, kdy mateřská firma disponuje v zahraničním subjektu účinnou kontrolou“.* [2]

Důvody pro uplatnění offshoringu jsou zejména vstup firmy na zahraniční trhy, úspora nákladů, neboť offshoring se uplatňuje zejména do nízkonákladových států, přístup k výrobním faktorům, diverzifikace rizika, a v neposlední řadě také daňová optimalizace.

Ve svých prvopočátcích byl totiž offshoring spojován právě s tzv. daňovými ráji. *„Daňovou optimalizaci je v této souvislosti nutné chápat jako hledání veškerých legálních možností snižování daňového základu a tím i snižování odvodu daní. Firmy vstupující do mezinárodního podnikatelského prostředí využívají daňové optimalizace především díky rozdílnému danění v jednotlivých státech světa“.* [2]

## 1.3 Outplacement

Outplacement je jev, který velmi úzce souvisí s outsourcingem i offshoringem. Pokud firma vyčlení celou činnost nebo její část na externí subjekt, je téměř vždy pravidlem, že je tento krok doprovázen současným snížením počtu vlastních zaměstnanců, kteří tuto činnost doposud vykonávali.

Outplacement zaměstnanců pak představuje způsob, jakým se snaží firmy snížit negativní dopady propouštění svých zaměstnanců. Jedná se o *„velmi osobní servis, službu jak hledat nové zaměstnání, důvěrný a řešící konkrétní pomoc včetně motivování a povzbuzování“.* [8]

Ve většině případů je outplacement chápán spíše jako negativní jev. Má však také své výhody. V případě zavedení této služby odcházejícím zaměstnancům se totiž nejen snižují sociální dopady propouštěných, ale zároveň dochází ke stabilizaci stávajících zaměstnanců, kteří tak pocítují větší sounáležitost vůči firmě.

Pokud tedy společnost uvažuje o zavedení některé z forem vyčlenění podnikových činností, vždy by toto rozhodnutí mělo být současným doprovázeno rozhodnutím o zavedení outplacementu.

## 2. Důvody pro zavedení outsourcingu

Důvodů pro vyčlenění některé nebo i několika podnikových činností je celá řada. Dvořáček a Tyll uvádějí následující členění důvodů:

- Ekonomické – zaměřené zejména na úsporu nákladů
- Strategické – zaměřené na určení směru rozvoje vlastní firmy a vykonávání jejích činností s méně vlastními zdroji

Server India Reports uvádí následujících deset nejčastějších důvodů pro využití outsourcingu. [21]

Úspora nákladů na práci – je považován za nejdůležitější a nejčastější důvod, proč by se měla firma uchýlit k vyčlenění svých činností. Náklady na pracovní síly v některých vyspělých zemích jsou velmi vysoké a vytváří obrovské náklady pro zaměstnavatele. Pokud je stejné zakázky možné udělat za mnohem nižší ceny, se stejně kvalifikovanými pracovníky, je tato možnost jistě velmi výhodná. [21]

Růst lokálního i světového podílu na trhu – vzhledem ke stále se sílícímu odstraňování bariér mezi regiony, i jednotlivými státy, roste také možnost přesunu některých činností do nízkonákladových zemí

Komunikace – se zlepšováním telekomunikačních technologií a snižování nákladů na komunikace roste i výhoda přesunu podnikových činností do ostatních regionů či za hranice mateřské země.

Rychlost – se zlepšením komunikace pomohl outsourcing také urychlit uvedení nových technologií na trh.

Daňové úlevy – jak bylo uvedeno již v předchozím textu, outsourcing a zejména offshoring velmi profituje z možnosti využití daňových rájů.

Přesun do segmentů trhu s vyšší ziskovostí

Lepší využití domácích zdrojů – outsourcing zároveň vyrovnává poptávku a nabídku po kvalifikovaných pracovnících.

Přístup k výrobním faktorům, znalostem a dovednostem – vzhledem k tomu, že dispozice určitými výrobními faktory je determinována polohou daného státu, bývá často jedinou možností přístupu k těmto výrobním faktorům přesun podnikových činností za hranice mateřské země

### Zaměření na rychlejší transformaci podniků

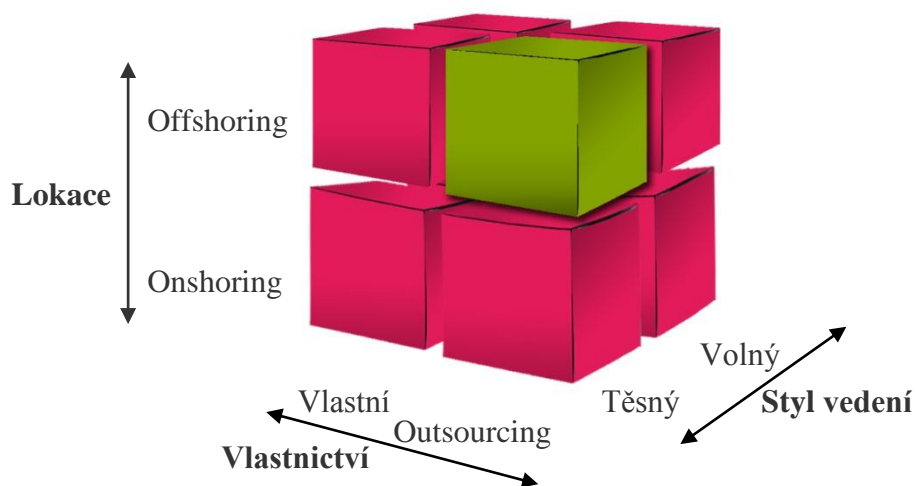
Redukce rizika – přenesením činnosti na externí subjekt zároveň dochází také k přenesení části odpovědnosti a tedy i části rizika.

## 2.1 Průzkum problematiky outsourcingu

Na přelomu roku 2008 a 2009 provedla společnost Capgemini rozsáhlý průzkum týkající se problematiky outsourcingu. Společnost Capgemini je původně francouzskou společností s hlavním sídlem v Paříži. V současné době patří mezi největší světové poskytovatele odborných služeb v oblasti manažerských konzultací, outsourcingu a IT. Zaměstnává více než 115.000 zaměstnanců a působí ve více než 40 zemích světa včetně České republiky.

Cílem průzkumu bylo zjistit rozdíly ve vnímání problematiky outsourcingu v různých typech organizací v závislosti na různé strategii využívání zdrojů. Průzkumu se zúčastnilo na 40 národních a nadnárodních společností původem zejména z Holandska. Základním předpokladem průzkumu bylo rozčlenit dané strategie využívání zdrojů na několik skupin, podle tzv. matice GSS cube® (Global Sourcing of Services).

Obr. č. 1: Matice DSS Cube®



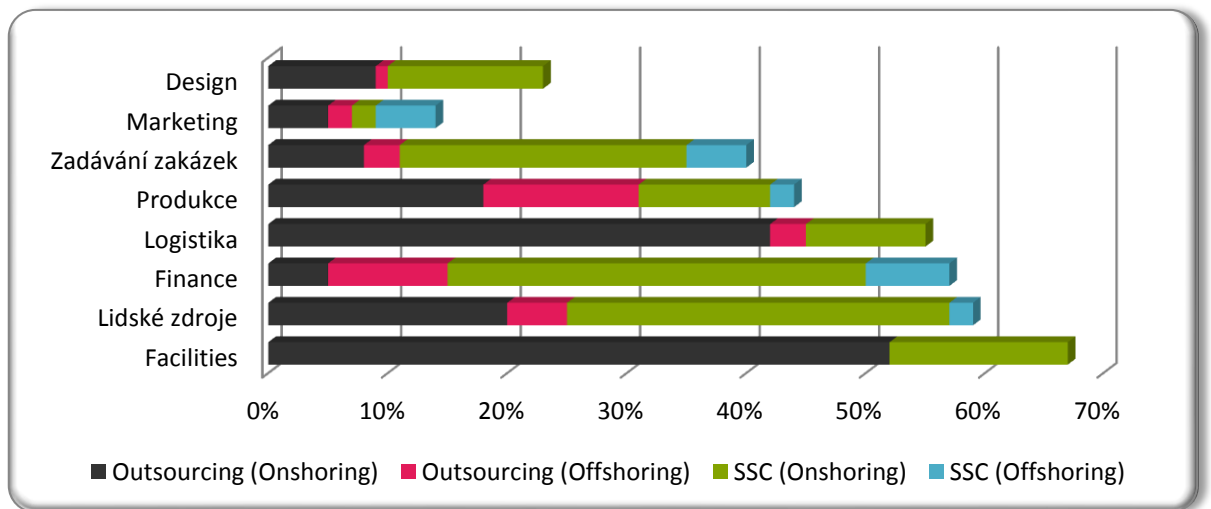
Zdroj: Vlastní zpracování podle [19], 2012

Osa „lokace“ popisuje, kde jsou dané aktivity prováděny, tedy v tuzemsku nebo za hranicemi. Osa „vlastnictví“ demonstruje, kdo aktivity provádí, tedy jsou-li činnosti prováděny vlastními zaměstnanci nebo externími subjekty. Osa „styl vedení“ zobrazuje úroveň pozornosti managementu, která je nutná pro řízení daného procesu.

Na základě této matice je pak možné rozeznávat několik strategií zajišťování zdrojů. Strategie s nejmenším dopadem z pohledu vlastnictví, nejmenší změnou lokace a nejmenší intenzitou managementu se nazývá Shared Service Center (SSC) [19]. V češtině se pro tuto strategii používá název centrum sdílených nebo také společných služeb. Centra sdílených služeb většinou využívají větší společnosti, které chtějí uspořít některé provozní náklady, ale nechťejí přistoupit k plnému outsourcingu služeb.

Následující graf ilustruje rozdíly strategií firem k zajištění zdrojů pro různé činnosti.

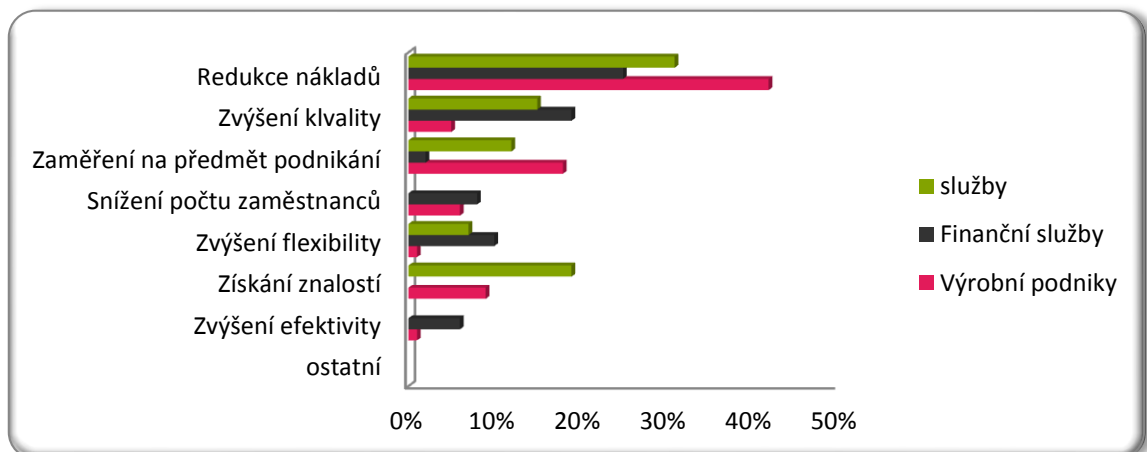
Obr. č. 2: Strategie zajištění zdrojů podnikových činností



Zdroj: Vlastní zpracování podle [19], 2012

Následující graf ilustruje důvody, které vedou společnosti k zavedení některé z forem outsourcingu. Pro hlubší analýzu byly podniky rozčleněny do tří skupin, podle typu jejich produkce.

Obr. č. 3: Důvody pro zavedení outsourcingu



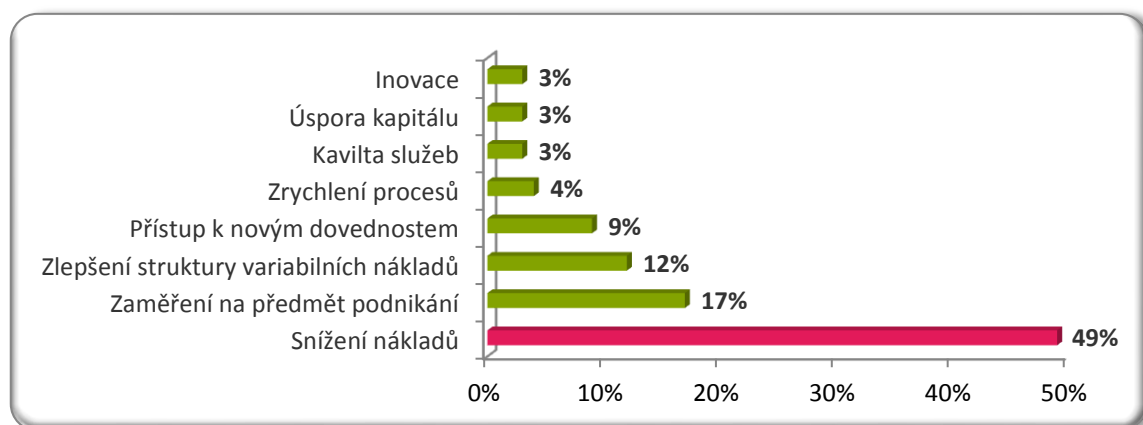
Zdroj: Vlastní zpracování podle [19], 2012



Z grafu je patrné, že motivy pro zavedení outsourcingu podnikových činností se výrazně liší podle předmětu podnikání dotazovaných podniků.

V roce 2004 proběhl průzkum společnosti International Association of Outsourcing Professionals (IAOP), kde byla provedena analýza motivů respondentů pro zavedení některé z forem outsourcingu. Analýza potvrdila všeobecně vnímaný závěr, že hlavním motivem pro vyčlenění podnikových činností je cíl snížení nákladů. Pro tento cíl se kladně vyjádřilo 49% respondentů. Kompletní výsledky analýzy jsou uvedeny v následujícím grafu.

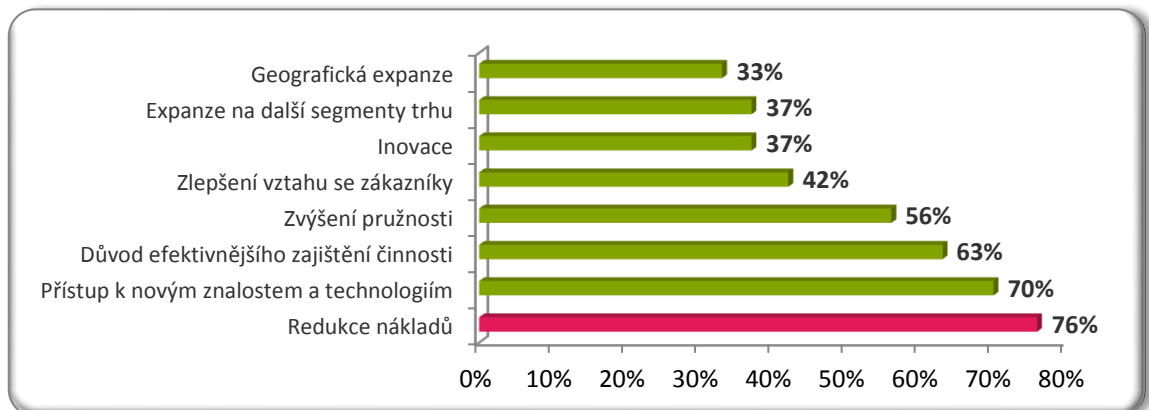
Obr. č. 4: Cíle společností při zavedení outsourcingu (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování podle [3], 2012

Podobný průzkum, jaké byly uvedeny v předchozím textu, provedla v roce 2007 také společnost PricewaterhouseCoopers. Společnost opět analyzovala důvody vedoucí firmy k vyčlenění vybraných podnikových činností. Průzkumu se tentokrát zúčastnilo 292 respondentů z 9 zemí světa. Konkrétně USA, Belgie, Singapuru, Polska, Filipín, Spojeného Království, Nizozemska, Indie a Číny. Nejčastější důvody vedoucí firmy k vyčlenění podnikových činností zobrazuje následující graf

Obr. č. 5: Důvody firem pro uplatňování outsourcingu



Zdroj: Vlastní zpracování podle [26], 2012

Jak je vidět z výše uvedených grafů, preference důvodů pro zavedení outsourcingu se mohou značně lišit, ať už podle období, kdy byl průzkum prováděn nebo podle oblasti, ze které pocházela většinová část respondentů.

Jedna skutečnost je však pro všechny průzkumy shodná. A sice, že ve všech případech byl jako hlavní motiv pro vyčlenění některých podnikových činností uveden motiv redukce nákladů.

### 3. Činnosti vhodné k outsourcingu

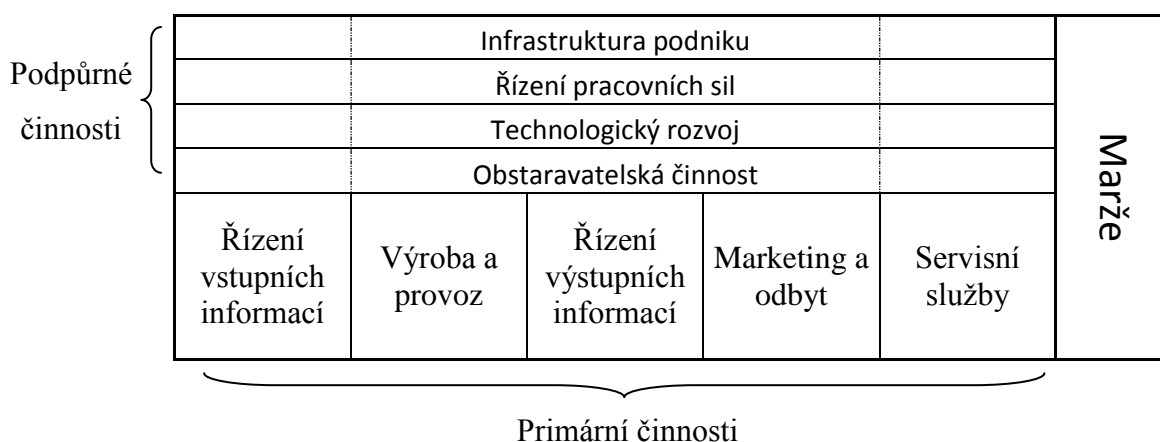
Jak již bylo řečeno, rozhodnutí o outsourcingu se řadí na strategickou úroveň, neboť se nejedná pouze o cestu snižování nákladů, ale také o přenos části odpovědnosti za kvalitu finálního produktu na třetí osobu, která je doprovázena jistou dávkou nejistoty. V současnosti, kdy je obrovský převis nabídky nad poptávkou, se v podniku uplatňují takové metody řízení, které zajišťují maximální pružnost organizace na měnící se tržní podmínky při minimálním plýtvání zdrojů a času. „V této souvislosti hovoříme o tzv. *Lean Managementu*. Z rozhodnutí vrcholového managementu se společnost zbavuje těch aktivit, které firmu neúměrně zatěžují a nepřidávají výraznější přidanou hodnotu konečným výrobkům (službám), a tedy ani zákazníkům“. [2]

Jinými slovy je doporučeno vytěsňovat takové činnosti, které nejsou hlavním předmětem podnikání společnosti, a nepřinášejí uspokojivou výši přidané hodnoty konečným produktům v poměru k vynaloženým zdrojům na zajišťování této činnosti. Tyto činnosti je proto vhodnější vyčlenit na třetí osobu, která je schopna zajistit jejich plnění efektivněji.

#### 3.1 Porterův generický hodnotový řetězec

Při rozhodování managementu o vhodnosti vytěsnění vybraných činností slouží jako jeden z nástrojů rozhodování tzv. Porterův generický hodnotový řetězec, zobrazený na následujícím diagramu.

Obr. č. 6: Porterův generický hodnotový řetězec



Zdroj: Vlastní zpracování podle [2], 2012

Jak je vidět z obrázku, Porterův generický hodnotový řetězec rozděluje podnikové činnosti na dvě hlavní skupiny, a sice na činnosti primární a činnosti podpůrné. Primární

činnosti zde vystupují jako klíčové činnosti, které tvoří převážnou část přidané hodnoty podniku. V každém podniku lze rozdělit tyto klíčové činnosti do 5 článků generického řetězce. „Podpůrné činnosti napomáhají primárním činnostem i sobě navzájem tím, že obstarávají vstupy, technologii, pracovní síly a rozličné celopodnikové funkce“. [2]

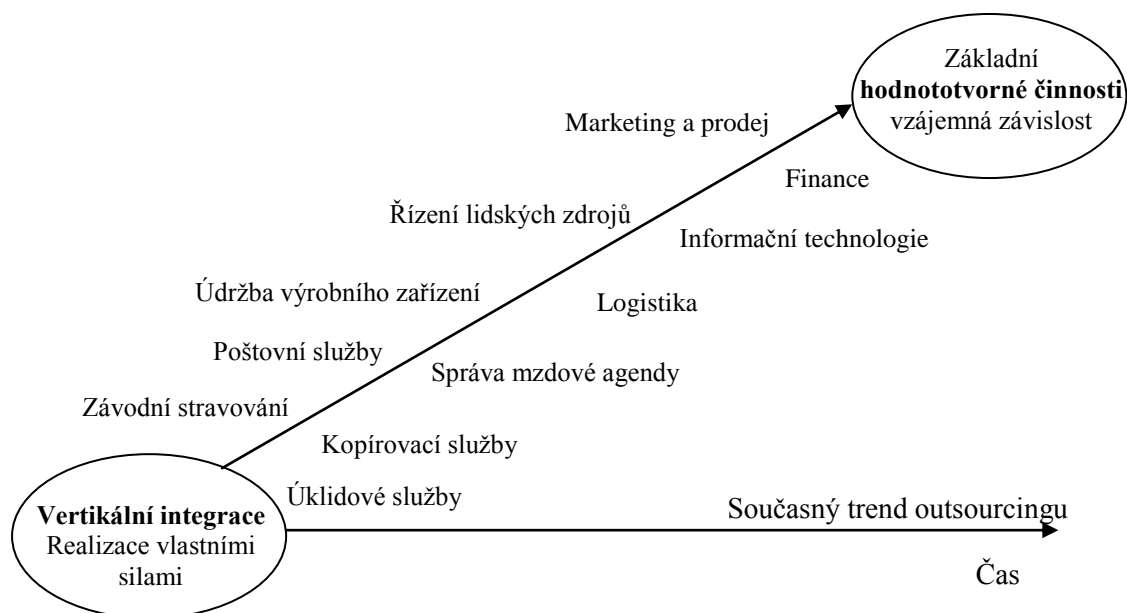
Z úvodních řádků by se mohlo zdát, že jako činnosti vhodné k outsourcingu zde vystupují činnosti podpůrné. To je samozřejmě pravda, ale ne zcela. Vyčlenit je totiž možné všechny podnikové činnosti, které však netvoří jádro konkurenční výhody podniku. Pokud by tak bylo učiněno, podnik by mohl o svou konkrétní výhodu přijít a ohrozit tak vlastní existenci.

Při rozhodování o tom, jaké činnosti vyčlenit je proto nutné odpovědět si na 3 základní otázky [2]

- Poskytují tyto činnosti zákazníkovi přidanou hodnotu?
- Jsou obtížně napodobitelné?
- Mohou být v široké míře přeneseny do mnoha produktů a na mnoho trhů?

Závěrem této kapitoly uvedeme typické činnosti, které jsou předmětem outsourcingu a jejich vývoj v čase.

Obr. č. 7: Vývoj pohledu na outsourcing služeb v čase



Zdroj: Vlastní zpracování podle [2], 2012

## 4. Představení společnosti

Z důvodu zachování anonymity, jež byla přáním společnosti pro uchování tajných interních informací zejména kvůli zabránění ztráty konkurenční výhody, nebude v následujícím textu uvedena přesná obchodní firma podniku ani další bližší informace, které by mohli vést k odtajnění podniku. Veškeré poskytnuté podklady a data od společnosti jsou však naprosto reálná a jsou proto relevantní k objasnění dané problematiky. Pro zjednodušení a snadnější orientaci bude společnost vystupovat pod fiktivním názvem LIFT, a.s.

Společnost LIFT, a.s. Czech Republic je členem nadnárodní skupiny LIFT Corporation, jež je v současnosti jednou z vedoucích společností na světovém trhu výroby výtahů a eskalátorů. Historie společnosti LIFT Corporation sahá až k počátku minulého století, kdy vznikl v jednom z předních evropských měst první závod na výrobu výtahů. V současné době působí společnost ve více než padesáti zemích světa a se svými více než 35 000 zaměstnanci generuje roční čisté prodeje ve výši 5,2 miliardy EUR.

*„Rozsáhlá základna zákazníků, která dosahuje počtu zhruba 250 000, je tvořena zejména stavebními firmami, majiteli a správci budov a developery“.* [5]

### 4.1 Základní údaje společnosti LIFT, a.s.

**Obchodní firma:** Bude uvedeno u obhajoby práce

**Datum zápisu:** Bude uvedeno u obhajoby práce

**Sídlo:** Bude uvedeno u obhajoby práce

**Identifikační číslo:** Bude uvedeno u obhajoby práce

**Právní forma:** Akciová společnost

**Předmět podnikání:**

- Montáž, opravy, revize a zkoušky zdvihacích zařízení
- Montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení
- Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení
- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

**Základní kapitál** 119 720 480 Kč

**Počet zaměstnanců v roce 2010** 239

Společnost LIFT, a.s. se v současnosti řadí mezi 3 největší společnosti v Česku zabývající se výrobou a montáží výtahů a zdvihacích zařízení.

## 4.2 Okruh působnosti podniku

Působnost společnosti LIFT Corporation se dělí na dvě části. Na výrobní závody, v nichž dochází k výrobě samotných produktů firmy a dále na obchodní jednotky, které zajišťují prodej a následnou instalaci těchto produktů. Společnost LIFT, a.s., která je předmětem této práce, je pak právě touto obchodní jednotkou, zabývající se prodejem a instalací korporátních produktů pro oblast Čechy a Morava.

Předmětem prodeje firmy LIFT, a.s. jsou 3 následující oblasti: [5]

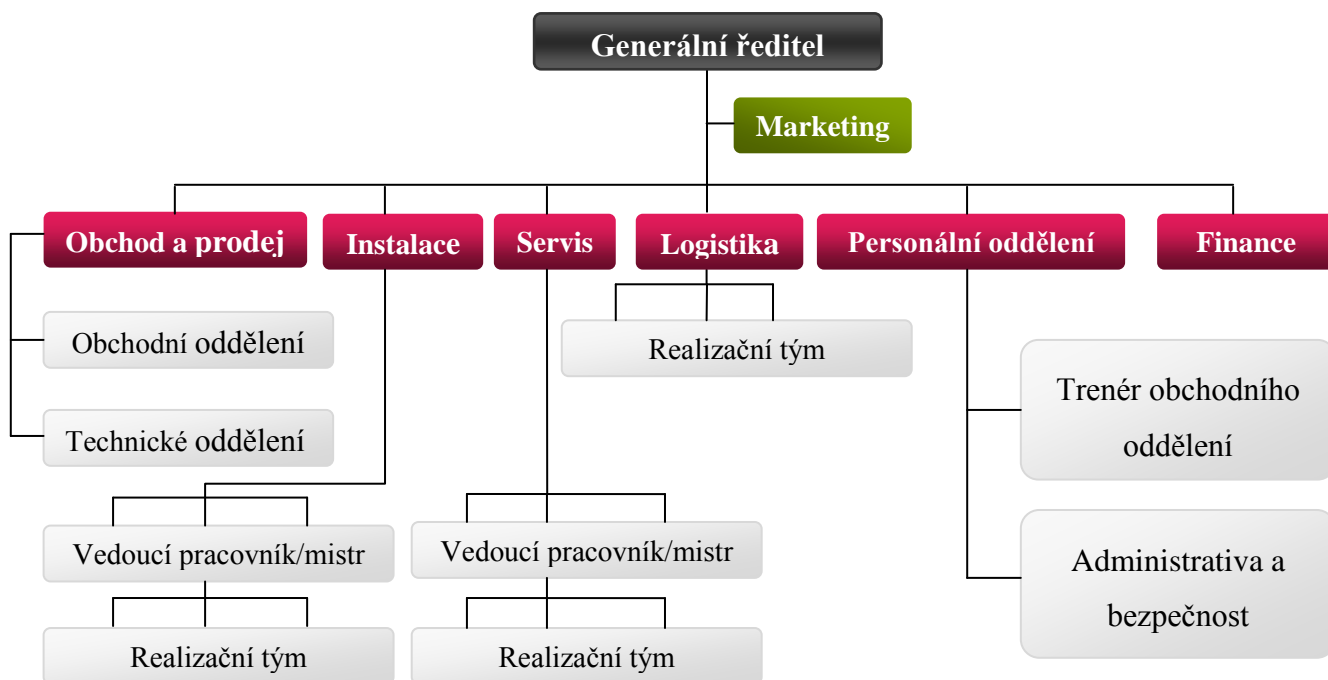
- **nová zařízení** (jedná se o prodej zařízení do nově vznikajících budov),
- **modernizace** (jedná se o částečnou modernizaci stávajících zařízení v budovách nebo o tzv. Full replacement, tedy o celkové nahrazení stávajícího zařízení a osazení zařízením novým),
- **servisní kontrakty** (jedná se o servis a údržbu zařízení, jakož i pravidelné kontroly a udržování zařízení ve stavu splňujícím veškeré zákonné normy a požadavky).

## 4.3 Organizační struktura

Organizační strukturu podniku je možné popsat dvěma způsoby. Jednak z pohledu organizace uvnitř jednotlivých poboček, kdy vztahy detailně popisuje obrázek číslo 8. Dále pak z pohledu organizace vztahů napříč pobočkami, jak popisuje obrázek číslo 9. Z obrázku je jasně vidět provázanost jednotlivých útvarů, díky které roste riziko křížení pravomocí. Je proto velmi důležité detailní nadefinování všech pravomocí a odpovědností a jejich striktní dodržování.

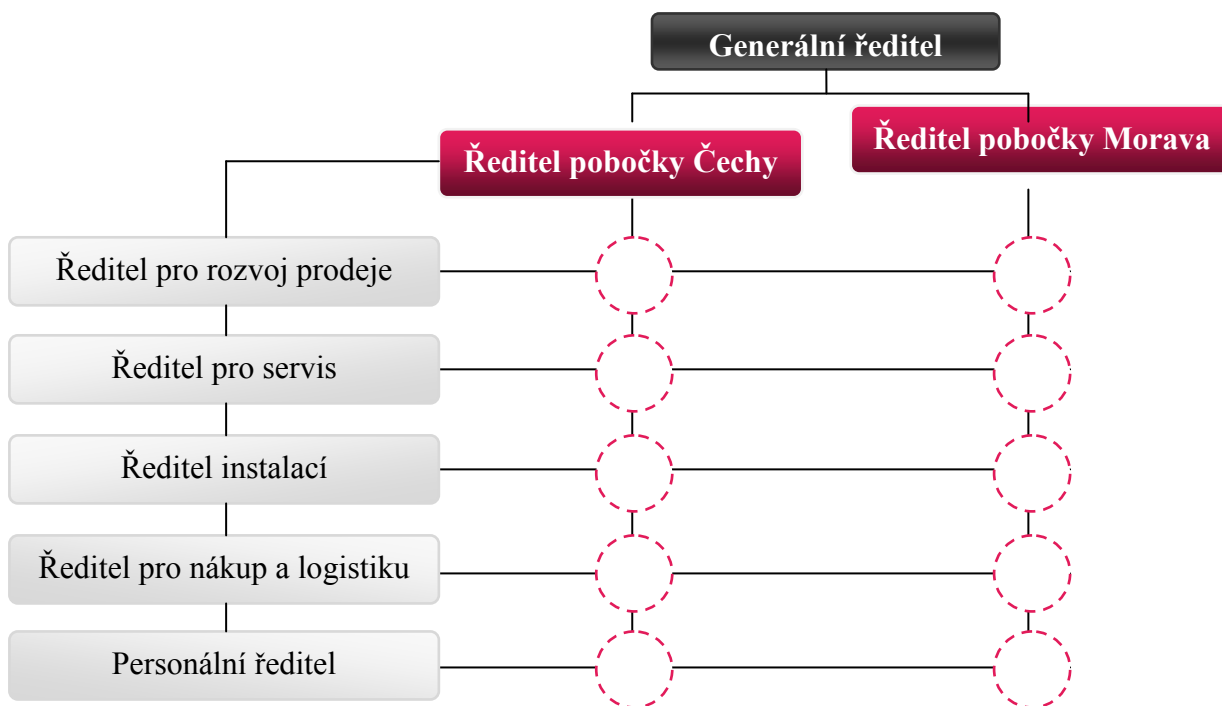
Výhody z této maticové struktury však plynou v podobě vyšší flexibility a rychlejší reakce na měnící se podmínky trhu.

Obr. č. 8: Organizační struktura společnosti LIFT, a.s. z pohledu poboček



Zdroj: Interní data společnosti, zpracování vlastní, 2012

Obr. č. 9: Komplexní maticová organizační struktura společnosti LIFT, a.s.



Zdroj: Vlastní zpracování podle [10], 2012

## 5. Analýza prostředí společnosti

Prvním krokem, který by měl management při volbě určitého strategického ubírání společnosti vždy udělat, je sestavit analýzu prostředí podniku, zahrnující analýzu makroprostředí, mezoprostředí a mikroprostředí pro nalezení možných skutečností, které by mohli ovlivnit samotné rozhodnutí o vyčlenění vybraných podnikových činností.

### 5.1 Externí analýza

Externí analýza slouží k identifikaci okolních faktorů, jež mohou ovlivnit společnost při svých strategických rozhodnutích, kterým jak již bylo dříve uvedeno, rozhodnutí o vyčlenění outsourcingu bezpochyby je. Zabývá se zkoumáním makroprostředí a mezoprostředí a jejím výsledkem je soupis příležitostí a hrozeb. Kvantitativního vyjádření dosažených zjištění pak bude dosaženo dosazení výsledků do matice EFE.

#### 5.1.1 Analýza makroprostředí

##### Politika a legislativa

Stejně jako každý podnik v ČR, tak také společnost LIFT, a.s. je omezována velkou řadou zákonů a vyhlášek. Mezi nejdůležitější zákony, jež musí společnost respektovat, patří zejména Obchodní zákoník, který upravuje postavení podnikatelů a řeší obchodní závazkové vztahy. Dále pak Občanský zákoník, Zákoník práce, Zákon o dani z příjmů, Zákon o dani z přidané hodnoty, Zákon o účetnictví a další. Dále je společnost povinna dodržovat velké množství vyhlášek a nařízení týkající se bezpečnosti práce apod. Jako příklad je možné uvést například *„nařízení vlády č. 591/2006 Sb., o bližších minimálních požadavcích na bezpečnost a ochranu zdraví při práci na staveništích. Toto nařízení vlády představuje prováděcí předpis k zákonu č. 309/2006 Sb., kterým se upravují další požadavky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v pracovněprávních vztazích a o zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při činnosti nebo poskytování služeb mimo pracovněprávní vztahy (zákon o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci).* [20]

Jako pozitivní fakt je možné zmínit skutečnost, že v současné době, kdy se Česká republika připojila k Evropské unii a přebírá množství nařízení a doporučení, existují také neustálá zpřísnující nařízení na přepravu osob. To dává společnosti určitou jistotu

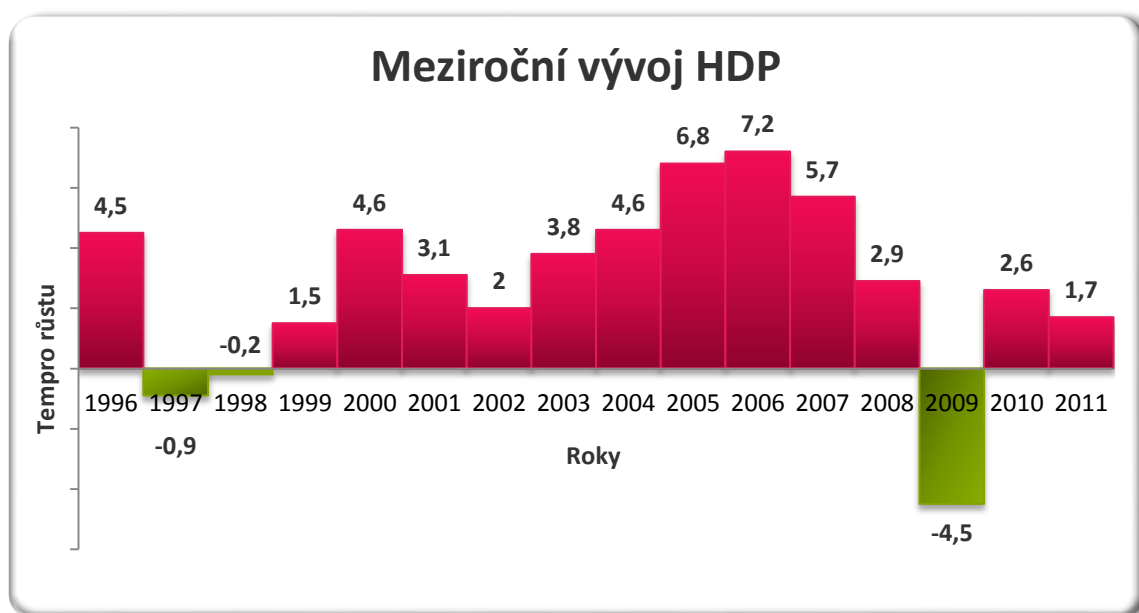


do budoucna, neboť v současné době stále existuje mnoho výtahů a dalších zdvihacích zařízení, které nespĺňují moderní standardy. Dá se proto očekávat, že společnost bude mít i do budoucna stabilní přísun nových zakázek, ať už v podobě modernizací stávajících zařízení, či montáží zařízení nových.

### Ekonomika

Současná ekonomická situace v ČR, ale i na celém světě, dává jasně najevo, že globalizace sebou nese jen řadu výhod, ale také velké riziko. V roce 2007 vypukla ve Spojených státech hypoteční krize, která v roce 2008 přerostla ve světovou finanční krizi. Podle údajů Českého statistického úřadu klesla v České republice v listopadu 2008 průmyslová spotřeba meziročně o 17,4 % a hodnota nových zakázek dokonce o 30,2 %. V důsledku těchto událostí a s nimi spojenými problémy na ostatních českých a světových trzích, došlo k prudkému propadu HDP a negativnímu vývoji dalších makroekonomických ukazatelů jako je inflace či nezaměstnanost. Následující graf ukazuje meziroční vývoj HDP v letech 1996 až 2011.

Obr. č. 10: Meziroční vývoj HDP



Zdroj: Vlastní zpracování podle [24], 2012

Na grafu je vidět výrazný propad tempa růstu HDP v roce 2009. V roce 2010 pak následovalo mírné posílení ekonomiky, a to zejména díky oživení ekonomiky Německa. V roce 2011 následovalo opět mírné snížení tempa růstu HDP, které dosáhlo meziročního růstu 1,7%. Mezičtvrtletní přírůstky však byly zaznamenány pouze v prvním pololetí, ve druhé polovině roku ekonomika v zásadě pouze stagnovala.

Celoroční hrubá přidaná hodnota vzrostla o 1,5 %, jejím tahounem byl hlavně zpracovatelský průmysl. Přestože i on postupně ztrácel na tempu, dokázal svým meziročním růstem o 9,8 % eliminovat významnější odvětvové poklesy HPH ve stavebnictví o 7,1 %, v informačních a komunikačních činnostech o 4,8 % a v profesních, vědeckých, technických a administrativních činnostech o 2,3 %. Z objemově významných složek poptávky klesly výdaje domácností na konečnou spotřebu o 0,5 %, vládních institucí o 1,4 % a tvorba fixního kapitálu o 1,2 %. Ve srovnání s předchozím rokem byl nižší i přírůstek zásob. Ekonomický růst tak zajistil zahraniční obchod, když vývoz vzrostl o 11,0 %, zatímco dovoz pouze o 7,5 %. [24]

### **Demografie**

Vzhledem k tomu, že společnost má centrálu v hlavním městě, kde je nejvyšší hustota obyvatel v České republice a zároveň nejvyšší koncentrace firem, a dále pobočky v Brně, Hradci Králové, Olomouci, Českých Budějovicích a Ostravě, můžeme mluvit o velmi dobrém pokrytí celého území České republiky. Centrála v Praze navíc zajišťuje dobrou strategickou pozici pro hledání nových kontaktů a realizaci svých zakázek. Zároveň zajišťuje přístup ke kvalitním kvalifikovaným pracovníkům.

### **Technologie**

Společnost LIFT, a.s. je firmou, která nabízí moderní a inovativní řešení v oblasti pohybu lidí. Investuje nemalé prostředky do vývoje nových technologií a trvale si udržuje pozici jedné z firem udávajících trendy v oblasti výtahářského průmyslu.

V současné době se velkou měrou orientuje na výrobu a montáž nízkoenergetických zdvihacích zařízení pro úsporu energie a tím zlepšení životního prostředí.

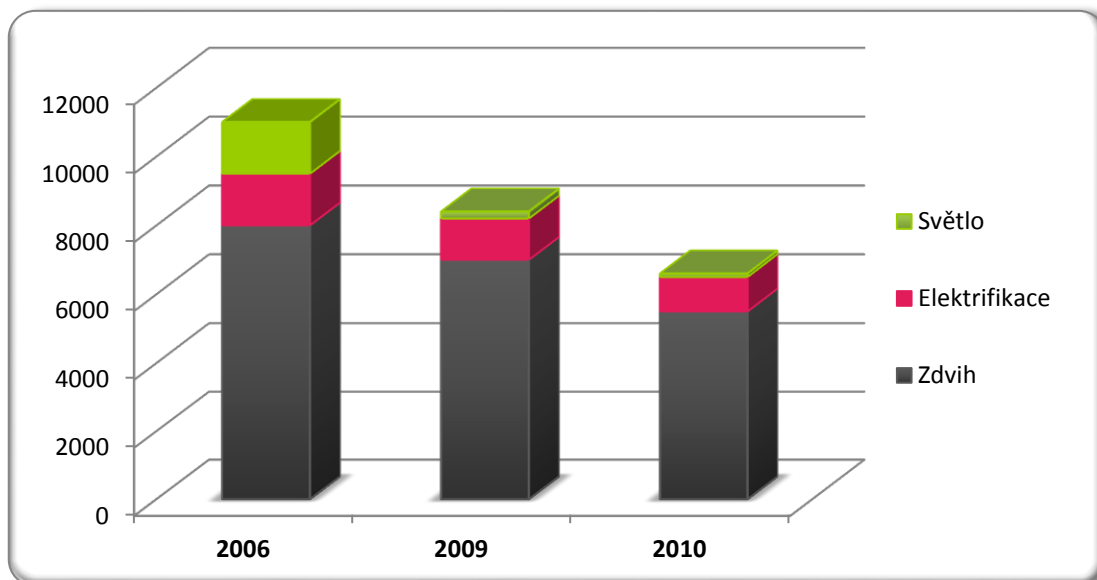
### **Ekologie**

V současné době společnost realizuje program tzv. ekologické dokonalosti, která je jednou ze strategických iniciativ společnosti. Jako stěžejní cíl tohoto programu je dodávat na trh energeticky efektivní řešení a to nejen při výrobě, ale také při samotné životnosti a obsluze výtahu.

Společnost na svých stránkách uvádí, že se v budovách spotřebuje zhruba 40% celkové spotřeby energie na celém světě. Výtahy a eskalátory se na spotřebě typické budovy podílejí dvěma až deseti procenty. Společnost LIFT, a.s. svým úsilím v oblasti vývoje

nových technologií snížila za období 2006-2010 energetickou náročnost svých výrobků o 50%, jak je vidět na následujícím grafu.

Obr. č. 11: Vývoj snížení energetické náročnosti produktů společnosti (kWh/rok)



Zdroj: Interní data společnosti, zpracování vlastní 2012

### 5.1.2 Analýza mezoprostředí

#### Konkurence

Na trhu produkce a montáží zdvihacích zařízení existuje velké množství konkurentů, které jsou potenciální hrozbou společnosti. Mezi nejsilnější konkurenty společnosti LIFT, a.s. bezpochyby patří společnost OTIS, a.s., která je „...nejstarší a největší světový výrobce zdvihacích zařízení. Americký zakladatel společnosti Elisha Graves OTIS je autorem prvního patentu bezpečnostního mechanismu na výtahu z r. 1853“. [29] Společnost OTIS, a.s. zaměstnává na 64.000 zaměstnanců a působí ve více než 200 zemích světa.

Druhým největším konkurentem společnosti LIFT, a.s. je společnost SCHINDLER, a.s. „Skupina Schindler je předním poskytovatelem mobility, působící ve více než 140 zemích. Společnost navrhuje, vyrábí, instaluje, udržuje a modernizuje výtahy a eskalátory pro téměř všechny typy budov. Svými bezpečnými, spolehlivými a ekologickými mobilními řešeními Schindler přispívá k udržitelnému městskému rozvoji“. [27]

### **Substituční výrobky**

Z hlediska specifičnosti produktů nelze v podstatě mluvit o jakékoli formě substitučního výrobku, neboť pokud se určitý subjekt rozhodne, že chce do své nemovitosti nainstalovat elektronické zdvihací zařízení či elektronické dveře, může si pouze vybrat z jednotlivých tipů těchto produktů od různých výrobců.

### **Zákazníci**

Jelikož je produkce společnosti velmi úzce spojena se stavebnictvím, tvoří převážnou část zákaznického portfolia společnosti LIFT, a.s. zejména stavební firmy a developři. To platí hlavně pro instalaci nových zařízení. Pro modernizace stávajících zařízení jsou podstatnou částí klientely bytová družstva. Poptávka konkrétních fyzických osob je jen velmi ojedinelá.

### **Dodavatelé**

Společnost využívá montáže korporátních produktů. Jako dodavatele lze proto posuzovat zejména externí poskytovatele služeb. Vzhledem tomu, že společnost využívá velké množství menších dodavatelů, neexistuje příliš vysoká hrozba selhání některého z nich. Naproti tomu velké množství dodavatelů dává společnosti jistou výhodu v podobě vysoké flexibility.

### **5.1.3 Hodnocení výsledků externí analýzy-matrice EFE**

Pro číselné vyjádření výsledků externí analýzy je použita matici EFE (External Forces Evaluation), jejímž základem je stanovení příležitostí a hrozeb, které mohou ovlivnit daný strategický záměr. Je nutné dodržet symetrii obou rovin. Jednotlivým faktorů poté přidělíme váhu od 0,00 do 1,00 podle významnosti tak, že součet všech vah obou rovin musí být roven 1. Jednotlivým faktorům dále přiřadíme známku 1-4 podle stupně vlivu na stanovení strategického rozhodnutí, přičemž 1 znamená nejnižší stupeň vlivu. Vynásobením váhy a známky příslušného faktoru a následným sečtením všech vypočtených hodnot dostaneme jedno číslo od 1 do 4, jež vyjadřuje citlivost daného strategického záměru na externí prostředí kde: 1 = nejlepší, 2,5 = střední a 4 = nejhorší.

Pro výpočet vah jednotlivých faktorů byla použita metoda pořadí, která je vhodná při určování vah kritérií, kde disponujeme pouze ordinálními informacemi. Nejsme tedy schopni přímo obodovat jednotlivá kritéria, ale jsme schopni určit jejich pořadí významnosti. Samotný výpočet vah je dán následujícím vzorcem.

$$w_j = \frac{v_j}{\frac{n(n+1)}{2}}, \dots, 1, 2, \dots, n \quad 5.1.3.1$$

kde:  $w_j$  ... váha j-tého kritéria  
 $v_j$  ... pořadí j-tého kritéria  
 $n$  ... počet kritérií

Tab. č. 1: Matice EFE

<b>Příležitosti (Opportunities)</b>	<b>Váha</b>	<b>Stupeň vlivu na rozhodnutí o outsourcingu</b>	<b>Vážený průměr</b>
Zázemí nadnárodní organizace	0,164	3	0,491
Standardy Evropské unie	0,145	2	0,291
Strategická síť poboček	0,055	3	0,164
Stabilní portfolio dodavatelů	0,127	4	0,509
Neexistence substitučních výrobků	0,018	1	0,018
<b>Hrozby (Threats)</b>	<b>Váha</b>	<b>Stupeň vlivu na rozhodnutí o outsourcingu</b>	<b>Vážený průměr</b>
Vývoj vybraných makroukazatelů	0,109	3	0,327
Vysoká konkurence v odvětví	0,182	3	0,545
Legislativní regulace a nařízení	0,073	2	0,145
Fluktuace pracovníků	0,091	2	0,182
Selhání dodavatelů	0,036	3	0,109
<b>Celkem</b>	<b>1</b>		<b>2,782</b>

Zdroj: Vlastní zpracování podle [12], 2012

Z tabulky je vidět, že výsledná hodnota dosahuje výše 2,782, což předznamenává, že společnost je při svém rozhodnutí o vyčlenění zvolené činnosti více než průměrně ovlivnitelná vnějším okolím. Hodnota se však blíží střední hodnotě 2,5. Dá se tedy mluvit o solidní pozici pro tvorbu strategických rozhodnutí.

## 5.2 Interní analýza

Interní analýza se zaměřuje na zjištění interních faktorů, které mohou jak negativně, tak také pozitivně ovlivňovat společnost při budoucím rozhodování. Interní faktory jsou zcela v kompetenci společnosti. Výsledkem interní analýzy získáme soupis silných a slabých stránek, které budou poté použity pro kvantifikaci interní pozice vzhledem ke schopnosti strategického rozhodování. Ke kvantifikaci bude použita matice IFE.

### Management

#### Organizace

Jak je vidět z obrázku číslo 9, společnost využívá maticový typ organizační struktury. To je dáno zejména povahou produkce společnosti, jakož i její působnosti v rámci celé republiky. Tato volba poskytuje výhodu v podobě vyšší flexibility společnosti při měnících se tržních podmínkách. Zároveň však vykazuje určité riziko v podobě krytí pravomocí a odpovědností, jakož i větší náročnost na řízení společnosti.

Jak již bylo uvedeno v kapitole 4.3, organizaci ve společnosti je možné pospat ze dvou úhlů pohledu. V rámci dané pobočky existují ředitelé jednotlivých oddělení, jinak také členové top managementu společnosti, jejichž pravomoci a odpovědnosti zasahují do všech poboček oblastí Čech a Moravy. Přímými podřízenými top managementu jsou pak linioví manažeři konkrétních podnikových oblastí. Na nejnižší úrovni se nachází realizační týmy daných podnikových oblastí. A konečně na vrcholu organizační struktury se nachází generální ředitel pro oblast Čechy Morava a Slovensko.

#### Plánování

Plánování společnosti se realizuje na všech úrovních, od strategické přes taktickou až po operativní. Na strategické úrovni jsou za stanovení a plnění plánu odpovědní manažeři jednotlivých oddělení společnosti, jejichž přímým nadřízeným je generální ředitel. Plány na strategické úrovni se konstruují většinou pro horizont 3 až 5 let a jsou průběžně korigovány v rámci průběhu jejich plnění. Plánování na taktické a operativní úrovni probíhá již na odpovědnost liniových manažerů daných oblastí. Všechny návrhy jsou detailně konzultovány a schvalovány na pravidelných meetingech.

#### Motivace zaměstnanců

Návrhy na zavedení nového či optimalizace stávajícího motivačního faktoru jsou přijímány od všech členů top managementu. Konečné schválení těchto opatření je však

v pravomoci osoby na pozici personálního ředitele, v konzultaci s generálním ředitelem společnosti.

V současnosti společnost poskytuje svým zaměstnancům velké množství motivačních stimulů. Základním motivátorem je jako ve většině společností mzda za odvedenou práci. Společnost dále nabízí svým zaměstnancům velkou řadu výhod a benefitů, například v podobě bonusů, finančních prémie, stravenek, kultuřenek, služebního automobilu, odměn při pracovním výročí, týdne dovolené navíc a mnoho dalších.

V neposlední řadě si společnost zakládá na dobrých mezilidských vztazích a oboustranné komunikaci k současnému dění ve společnosti.

### **Marketing**

Marketing vystupuje v organizační struktuře jako samostatné téměř autonomní oddělení, které má za úkol udržovat pozitivní image firmy a realizovat cílenou reklamy. Vzhledem ke specifčnosti produkce společnosti není reklama realizována klasickým způsobem, tedy pomocí masových médií, ale zejména formou cílených prezentací na stavebních veletrzích či reklamními bannery na specializovaných zainteresovaných serverech.

### **Finance a účetnictví**

*„Finanční analýza podniku je pojímána jako metoda hodnocení finančního hospodaření podniku, při které se získaná data třídí, agregují, poměrují mezi sebou navzájem, kvantifikují se vztahy mezi nimi, hledají kauzální souvislosti mezi daty a určuje se jejich vývoj“.* [7] Finanční analýza je jedním ze stěžejních oblastí interní analýzy. Výsledky finanční analýzy dávají konkrétní pohled na finanční situaci a stabilitu podniku. Nespornou výhodou této analýzy je také možnost porovnat ukazatele v čase a vytvořit tak pomocí trendů předpověď budoucího vývoje společnosti. Zjištěné výsledky pak slouží jako opěrný bod při budoucím investičním rozhodování a v neposlední řadě také jako podklad pro ostatní subjekty pro rozhodování o případné spolupráci.

## **5.3 Finanční analýza**

*„Výchozím bodem finanční analýzy je tzv. vertikální a horizontální rozbor finančních výkazů. Oba postupy umožňují vidět původní absolutní údaje z účetních výkazů v určitých relacích, v určitých souvislostech“.* [4] Vzhledem k tomu, že meritem této

práce je zejména zhodnocení efektivity využívání outsourcingu, bude z důvodů zachování přiměřené stručnosti této práce následující finanční analýza přiměřeně rozsáhlá a bude podávat spíše informativní pohled na finanční situaci podniku.

### 5.3.1 Horizontální analýza

Horizontální analýza umožňuje sledovat vývoj ukazatelů v čase. A to nejen pomocí absolutní změny ale také pomocí relativní změny vůči zvolenému období. V našem případě se bude jednat pouze o změny mezi roky 2009 a 2010, neboť je zkoumána pouze současná situace podniku.

#### Horizontální analýza rozvahy

Tab. č. 2: Horizontální analýza rozvahy společnosti LIFT, a.s., (v tis. Kč)

	2009	2010	rozdíl	%
<b>Aktiva celkem</b>	<b>723.064</b>	<b>690.533</b>	<b>-32.531</b>	<b>-4,50%</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>4.191</b>	<b>4.270</b>	<b>79</b>	<b>1,88%</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek	14	350	336	2400,00%
Dlouhodobý hmotný majetek	4177	3920	-257	-6,15%
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>715.129</b>	<b>683.588</b>	<b>-31.541</b>	<b>-4,41%</b>
Zásoby	61.440	348.36	-26.604	-43,30%
Dlouhodobé pohledávky	28.883	51.933	23.050	79,80%
Krátkodobé pohledávky	494.748	537.672	42.924	8,68%
Krátkodobý finanční majetek	130.058	59.147	-70.911	-54,52%
<b>Časové rozlišení</b>	<b>3.744</b>	<b>2.675</b>	<b>-1.069</b>	<b>-28,55%</b>

	2009	2010	rozdíl	%
<b>Pasiva celkem</b>	<b>723.064</b>	<b>690.533</b>	<b>-32.531</b>	<b>-4,50%</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>352.351</b>	<b>455.164</b>	<b>102.813</b>	<b>29,18%</b>
Základní kapitál	119.720	119.720	0	0,00%
Rezervní fond	23.944	23.944	0	0,00%
VH minulých let	146.880	208.687	61.807	42,08%
VH běžného období	61.807	102.813	41.006	66,35%
<b>Cizí zdroje</b>	<b>262.514</b>	<b>168.253</b>	<b>-94.261</b>	<b>-35,91%</b>
Rezervy	23.819	24.572	753	3,16%
Krátkodobé závazky	238.695	143.681	-95.014	-39,81%
<b>Časové rozlišení</b>	<b>108.199</b>	<b>67.116</b>	<b>-41.083</b>	<b>-37,97%</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Z tabulky je vidět, že došlo k nepatrnému poklesu celkového objemu aktiv, konkrétně o 4,5%. Došlo však k zásadní změně ve struktuře aktiv, neboť je jasně vidět razantní

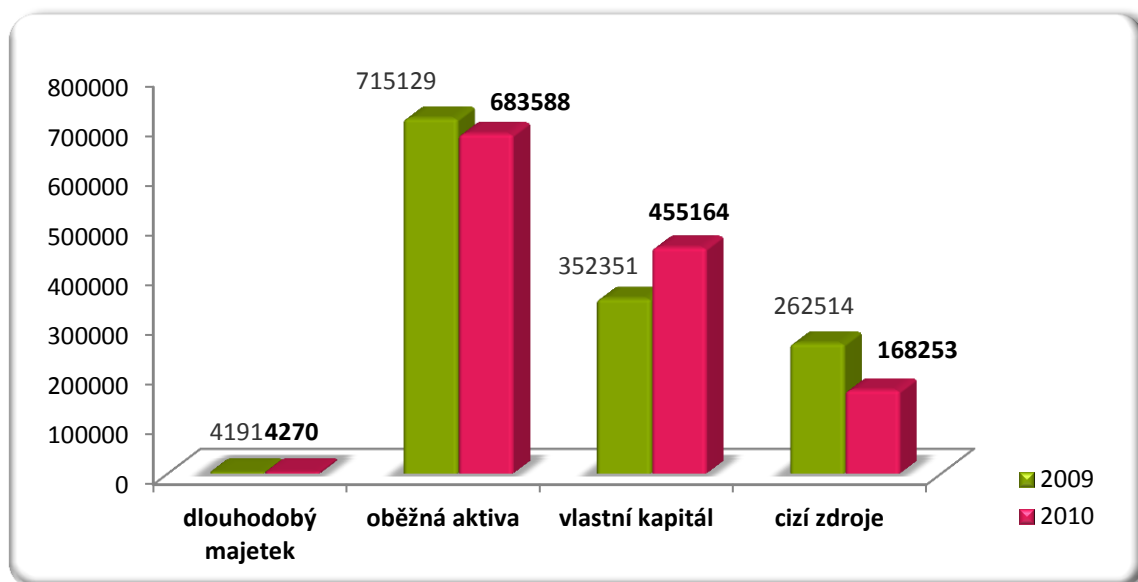


snížení úrovně zásob. Tento fakt je velmi příznivý, neboť nedochází k vázání finančních prostředků v zásobách a k tvorbě zbytečných nákladů na skladování. Toto snížení na druhou stranu vykompenzovalo významné zvýšení dlouhodobých pohledávek zejména z obchodních vztahů, konkrétně o 79,8%. Tabulka dále napovídá, že společnost vykazuje relativně vysokou vázanost finančních prostředků na bankovních účtech. Tento fakt je na jednu stranu nepříznivý, neboť firma by mohla volné peněžní prostředky investovat na kapitálovém trhu s patřičným výnosem. Na druhou stranu je však vysoce likvidní, což ji zaručuje lepší a věrohodnější image v očích obchodních partnerů a investorů.

Položka vlastního kapitálu vzrostla o 29,18%, což je způsobeno zejména výrazným nárůstem výsledku hospodaření běžného období a minulých let. Ve svém součtu tyto položky vzrostly o 102 813 000 Kč. Tento výrazný růst je však do jisté míry kompenzován relativně vysokým poklesem cizích zdrojů, a to zejména krátkodobých závazků z obchodních vztahů ve výši 35,91%. Dále pak razantním poklesem ostatních pasiv, která klesla o téměř 40%.

Pro snadnější ilustraci zaznamenaných změn je použit následující graf.

Obr. č. 12: Vývoj vybraných položek aktiv a pasiv společnosti LIFT, a.s. (v tis Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

**Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty**

Tab. č. 3: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty společnosti LIFT, a.s., (v tis. Kč)

	2009	2010	rozdíl	%
tržby za prodej zboží	4.870	0	-4.870	-100,00%
náklady na prodané zboží	3.258	0	-3.258	-100,00%
obchodní marže	1.612	0	-1.612	-100,00%
<b>výkony</b>	<b>811.353</b>	<b>835.672</b>	<b>24.319</b>	<b>3,00%</b>
tržby za prodej vlastních výrobků	807.190	862.434	55.244	6,84%
změna stavu zásob	4.163	-26.762	-30.925	-742,85%
<b>výkonová spotřeba</b>	<b>583.673</b>	<b>555.679</b>	<b>-27.994</b>	<b>-4,80%</b>
spotřeba materiálu	398.281	363.135	-35.146	-8,82%
služby	185.392	192.544	7.152	3,86%
přidaná hodnota	229.292	279.993	50.701	22,11%
<b>osobní náklady</b>	<b>149.659</b>	<b>151.027</b>	<b>1.368</b>	<b>0,91%</b>
mzdové náklady	108.286	108.185	-101	-0,09%
náklady na sociální a zdravotní pojištění	36.383	37.690	1.307	3,59%
sociální náklady	4.990	5.152	162	3,25%
daně a poplatky	578	658	80	13,84%
odpisy DHM DNM	1.298	1.139	-159	-12,25%
tržby z prodeje DHM a materiálu	900	365	-535	-59,44%
zůstatková cena prodaného DHM a materiálu	465	811	346	74,41%
zůstatková cena prodaného DHM	62	811	749	1208,06%
prodaný materiál	403	0	-403	-100,00%
změna stavu rezerv v provozní oblasti	-184	-3342	-3158	1716,30%
ostatní provozní výnosy	1.666	2.160	494	29,65%
ostatní provozní náklady	3.493	3.591	98	2,81%
<b>Celkové provozní výnosy</b>	<b>838.412</b>	<b>853.254</b>	<b>14.842</b>	<b>1,77%</b>
<b>Celkové provozní náklady</b>	<b>776.605</b>	<b>750.441</b>	<b>-26.164</b>	<b>-3,37%</b>
<b>provozní VH</b>	<b>76.549</b>	<b>128.634</b>	<b>52.085</b>	<b>68,04%</b>
výnosy z přecenění cenných papírů	6.171	1.517	-4.654	-75,42%
náklady na přecenění CP	9.006	6.028	-2.978	-33,07%
výnosové úroky	8.205	4.577	-3.628	-44,22%
nákladové úroky	6	0	-6	-100,00%
ostatní finanční výnosy	5.247	8.963	3.716	70,82%
ostatní finanční náklady	7.879	9.103	1.224	15,53%
<b>finanční VH</b>	<b>2.732</b>	<b>-74</b>	<b>-2.806</b>	<b>-102,71%</b>
<b>daň z příjmů za běžnou činnost</b>	<b>17.474</b>	<b>25.747</b>	<b>8.273</b>	<b>47,34%</b>
<b>VH za běžnou činnost</b>	<b>61.807</b>	<b>102.813</b>	<b>41.006</b>	<b>66,35%</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Z tabulky je vidět, že firma dosáhla zvýšení tržeb při současném snížení nákladů. Snížení nákladů je významné zejména v podobě spotřeby materiálu, kdy se firmě podařilo snížit tyto náklady o 35 146 000 Kč oproti minulému roku, tedy o téměř 9%.

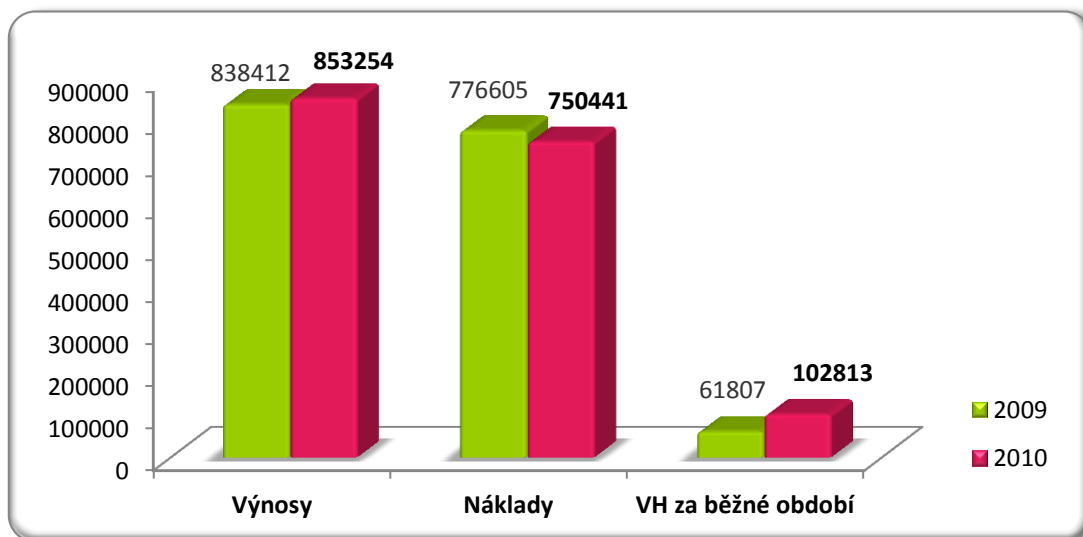
Nepatrně došlo ke zvýšení osobních nákladů, konkrétně o 0,91%. Zvýšení tržeb za prodej vlastních výrobků o 6,84% však ve svém důsledku znamenalo, že podnik zvýšil svou přidanou hodnotu o 50 701 000 Kč, tedy o 22,11%.

Celkové prozší náklady společnosti se snížili o 4,4%, což při současném zvýšení provozních výnosů o 2,37% znamená zvýšení provozního výsledku hospodaření o 52 085 000Kč. V relativním vyjádření tedy společnost zvýšila svůj meziroční provozní zisk o 68,04%.

Z tabulky je dále vidět, že společnost v roce 2010 dosáhla ztráty v oblasti finančního hospodaření, kdy se finanční výsledek hospodaření snížil a 102,71%. Vzhledem k tomu, že položky finančního hospodaření tvoří jen velmi malé procento celkových transakcí společnosti, je tato ztráta ve svém důsledku zanedbatelná. Celkový výsledek hospodaření za rok 2010 tak i přes tuto skutečnost doznal výrazného nárůstu. Konkrétně o 41 006 000Kč, tedy o 66,35% oproti loňskému roku.

Pro lepší názornost je opět uveden sloupcový graf vybraných položek výkazu zisku a ztráty.

Obr. č. 13: Vývoj vybraných položek výkazu zisku a ztráty společnosti LIFT, a.s. (v tis Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

### 5.3.2 Vertikální analýza

„Při vertikální analýze se posuzují jednotlivé komponenty majetku a kapitálu, tzv. struktura aktiv a pasiv. Ze struktury aktiv a pasiv je zřejmé, jaké je složení hospodářských prostředků potřebných pro výrobní a obchodní aktivity podniku a

z jakých zdrojů byly pořízeny“. [7] Vertikální analýza je proto vhodným nástrojem pro aplikaci a sledování plnění zlatých pravidel financování majetku.

Samotná metodika vertikální analýzy pak spočívá v hledání poměrů, jakým se podílí dílčí veličiny na veličině agregátní.

### Vertikální analýza rozvahy

Tab. č. 4: Vertikální analýza rozvahy společnosti LIFT, a.s., (v tis. Kč)

	2009	%	2010	%
<b>Aktiva celkem</b>	<b>723.064</b>	<b>100,00%</b>	<b>690.533</b>	<b>100,00%</b>
<b>dlouhodobý majetek</b>	4.191	0,58%	4.270	0,62%
dlouhodobý nehmotný majetek	14	0,00%	350	0,05%
dlouhodobý hmotný majetek	4.177	0,58%	3.920	0,57%
<b>oběžná aktiva</b>	<b>715.129</b>	<b>98,90%</b>	<b>683.588</b>	<b>98,99%</b>
zásoby	61.440	8,50%	34.836	5,04%
dlouhodobé pohledávky	28.883	3,99%	51.933	7,52%
krátkodobé pohledávky	494.748	68,42%	537.672	77,86%
krátkodobý finanční majetek	130.058	17,99%	59.147	8,57%
<b>časové rozlišení</b>	<b>3.744</b>	<b>0,52%</b>	<b>2.675</b>	<b>0,39%</b>

	2009	%	2010	%
<b>Pasiva celkem</b>	<b>723.064</b>	<b>100,00%</b>	<b>690.533</b>	<b>100,00%</b>
<b>vlastní kapitál</b>	<b>352.351</b>	<b>48,73%</b>	<b>455.164</b>	<b>65,91%</b>
základní kapitál	119.720	16,56%	119.720	17,34%
rezervní fond	23.944	3,31%	23.944	3,47%
VH minulých let	146.880	20,31%	208.687	30,22%
VH běžného období	61.807	8,55%	102.813	14,89%
<b>cizí zdroje</b>	<b>262.514</b>	<b>36,31%</b>	<b>168.253</b>	<b>24,37%</b>
rezervy	23.819	3,29%	24.572	3,56%
krátkodobé závazky	238.695	33,01%	143.681	20,81%
<b>časové rozlišení</b>	<b>108.199</b>	<b>14,96%</b>	<b>67.116</b>	<b>9,72%</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Z tabulky je vidět, že převážnou část celkových aktiv společnosti tvoří oběžná aktiva, která se v obou letech pohybují těsně pod úrovní 99%. Tento fakt je způsoben zejména vysokým podílem krátkodobých pohledávek, většinou z obchodních vztahů, které tvoří cca ¾ celkových aktiv společnosti. V roce 2010 došlo navíc ještě k růstu této položky aktiv, a to ze 68,42% na 77,86%. Zároveň je však vidět, jak se změnila struktura majetku, neboť toto zvýšení bylo kompenzováno výrazným snížením peněžních

prostředků a zásob. To se dá považovat za velmi pozitivní jev. Snížením krátkodobých finančních prostředků a úrovně zásob a následnou investicí do krátkodobých pohledávek firma generuje vyšší výnos při zachování dostatečné míry likvidních prostředků.

Ze struktury pasiv je patrné, že společnost nevyužívá žádné dlouhodobé cizí zdroje. Tento fakt je možné vysvětlit tak, že společnost je ochotna nést vyšší riziko při financování svých aktiv, které je však kompenzováno nižšími náklady. Obecně totiž platí, že dlouhodobý cizí kapitál je dražší než krátkodobý. Ze samotného vývoje je dále patrné, že společnost v roce 2010 snížila svou celkovou zadluženost, neboť vzrostl podíl vlastního kapitálu z původních 48,73% na 65,91%. Tato skutečnost je způsobena zejména růstem výsledku hospodaření a snížením celkových cizích zdrojů.

### Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty

Tab. č. 5: Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty společnosti LIFT, a.s., (v tis. Kč)

	2009	%	2010	%
Tržby za prodej zboží	4.870	0,60%	0	0,00%
náklady na prodané zboží	3.258	0,40%	0	0,00%
obchodní marže	1.612	0,20%	0	0,00%
výkony	811.353	100,52%	835.672	96,90%
<b>tržby za prodej vlastních výrobků</b>	<b>807.190</b>	<b>100,00%</b>	<b>862.434</b>	<b>100,00%</b>
změna stavu zásob	4.163	0,52%	-26.762	-3,10%
<b>výkonová spotřeba</b>	<b>583.673</b>	<b>72,31%</b>	<b>555.679</b>	<b>64,43%</b>
spotřeba materiálu	398.281	49,34%	363.135	42,11%
služby	185.392	22,97%	192.544	22,33%
<b>přidaná hodnota</b>	<b>229.292</b>	<b>28,41%</b>	<b>279.993</b>	<b>32,47%</b>
<b>osobní náklady</b>	<b>149.659</b>	<b>18,54%</b>	<b>151.027</b>	<b>17,51%</b>
mzdové náklady	108.286	13,42%	108.185	12,54%
náklady na sociální a zdravotní pojištění	363.83	4,51%	37.690	4,37%
sociální náklady	4.990	0,62%	5.152	0,60%
daně a poplatky	578	0,07%	658	0,08%
odpisy DHM DNM	1.298	0,16%	1.139	0,13%
tržby z prodeje DHM a materiálu	900	0,11%	365	0,04%
zůstatková cena prodaného DHM a materiálu	465	0,06%	811	0,09%
změna stavu rezerv v provozní oblasti	-184	-0,02%	-3342	-0,39%
ostatní provozní výnosy	1.666	0,21%	2.160	0,25%
ostatní provozní náklady	3.493	0,43%	3.591	0,42%
<b>provozní VH</b>	<b>76.549</b>	<b>9,48%</b>	<b>128.634</b>	<b>14,92%</b>
výnosy z přecenění cenných papírů	6.171	0,76%	1.517	0,18%
náklady na přecenění CP	9.006	1,12%	6.028	0,70%
výnosové úroky	8.205	1,02%	4.577	0,53%
nákladové úroky	6	0,00%	0	0,00%

ostatní finanční výnosy	5.247	0,65%	8.963	1,04%
ostatní finanční náklady	7.879	0,98%	9.103	1,06%
<b>finanční VH</b>	<b>2.732</b>	<b>0,34%</b>	<b>-74</b>	<b>-0,01%</b>
daň z příjmů za běžnou činnost	17.474	2,16%	25.747	2,99%
<b>VH za běžnou činnost</b>	<b>61.807</b>	<b>7,66%</b>	<b>102.813</b>	<b>11,92%</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Z uvedené tabulky je zřejmé, že jako vztažná veličina byly zvoleny tržby za prodej vlastních výrobků, která tvoří rozhodující část podnikových výnosů. „Bude-li v čitateli nějaká zisková položka, pak číslo v tabulce můžeme interpretovat jako určitou rentabilitu tržeb“. [7] Je vidět, že výkonová spotřeba v roce 2009 představuje 72,31%. V roce 2010 však podíl výkonové spotřeby na tržbách klesl na 64,43%, „což je pozitivní signál, který ve svém důsledku vede k tomu, že nákladovost tržeb v čase klesá, což dále ovlivňuje rentabilitu tržeb měřenou přidanou hodnotou, která po sledované období roste“. [7] Konkrétně z 28,41% na 32,47%. Dále je možná vidět, že klesly také osobní náklady, což ve svém důsledku při současném růstu tržeb vede ke zvýšení rentability tržeb, měřené například pomocí výsledku hospodaření.

### 5.3.3 Poměrová analýza

„Zatímco vertikální a horizontální analýza sleduje vývoj jedné veličiny – položky rozvahy či výsledovky – v čase nebo ve vztahu k jedné veličině, poměrová analýza dává do poměru položky vzájemně mezi sebou“. [4] Soubor nástrojů a ukazatelů, které se využívají k provedení poměrové analýzy, nazýváme soustavou poměrových ukazatele. Výhodou této analýzy je, že poskytuje rychlý a přehledný obraz o základních finančních charakteristikách firmy.

#### Ukazatele rentability

Ukazatele rentability porovnávají vždy jednu z forem zisku se zdroji, jež generovaly tento zisk a dávají tak odpověď na otázku, kolik procent z hodnoty vloženého kapitálu představuje zisk, který tento kapitál přinesl.

Tab. č. 6: Ukazatele rentability

	2009	2010	relativní změna
ROE	17,54%	22,59%	28,77%
ROA	8,55%	14,89%	74,18%
ROS	9,76%	14,91%	52,69%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

### Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Tento ukazatel udává ziskovost kapitálu, jež je vložen do podniku vlastníky a mimo jiné slouží k porovnání výhodnosti investice při aktuální míře rizika.

$$ROE = \frac{\text{Zisk po zdanění}}{\text{Vlatní kapitál}} * 100$$

Z tabulky je vidět, že společnost využívá vlastní zdroje velmi efektivně, neboť rentabilita vlastního kapitálu společnosti dosahuje v obou letech velmi příznivé hodnoty. V roce 2010 došlo navíc k meziročnímu růstu o 28,77%. V roce 2010 tak společnost byla schopna z každé koruny vlastního kapitálu generovat 0,2259 koruny zisku.

### Rentabilita celkového kapitálu (ROA)

Vyjadřuje celkovou výnosnost podniku, tedy kolik korun zisku připadá na jednu korunu prostředků investovaných do podniku.

$$ROA = \frac{\text{Zisk po zdanění}}{\text{Celková aktiva}} * 100$$

Jak je vidět, společnost byla v roce 2010 efektivnější ve využívání celkového kapitálu, neboť došlo k meziročnímu nárůstu rentability celkových aktiv o 74,18%.

### Rentabilita tržeb

Udává podíl zisku na objemu tržeb. To znamená, že dává odpověď na otázku, kolik korun zisku je generováno z jedné koruny tržeb.

$$ROS = \frac{\text{Zisk před zdanění}}{\text{Tržby}} * 100$$

Stejně jako ostatní ukazatele rentability tak i rentabilita tržeb doznala v roce 2010 zvýšení oproti předchozímu roku, konkrétně o 52,69%.

### **Ukazatele likvidity**

Ukazatele likvidity obecně poměřují to, čím je možno platit (různě vyjádřená oběžná aktiva), s tím, co je nutno platit (krátkodobými závazky splatnými v blízké budoucnosti). [11]

Tab. č. 7: Ukazatele likvidity

	2009	2010	relativní změna
Běžná likvidita	2,996	4,758	58,80%
Pohotová likvidita	2,739	4,515	64,87%
Okamžitá likvidita	0,545	0,412	-24,45%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

### Běžná likvidita

Tento ukazatel udává, na kolik je podnik schopen hradit své krátkodobé závazky. Jinými slovy tento ukazatel vyjadřuje kolikrát je schopen podnik zaplatit své krátkodobé závazky, přeměnil-li by všechna svá oběžná aktiva na peníze. „Ukazatel je měřítkem budoucí solventnosti podniku a je postačující pro hodnotu vyšší než 1,5“. [7]

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Z analýzy vyplývá, že podnik je z pohledu okolí vysoce likvidní a má tak image stabilního a kvalitního obchodního partnera. Tabulka však zároveň ilustruje meziroční zvýšení likvidity o 58,8%, což značí na jedné straně vysokou schopnost splácení vlastních závazků, na druhé straně však také vysokou vázanost peněžních prostředků a tedy relativně vysoké oportunitní náklady alternativního investování. Je však nutné detailně prozkoumat, jaká položka oběžných aktiv zde hraje zásadní roli. Při pohledu do rozvahy tak zjistíme, že největší položku oběžných aktiv tvoří pohledávky z obchodních vztahů. Nedá se tedy jednoznačně hovořit o špatném hospodaření v oblasti oběžných aktiv.

### Pohotová likvidita

Pohotová likvidita je téměř totožná s likviditou peněžní, s tím rozdílem, že od oběžných aktiv nejprve odečteme zásoby. Zásoby v tomto případě vystupují jako nejhůře zpeněžitelná aktiva. Doporučené hodnoty se pohybují v rozmezí 1 - 1,5.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Z tabulky je patrné, že hodnoty pohotové likvidity jsou téměř shodné s likviditou běžnou. Tento fakt je dán zejména velmi nízkou úrovní zásob podniku, což se dá označit za dobrou situaci. Zároveň je zde vidět již výrazné prohlubování neefektivního vázání peněžních prostředků v málo výnosných aktivech krátkodobé povahy, kdy



hodnota likvidity v roce 2010 přesahuje doporučenou horní hranici o více než 300%. Tento jev lze však vysvětlit povahou produkce společnosti, kdy inkasuje od svých odběratelů nejprve zálohu, a až po kompletním dokončení zakázky je doplacena zbylá výše fakturované částky.

### Okamžitá likvidita

Okamžitá nebo také jinak hotovostní likvidita vyjadřuje schopnost okamžitého splacení svých krátkodobých závazků, a bere tedy v úvahu placení pouze pohotové platební prostředky, coby nelikvidnějšího aktiva. „*Za platební prostředky jednak peníze na běžných účtech, pokladní hotovost a dále i obchodovatelné cenné papíry a šeky*“. [11] Optimální hodnota tohoto ukazatele je mezi 0,5 – 0,7. Nikdy by však neměla klesnout pod 0,2.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Peněžní prostředky}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Z analýzy je vidět, že v roce 2010 došlo k poklesu okamžité likvidity podniku, konkrétně o 24,45%. V roce 2010 se tak společnost nacházela těsně pod dolní hranicí doporučených hodnot. Obecně lze však říct, že společnost dosahuje příznivých hodnot tohoto ukazatele.

### **Ukazatele aktivity**

Ukazatele aktivity podávají informaci o tom, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy či jak dlouho jsou v aktivech vázány finanční prostředky.

Tab. č. 8: Ukazatele Aktivity

	2009	2010	relativní změna
Obrat Aktiv	1,123	1,249	11,21%
Obrat zásob	13,217	24,757	87,31%
Obrat pohledávek	1,551	1,463	-5,68%
Obrat peněžních prostředků	6,244	14,581	133,53%
Doba obratu zásob	27,616	14,743	-46,61%
Doba obratu pohledávek	235,359	249,533	6,02%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

### Obrat aktiv

Měří, jak dokáže podnik využívat vložené prostředky, neboli kolik korun tržeb vygeneroval podnik za dané období na jednu korunu vložených aktiv. Nízká hodnota tohoto ukazatele poukazuje na špatné hospodaření s vloženým majetkem.

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva}}$$

Obrat aktiv meziročně vzrostl o 11,21%. V roce 2010 tak byla společnost schopna generovat na každou korunu vložených prostředků tržby ve výši 1,249 korun.

#### Obrat zásob

Tento ukazatel udává, kolikrát je každá položka zásob během daného období přeměněna na peníze a znovu naskladněna

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby}}$$

Jak je vidět, ukazatel obratu zásob v roce 2010 výrazně vzrostl a dosáhl výše 24,757. Tato vysoká hodnota je dána zejména skutečností, že společnost využívá jen velmi malou úroveň zásob.

#### Obrat pohledávek

Obrat pohledávek meziročně klesl o 5,68%, což je způsobeno zejména tím, že krátkodobé pohledávky společnosti v roce 2010 vzrostly o 8,68%, jak bylo uvedeno v předchozí horizontální analýze.

$$\text{Obrat pohledávek} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Pohledávky}}$$

#### Obrat peněžních prostředků

Obrat peněžních prostředků meziročně výrazně vzrostl, konkrétně o téměř 134%. Tento vývoj je zapříčiněn zejména výrazným snížením peněžních prostředků oproti roku 2009.

$$\text{Obrat peněžních prostředků} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Peněžní prostředky}}$$

#### Doba obratu zásob

Udává, kolik dní trvá, než je daná položka zásob přeměněna na peněžní prostředky. Jinými slovy tedy vyjadřuje, jak dlouho jsou vázány finanční prostředky v zásobách na skladu.

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Zásoby}}{\text{Tržby}/365}$$

Z tabulky je vidět, že společnost je efektivní v oblasti řízení zásob, a nedochází ke zbytečnému vázání peněžních prostředků v zásobách. V roce 2010 navíc došlo ještě k dalšímu snížení tohoto ukazatele o 46,61% a v roce 2010 tak byla průměrná vázanost zásob 14,743 dní.

#### Doba obratu pohledávek

Jinak také doba splatnosti pohledávek je velice důležitým ukazatelem, „...který nám ve skutečnosti říká, jak dlouhá je průměrná splatnost pohledávek respektive kolik dní poskytuje v průměru firma bezúročný dodavatelský úvěr svým zákazníkům. V praxi lze hodnotu okolo 14 považovat za výbornou a hodnotu nad 70 za nepříliš uspokojivou“.

[18]

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky}}{\text{Tržby}/365}$$

Z tabulky je patrné, že společnost velmi neefektivně váže své peněžní prostředky v podobě pohledávek. Tento fakt je dán zejména vysokým podílem krátkodobých pohledávek na celkovém objemu oběžných aktiv.

#### **Ukazatele zadluženosti**

Ukazatele zadluženosti slouží k porovnání struktury cizích a vlastních zdrojů krytí. Do jisté míry je výhodné využívat cizí kapitál, neboť je pro firmu levnější. Vyšší zadluženost sebou však nese také větší riziko. Proto je vhodné držet se určitého kompromisu mezi velikostí vlastního a cizího kapitálu.

Tab. č. 9: Ukazatele Zadluženosti

	2009	2010	relativní změna
<b>Celková zadluženost</b>	36,31%	24,37%	-32,89%
<b>Dlouhodobá zadluženost vlastního kapitálu</b>	6,76%	5,40%	-20,14%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

#### **Celková zadluženost**

Celková zadluženost nebo také jinak ukazatel věřitelského rizika je ukazatel, který poměřuje množství cizího kapitálu k celkovým aktivům a charakterizuje tak finanční úroveň firmy. Udává tak míru krytí firemního majetku cizími zdroji. Čím vyšší hodnotu vykazuje, tím větší riziko firma představuje pro své věřitele. Optimální hodnota celkové zadluženosti by se měla pohybovat pod hranicí 50 %.

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Celková aktiva}} * 100$$

Z tabulky je vidět, že společnost vykazuje relativně nízkou míru zadluženosti, což může na jednu stranu znamenat nižší rizikovost, na druhou stranu však také nákladnější financování svého majetku. Společnost obecně vykazuje nízkou zadluženost, která je způsobena zejména absencí jakýchkoli dlouhodobých úvěrů a jiných dlouhodobých cizích zdrojů.

### Dlouhodobá zadluženost vlastního kapitálu

Informuje o tom, zda si společnost může dovolit k pokrytí svých dlouhodobých potřeb při pořizování nové náročné investice další půjčky.

#### 5.3.4 Rozdílové ukazatele

Nejčastěji používaným rozdílovým ukazatelem je čistý pracovní kapitál (ČPK), jež vyjadřuje rozdíl oběžných aktiv a celkových krátkodobých dluhů (ty mohou být různě vymezeny podle doby jejich splatnosti). Jeho výpočtem tedy určíme velikost oběžného majetku financovaného z dlouhodobých zdrojů, který slouží k řízení plynulosti výrobního procesu.

$$\text{Čistý pracovní kapitál} = \text{Oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky}$$

Tab. č. 10: Čistý pracovní kapitál

	2009	2010	%
Čistý pracovní kapitál	476434	539907	13,32%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Z tabulky je vidět, že společnost dosahuje velmi příznivých hodnot, které jen potvrzují vysokou likvidnost společnosti, která byla analyzována již v předešlém textu. Z tabulky dále patrný meziroční nárůst čistého pracovního kapitálu o 13,32%, který je způsoben zejména zvýšením krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů.

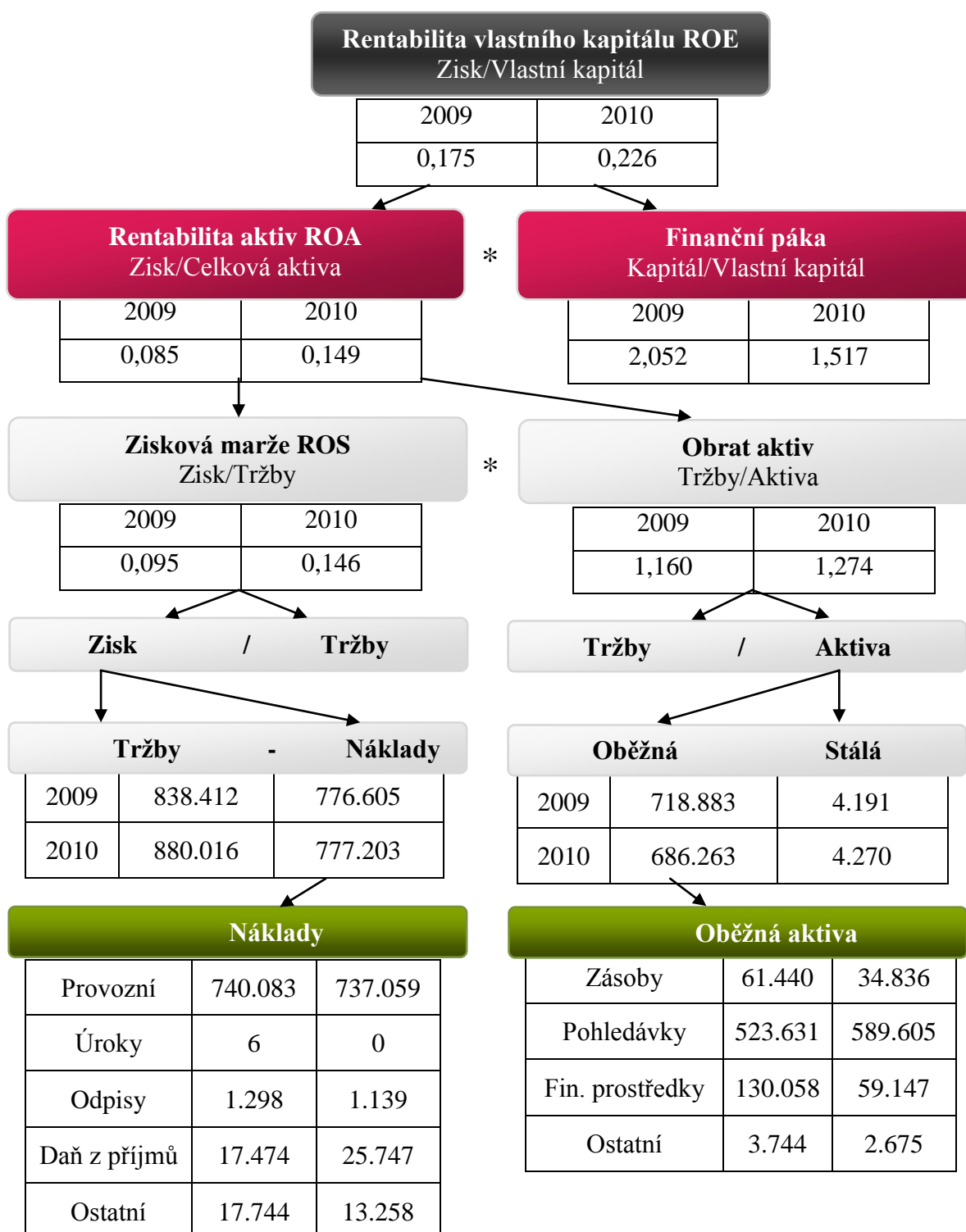
### 5.3.5 Pyramidový rozklad ukazatele rentability vlastního kapitálu ROE

I přesto, že byla v předchozím textu sestavena komplexní analýza finanční situace podniku pomocí absolutních a poměrových ukazatelů, které dávají slušný pohled na hospodaření firmy, samy o sobě mají pouze omezenou vypovídací schopnost. Dosavadní analýzu je proto účelné doplnit o modernější sofistikovanější přístup k hodnocení finanční pozice podniku.

Jako výhodné se proto jeví použít analýzu, která zobrazuje, jak se soustava dílčích ukazatelů podílí na vývoji agregátního ukazatele. Jedním z nedůležitějších a v současné době nejčastěji sledovaných ukazatelů je rentabilita vlastního kapitálu ROE. Proto se v následujícím textu zaměříme na odvození právě tohoto ukazatele.

*„Rozklad ukazatele ROE, který byl vyvinut a poprvé použit v nadnárodní chemické společnosti DU Pont de Nomeurs, umožňuje systematicky posoudit minulou, současnou i budoucí výkonnost podniku. Znalost příčinných souvislostí mezi ukazateli zprostředkovává použití speciálních metod pro kvantifikaci míry vlivu ukazatelů v pozici příčinných faktorů na změnu vrcholového ukazatele v čase“.* [7]

Obr. č. 14: Pyramidový rozklad ukazatele ROE



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Již při prvním pohledu na graf je jasně viditelné, že se skládá ze dvou hlavních větví, kdy levá větev popisuje vývoj ziskové marže a pravá větev diskutuje rozvahové položky aktiv a vyvozuje v konečném důsledku obrat celkových aktiv.

Při vysvětlení vývoje hlavního ukazatele ROE budeme postupovat odspodu, kdy na levé straně sčítáním jednotlivých dílčích nákladů a jejich následným odečtením od ročních tržeb dostaneme roční zisk. Vydělením zisku a tržeb dostaneme rentabilitu tržeb neboli ziskovou marži. Jak je vidět, společnost vykázala v roce 2010 zvýšení tržeb, které převýšilo nepatrné zvýšení nákladů. To potvrzuje také zvýšení marže zisku, která meziročně vzrostla o 54,5% na hodnotu 0,149.

Pravá strana zaznamenala meziročně také pozitivní vývoj, neboť se ukazatel obratu aktiv zvýšil o bezmála 10%. Tuto skutečnost zapříčinilo zejména snížení úrovně finančních prostředků a snížení hladiny zásob. Stále však vykazuje relativně vysokou hodnotu, která znamená, že společnost váže zbytečně velké množství svých prostředků v aktivech. Z grafu je vidět, že se jedná zejména o krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů.

Vynásobením ziskové marže a ukazatele obratu aktiv se dostáváme k hodnotě rentability celkových vložených prostředků ROA. Pokud by podnik disponoval pouze vlastním kapitálem, rovnala by se ROA hodnotě ROE. Z grafu je však vidět, že hodnoty ROE jsou výrazně vyšší, což je způsobeno působením finanční páky v podobě zapojení cizího kapitálu. Vynásobením hodnot ukazatele ROA a hodnot finanční páky v jednotlivých letech se tak konečně dostáváme k výsledné hodnotě hlavního ukazatele rentability vlastního kapitálu ROE. Z tabulky je vidět, že působení cizího kapitálu je velmi důležité, neboť v případě, že společnost nevyužívá pouze vlastní ale také cizí kapitál (konkrétně v roce 2009 to bylo 51,27%), došlo ke zvýšení ziskovosti vlastního kapitálu o více než 105%. Meziročně pak vzrostl ukazatel ROE o 28,77% na hodnotu 0,226. Z grafu je vidět, že k tomuto zvýšení ziskovosti došlo zejména díky růstu tržeb a to i za předpokladu, že došlo ke snížení zapojení cizího kapitálu o téměř 18%.

### **5.3.6 Hodnocení výsledků interní analýzy – matice IFE**

Výše uvedená analýza interního prostředí firmy posloužila jako podklad pro objevení silných a slabých stránek společnosti. Tedy takových oblastí, které firma může sama ovlivnit a které může buď využít jako opěrný bod pro svá budoucí strategická rozhodnutí, nebo oblastí určených pro budoucí optimalizaci. K číselnému vyjádření je vhodné použít matici IFE. Sestrojení matice IFE se z velké části shoduje s maticí EFE použité při externí analýze, s tím že známkové hodnocení jednotlivých faktorů má následující slovní interpretaci:

1 = největší slabé stránky

2 = malé slabé stránky

3 = malé silné stránky

4 = největší silné stránky

Interpretace dosažených hodnot je pak opět shodná s maticí EFE, tedy 4 = nejlepší, 2,5 = střední a 1 = nejhorší.

Tab. č. 11: Matice IFE

Silné stránky (Strenghts)	Váha	Stupeň vlivu na rozhodnutí o outsourcingu	Vážený průměr
Celková finanční situace podniku	0,182	3	0,545
Úroveň plánování	0,164	4	0,655
Organizace	0,145	4	0,582
Dobré jméno společnosti	0,073	3	0,218
Vysoká likvidita společnosti	0,091	3	0,273
Slabé stránky (Weaknesses)	Váha	Stupeň vlivu na rozhodnutí o outsourcingu	Vážený průměr
Marketingové aktivity	0,055	2	0,109
Úroveň jednání s dodavateli	0,127	2	0,255
Riziko krytí pravomocí	0,109	1	0,109
Dlouhá splatnost pohledávek	0,018	2	0,036
Závislost na korporátních pravidlech	0,036	2	0,073
<b>Celkem</b>	<b>1</b>		<b>2,855</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Výsledná hodnota 2,855 pro společnost značí příznivou situaci, neboť vyjadřuje, že společnost je svá rozhodnutí více než průměrně schopna ovlivnit vlastními silami uvnitř organizace.



## 6. Určení oblastí vhodných pro outsourcing

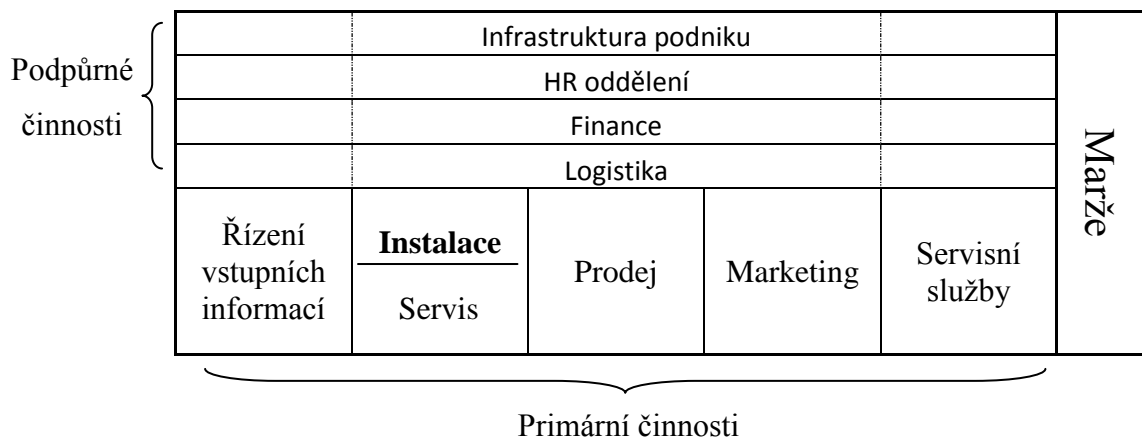
Jak již bylo uvedeno výše, rozhodnutí o outsourcingu patří mezi rozhodnutí strategická. Celková strategie podniku se tak může zaměřit na užší specializaci na hlavní předmět podnikání, na snížení nákladů, růst produktivity či na pouhé nahrazení stávající nekvalifikované pracovní síly. [2]

Ať už jsou však důvody jakékoli, vždy musí být na rozhodnutí o outsourcingu pohlíženo jako na složitý proces, kterému předchází analýza podnikových činností pro nalezení potenciálních oblastí vhodných pro outsourcing.

### 6.1 Analýza podnikových činností

Prvním krokem, který by měl management vždy udělat, je prozkoumat veškeré podnikové činnosti z hlediska tvorby hodnoty pro konečného zákazníka a tyto následně zařadit do systematické struktury. K tomuto kroku bude využit Porterův generický hodnotový řetězec, který byl již představen v kapitole 3.1.

Obr. č. 15: Porterův generický hodnotový řetězec společnosti LIFT, a.s.



Zdroj: Vlastní zpracování podle [2], 2012

Z diagramu je vidět, jak se jednotlivé činnosti firmy podílí na tvorbě celkové hodnoty pro zákazníka. Sestavení tohoto modelu vychází z organizační struktury. Hlavním předmětem podnikání, ze kterého společnosti plynou peněžní příjmy, jsou pole 2,3 a 5 primárních činností, kdy společnost jednak prodává korporátní produkty včetně jejich instalace a následného servisu po dobu životnosti. Dále však firma prodává samotné řešení instalace zdvihacích zařízení, jakož i samotný servis pro nekorporátní produkty.

Pole 2 je proto rozděleno na dvě části, neboť firma nejen nabízí vlastní montáž nového zařízení, ale také jeho následný servis.

Na přání samotné společnosti se v dalším textu budeme soustředit při rozhodování o vhodnosti použití metody outsourcingu právě na oblast instalací. Společnost totiž v současné době sama analyzuje výhodnost vyčlenění této činnosti nebo její části na externí subdodavatele.

Na první pohled by se mohlo zdát, že je zde porušeno základní pravidlo nevyčleňovat jádrové činnosti. Vzhledem k současným podmínkám na globálním trhu, kdy firmy sledují velmi striktně své náklady pro udržení tržní konkurenceschopnosti, je však pro firmu lukrativní podstoupit i toto zvýšené riziko.

Jak je vidět, nebudeme navíc rozhodovat o kompletním outsourcingu, nýbrž pouze o částečném. Jednak z důvodů rozdílné výhodnosti jednotlivých variant, které budou detailně zpracovány v následujícím textu, a jednak díky legislativnímu omezení, které nedovoluje zabezpečení servisních služeb produktu po dobu jeho životnosti jinému subjektu než podniku, který produkt nabízí.

Pole „řízení vstupních informací“ představuje vyhledávání nových kontraktů, uzavírání nových smluv apod. Marketing vystupuje v organizační struktuře jako samostatné téměř autonomní oddělení, které má za úkol udržovat pozitivní image firmy a usměrňování cílené reklamy. Poslední pole primárních činností „servisní služby“ představuje nabídku a realizaci servisních služeb pro nekorporátní zařízení.

Ostatní podpůrné činnosti slouží ke správnému fungování celé hierarchie podnikových činností pro efektivní plnění stanovených strategických cílů společnosti.

## 7. Analýza zvolené činnosti

V této kapitole se bude práce zaměřovat na důkladné prozkoumání výhodnosti jednotlivých variant zajišťování podnikových činností určených pro outsourcing.

Jak již bylo uvedeno výše, předmětem této analýzy bude jedna z jádrových činností společnosti, tvořící jeden z hlavních předmětů podnikání, a z níž plyne pro společnost podstatná část příjmů. Vzhledem k tomu, že se jedná o jádrovou činnost, bude podrobena důkladnému zhodnocení nejen z hlediska nákladů, ale v neposlední řadě také z hlediska ostatních faktorů ovlivňujících výhodnost obou variant pomocí multikriteriální rozhodovací analýzy. S ohledem na rozsáhlost nákladové i rozhodovací analýzy budou těmto oblastem pro snazší orientaci věnovány samostatné kapitoly. V této kapitole tedy budou popsány pouze obecná východiska a předpoklady, které budou uvažovány v dalším textu.

Na úvod je vhodné uvést uvažované varianty zajištění procesu instalací a montáží výtahů, jak ilustruje následující tabulka.

Tab. č. 12: Varianty zajištění procesu instalací

Instalace				
Plný insourcing	Plný outsourcing	Částečný outsourcing	Plný outsourcing výhledově	Částečný outsourcing výhledově

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2012*

Z tabulky je vidět, že bude uvažováno pět možností. Za první možnost plného zajišťování procesu instalací z vlastních zdrojů, tedy vlastními interními zaměstnanci. Další možností bude naopak plné zajištění procesu z cizích zdrojů, tedy pomocí externích subdodavatelů. Třetí možností bude zhodnocení přínosů z vhodně nastavené kombinace obou variant. Poslední dvě varianty jsou pak modifikace varianty dva a tři, přičemž bude uvažována skutečnost, že subdodavatelé budou ochotni snížit cenu svých služeb o 10%. Konkrétní způsoby jak motivovat subdodavatele k tomuto kroku budou popsány v dalším textu.

Dále je nutné uvést, že společnost má na výběr nejen volbu mezi obstaráním činnosti z vlastních zdrojů nebo pomocí outsourcingu, ale také mezi způsobem samotného procesu instalace.

U některých projektů jsou totiž procesy navrženy a přizpůsobeny tak, aby bylo možné provést samotnou montáž výtahu buď jedním, nebo dvěma zaměstnanci. Konkrétně je to pro produkty „STANDARD“ a „ECO“. Společnost dále nabízí ještě produkty „SPECIAL“, které pak díky své specifičnosti v současné době neumožňují využití montáže formou jednotlivce. Tento fakt proto bude zohledněn v nákladové analýze, která je sestavena v následující podkapitole.

Pro názornost je sestavena následující tabulka, která zobrazuje kompletní přehled možností a způsobů zajištění montáží jednotlivých druhů výrobků.

Tab. č. 13: Shrnutí možností montáží jednotlivých produktů

Instalace				
Plný insourcing	Plný outsourcing	Částečný outsourcing	Plný outsourcing výhledově	Částečný outsourcing výhledově
Způsob montáže - tým				
Produkt	STANDARD		ECO	
Způsob montáže - jednatel				
Produkt	SPECIAL			

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Nyní tedy přejdeme k samotné analýze jednotlivých variant.

## **8. Nákladová analýza**

V následujícím textu bude detailně rozebrána struktura a velikost nákladů pro jednotlivé varianty zajištění daného procesu. Stanovení všech nákladových položek bylo prokonzultováno s ředitelem instalací dané společnosti, do jehož kompetence spadá také námi analyzovaná oblast činností. Je tedy možné předpokládat stanovení jednotlivých nákladových položek za relevantní a odpovídající ve svém průměru skutečně vynaloženým nákladům na zajištění daných činností.

### **8.1 Struktura a velikost nákladů při využití interních zdrojů**

Nákladové položky jsou sestaveny v relaci na jednu zakázku pro lepší porovnání výhodnosti obou variant a pro nalezení možných souvislostí. V závěru této podkapitoly poté budou srovnány také celkové roční náklady.

#### **Mzdové náklady**

Jelikož se jedná pouze o proces montáže hotového zařízení, budou mzdové náklady představovat největší položku kalkulačního vzorce. Mzdové náklady na konkrétní zakázku vycházejí z předpokládaného času montáže, přičemž hodinová sazba interních zaměstnanců se pohybuje mezi 250 a 260 Kč podle složitosti montáže.

Samotné stanovení předpokládaného času montáže se stanovuje pomocí společností vytvořeného sofistikovaného kalkulačního nástroje, kdy je přihlíženo nejen k typu instalovaného výtahu, ale také k typu demontovaného výtahu při modernizacích, času dopravy a dalším faktorům, které ovlivňují dobu instalace výtahu.

Konkrétní hodnoty mzdových nákladů budou uvedeny níže v detailní tabulce a následně bude použita vhodná střední hodnota pro určení celkových ročních nákladů.

#### **Náklady na zdravotní a sociální pojištění**

Ke mzdovým nákladům je nutné dále přičíst výši sociálního a zdravotního, které je zaměstnavatel povinen za zaměstnance odvádět, a to ve výši 25% + 9% z vyměřovacího základu. Výše nákladů na sociální a zdravotní pojištění je opět spočítána pro každý typ výtahu zvlášť a v závěru bude zahrnuta do celkových ročních nákladů.

### **Náklady na automobil**

Vzhledem k tomu, že většina zaměstnanců pracuje v terénu, je nutností aby disponovali služebním automobilem. Společnost využívá nákup automobilů formou operativního leasingu. Velikost měsíční splátky je zhruba 10.000 Kč v závislosti na typu automobilu. Za předpokladu, že jedna zakázka trvá průměrně kolem 14 dní, je možné částku 10.000 Kč vydělit dvěma, čímž docílíme rozpuštění těchto nákladů na jednotlivou zakázku.

Výsledná výše nákladů na automobil je tedy 5.000Kč

### **Náklady na mobilní telefon**

Nyní jsme se dostali k první položce nákladů, která se bude lišit v závislosti na zvolené metodě obstarání činnosti jedním nebo dvěma zaměstnanci. Pro jednoduchost nazveme tyto způsoby „JEDNOTLIVEC“ a „TÝM“.

V případě jednotlivce jsou hrubé měsíční náklady na mobilní telefon ve výši 1.000Kč. Pokud tedy zůstaneme u předpokladu, že stihne udělat zhruba 2 zakázky za měsíc, dostáváme se k měsíční částce 500Kč.

Stejným způsobem se tak logicky dostáváme k výši nákladů pro tým, tedy 1.000Kč.

### **Náklady na školení**

Vzhledem k tomu, že zaměstnanci musí mimo jiné na každoroční školení, je nutné výši těchto nákladů také připočítat k celkovým nákladům na zakázku. Náklady pro jednotlivce byly vyčísleny ve výši 250Kč na zakázku. Pro tým tedy 500Kč.

Náklady na vstupní a mimořádná školení nebudeme uvažovat.

### **Náklady na ubytování**

Jak již bylo uvedeno výše, většina pracovníků společnosti LIFT, a.s. pracuje v terénu a často ve velké vzdálenosti od domova. Bylo by proto neefektivní kdyby museli dojíždět denně zpět domu.

Do celkových nákladů na zakázku proto budou zahrnuty také náklady na ubytování. Pokud budeme uvažovat částku cca 180Kč za lůžko a noc, dostaneme si při trvajícím předpokladu čtrnáctidenního trvání zakázky se na hodnotu 2.500Kč pro jednotlivce a 5.000Kč pro tým.

**Náklady na transport zařízení**

Jelikož se jedná o instalaci velmi objemného zařízení, které není možné převést běžným osobním automobilem, bude do nákladů dále zahrnuta cena dopravy zařízení do místa instalace.

Vzhledem k tomu, že přeprava neprobíhá pouze pro každé jednotlivé zařízení zvlášť, ale je rozváženo několik zařízení v nízké vzdálenosti od sebe, je cena dopravy vyčíslena pouze na 2.000Kč.

**Náklady na seřízení**

Jelikož se jedná o zařízení zajišťující převoz lidí, je nutné dbát na zvýšené bezpečnostní předpisy. Do nákladů je proto nutné zahrnout také cenu za ověření správného seřízení výtahu. Tato cena je vyčíslena na hodnotu 1.500Kč.

**Náklady na otestování**

Pro prokázání, že zařízení splňuje všechna bezpečnostní opatření, je nutné dále přizvat kontrolní komisi, která zařízení prověří a udělí potřebná potvrzení. Náklady na tuto položku jsou vyčísleny ve výši 1.000Kč.

**Náklady na pohonné hmoty**

Samozřejmostí je zahrnutí nákladů na pohonné hmoty, zejména pro služební automobil, které byly vyčísleny zhruba na 3.000Kč.

**Náklady na Tirak a ruční nářadí**

Další položkou, kterou je třeba uvážit, jsou náklady ruční nářadí, jako jsou vrtačky, elektrické šroubováky apod. a na tzv. Tirak. Tirak je speciální zdvihací zařízení, které umožňuje dělníkům pracovat ve výškách bez nutnosti stavby lešení apod.

Celkové náklady na tuto položku jsou vyčísleny na 9.000Kč pro tým a 7.000Kč pro jednotlivce. Důvod odlišnosti nákladů je zejména díky nižší potřebě nářadí pro jednotlivce. Většinou část nákladů tak tvoří náklady na Tirak.

**Náklady na OOPP**

Náklady na ochranné osobní pracovní pomůcky zahrnují náklady na nákup rukavic, helem, pracovních brýlí, oblečení, pracovní obuvi apod. Po rozpuštění celkových nákladů na tuto položku pro jednotlivé zakázky se dostáváme cca na hodnotu 900Kč pro tým a 600Kč pro jednotlivce.

## 8.2 Struktura a velikost nákladů při využití externích zdrojů

### Náklady na instalaci

Pro možnost využití externích subdodavatelů je opět použit interní kalkulační nástroj, přičemž celkový čas montáže je násoben sazbou 500Kč. Sazba 500Kč za hodinu odpovídá zhruba ceně, kterou nabízí subdodavatelé při nabídce svých služeb.

Cena pro dodavatele je však konečná, neboť všechny ostatní náklady spojené například s mimořádnými událostmi apod. je nucen platit sám poskytovatel služby. Cena pro jednotlivé zakázky je opět určena pro konkrétní případy pro lepší porovnání a na závěr kapitoly bude zprůměrována a určena ve své roční výši.

### Náklady na seřízení a otestování

Seřízení a otestování musí být provedeno firmou, která vystupuje v pozici prodávajícího zákazníkovi. Náklady na tyto položky tedy musí opět hradit firma LIFT, a.s. Náklady na tyto položky dosahují výše 2.000Kč.

#### 8.2.1 Srovnání nákladových položek

Pro jednoduchost a lepší názornost nyní srovnáme všechny nákladové položky pomocí přehledné tabulky.

Tab. č. 14: Srovnání nákladových položek (v Kč)

Položka	LIFT, a.s.		Subdodavatel	
	Tým	Jednotlivec		
Mzdy	Počet hodin x ~ 250Kč	Počet hodin x ~ 250Kč	Instalace	Počet hodin x 500Kč
Pojištění	Mzdy x 0,34	Mzdy x 0,34	Seřízení	1 000
Automobil	5 000	5000	Test	1 000
Mobilní telefon	1 000	500		
Školení	500	250		
Ubytování	5 000	2500		
Transport	2 000	2000		
Seřízení	1 500	1500		
Test	1 000	1000		
Pohonné hmoty	3 000	3000		
Tírák + nářadí	9 000	7000		
OOPP	900	600		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012



### 8.3 Hloubková analýza nákladovosti jednotlivých variant

Následující tabulka zobrazuje srovnání agregovaných nákladových položek nutných, pro konečné určení výhodnější varianty pro montáž konkrétního produktu.

Tab. č. 15: Nákladové srovnání jednotlivých variant montáže produktů – tým (v Kč)

Typ výťahu	Mzdy	Ostatní	Dodavatelé	Úspora	Hodin	Výhodnější varianta	Dodavatelé výhled	Úspora	Výhodnější varianta
Eco 1	38 562,9 Kč	42 011,4 Kč	78 362,1 Kč	2 212,1 Kč	152,72	outsourcing	70 525,9 Kč	10048,3	outsourcing
St. 1	39 194,3 Kč	42 226,0 Kč	79 459,0 Kč	1 961,3 Kč	154,92	outsourcing	71 513,1 Kč	9907,2	outsourcing
St. 2	39 245,6 Kč	42 243,5 Kč	79 560,6 Kč	1 928,6 Kč	155,12	outsourcing	71 604,5 Kč	9884,7	outsourcing
St. 3	39 291,9 Kč	42 259,2 Kč	79 652,0 Kč	1 899,2 Kč	155,30	outsourcing	71 686,8 Kč	9864,4	outsourcing
Eco 2	39 466,8 Kč	42 318,7 Kč	80 152,2 Kč	1 633,4 Kč	156,30	outsourcing	72 137,0 Kč	9648,6	outsourcing
St. 4	40 146,3 Kč	42 549,7 Kč	81 340,4 Kč	1 355,5 Kč	158,68	outsourcing	73 206,4 Kč	9489,6	outsourcing
St. 5	40 146,3 Kč	42 549,7 Kč	81 340,4 Kč	1 355,5 Kč	158,68	outsourcing	73 206,4 Kč	9489,6	outsourcing
St. 6	45 432,5 Kč	44 347,1 Kč	83 129,5 Kč	6 650,1 Kč	162,26	outsourcing	74 816,5 Kč	14963,0	outsourcing
St. 7	46 243,8 Kč	44 622,9 Kč	83 129,5 Kč	7 737,2 Kč	162,26	outsourcing	74 816,5 Kč	16050,2	outsourcing
St. 8	45 497,9 Kč	44 369,3 Kč	83 246,3 Kč	6 620,9 Kč	162,49	outsourcing	74 921,6 Kč	14945,6	outsourcing
St. 9	45 708,3 Kč	44 440,8 Kč	83 622,1 Kč	6 527,1 Kč	163,24	outsourcing	75 259,8 Kč	14889,3	outsourcing
Sp. 1	41 726,5 Kč	43 087,0 Kč	84 463,5 Kč	350,1 Kč	164,93	outsourcing	76 017,1 Kč	8796,4	outsourcing
Sp. 2	41 980,9 Kč	43 173,5 Kč	84 966,2 Kč	188,2 Kč	165,93	outsourcing	76 469,6 Kč	8684,8	outsourcing
St. 10	46 489,0 Kč	44 706,2 Kč	85 016,0 Kč	6 179,2 Kč	166,03	outsourcing	76 514,4 Kč	14680,8	outsourcing
Sp. 3	42 132,5 Kč	43 225,1 Kč	85 265,8 Kč	91,7 Kč	166,53	outsourcing	76 739,3 Kč	8618,3	outsourcing
St. 11	47 194,2 Kč	44 946,0 Kč	86 275,4 Kč	5 864,9 Kč	168,55	outsourcing	77 647,8 Kč	14492,4	outsourcing
Sp. 4	43 021,6 Kč	43 527,3 Kč	87 022,9 Kč	474,0 Kč	170,05	insourcing	78 320,6 Kč	8228,3	outsourcing
Sp. 5	48 799,5 Kč	45 491,8 Kč	89 142,0 Kč	5 149,4 Kč	174,28	outsourcing	80 227,8 Kč	14063,6	outsourcing
Sp. 6	49 038,4 Kč	45 573,0 Kč	89 568,5 Kč	5 042,9 Kč	175,14	outsourcing	80 611,7 Kč	13999,7	outsourcing
Sp. 7	49 277,3 Kč	45 654,3 Kč	89 995,1 Kč	4 936,4 Kč	175,99	outsourcing	80 995,6 Kč	13935,9	outsourcing
Sp. 8	49 217,0 Kč	45 633,8 Kč	99 266,7 Kč	4 416,0 Kč	194,53	insourcing	89 340,1 Kč	5510,7	outsourcing
Sp. 9	55 732,0 Kč	47 848,9 Kč	101 521,4 Kč	2 059,5 Kč	199,04	outsourcing	91 369,3 Kč	12211,6	outsourcing
Sp. 10	56 595,1 Kč	48 142,3 Kč	103 062,6 Kč	1 674,8 Kč	202,13	outsourcing	92 756,4 Kč	11981,0	outsourcing
Sp. 11	56 834,0 Kč	48 223,5 Kč	103 489,2 Kč	1 568,3 Kč	202,98	outsourcing	93 140,3 Kč	11917,2	outsourcing
Sp. 12	57 308,6 Kč	48 384,9 Kč	112 208,8 Kč	6 515,3 Kč	220,42	insourcing	100 988,0 Kč	4705,6	outsourcing
Sp. 13	61 717,0 Kč	49 883,8 Kč	112 208,8 Kč	608,1 Kč	220,42	insourcing	100 988,0 Kč	10612,8	outsourcing
Sp. 14	57 707,3 Kč	48 520,5 Kč	112 975,6 Kč	6 747,8 Kč	221,95	insourcing	101 678,1 Kč	4549,7	outsourcing
Sp. 15	62 146,4 Kč	50 029,8 Kč	112 975,6 Kč	799,5 Kč	221,95	insourcing	101 678,1 Kč	10498,0	outsourcing
Sp. 16	58 005,7 Kč	48 621,9 Kč	113 549,5 Kč	6 921,8 Kč	223,10	insourcing	102 194,5 Kč	4433,1	outsourcing
Sp. 17	58 005,7 Kč	48 621,9 Kč	113 549,5 Kč	6 921,8 Kč	223,10	insourcing	102 194,5 Kč	4433,1	outsourcing
Sp. 18	58 404,5 Kč	48 757,5 Kč	114 316,3 Kč	7 154,3 Kč	224,63	insourcing	102 884,6 Kč	4277,3	outsourcing
Sp. 19	58 404,5 Kč	48 757,5 Kč	114 316,3 Kč	7 154,3 Kč	224,63	insourcing	102 884,6 Kč	4277,3	outsourcing
Sp. 20	56 871,3 Kč	48 236,3 Kč	114 394,0 Kč	9 286,4 Kč	224,79	insourcing	102 954,6 Kč	2153,0	outsourcing
Sp. 21	63 543,4 Kč	50 504,7 Kč	115 470,3 Kč	1 422,2 Kč	226,94	insourcing	103 923,2 Kč	10124,8	outsourcing
Sp. 22	59 318,1 Kč	49 068,2 Kč	116 073,3 Kč	7 687,0 Kč	228,15	insourcing	104 466,0 Kč	3920,3	outsourcing
Sp. 23	59 767,0 Kč	49 220,8 Kč	116 936,6 Kč	7 948,8 Kč	229,87	insourcing	105 242,9 Kč	3744,9	outsourcing
Sp. 24	59 767,0 Kč	49 220,8 Kč	116 936,6 Kč	7 948,8 Kč	229,87	insourcing	105 242,9 Kč	3744,9	outsourcing

<b>Sp. 25</b>	65 354,1 Kč	51 120,4 Kč	118 703,8 Kč	2 229,3 Kč	233,41	<b>insourcing</b>	106 833,4 Kč	9641,1	<b>outsourcing</b>
<b>Sp. 26</b>	61 029,0 Kč	49 649,9 Kč	119 363,4 Kč	8 684,6 Kč	234,73	<b>insourcing</b>	107 427,1 Kč	3251,8	<b>outsourcing</b>
<b>Sp. 27</b>	65 999,4 Kč	51 339,8 Kč	119 856,0 Kč	2 516,9 Kč	235,71	<b>insourcing</b>	107 870,4 Kč	9468,7	<b>outsourcing</b>
<b>Sp. 28</b>	66 138,7 Kč	51 387,2 Kč	120 104,8 Kč	2 579,0 Kč	236,21	<b>insourcing</b>	108 094,3 Kč	9431,5	<b>outsourcing</b>
<b>Sp. 29</b>	64 066,0 Kč	50 682,4 Kč	125 203,8 Kč	10 455,4 Kč	246,41	<b>insourcing</b>	112 683,4 Kč	2065,0	<b>outsourcing</b>
<b>Sp. 30</b>	64 509,6 Kč	50 833,3 Kč	126 056,9 Kč	10 714,1 Kč	248,11	<b>insourcing</b>	113 451,2 Kč	1891,6	<b>outsourcing</b>
<b>Sp. 31</b>	69 875,7 Kč	52 657,7 Kč	126 778,0 Kč	4 244,6 Kč	249,56	<b>insourcing</b>	114 100,2 Kč	8433,2	<b>outsourcing</b>
<b>Sp. 32</b>	65 602,8 Kč	51 205,0 Kč	128 159,2 Kč	11 351,5 Kč	252,32	<b>insourcing</b>	115 343,3 Kč	1464,4	<b>outsourcing</b>
<b>Sp. 33</b>	65 803,5 Kč	51 273,2 Kč	128 545,2 Kč	11 468,5 Kč	253,09	<b>insourcing</b>	115 690,7 Kč	1386,0	<b>outsourcing</b>
<b>Sp. 34</b>	65 914,4 Kč	51 310,9 Kč	128 758,5 Kč	11 533,2 Kč	253,52	<b>insourcing</b>	115 882,6 Kč	1342,7	<b>outsourcing</b>
<b>Sp. 35</b>	66 067,6 Kč	51 363,0 Kč	129 053,0 Kč	11 622,5 Kč	254,11	<b>insourcing</b>	116 147,7 Kč	1282,8	<b>outsourcing</b>
<b>Sp. 36</b>	66 331,6 Kč	51 452,7 Kč	129 560,8 Kč	11 776,4 Kč	255,12	<b>insourcing</b>	116 604,7 Kč	1179,6	<b>outsourcing</b>
<b>Sp. 37</b>	66 516,5 Kč	51 515,6 Kč	129 916,3 Kč	11 884,2 Kč	255,83	<b>insourcing</b>	116 924,6 Kč	1107,4	<b>outsourcing</b>
<b>Sp. 38</b>	66 764,7 Kč	51 600,0 Kč	130 393,6 Kč	12 028,9 Kč	256,79	<b>insourcing</b>	117 354,3 Kč	1010,4	<b>outsourcing</b>
<b>Sp. 39</b>	66 894,1 Kč	51 644,0 Kč	130 642,4 Kč	12 104,4 Kč	257,28	<b>insourcing</b>	117 578,2 Kč	959,9	<b>outsourcing</b>
<b>Sp. 40</b>	67 097,4 Kč	51 713,1 Kč	131 033,5 Kč	12 222,9 Kč	258,07	<b>insourcing</b>	117 930,1 Kč	880,4	<b>outsourcing</b>
<b>Sp. 41</b>	67 475,0 Kč	51 841,5 Kč	131 759,6 Kč	12 443,1 Kč	259,52	<b>insourcing</b>	118 583,7 Kč	732,8	<b>outsourcing</b>
<b>Sp. 42</b>	67 731,1 Kč	51 928,6 Kč	132 252,2 Kč	12 592,5 Kč	260,50	<b>insourcing</b>	119 027,0 Kč	632,8	<b>outsourcing</b>
<b>Sp. 43</b>	68 576,1 Kč	52 215,9 Kč	133 877,2 Kč	13 085,2 Kč	263,75	<b>insourcing</b>	120 489,5 Kč	302,6	<b>outsourcing</b>

Zdroj: *Vlastní zpracování, 2012*

Pro lepší pochopení údajů uvedených v tabulce nejprve vysvětlíme význam daných veličin. První sloupec tabulky udává typ produktu a jeho modifikaci, jak bylo uvedeno v kapitole 7. Další sloupec vyjadřuje konkrétní přesnou výši mzdy vypočítanou podle kalkulačního nástroje společnosti. Sloupec „ostatní“ zahrnuje všechny ostatní náklady, uvedené v kapitole 8.1.1. Sloupec „dodavatelé“ ilustruje náklady na služby zajištěné formou subdodavatelů, které byly určeny v kapitole 8.1.2. Sloupec „úspora“ udává velikost uspořených finančních prostředků při využití ekonomičtější z obou variant. Sloupec „hodin“ udává počet hodin, kterých je potřeba k nainstalování daného typu výtahu. Sloupec „dodavatelé výhled“ udává velikost nákladů, při dosažení požadovaného snížení ceny poskytovaných subdodavatelových služeb. Sloupce „výhodnější varianta“ pak přehledně zobrazují, která varianta je ekonomicky výhodnější, tedy varianta vykazující nižší náklady.

Pro srovnatelnost obou variant budeme vycházet z předpokladu, za kterého byla sestavena samotná nákladová analýza. A sice budeme uvažovat situaci, kdy je kalkulace sestavena pro instalaci výtahu pro osm pater, se zdvihovou výškou 28 metrů, což je průměrná výše osmipatrové budovy.

Z tabulky je jasně vidět, že pro společnost nejde jednoznačně říct, je-li obecně výhodnější outsourcovat či využívat vlastní pracovníky. Pro lepší ilustraci výstupů byly údaje seřazeny podle počtu hodin potřebných k instalaci jednotlivých výtahů. Je tak

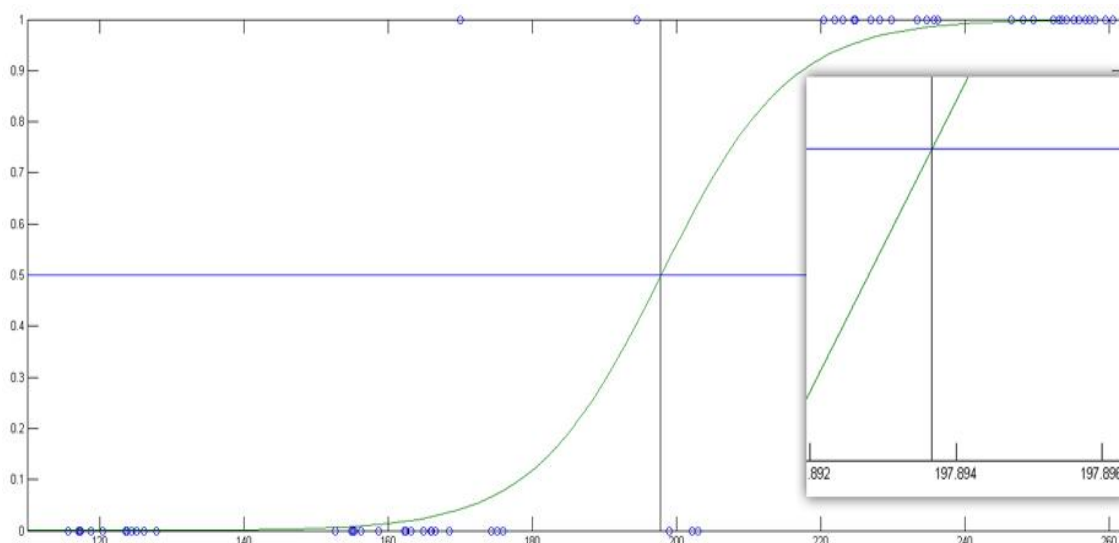
vidět silná závislost výhodnosti využívání externích subdodavatelů na počtu hodin, kdy při jednodušších montážích se jeví jako výhodnější varianta z pohledu nákladů využití subdodavatelů. Se zvyšujícím se počtem hodin se situace přiklání více k využívání vlastních zaměstnanců.

Tento fakt je zapříčiněn tím, že ostatní náklady na vlastní zaměstnance, rostou pomaleji než mzdové náklady a než náklady na subdodavatele. To je způsobeno fixní složkou ostatních nákladů, kdy se zvyšuje pouze část nákladů na sociální a zdravotní pojištění.

Z tabulky je dále vidět, že zlom, kde dochází k překlenutí výhodnosti jedné varianty v druhou, se nachází zhruba kolem hodnoty 200 hodin. Pro zjištění přesnější hodnoty byl použit matematický nástroj MATLAB. Pro stanovení a potvrzení závislosti využití dané možnosti na počtu hodin potřebných pro instalaci byla použita metoda logistické regrese. *„Logistická regrese je statistická metoda, vhodná tehdy, chceme-li předvídat přítomnost určité charakteristiky nebo výsledku na základě sady nezávislých poměrných (predikátorů). Je to metoda podobná lineární regresi, liší se ale tím, že je vyvinuta pro modely, kde závislá proměnná nabývá pouze hodnot 0 a 1 (ano a ne)“.* [9] V našem případě tedy závisle proměnná nabývá hodnot „insourcing = 1“ a „outsourcing = 0“

Pro lepší názornost je uveden následující graf, který ilustruje průběh pravděpodobnosti nastoupení jedné či druhé varianty v závislosti na počtu hodin potřebných k instalaci zařízení.

Obr. č. 16: Graf logistické regrese zkoumané závislosti (základní východiska)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Z grafu je vidět vysoká závislost výhodnosti jedné či druhé varianty na počtu hodin, kdy je průběh funkce téměř ideální. Z grafu lze vyčíst také bod zlomu, kdy se překlenuje výhodnost varianty outsourcingu, tedy hodnot 0, ve výhodnost varianty insourcing, tedy hodnot 1. K výpočtu byl použit padesátiprocentní kvantil dané funkce, jehož hodnota dosahuje při bližším pohledu zhruba hodnoty 197,894 hodin. Tento závěr potvrzuje již výše uvedený odhad, kdy jsme ze samotného pohledu na tabulku číslo 15, porovnání výhodnosti obou variant odhadli, že bod zlomu se pohybuje kolem hodnoty 200 hodin.

Dá se tedy předpokládat, že pokud bude zakázka trvat déle než 200 hodiny, bude s vysokou pravděpodobností výhodnější varianta využití vlastních zdrojů a naopak. Je nutné podotknout, že uvedené hodnoty jsou směrodatné za předpokladu, že společnost realizuje zakázky ve stejném poměru. V závěru této analýze data ještě upravíme s přihlédnutím k aktuální situaci, kdy firma v současné době realizuje zhruba ze 75% zakázky typu STANDARD či ECO.

Posuňme se nyní k další variantě a podívejme se, jak by vypadala situace za předpokladu, že by se společnosti podařilo dosáhnout kýženého snížení cen za poskytované služby od subdodavatelů.

Při pohledu na poslední sloupec tabulky číslo 15 je vidět, že při předpokládané slevě 10% je situace jednoznačnější. Za daných předpokladů je v tomto případě vždy preferována varianta outsourcingu. Na první pohled by se tak mohlo zdát, že při dosažení požadované slevy je vhodná varianta plného outsourcingu.

Zaměříme-li však pohled na předposlední sloupec „dodavatelé výhled“, vidíme, že s rostoucím počtem hodin klesá úspora z použití outsourcingu, a při zakázkách nad 260 hodin je úspora již téměř nulová. Dá se tedy očekávat, že opustíme-li daný předpoklad osmipatrové budovy a připustíme-li situaci rozsáhlejší stavby, překlene se výhodnější varianta opět na stranu využívání vlastních zdrojů. Pokud bychom pro tuto situaci opět sestrojili výše uvedený graf, dalo by se očekávat, že zmiňovaný zlom by nastal někde kolem hodnoty 260 hodin.

Doposud jsme při zjišťování výhodnosti uvažovali pouze zajišťování činnosti týmem dvou pracovníků. Do analýzy je však nutné zahrnout také možnost využití metody „JEDNOTLIVEC“, která je časově i nákladově méně náročná. Následující tabulka zobrazuje údaje, které odpovídají realizaci stejných zakázek jako v předchozím případě, avšak zajišťování formou jednotlivce

Tab. č. 16: Nákladové srovnání jednotlivých variant montáže produktů – jednotlivce

Typ výtahu	Mzdy	Ostatní	Dodavatelé	Úspora	Hodin	Výhodnější varianta	Dodavatele výhled	Úspora	Výhodnější varianta
Eco 1	29202,3717	33278,80638	57826,47862	4654,699464	115,653	outsourcing	52043,83075	10437,3	outsourcing
St. 1	29630,94049	33424,51977	58559,17092	4496,28933	117,118	outsourcing	52703,25383	10352,2	outsourcing
St. 2	29672,41126	33438,61983	58641,12896	4469,902118	117,282	outsourcing	52777,01607	10334	outsourcing
St. 3	29709,58279	33451,25815	58714,5905	4446,250442	117,429	outsourcing	52843,13145	10317,7	outsourcing
Eco 2	30009,2946	33553,16016	59424,34575	4138,10902	118,849	outsourcing	53481,91117	10080,5	outsourcing
St. 4	30482,71895	33714,12444	60242,52757	3954,315825	120,485	outsourcing	54218,27481	9978,57	outsourcing
St. 5	34623,16138	35121,87487	61827,07389	7917,962356	123,654	outsourcing	55644,36651	14100,7	outsourcing
St. 6	35241,43212	35332,08692	61827,07389	8746,445146	123,654	outsourcing	55644,36651	14929,2	outsourcing
St. 7	34675,77397	35139,76315	61921,02494	7894,512174	123,842	outsourcing	55728,92245	14086,6	outsourcing
St. 8	34829,08865	35191,89014	62194,80117	7826,177629	124,39	outsourcing	55975,32105	14045,7	outsourcing
St. 9	31661,93697	34115,05857	62572,99797	3203,997573	125,146	outsourcing	56315,69817	9461,3	outsourcing
St. 10	35322,3474	35359,59811	63075,62035	7606,325161	126,151	outsourcing	56768,05831	13913,9	outsourcing
St. 11	35816,36138	35527,56287	63957,78818	7386,13607	127,916	outsourcing	57562,00936	13781,9	outsourcing

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Již při prvním pohledu je zřejmé, že při formě zajišťování činnosti jednotlivcem je výsledků o mnoho méně. Tento fakt je způsoben tím, že v současnosti jsou procesy a pomůcky přizpůsobené této zjednodušené formě pouze pro varianty produktů „STANDARD“ a „ECO“.

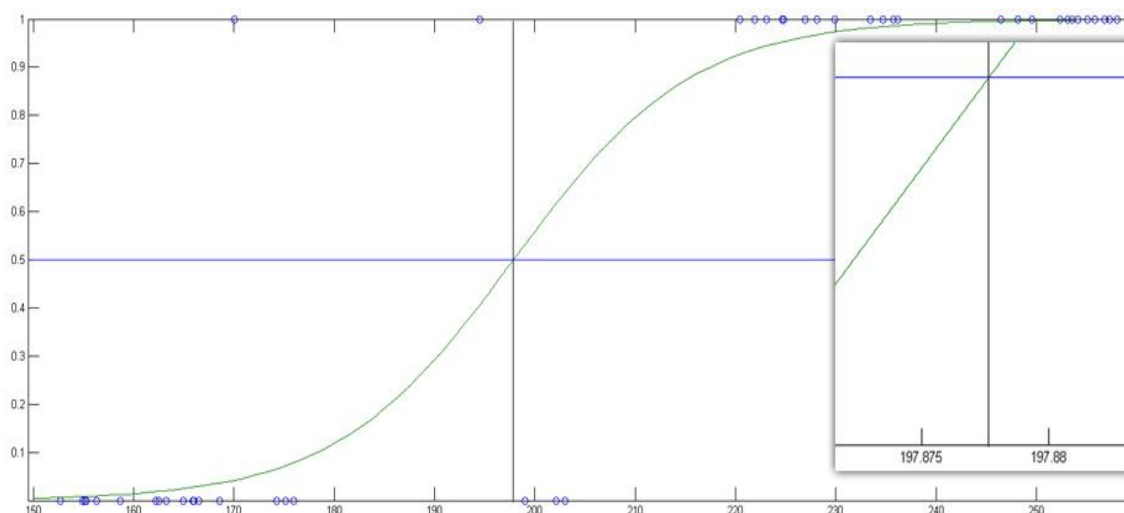
Je však jasně vidět, že tato metoda je mnohem efektivnější, neboť i přesto že se snížil počet pracovníků nutných pro zajištění činnosti, klesl zároveň razantně i počet hodin

potřebných k její realizaci. Ve výsledku je tedy v důsledku fixní části ostatních nákladů a za daných předpokladů vždy efektivnější využití externích subdodavatelů, a to s průměrnou úsporou nákladů ve výši 9%, v případě dosažení předpokládané slevy dokonce až 18% z průměrných nákladů za použití insourcingu.

Z uvedených skutečností je zřejmé, že pokud se změnil poměr výhodnosti obou variant, posune se tím také bod zlomu, kde se překlenuje výhodnost outsourcingu a insourcing. Tato změna byla opět zanesena do modelu a pomocí matematického nástroje MATLAB byla opět sestavena logistická regrese, nyní však s upravenými daty, kdy byly spojeny obě tabulky, tabulka 15 a tabulka 16 v jeden celek.

Následující graf tak ilustruje novou funkci logistické regrese.

Obr. č. 17: Graf logistické regrese pro upravená data



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Z grafu je vidět, že se bod zlomu výhodnosti obou variant posunul nepatrně doleva na hodnotu zhruba 197,8775 hodin. Tento výsledek je způsoben tím, že pro nízké hodnoty je výhodnější využít možnost outsourcingu. Vyšší koncentrace nižších hodnot tak zužuje interval spolehlivosti pro 50% pravděpodobnost.

Celkově lze však říci, že daný posun je zanedbatelný. V závěru nákladové analýzy však vyjdeme ze skutečných poměrů realizace jednotlivých zakázek, kdy jak bude detailněji popsáno níže, společnost z více než 75% realizuje zakázky vykazující nižší počet hodin potřebných ke splnění zakázky.

Dá se tedy očekávat, že při vyšší koncentraci méně časově náročných zakázek se tato střední hodnota vyjadřující bod zlomu výhodnosti obou variant posune opět doleva, jak bude dokázáno na grafu v následující podkapitole.

#### **8.4 Stanovení ročních nákladů**

Nákladová analýza pro jednotlivé zakázky poskytla určitý pohled na celkovou situaci jednotlivých variant. Pro lepší pochopení a názornější ilustraci zjištěných skutečností je však vhodné sestavit také analýzu celkových ročních nákladů.

Vzhledem k velkému počtu různých kombinací realizace zakázek i konkrétní podoby zakázek je nejdříve nutné, stanovit průměrné veličiny, ze kterých poté budeme usuzovat na celkovou výhodnost variant. Jak již bylo několikrát řečeno, velikost nákladů je vysoce závislá na počtu hodin potřebných k realizaci zakázek. Jako výchozí bod je proto vhodné stanovit průměrné hodnoty právě této veličiny.

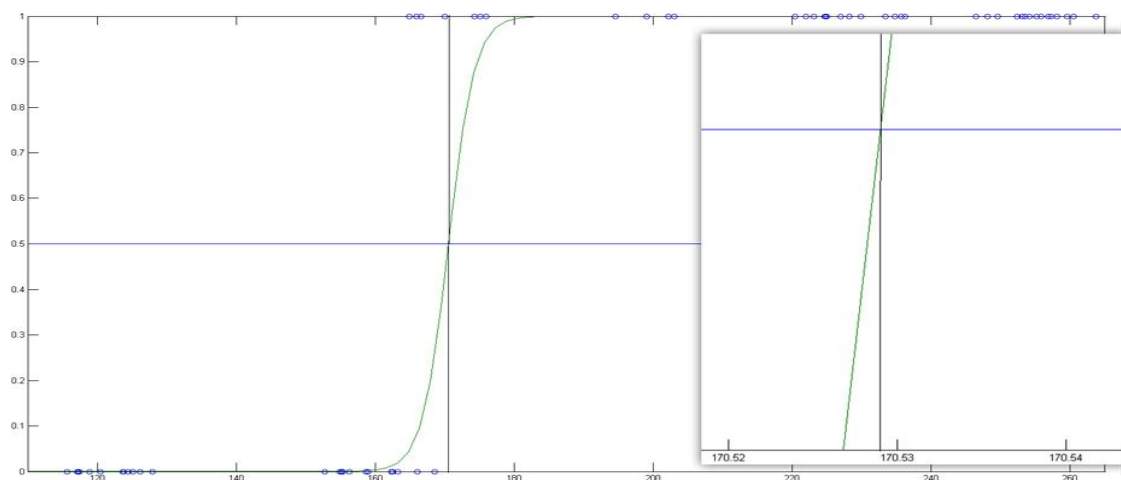
Při stanovení průměrného časového fondu zakázky vyjdeme následujících skutečností.

Zakázky společnosti tvoří z 75% montáže produktů „STANDARD“ a „ECO“ a ze zbylých 25% montáže produktu „SPECIAL“. Z předchozí nákladové analýzy bylo spočteno, že průměrný počet hodin pro montáž produktů „STANDARD“ a „ECO“ je 159,73 hodin. Společnost dále v současné době využívá z 11% procent metodu montáže „JEDNOTLIVEC“, která je navržena právě pro tyto dvě varianty produktu. Průměrná hodnota časového fondu zakázek realizovaných jednotlivcem činí 121,659 hodin. Celková vážená průměrná hodnota časového fondu pro zmíněné dvě varianty produktu proto činí po zaokrouhlení 156 hodin.

Průměrný počet hodin pro zbylých 25% zakázek, tedy pro realizaci montáže produktu „SPECIAL“ byla po zaokrouhlení vyčíslena na 225 hodin.

Nyní je tedy možné sestavit konečný graf logistické regrese, který zobrazí situaci výhodnosti obou variant pro reálný poměr realizovaných zakázek.

Obr. č. 18: Graf logistické regrese pro konečný poměr realizovaných zakázek



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Z grafu lze vyčíst, že při daném poměru zakázek se již hodnota bodu zlomu posunula doleva o významnější vzdálenost. Z průběhu funkce tak lze říct, že při současném plnění zakázek je pro firmu s vysokou pravděpodobností výhodnější využívat možnosti outsourcingu pro zakázky s plněním pod 170 hodin. Naproti tomu časově náročnější zakázky je s vysokou pravděpodobností výhodnější zajišťovat pomocí vlastních pracovníků.

Uvedené skutečnosti slouží jako základ pro stanovení celkových ročních nákladů a určení konečného pořadí výhodnosti jednotlivých variant z hlediska nákladů.

Nakonec tedy zbývá již jen určit celkový roční počet zakázek. Z interních dat společnosti bylo zjištěno, že za rok 2010 bylo realizováno celkem 706 zakázek. Rozdělíme-li tedy hodnotu 706 v poměru 75 ku 25, zjistíme, že společnost v roce 2010 realizovala 530 zakázek variant produktu „STANDARD“ a „ECO“ a 176 zakázek varianty produktu „SPECIAL“. Pro lepší přehlednost jsou všechny výše uvedené údaje shrnuty v následující tabulce.

Tab. č. 17: Shrnutí údajů pro stanovení celkových ročních nákladů

Varianta produktu	Poměr zakázek	% využití montáží jednotlivcem	Průměrný časový fond	Počet zakázek /rok
STANDARD	75%	11%	156 hodin	530
ECO				
SPECIAL	25%	0%	225 hodin	176

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012



Pro výpočet mzdových nákladů a nákladů na subdodavatelské služby byl opět použit kalkulační nástroj, zmiňovaný výše. Jen pro úplnost uvedeme, že mzdové náklady byly určeny vynásobením počtu hodin a sazbou 255Kč. Ostatní náklady byly určeny podle kalkulačního vzorce uvedeného v kapitole 8.1.1. Náklady na využití externích zboží byly určeny jako násobek počtu hodin a sazby 500Kč.

Celkové náklady na zakázku dále rozdělíme na dvě skupiny, analogicky podle tabulky číslo 17. Tyto zakázky tak budou pro potřeby analýzy vystupovat jako typové reprezentanti. Tedy celkové průměrné vlastní náklady na jednu zakázku typu „STANDARD“ a „ECO“ činí 81.709Kč. Při využití externích subdodavatelů pak tyto náklady činí 78.168Kč. Pro zakázky typu „SPECIAL“ vlastní náklady činí 105.919Kč a cizí náklady činí 112.699Kč.

Celkové roční náklady pro jednotlivé varianty již dostaneme pouze prostým vynásobením daného počtu zakázek za rok a uvedené výše nákladů, jak je ilustruje následující tabulka.

Tab. č. 18: Přehled ročních nákladů jednotlivých variant montáží (v Kč)

Varianta produktu	Průměrný časový fond	Vlastní náklady	Náklady na subdodavatele	počet zakázek	Celkové vlastní náklady	Celkové cizí náklady
STANDARD	156 hodin	81.709 Kč	78.168 Kč	530	43.305.770	41.429.040
ECO						
SPECIAL	225 hodin	105.919 Kč	112.699 Kč	176	18.641.776	19.835.024
<b>Náklady celkem</b>					<b>61.947.546</b>	<b>61.264.064</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

## 8.5 Závěry plynoucí z nákladové analýzy

Na závěr této kapitoly je potřeba interpretovat zjištěné skutečnosti. Již při prvním pohledu na tabulku číslo 18 je zřejmé, že varianta plného outsourcingu je pro společnost výhodnější, neboť přináší roční úsporu ve výši 683.482Kč. Vzhledem k celkovým vlastním nákladům, kdy tato úspora představuje pouze 1,1%, lze však podotknout, že vzhledem k rizikům zavedení plného outsourcingu procesu montáží není tato varianta příliš lukrativní.

Zajímavější situace však nastává, pokud budeme uvažovat variantu částečného outsourcingu. Pokud totiž budeme předpokládat ideální situaci, tedy že podnik bude

hodnotit každou konkrétní zakázku z hlediska výhodnosti obou variant realizace, dostaneme se již na úsporu nákladů ve výši 3.069.978Kč, tedy téměř 5% úsporu nákladů.

Ještě výhodnější situace nastává v případě, že podnik dosáhne kýženého snížení dodavatelských služeb o 10%. V tomto případě, pokud se rozhodne využívat plný outsourcing montáží, dosáhne roční úspory nákladů ve výši 5.229.380Kč. Tato hodnota již představuje úsporu blížící se 8,5% vlastních nákladů.

Jako nejvýhodnější se pak samozřejmě jeví situace částečného outsourcingu za současného 10% snížení cen dodavatelských služeb, kdy společnost ročně uspoří 6.809.888Kč. Tato částka již představuje roční bezmála 11% úsporu nákladů a jeví se tak velmi lukrativní možností.

Pro přehlednost jsou všechny výsledky, včetně pořadí výhodnosti jednotlivých variant uvedeny v následující tabulce.

Tab. č. 19: Porovnání nákladové výhodnosti variant realizace montáží

	Roční úspora nákladů	Relativní úspora	Pořadí
Plný insourcing	0 Kč	0%	5
Plný outsourcing	683.482Kč	1,10%	4
Částečný outsourcing	3.0699.78Kč	4,96%	3
Plný outsourcing výhledově	5.229.380Kč	8,44%	2
Částečný outsourcing výhledově	6.809.888Kč	10,99%	1

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

## 9. Multikriteriální rozhodovací analýza

I přesto, že nákladová analýza je obecně stěžejním nástrojem určení výhodnosti jednotlivých variant, byla by velká chyba, kdyby se manažeři při svém rozhodování spoléhali pouze na ni. Konkrétní investiční projekty či další problémové okruhy vyžadující strategická rozhodnutí totiž ve většině případů ovlivňují také další faktory.

Pro zajištění správnosti nebo lépe řečeno pro zvýšení pravděpodobnosti správného rozhodnutí je proto důležité využít také nástrojů multikriteriální rozhodovací analýzy, která zahrnuje kromě nákladů i ostatní činitele ovlivňující dané rozhodnutí.

Velkou výhodou multikriteriální rozhodovací analýzy je také fakt, že je možné zahrnout veličiny různých měřítek, aniž by je bylo nutné převádět na společné jednotky. Tato analýza dává možnost, jak demonstrovat relativně pozitivní a negativní rysy jednotlivých alternativ a dává tak možnost kvantifikovat preference rozhodovatele. [25]

*„Rozhodnutím je v kontextu vícekriteriální analýzy myšlen výběr optimální varianty ze souboru variant potenciálně realizovatelných v dané situaci. Volba tzv. optimální varianty je dosti individuálním počinem, neboť záleží na postoji rozhodovatele a jeho preferencích“.* [1]

### 9.1 Volba variant

Prvním krokem, který musí manažer při rozhodování vždy udělat, je zhodnotit možnosti a stanovit varianty. Pro námi zvolený model byly již varianty popsány v kapitole 7. a přehledně shrnuty v tabulce číslo 13.

### 9.2 Stanovení kritérií

Dalším krokem je určení kritérií, které mohou ovlivnit daná rozhodnutí. Vzhledem k tomu, že jednotlivá kritéria mohou nabývat různých podob (kvantitativní, kvalitativní, maximalizační, minimalizační), je často nutné, v závislosti na použité metodě rozhodovací analýzy, kritéria nejdříve upravit na společný tvar.

V námi uvažovaném modelu byla jako nejdůležitější kritéria zvolena následující:

**Kvalita služeb** – jako pro většinu firem, tak i pro firmu LIFT, a.s. je životně důležité nabízet kvalitní služby svým zákazníkům. Jedná se zde nejen o rychlost instalace

zařízení, ale zejména o preciznost odvedené práce, jakož i o chování a vystupování samotných pracovníků

**Náklady** – náklady samozřejmě budou spolu s kvalitou služeb hrát výsadní roli při konečném rozhodnutí, jestli outsourcovat, či insourcovat své služby.

**Nezávislost** – kritérium nezávislost vyjadřuje míru autonomie v zajišťování nových zakázek, jakož i míru nezávislosti na vyjednávací síle dodavatelů. Logicky tedy vyplývá, že pokud bude firma zcela využívat pouze vlastní pracovníky, bude zcela nezávislá na externích subdodavatelích. Naopak pokud bude firma využívat pouze externí subdodavatele, bude velice závislá například na cenových podmínkách jednotlivých subdodavatelů.

**Flexibilita** – vyjadřuje schopnost pružně se přizpůsobovat měnícím se tržním podmínkám. Pokud například firma bude využívat pouze své pracovníky, bude limitována jednak jejich počtem v případě nadměrné poptávky po službách. Naopak pokud bude v určitém období nízká poptávka, bude muset firma řešit mzdové a ostatní osobní náklady v podobě zkrácených úvazků apod.

Při plném outsourcingu však firma může najímat různý počet subdodavatelů a tím tak lépe reagovat na výkyvy poptávky.

**Riziko ztráty know-how** – pokud firma přenesení část svých činností na externí poskytovatele služeb, předá tím také část svého podnikového know-how. Vzniká tak potenciální riziko, že se externí subjekty dostanou k novým technologiím či postupům. Společnost tak může ztratit určitou konkurenční výhodu v podobě korporátně navržených procesů.

**Riziko selhání dodavatele** – pokud společnost přenesení určité činnosti na externí subjekt, ztrácí tím plnou kontrolu nad správným plněním dané činnosti. Mimo jiné tím společnost podstupuje riziko, že se poskytovatel služby dostane do finančních problémů a bude schopen dostát svým závazkům. Společnost tak může nejen utrpět finanční ztráty v důsledku konkrétní zakázky, ale zároveň může utrpět na svém dobrém jméně.

### 9.3 Stanovení vah jednotlivých kritérií

Stanovení vah určených kritérií je velmi důležitým krokem, neboť pro firmu nejsou všechny faktory stejně důležité. Jinými slovy je možné říct, že některá kritéria jsou preferována před jinými.

Pro stanovení vah kritérií v našem konkrétním případě byla použita metoda kvantitativního párového srovnání, konkrétně Saatyho metoda.

#### 9.3.1 Obecná východiska Saatyho metody odhadu vah kritérií

„Saatyho metoda patří mezi nejpoužívanější metody odhadu vah kritérií. Stupeň preference jednoho kritéria před druhým se vyjadřuje pomocí celočíselné stupnice od 1 do 9, jak ukazuje následující tabulka“. [22]

Tab. č. 20: Preferenční stupnice Saatyho metody

Stupně preferencí kritérií	
Hodnota	Slovní vyjádření
1	kritéria jsou si rovnocenná
3	i je slabě preferováno před j
5	i je silně preferováno před j
7	i je velmi silně preferováno před j
9	i je absolutně preferováno před j

Zdroj: Vlastní zpracování podle [13], 2012

Stupně 2,4,6 a 8 jsou použity, pokud je nutné udělat kompromis mezi blízkými variantami při velmi citlivé analýze. V našem případě však postačí pouze základní škála lichých hodnot.

Hodnoty porovnaných kritérií jsou poté zaneseny do tzv. Saatyho matice tak, že na klesající diagonále jsou vždy hodnoty 1, neboť kritérium nemůže být preferováno před sebou samým. Porovnááme-li dvě kritéria i a j, pak pokud ohodnotíme  $s_{ij}$  hodnotou např. 9, tedy kritérium i je absolutně preferováno před kritériem j, pak zrcadlově podle diagonály musí být hodnota  $s_{ji}$  1/9. Analogicky se postupuje při určení preferencí ostatních dvojic kritérií. Obecný zápis Saatyho matice je následující.

Obr. č. 19: Obecný zápis Saatyho matice

$$S = \begin{pmatrix} 1 & s_{12} & \dots & s_{1n} \\ 1/s_{12} & 1 & \dots & s_{2n} \\ \cdot & \cdot & \cdot & \cdot \\ \cdot & \cdot & \cdot & \cdot \\ 1/s_k & 1/s_{12} & \dots & 1 \end{pmatrix}$$

Zdroj: Vlastní zpracování podle [28], 2012

Z uvedeného zápisu vyplývají ... základní vlastnosti Saatyho matice. Jedná se o matici čtvercovou řády  $n \times n$  a reciproční, tj. platí, že  $s_{ij} = 1/s_{ji}$ . Prvky matice vlastně vyjadřují odhad podílů vah  $i$ -tého a  $j$ -tého kritéria. [28]

Pro výpočet jednotlivých vah se dále používá odhad pomocí metody geometrického průměru. Výpočet je dán vztahem:

$$b_i = \sqrt[n]{\prod_{j=1}^n s_{ij}} \quad 9.3.1.1$$

kde:  $b_i$  ... hodnota geometrického průměru daného kritéria  
 $s_{ij}$  ... hodnota preference kritéria  $i$  před kritériem  $j$

Samotný geometrický průměr však neodpovídá na otázku, kolika procenty se jednotlivá kritéria podílí na celkovém rozhodnutí rozhodovatele. Získané hodnoty je proto nutné ještě převést na normalizovaný tvar pomocí vztahu:

$$v_i = \frac{b_i}{\sum_{i=1}^n b_i} \quad 9.3.1.2$$

kde:  $b_i$  ... hodnota geometrického průměru daného kritéria  
 $v_i$  ... normalizovaná váha daného kritéria

### 9.3.2 Aplikace Saatyho metody pro zvolený model

Nyní přejdeme ke stanovení vah jednotlivých kritérií. Prvním krokem je sestavení Saatyho preferenční kritériální matice, jak je popsáno v kapitole 9.3.1.

Tab. č. 21: Saatyho preferenční matice pro konkrétní kritéria

i \ j	Kvalita služeb	Náklady	Nezávislost	Flexibilita	Riziko ztráty know-how	Riziko selhání dodavatele
Kvalita služeb	<b>1,00</b>	0,33	5,00	3,00	7,00	9,00
Náklady	3,00	<b>1,00</b>	7,00	5,00	9,00	9,00
Nezávislost	0,20	0,14	<b>1,00</b>	0,33	3,00	5,00
Flexibilita	0,33	0,20	3,00	<b>1,00</b>	5,00	7,00
Riziko ztráty know-how	0,14	0,11	0,33	0,20	<b>1,00</b>	3,00
Riziko selhání dodavatele	0,11	0,11	0,20	0,14	0,33	<b>1,00</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Z tabulky je vidět, že podle pravidel uvedených v kapitole 9.3.1 je například kvalita služeb absolutně preferována před rizikem selhání dodavatele. Pole  $s_{16}$  má tedy hodnotu 9. Zrcadlově tedy musí mít pole  $s_{61}$  hodnotu  $1/9$ , tedy 0,11. Analogicky jsou ohodnocena všechna ostatní pole matice.

Pro stanovení vah jednotlivých kritérií dále využijeme odhad pomocí geometrického průměru řádků tabulky tak, že vypočítáme hodnoty  $b_i$  podle vzorce 9.3.1.1. Výsledné hodnoty jsou uvedené v následující tabulce.

Tab. č. 22: Hodnoty odhadu vah jednotlivých kritérií

	Kvalita služeb	Náklady	Nezávislost	Flexibilita	Riziko ztráty know-how	Riziko selhání dodavatele	Suma
Geometrický Průměr	3,160	6,109	0,678	1,476	0,316	0,164	<b>11,902</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Pro další využití spočítaných vah, je nutné jejich relativní vyjádření, které dostaneme pomocí normalizace dosazením do vzorce 9.3.1.2.

Konečné hodnoty vah jednotlivých kritérií vyjadřuje následující tabulka.

Tab. č. 23: Konečné hodnoty vah jednotlivých kritérií

	Kvalita služeb	Náklady	Nezávislost	Flexibilita	Riziko ztráty know-how	Riziko selhání dodavatele
Geometrický průměr	3,160	6,109	0,678	1,476	0,316	0,164
<b>Váha</b>	<b>0,265</b>	<b>0,513</b>	<b>0,057</b>	<b>0,124</b>	<b>0,027</b>	<b>0,014</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Jak je vidět z uvedené tabulky, nejdůležitějším faktorem pro firmu jsou nákladové podmínky, které ovlivňují konečné rozhodnutí z více než 50%. Další velmi významnou položkou je kvalita poskytovaných služeb zákazníkovi, která může dané rozhodnutí ovlivnit z více než 26%. Naproti tomu jako celkem nevýznamné se jeví rizikové faktory, neboť firma je přesvědčena, že díky svému dobrému jménu a specifčnosti odvětví, ve kterém podniká, nehrozí konkurence od subdodavatelů svých služeb. Zároveň věří v loajalitu subdodavatelů.

## 9.4 Vyhodnocení variant

Známe-li váhy jednotlivých kritérií, můžeme přistoupit k samotnému hledání optimální varianty. Pro stanovení správného rozhodnutí existuje mnoho metod založených na porovnávání jak kvantitativních, tak kvalitativních charakteristik. „Tyto metody je možné rozdělit podle výpočetního principu, který metody využívají, například:

- maximalizace užitku,
- minimalizace vzdálenosti od ideální varianty,
- vyhodnocování variant na základě preferenční relace, atd.“ [22]

Mezi nejčastěji používané metody patří například:

- Metoda váženého součtu (WSA - Weighted Sum Approach)
- Metoda ideálních bodů (IPA - Ideal Points Analysis)
- Metoda TOPSIS (Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution)
- Metoda shody a neshody (CDA - Concordance Discordance Analysis)
- Metoda AHP (Analytic Hierarchichy Process)
- Metoda ELECTRE (ELimination and Choice Expressing REality) a mnoho dalších



Výše uvedené metody poskytují velmi věrohodné výroky o hledání optimálního řešení zkoumané úlohy. Často však vykazují velmi sofistikované postupy a zdoluhavé výpočty k nalezení kýženého řešení.

Vzhledem k tomu, že v praxi potřebují manažeři často rychlé odpovědi na aktuální dění na trhu, bude v následující podkapitole navržen velmi jednoduchý rozhodovací model, potřebující ke svému vyřešení jen minimální množství času, jakož i nízké nároky na kvalifikační úroveň v oblasti výpočetní techniky.

V další podkapitole pak bude ověřena správnost tohoto modelu pomocí ověřené a často používané rozhodovací metody TOPSIS.

#### 9.4.1 Vlastní jednoduchý rozhodovací model

Základním východiskem při sestavování všech rozhodovacích modelů je stanovení kritériální matice, která hodnotí kritéria podle jednotlivých variant. Jelikož nejsou námi stanovená kritéria stejné povahy, tedy ne všechna jsou kvantitativní, je vhodné je nejprve převést do kvantitativní podoby. To bylo provedeno pomocí bodovací stupnice na škále od jedné do pěti, jak ilustruje následující tabulka.

Tab. č. 24: Bodovací škála kritériální matice

Slovní vyjádření	Hodnota
velmi špatná	1
špatná	2
neutrální	3
dobrá	4
velmi dobrá	5

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2012*

Pro jednoduchost a lepší názornost, jakož i pro lepší interpretaci výsledků byla zvolena pouze pětibodová škála. Konkrétní slovní vyjádření hodnotí situaci v dané rozhodovací oblasti pro jednotlivé varianty. Pokud například ohodnotíme kritérium náklady pro variantu částečný outsourcing hodnotou 5, znamená to, že v oblasti nákladů je varianta částečného outsourcingu velmi dobrá. Naproti tomu pokud ohodnotíme kritérium riziko ztráty know-how pro variantu plného outsourcingu hodnotou 1, znamená to, že v dané oblasti je situace pro variantu plného outsourcingu velmi špatná.

Tímto způsobem ohodnocení jsme zároveň vyřešili problém maximalizace či minimalizace kritéria. Je jasné, že náklady budeme chtít minimalizovat a naopak kvalita služeb bude jistě otázkou maximalizace. Pokud tedy vyjádříme jednotlivá kritéria jako

výhodnost situace v dané oblasti, zajistíme tak převod všech kritérií do maximalizačního tvaru.

Následující tabulka zobrazuje kritériální matici hodnotící jednotlivá kritéria respektive situaci v daných oblastech pro jednotlivé varianty. Konkrétní hodnoty byly stanoveny v konzultaci s ředitelem oblasti instalací společnosti LIFT, a.s.

Tab. č. 25: Kritériální matice pro konkrétní varianty

	Plný insourcing	Plný outsourcing	Částečný outsourcing	Plný outsourcing výhledově	Částečný outsourcing výhledově
Kvalita služeb	5	2	4	2	4
Náklady	2	3	4	5	5
Nezávislost	5	1	3	1	3
Flexibilita	2	5	4	5	4
Riziko ztráty know-how	5	1	2	1	2
Riziko selhání dodavatele	5	1	2	1	2

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Již při prvním pohledu na tabulku je možno předpovědět, že nejméně výhodnou variantou bude varianta plného outsourcingu, neboť vykazuje největší množství nízkých hodnot. Jako nejvýhodnější by se naopak mohla jevit metoda plného insourcing, neboť jsou ohodnocena 4 z 6 kritérií nejvyšší hodnotou. Zároveň je však třeba si uvědomit, že oblast nákladů, která jak bylo uvedeno výše, ovlivňuje rozhodnutí z více než 50%, je ohodnocena pouze hodnotou 2.

Pro nalezení optimální řešení proto nyní vynásobíme dané hodnoty příslušnými vahami pro jednotlivé varianty a výsledné hodnoty sečteme.

Konečné hodnoty včetně pořadí výhodnosti jednotlivých variant zobrazuje následující tabulka.

Tab. č. 26: Stanovení výhodnosti jednotlivých variant

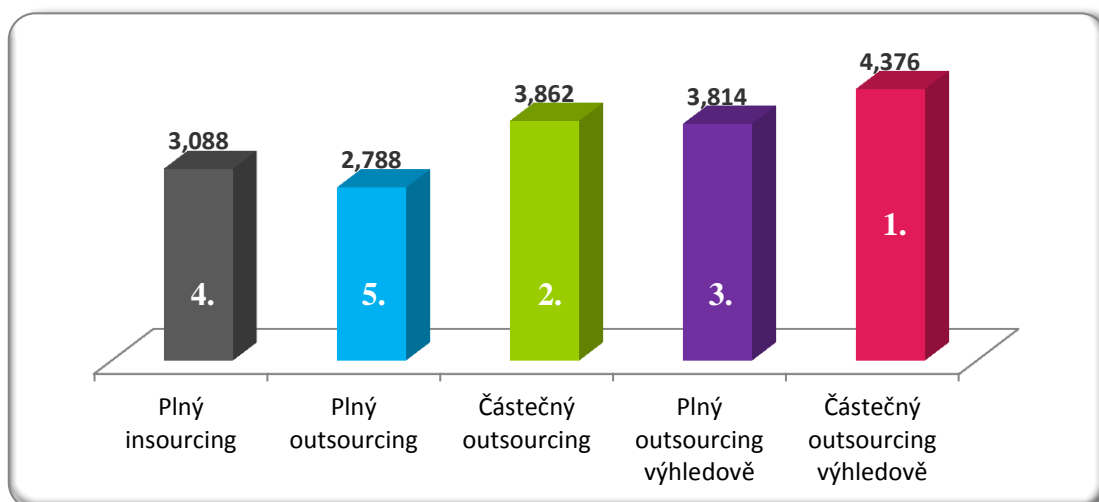
	Plný insourcing	Plný outsourcing	Částečný outsourcing	Plný outsourcing výhledově	Částečný outsourcing výhledově
Kvalita služeb	1,327	0,531	1,062	0,531	1,062
Náklady	1,026	1,540	2,053	2,566	2,566
Nezávislost	0,285	0,057	0,171	0,057	0,171
Flexibilita	0,248	0,620	0,496	0,620	0,496
Riziko ztráty know-how	0,133	0,027	0,053	0,027	0,053
Riziko selhání dodavatele	0,069	0,014	0,028	0,014	0,028
Suma	<b>3,088</b>	<b>2,788</b>	<b>3,862</b>	<b>3,814</b>	<b>4,376</b>
<b>Pořadí</b>	<b>4.</b>	<b>5.</b>	<b>2.</b>	<b>3.</b>	<b>1.</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Jak je vidět, model je založený na pravidle, že čím vyšší výsledná hodnota, tím je daná varianta výhodnější. Je tak možné si všimnout, že ačkoli se v předchozím textu jevila jako nejvýhodnější varianta plně insourcovat své služby, po započítání vah jednotlivých kritérií je situace zcela odlišná.

Jako nejvýhodnější varianta se tedy jeví varianta částečného outsourcingu se současným snížením cen dodavatelských služeb. Pro přehlednost jsou zjištěné skutečnosti vyjádřeny formou následujícího grafu.

Obr. č. 20: Pořadí výhodnosti jednotlivých variant (jednoduchý model)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

### 9.4.2 Metoda TOPSIS – obecná východiska

Pro ověření zjištěných skutečností bude nyní daný model podroben rozhodovací analýze metodou TOPSIS.

Metoda TOPSIS (Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution) je, jak již samotný název napovídá, technika uspořádání preferencí podle podobnosti, či blízkosti, k ideálnímu řešení. Podle Hwanga a Yoona, kteří metodu v roce 1981 představili, je optimální řešení takové, která maximalizuje výnosová kritéria či atributy a minimalizuje kritéria nákladová. [30]

„Základní koncept této metody spočívá v tom, že vybraná varianta by se měla nacházet v nejkratší vzdálenosti od ideálního řešení v geometrické rovině a v nejdelší vzdálenosti od řešení bazálního“. Triantaphyllou Evangelos ve své publikaci [14] uvádí následující postup hodnocení výhodnosti jednotlivých variant metodou TOPSIS.

#### 1. Konstrukce normalizované rozhodovací matice R

Vytvořením normalizované matice dojde k převedení „*rozměrných hodnot na hodnoty bezrozměrné*“. [14] Normalizace hodnot je provedena podle následujícího vztahu.

$$r_{ij} = \frac{y_{ij}}{\sqrt{\sum_{k=1}^m y_{ik}^2}} \quad 9.4.2.1$$

Kde:  $r_{ij}$  ... normalizovaná hodnota členu matice

$y_{ij}$  ... hodnota členu základní kritériální matice

„Po této transformaci jsou sloupce v matici R vektory jednotkové délky“ [22]

Výsledná matice pak má následující podobu.

Obr. č. 21: Obecný zápis normalizované rozhodovací matice metody TOPSIS

$$R = \begin{pmatrix} r_{11} & r_{12} & \dots & r_{1n} \\ r_{21} & r_{22} & \dots & r_{2n} \\ \cdot & \cdot & \cdot & \cdot \\ \cdot & \cdot & \cdot & \cdot \\ r_{m1} & r_{m2} & \dots & r_{mn} \end{pmatrix}$$

## 2. Konstrukce vážené normalizované rozhodovací matice W

Dalším krokem je sestavení vážené normalizované matice W, kde jako váhy budou použity hodnoty získané v kapitole 9.3.2 a uvedené v tabulce číslo 23. Výpočet jednotlivých hodnot matice W dostane tak, „...že každý j-tý sloupec normalizované kritériální matice R násobíme odpovídající vahou  $v_j$ “ [22], podle následujícího vztahu.

$$w_{ij} = v_j * r_{ij}; i = 1, 2, \dots, n; j = 1, 2, \dots, m$$

kde:  $w_{ij}$  ... hodnota členu vážené normalizované matice 9.4.2.2

$v_j$  ... hodnota váhy příslušného kritéria

$r_{ij}$  ... hodnota členu normalizované kritériální matice

Výsledná podoba matice W je následující.

Obr. č. 22: Obecný zápis vážené normalizované matice metody TOPSIS

$$W = \begin{pmatrix} w_{11} & w_{12} & \dots & w_{1n} \\ w_{21} & w_{22} & \dots & w_{2n} \\ \cdot & \cdot & \cdot & \cdot \\ \cdot & \cdot & \cdot & \cdot \\ w_{m1} & w_{m2} & \dots & w_{mn} \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} v_1 * r_{11} & v_2 * r_{12} & \dots & v_n * r_{1n} \\ v_1 * r_{21} & v_2 * r_{22} & \dots & v_n * r_{2n} \\ \cdot & \cdot & \cdot & \cdot \\ \cdot & \cdot & \cdot & \cdot \\ v_1 * r_{m1} & v_1 * r_{m2} & \dots & v_n * r_{mn} \end{pmatrix}$$

Zdroj: Vlastní zpracování podle [22], 2012

## 3. Určení ideální a bazální varianty

Pokud označíme ideální variantu jako  $H = (H_1, H_2, \dots, H_n)$  a bazální variantu jako  $D = (D_1, D_2, \dots, D_n)$ , potom hodnoty těchto variant dostaneme podle vztahů:

$$H_{ij} = \max_i(w_{ij}); j = 1, 2, \dots, n \quad 9.4.2.3$$

$$D_{ij} = \min_i(w_{ij}); j = 1, 2, \dots, n \quad 9.4.2.4$$

kde:  $H_{ij}$  ... nejvyšší hodnota j-tého sloupce

$D_{ij}$  ... nejnižší hodnota j-tého sloupce

#### 4. Výpočet vzdáleností od ideální a bazální varianty

Pokud označíme vzdálenost nebo jinak také diferenci hodnot vážené kriteriální matice od ideálního řešení  $\mathbf{d}_i^+$  a diferenci od bazálního řešení  $\mathbf{d}_i^-$ , pak konkrétní hodnoty získáme dosazení do vztahů:

$$d_i^+ = \sqrt{\sum_{j=1}^n (w_{ij} - h_j)^2}; j = 1, 2, \dots, m \quad 9.4.2.5$$

$$d_i^- = \sqrt{\sum_{j=1}^n (w_{ij} - d_j)^2}; j = 1, 2, \dots, m \quad 8.4.2.6$$

kde:  $d_i^+$  ... vzdálenost i-tého řádku matice W od ideálního řešení

$d_i^-$  ... vzdálenost i-tého řádku matice W od bazálního řešení

$w_{ij}$  ... hodnota členu matice W

$h_j$  ... maximální hodnota j-tého sloupce matice W

$d_j$  ... minimální hodnota j-tého sloupce matice W

#### 5. Stanovení relativní vzdálenosti od bazálního řešení

Posledním krokem pro nalezení optimálního řešení metodou TOPSIS je výpočet relativní vzdálenosti od bazálního řešení, daný vztahem:

$$c_i = \frac{d_i^-}{d_i^+ + d_i^-}; i = 1, 2, \dots, m \quad 9.4.2.7$$

kde:  $c_i$  ... hodnota relativní vzdálenosti i-tého sloupce matice W od bazálního řešení

Při stanovení pořadí výhodnosti jednotlivých variant dále postupujeme podle klesajících hodnot ukazatele  $c_i$ , tedy nejvýhodnější varianta je ta, která dosahuje nejvyšší hodnoty relativní vzdálenosti od bazálního řešení.

#### 9.4.3 Aplikace metody TOSPIIS na zvolený model

Nyní tedy přejdeme k samotné aplikaci metody TOPSIS pro ověření výsledků zjištěných v podkapitole 9.4.1. Jak již bylo řečeno, vzhledem k pojetí hodnocení jednotlivých kritérií, není již třeba znovu převádět minimalizační kritéria na maximalizační tvar. Pro výpočet normalizované kriteriální matice tedy použijeme údaje

uvedené v tabulce číslo 25. Dosazením těchto hodnot do vzorce 9.4.2.1 dostaneme hodnoty normalizované kriteriální matice, jak ilustruje následující tabulka.

Tab. č. 27: Normalizovaná kriteriální matice navrženého modelu

	Kvalita služeb	Náklady	Nezávislost	Flexibilita	Riziko ztráty know-how	Riziko selhání dodavatele
Plný insourcing	0,6202	0,2250	0,7454	0,2157	0,8452	0,8452
Plný outsourcing	0,2481	0,3375	0,1491	0,5392	0,1690	0,1690
Částečný outsourcing	0,4961	0,4500	0,4472	0,4313	0,3381	0,3381
Plný outsourcing výhledově	0,2481	0,5625	0,1491	0,5392	0,1690	0,1690
Částečný outsourcing výhledově	0,4961	0,5625	0,4472	0,4313	0,3381	0,3381

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2012*

Vynásobením hodnot normalizované kriteriální matice vahami, které byly určeny pomocí Saatyho metody v kapitole 9.3.2, dostaneme hodnoty vážené normalizované matice. Podle vzorců 9.4.2.3 a 9.4.2.4 následně určíme hodnoty maximálních a minimálních hodnot jednotlivých sloupců matice, tedy hodnoty nejlepších a nejhorších variant pro dané kritérium.

Výsledné hodnoty jsou zobrazeny v tabulce.

Tab. č. 28: Vážená normalizovaná matice, maximální a minimální hodnoty

	Kvalita služeb	Náklady	Nezávislost	Flexibilita	Riziko ztráty know-how	Riziko selhání dodavatele
Plný insourcing	0,1646	0,1155	0,0424	0,0267	0,0225	0,0116
Plný outsourcing	0,0659	0,1732	0,0085	0,0669	0,0045	0,0023
Částečný outsourcing	0,1317	0,2310	0,0255	0,0535	0,0090	0,0046
Plný outsourcing výhledově	0,0659	0,2887	0,0085	0,0669	0,0045	0,0023
Částečný outsourcing výhledově	0,1317	0,2887	0,0255	0,0535	0,0090	0,0046
<b>H<sub>j</sub></b>	<b>0,1646</b>	<b>0,2887</b>	<b>0,0424</b>	<b>0,0669</b>	<b>0,0225</b>	<b>0,0116</b>
<b>D<sub>j</sub></b>	<b>0,0659</b>	<b>0,1155</b>	<b>0,0085</b>	<b>0,0267</b>	<b>0,0045</b>	<b>0,0023</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Posledním krokem pro nalezení nejvýhodnější varianty zůstává stanovení vzdáleností od ideálního řešení  $d_j^+$  podle vzorce 9.4.2.5, vzdáleností od bazálního řešení  $d_j^-$  podle vzorce 9.4.2.6 a konečně stanovení relativního ukazatele vzdálenosti od bazálního řešení  $c_i$  podle vzorce 9.4.2.7.

Tab. č. 29: Výsledné hodnoty pro určení optimálního řešení metody TOPSIS

	$d_j^+$	$d_j^-$	$c_i$	Pořadí
Plný insourcing	0,1778	0,1064	0,3744	4.
Plný outsourcing	0,1570	0,0703	0,3093	5.
Částečný outsourcing	0,0715	0,1368	0,6566	2.
Plný outsourcing výhledově	0,1064	0,1778	0,6256	3.
Částečný outsourcing výhledově	0,0422	0,1881	0,8167	1.

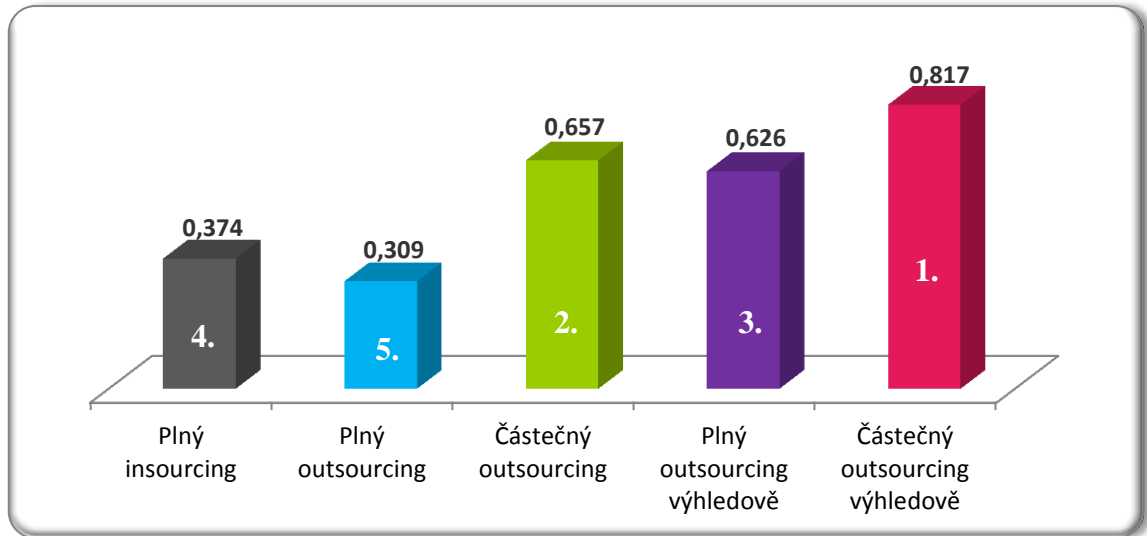
Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Výsledné hodnoty v tabulce dokazují správnost nastaveného jednoduchého modelu v podkapitole 9.4.1, kdy pořadí výhodnosti jednotlivých variant je metodou TOPSIS



určeno identicky jako pomocí předešlého modelu. Pro přehledné zobrazení pořadí výhodnosti jednotlivých variant a srovnání obou metod výpočtu je opět uveden následující graf.

Obr. č. 23: Pořadí výhodnosti jednotlivých variant (TOPSIS)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

## 9.5 Závěry plynoucí z multikriteriální analýzy

Skutečnosti zjištěné pomocí multikriteriální analýzy potvrzují obecně vnímaný fakt, že ačkoli je nejčastějším a nejsilnějším motivem společnosti pro zavedení outsourcingu služeb snížení či optimalizace nákladů, musí být při rozhodování zohledněna také další hlediska. Jako příklad, dokládající toto tvrzení, je možné použít situace prvních dvou variant zkoumaného modelu, tedy variantu současného plného insourcingu a plného outsourcingu.

Z předešlé nákladové analýzy vyšlo najevo, že z pohledu nákladů se jeví jako výhodnější varianta plné vyčlenění činností. Po započítání dalších faktorů je však patrné, jak například ilustruje obrázek číslo 23, že je výsledná situace opačná. To je zapříčiněno zejména kvalitou poskytovaných služeb, která mluví diametrálně ve prospěch varianty insourcingu. Současná vysoká váha tohoto kritéria tak převážila výhodnost daných variant opačným směrem.

Pokud přistoupíme k hodnocení variant celkového modelu, jasně vidíme, že nejvýhodnější variantou, která vysoce převyšuje všechny ostatní, je varianta částečného outsourcingu při současném snížení cen subdodavatelských služeb.

Pro dosažení této situace je však třeba odpovědět na dvě důležité otázky. První souvisí se pojmem částečného vyčlenění. Je tedy třeba zjistit hranici, kdy je výhodné využívat variantu insourcingu a outsourcingu. Druhá otázka se pak logicky týká podmínky snížení cen dodavatelských služeb.

Odpovědi na tyto otázky jsou zodpovězeny v následující závěrečné kapitole této práce.

## 10. Návrh doporučení

### 10.1 Striktní analýza konkrétních zakázek

Odpověď na první otázku přinesla již nákladová analýza, ze které je jasně vidět hranice, od kdy je výhodnější používat vlastní zdroje a od kdy využívat externí subdodavatele. Jak již však bylo řečeno, tato hranice je pohyblivá v závislosti na poměru realizace méně a více časově náročných zakázek. Společnost by se proto měla zaměřit na zdokonalení svých kalkulačních nástrojů, kdy jako výhodné se jeví zařazení oblasti, která bude okamžitě při zadávání konkrétní zakázky hodnotit její výhodnost a v neposlední řadě také relativní úsporu vůči alternativní variantě.

Vzhledem k tomu, že společnost provádí kalkulace svých zakázek pomocí široce rozšířeného tabulkového procesoru Microsoft EXCEL<sup>TM</sup>, je optimalizace tohoto kalkulačního nástroje o zavedení oblasti hodnocení konkrétních zakázek otázkou pouze několika drobných úprav. Tato optimalizace, která obnáší téměř nulové časové i finanční náklady, tak může společnosti přinést značné úspory provozních nákladů.

### 10.2 Motivace v podobě závazku vůči dodavateli

Odpověď na druhou otázku, tedy jakým způsobem docílit snížení cen dodavatelských služeb, bude výrazněji problematičtější. Úkolem společnosti v této otázce totiž bude vymyslet určité možnosti nebo přesněji cesty, jak motivovat subdodavatele ke snížení cen vlastní produkce. Vzhledem k tomu, že každý podnikatelský subjekt sleduje zejména úroveň vlastního zisku, nebude jistě vůbec jednoduché přimět subdodavatele, aby dobrovolně přistoupili k omezení vlastní příjmové strany.

Jako výhodné se nabízí například využít současné negativní stránky světové ekonomické situace, kdy v době krize často bývá hlavní cílem, zejména menších podnikatelských subjektů, prosté přežití v konkurenčním prostředí trhu. Vzhledem k tomu, že společnost disponuje značným tržním podílem v oblasti produkce a montáží zdvihacích zařízení, agreguje také značné roční množství zakázek. Jako jedna z možností, jak motivovat subdodavatele služeb ke snížení jejich cen, se jeví poskytnutí závazku určitého ročního objemu zakázek za současného několikaprocentního snížení cen. Konkrétní sleva by se poté odvíjela od domluveného garantovaného počtu zakázek.

Vzhledem k tomu, že pod stále silícím tlakem na udržení životaschopnosti menších firem již několik subdodavatelů samo oslovilo společnost LIFT, a.s. s touto alternativou, dá se předpokládat, že tato cesta je reálná a může společnosti přinést kýžený efekt v podobě několikaprocentního snížení cen subdodavatelských služeb.

### **10.3 Zavedení elektronických výběrových řízení**

Jako další možností, jak přimět jakýkoli ekonomický subjekt ke snížení cen vlastní produkce je určitým způsobem zostřit konkurenční prostředí. Jako výhodné se v této situaci jeví například vyhlášení určité veřejné soutěže o získání motivačního lukrativního kontraktu, který dá vítězným subjektům určitou jistotu existence a přiměřené prosperity do budoucna.

Vzhledem k tomu, že neustále roste význam komunikačních technologií, zejména internetu, byla jako velmi zajímavá možnost uvažována forma elektronické aukce dodavatelských služeb. Principem této aukce je vypsání online výběrového řízení, do kterého se mohou přihlásit všichni zájemci. Samotná aukce poté probíhá formou inverzního přiřazování cen, jaké jsou dodavatelé při daných podmínkách ochotni akceptovat. Výhodou této online aukce je, že všichni účastníci vidí okamžitě nabídku ostatních účastníků aukce a mohou se tak navzájem předhánět v tom, kdo nabídne lukrativnější cenu a získá tak jistotu určitého objemu zakázek.

Největším českým poskytovatelem těchto služeb je společnost eCentre, která je zároveň českou jedničkou v oblasti snižování provozních nákladů. Společnost eCentre, a.s. působí na českém trhu od roku 2004 a za dobu své působnosti již, jak uvádí na svých webových stránkách, ušetřila svým klientům 755.140.934 Kč.

Ihned po kontaktování společnosti společnost eCentre vyjádřila svůj osobní zájem na spolupráci v dané problematice. Společnost z vlastních statistických pozorování uvádí, že průměrná úspora nákladů svých klientů se pohybuje okolo 20%. V rámci zachování určité loajality vůči novým klientům však pro jistotu uvádí průměrné snížení nákladů o 10%. Co se týče realizace výběrového řízení, společnost v podstatě udělá veškerou potřebnou práci a pro zadávající společnost tak nevznikají v podstatě žádné dodatečné povinnosti. Společnost eCentre na základě mandátní smlouvy vše organizuje. Oslovení vybraných dodavatelů, vypsání elektronické aukce a její organizaci a další komplexní služby. Společnost uvedla, že jako poplatek za své služby účtuje částku ve

výši 25% s celkové úspory nákladů konkrétního klienta. Pokud tedy budeme uvažovat, že vypsána výběrová řízení budou v podobě ročních kontraktů a budeme-li předpokládat 10% snížení dodavatelských cen, můžeme využití této možnosti pojmout formou investičního projektu a spočítat tak výhodnost této alternativy.

Vyjděme tedy při sestavování modelu z následujících skutečností.

Roční příjem z investice zde bude představovat předpokládaná roční výše úspor. Tedy zhruba 6.500.000Kč, jak bylo odvozeno v kapitole 8.5.

Kapitálový výdaj pak bude představovat velikost poplatku, který při hodnotě 25% z celkové výše úspor 6.500.000Kč činí 1.625.000Kč.

Nyní je tedy možné vypočítat předpokládanou dobu návratnosti této investice podle následujícího vzorce:

$$PB = \frac{\sum \text{kapitálový výdaj}}{\text{roční CF}}$$

kde: PB ... Doba návratnosti

Po dosazení do vzorce se tak dostaneme na hodnotu 0,25 roku, tedy 90 dní.

Jak je vidět, zvolená varianta se jeví pro podnik jako velmi výhodná s velmi krátkou dobou návratnosti. Pokud budeme předpokládat skutečné snížení cen dodavatelů o 10% a tedy roční úsporu 6.500.000Kč, pak při odečtení poplatku za služby poskytnuté společností eCentre dostaneme čistou úsporu nákladů ve výši cca 4.875.000Kč.

## Závěr

Odborné průzkumy i současná situace na trzích dávají jasně najevo, že outsourcing služeb se stává čím dál větším fenoménem dnešní doby. I přesto, že Česká republika stále zdaleka zaostává v míře využívání tohoto strategického přístupu k řízení, nebývá již dnes výjimkou využívání outsourcingu i u českých firem. Vzhledem k rostoucímu významu a efektivitě managementu při dosahování podnikových cílů můžeme navíc očekávat, že míra využívání outsourcingu nadále poroste jak ve světě, tak i v České republice.

Úvodní teoretická část práce podala stručný pohled na problematiku outsourcingu a dala tak základ pro lepší pochopení určitých souvislostí pro hlavní část práce, tedy pro aplikaci dané problematiky pro konkrétní podnikové prostředí.

Sestavená nákladová analýza činnosti, vybrané jako vhodné pro zavedení outsourcingu, potvrdila všeobecně vnímaný fakt, že využití externích zdrojů pro zajištění vybraných činností bývá zpravidla ekonomicky výhodnější než zajišťování těchto činností z vlastních zdrojů. Zároveň však dokázala relativnost tohoto tvrzení, neboť nelze vždy jednoznačně určit výhodnější variantu, ale je třeba přihlídnout ke konkrétní situaci v podniku. Pomocí detailní nákladové analýzy tak byla zjištěna určitá hranice, determinující výhodnost variant outsourcingu a insourcingu. Pro podnik je proto velmi důležité vždy důkladně zanalyzovat celkový proces zajišťování činností a vzít v úvahu varianty různých scénářů jejich realizace.

Mnoho manažerů při svém rozhodování o vyčlenění některé z podnikových činností či její části bere v úvahu pouze hledisko nákladů. Pomocí nástrojů multikriteriální rozhodovací analýzy uvedené v závěrečné části této práce byla však dokázána chybnost tohoto postupu. Proces outsourcingu sebou totiž nenese pouze potenciální úspory nákladů, ale také mnoho rizik, která mohou ve svém důsledku převážit přínosy plynoucí z využití externích zdrojů.

Pro společnost je velmi důležité správně zhodnotit klady a zápory obou variant a sestavit rozhodovací model, který dokáže odpovědět na otázku výhodnosti určených variant. Jak bylo dokázáno v této práci, k sestavení jednoduchého rozhodovacího modelu není potřeba mnoho času ani specializovaný software. Přínosy, které však konstrukce takového modelu přináší, bývají často diametrálně významnější než náklady na jeho sestavení.

Jako doporučení pro všechny společnosti uvažující o možnosti využití outsourcingu lze proto říci následující.

Velmi důležitý je strategický přístup k řešení všech důležitých rozhodnutí, sestavení více variant řešení, a pokud je to možné, sestavit kvantitativní model zahrnující veškeré klady a zápory, související s daným rozhodnutím.

## Seznam tabulek

Tab. č. 1: Matice EFE .....	28
Tab. č. 2: Horizontální analýza rozvahy společnosti LIFT, a.s., (v tis. Kč) .....	31
Tab. č. 3: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty společnosti LIFT, a.s., (v tis. Kč) .....	33
Tab. č. 4: Vertikální analýza rozvahy společnosti LIFT, a.s., (v tis. Kč) .....	35
Tab. č. 5: Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty společnosti LIFT, a.s., (v tis. Kč) ..	36
Tab. č. 6: Ukazatele rentability .....	37
Tab. č. 7: Ukazatele likvidity .....	39
Tab. č. 8: Ukazatele Aktivity .....	40
Tab. č. 9: Ukazatele Zadluženosti .....	42
Tab. č. 10: Čistý pracovní kapitál .....	43
Tab. č. 11: Matice IFE .....	47
Tab. č. 12: Varianty zajištění procesu instalací .....	50
Tab. č. 13: Shrnutí možností montáží jednotlivých produktů .....	51
Tab. č. 14: Srovnání nákladových položek (v Kč) .....	55
Tab. č. 15: Nákladové srovnání jednotlivých variant montáže produktů – tým (v Kč) ..	56
Tab. č. 16: Nákladové srovnání jednotlivých variant montáže produktů – jednatel .	60
Tab. č. 17: Shrnutí údajů pro stanovení celkových ročních nákladů .....	63
Tab. č. 18: Přehled ročních nákladů jednotlivých variant montáží (v Kč) .....	64
Tab. č. 19: Porovnání nákladové výhodnosti variant realizace montáží .....	65
Tab. č. 20: Preferenční stupnice Saatyho metody .....	68
Tab. č. 21: Saatyho preferenční matice pro konkrétní kritéria .....	70
Tab. č. 22: Hodnoty odhadu vah jednotlivých kritérií .....	70
Tab. č. 23: Konečné hodnoty vah jednotlivých kritérií .....	71
Tab. č. 24: Bodovací škála kriteriální matice .....	72



---

Tab. č. 25: Kriteriaální matice pro konkrétní varianty .....	73
Tab. č. 26: Stanovení výhodnosti jednotlivých variant .....	74
Tab. č. 27: Normalizovaná kriteriaální matice navrženého modelu.....	78
Tab. č. 28: Vážená normalizovaná matice, maximální a minimální hodnoty .....	79
Tab. č. 29: Výsledné hodnoty pro určení optimálního řešení metody TOPSIS.....	79

## Seznam obrázků

Obr. č. 1: Matice DSS Cube® .....	14
Obr. č. 2: Strategie zajištění zdrojů podnikových činností .....	15
Obr. č. 3: Důvody pro zavedení outsourcingu .....	15
Obr. č. 4: Cíle společností při zavedení outsourcingu (v %) .....	16
Obr. č. 5: Důvody firem pro uplatňování outsourcingu.....	17
Obr. č. 6: Porterův generický hodnotový řetězec .....	18
Obr. č. 7: Vývoj pohledu na outsourcing služeb v čase.....	19
Obr. č. 8: Organizační struktura společnosti LIFT, a.s. z pohledu poboček.....	22
Obr. č. 9: Komplexní maticová organizační struktura společnosti LIFT, a.s. ....	22
Obr. č. 10: Meziroční vývoj HDP .....	24
Obr. č. 11: Vývoj snížení energetické náročnosti produktů společnosti (kWh/rok).....	26
Obr. č. 12: Vývoj vybraných položek aktiv a pasiv společnosti LIFT, a.s. (v tis Kč)....	32
Obr. č. 13: Vývoj vybraných položek výkazu zisku a ztráty společnosti LIFT, a.s. (v tis Kč) .....	34
Obr. č. 14: Pyramidový rozklad ukazatele ROE.....	45
Obr. č. 15: Porterův generický hodnotový řetězec společnosti LIFT, a.s.....	48
Obr. č. 16: Graf logistické regrese zkoumané závislosti (základní východiska) .....	59
Obr. č. 17: Graf logistické regrese pro upravená data .....	61
Obr. č. 18: Graf logistické regrese pro konečný poměr realizovaných zakázek.....	63
Obr. č. 19: Obecný zápis Saatyho matice .....	69
Obr. č. 20: Pořadí výhodnosti jednotlivých variant (jednoduchý model).....	74
Obr. č. 21: Obecný zápis normalizované rozhodovací matice metody TOPSIS .....	75
Obr. č. 22: Obecný zápis vážené normalizované matice metody TOPSIS.....	76
Obr. č. 23: Pořadí výhodnosti jednotlivých variant (TOPSIS).....	80

## Seznam použité literatury

### Knižní zdroje

- [1] DOUBRAVOVÁ, Hana. *Vícekritériální analýza variant a její aplikace v praxi*. České Budějovice: Ekonomická fakulta, Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2009, 68 s., Diplomová práce
- [2] DVOŘÁČEK, Jiří., TYLL, Ladislav. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. Praha: C. H. Beck, 2010, 183 s., ISBN 978-80-7400-010-2
- [3] HOROVÁ, Martina. *Projekt outsourcingu jako nástroje zvyšování konkurenceschopnosti podniku*. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 2011, 108 s., Diplomová práce
- [4] KISLINGEROVÁ, Eva., HNILICA, Jiří. *Finanční analýza: krok za krokem*. Praha: C. H. Beck, 2008, 135s., ISBN 978-80-7179-713-5
- [5] MATLÁK, David. *Význam personálního plánování v organizaci*. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 2010, 68 s., Bakalářská práce
- [6] NĚMEČEK, Alojz., JANATA, Jiří. *Oceňování majetku v pojišťovnictví*. Praha: C. H. Beck, 2010, 172 s., ISBN 978-80-7400-114-7
- [7] SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press, 2011, 152 s., ISBN 978-80-251-3386-6
- [8] STÝBLO, Jiří. *Outsourcing a outplacement: vyčleňování činností a uvolňování zaměstnanců*. Praha: ASPI, 2005, 114 s., ISBN 80-7357-094-7
- [9] ŠEJDA, Jan., ŠMERHOVSKÝ Zdeněk., GÖPFERTO VÁ, Dana. *Výkladový slovník epidemiologické terminologie*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005, 120s., ISBN 80-247-1068-4
- [10] ŠTOCHLOVÁ, M. *Interkulturní management v EU*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2009, 99 s., Diplomová práce,
- [11] ŠULÁK, Milan., VACÍK, Emil. *Měření výkonnosti firem*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005, 89s., ISBN 80-86754-33-2
- [12] ŠULÁK, Milan., VACÍK, Emil. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005, 233 s., ISBN 80-86754-35-9
- [13] MEYER, A. Mary., BOOKER, M., Jane. *Eliciting and Analyzing Expert Judgment: A Practical Guide*. Philadelphia: Society for Industrial and Applied Mathematics, 2001, 468 s., ISBN 0-89871-474-5

- [14] EVANGELOS, Triantaphyllou. Multi-Criteria Decision Making Methods: A Comparative Study. Springer, 2000, 288 s., ISBN 978-0-7923-6607-2
- [15] POLLAK, H. Jak odstranit neopodstatněné náklady - Hodnotová analýzy v praxi. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1047-1
- [16] REIS, K. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1667-4
- [17] RYDVALOVÁP. Outsourcing ve firmě: průvodce pro manažera s tipy pro české prostředí. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1807-8

### **Elektronické zdroje**

- [18] India Reports. The Top Ten Reasons for Outsourcing. [online] [cit. 2012-03-15] Dostupné na www: <<http://www.india-reports.com/articles/top-reasons-outsourcing.aspx>>
- [19] Capgemini Consulting. Outsourcing Strategy Survey 2009-2010. [online] Paříž: Capgemini [cit. 2012-04-21] Dostupné na www: <<http://www.slideshare.net/RAdriaans/outsourcing-strategy-survey-2009-2010>>
- [20] PricewaterhouseCoopers. Outsourcing comes of age: The rise of collaborative partnering. [online] [cit. 2012-03-18] Dostupné na www: <[http://www.pwc.com/en\\_GX/gx/operations-consultingservices/pdf/outsourcingcomesofage.pdf](http://www.pwc.com/en_GX/gx/operations-consultingservices/pdf/outsourcingcomesofage.pdf)>
- [21] Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Stavebnictví. [online] [cit. 2012-03-26] Dostupné na www: <<http://osha.europa.eu/fop/czech-republic/cs/publications/files/Stavebnictvi.pdf>>
- [22] Kurzy.cz. HDP 2012, vývoj HDP v ČR. [online] Praha: AliaWeb [cit. 2012-04-02] Dostupné na www: <<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>>
- [23] Výtahy-veletrh. 11. Virtuální výtahářský veletrh. [online] [cit. 2012-04-02] Dostupné na www: <<http://www.vytahy-veletrh.cz/prezentace/2/index.htm>>
- [24] Schindler, a.s. [online] [cit. 2012-04-02] Dostupné na www: <<http://www.schindler-cz.cz>>
- [25] Business Vize. Ukazatele aktivity. [online] [cit. 2012-04-06] Dostupné na www: <<http://www.businessvize.cz/financni-analyza/ukazatele-aktivity>>

- [26] OLSON, David. Evaluation of ERP Outsourcing. [online] Computers & Operations Research, 2007, roč. 34, č. 12, s. 3715–3724 [cit. 2012-04-15] Dostupné na [www: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0305054806000293>](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0305054806000293)
- [27] KROHLING, A., Renato., CAMPANHARO, C., Vinicius. Fuzzy TOPSIS for groupdecisionmaking: Acase study for accidents with oil spill in the sea. [online] Expert Systems with Applications, 2011, roč. 38, č. 4, s. 4190–4197 Dostupné na [www. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0957417410010389>](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0957417410010389)
- [28] Systém multimediální elektronické publikace, ZIP-vícekriteriální rozhodování. [online] Dostupné na [www: <http://etext.czu.cz/php/skripta/objekt.php?titul\\_key=79&obj=108&no=5.4>](http://etext.czu.cz/php/skripta/objekt.php?titul_key=79&obj=108&no=5.4)
- [29] KORVINY, Petr. Teoretické základy vícekriteriálního rozhodování, [online] c 2006 -2011, 31 s., [cit. 212-04-16], dostupné na [www: <http://korviny.cz/mca7/soubory/teorie\\_mca.pdf>](http://korviny.cz/mca7/soubory/teorie_mca.pdf)
- [30] WANG, Ying-Ming., ELHAG, M. S. Taha. Fuzzy TOPSIS method based on alpha level sets with an application to bridge risk assessment. [online] Expert Systems With Application, 2006, roč. 31, č. 2, s. 309-319 [cit. 2012-04-16] Dostupné na [www: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0957417405002174>](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0957417405002174)

## **Seznam příloh**

**Příloha A:** Účetní závěrka společnosti LIFT, a.s. pro rok 2010

## Účetní závěrka společnosti LIFT, a.s. pro rok 2010

### Rozvaha (v celých tisících Kč) Aktiva

Označení a	AKTIVA b	31.12.2010			31.12.2009
		Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>725 139</b>	<b>- 34 606</b>	<b>690 533</b>	<b>723 064</b>
<b>B:</b>	<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>24 619</b>	<b>- 20 349</b>	<b>4 270</b>	<b>4 191</b>
<b>B. I.</b>	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	<b>400</b>	<b>- 50</b>	<b>350</b>	<b>14</b>
B. I. 1.	Software	400	- 50	350	14
<b>B. II.</b>	<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>24 219</b>	<b>- 20 299</b>	<b>3 920</b>	<b>4 177</b>
B. II. 1.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	20 690	- 17 487	3 203	3 522
2.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	3 529	- 2 812	717	655
<b>C:</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>697 845</b>	<b>- 14 257</b>	<b>683 588</b>	<b>716 129</b>
<b>C. I.</b>	<b>Zásoby</b>	<b>40 153</b>	<b>- 5 317</b>	<b>34 836</b>	<b>61 440</b>
C. I. 1.	Materiál	15 132	- 5 317	9 815	9 656
2.	Nedokončená výroba a polotovary	25 021	0	25 021	51 784
<b>C. II.</b>	<b>Dlouhodobé pohledávky</b>	<b>51 933</b>	<b>0</b>	<b>51 933</b>	<b>28 883</b>
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	45 522	0	45 522	21 709
2.	Odložená daňová pohledávka	6 411	0	6 411	7 174
<b>C. III.</b>	<b>Krátkodobé pohledávky</b>	<b>546 612</b>	<b>- 8 940</b>	<b>537 672</b>	<b>484 748</b>
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	120 559	- 8 940	111 619	132 456
2.	Pohledávky - ovládací a fiducí osoba	423 765	0	423 765	352 309
3.	Stát - daňové pohledávky	0	0	0	5 392
4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	1 940	0	1 940	2 474
5.	Jiné pohledávky	348	0	348	2 117
<b>C. IV.</b>	<b>Krátkodobý finanční majetek</b>	<b>59 147</b>	<b>0</b>	<b>59 147</b>	<b>130 058</b>
C. IV. 1.	Peníze	293	0	293	231
2.	Účty v bankách	58 854	0	58 854	129 827
<b>D. I.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>2 675</b>	<b>0</b>	<b>2 675</b>	<b>3 744</b>
D. I. 1.	Náklady příštích období	312	0	312	85
2.	Příjmy příštích období	2 363	0	2 363	3 659

Zdroj: Interní data společnosti

**Rozvaha**  
(v celých tisících Kč)  
**Pasiva**

Označení a	PASIVA b	31.12.2010	31.12.2009
		6	7
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>690 633</b>	<b>723 064</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>455 164</b>	<b>352 351</b>
A. I.	Základní kapitál	119 720	119 720
A. I. 1.	Základní kapitál	119 720	119 720
A. III.	Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	23 944	23 944
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond	23 944	23 944
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	208 687	146 880
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	208 687	146 880
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	102 813	61 807
<b>B.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>168 253</b>	<b>262 514</b>
B. I.	Rezervy	24 572	23 819
B. I. 1.	Rezerva na daň z příjmů	5 606	0
2.	Ostatní rezervy	18 966	23 819
B. III.	Krátkodobé závazky	143 681	238 695
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	82 075	124 587
2.	Závazky k zaměstnancům	6 521	6 642
3.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	3 937	3 696
4.	Stát - daňové závazky a dotace	8 475	21 199
5.	Krátkodobé přijaté zálohy	20 891	57 391
6.	Dohadné účty pasivní	21 782	25 180
<b>C. I.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>67 116</b>	<b>108 199</b>
C. I. 1.	Výdaje příštích období	791	733
2.	Výnosy příštích období	66 325	107 466

*Zdroj: Interní data společnosti*



### Výkaz zisku a ztráty (v celých tisících Kč)

Označení a	TEXT b	Skutečnost v účetním období	
		2010	2009
		1	2
I.	Tržby za prodej zboží	0	4 870
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	0	3 258
+	Obchodní marže	0	1 612
II.	Výkony	835 672	811 353
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	862 434	807 190
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	- 26 762	4 163
B.	Výkonová spotřeba	555 679	583 673
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	363 135	398 281
2.	Služby	192 544	185 392
+	<b>Přidaná hodnota</b>	<b>279 993</b>	<b>229 292</b>
C.	Osobní náklady	151 027	149 659
C. 1.	Mzdové náklady	108 185	108 286
2.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	37 690	36 363
3.	Sociální náklady	5 152	4 990
D.	Daně a poplatky	658	578
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	1 139	1 298
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	365	900
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	360	483
2.	Tržby z prodeje materiálu	5	417
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	811	485
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	811	62
2.	Prodaný materiál	0	403
G.	Zvýšení (+) / snížení (-) rezerv a opravných položek v provozní oblasti	- 3 342	- 184
IV.	Ostatní provozní výnosy	2 180	1 666
H.	Ostatní provozní náklady	3 591	3 493
+	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>128 634</b>	<b>76 649</b>
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	1 517	6 171
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	6 028	9 006
X.	Výnosové úroky	4 577	8 205
N.	Nákladové úroky	0	6
XI.	Ostatní finanční výnosy	8 963	5 247
O.	Ostatní finanční náklady	9 103	7 879
+	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>74</b>	<b>2 732</b>
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	25 747	17 474
Q. 1.	- splatná	24 984	13 819
2.	- odložená	763	3 655
**	<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>102 813</b>	<b>61 807</b>
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>102 813</b>	<b>61 807</b>
***	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>128 560</b>	<b>79 281</b>

Zdroje: interní data společnosti

## **Abstrakt**

MATLÁK, D. *Hodnocení možností a efektivity využívání outsourcingu*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 93 s., 2012

**Klíčová slova:** Outsourcing, nákladová analýza, multikriteriální rozhodovací analýza, metoda TOPSIS, Saatyho metoda

Práce je zaměřena na detailní posouzení efektivity využívání outsourcingu. V úvodu práce jsou vysvětleny základní východiska a pojmy související s touto problematikou. Úvodní teoretické předpoklady jsou poté rozvinuty v konkrétním prostředí firmy, vystupující v této práci pod fiktivním názvem LIFT, a.s.

V úvodu praktické části práce je detailně popsána daná společnost, včetně analýzy jejího prostředí. Dále následuje analýza činností vhodných pro vyčlenění na externí dodavatele. Hlavní část práce je věnována důkladné analýze vybrané činnosti a následnému zhodnocení efektivity využití outsourcingu dané činnosti z pohledu nákladů. Další část práce je věnována zhodnocení outsourcingu dané činnosti za pomoci nástrojů multikriteriálního rozhodování.

Práce je zakončena interpretací zjištěných skutečností a návrhu možných postupů k dosažení ideální zjištěných řešení.

## **Abstract**

MATLÁK, D. *Evaluation of the possibilities and efficiency of use of outsourcing.* Diploma thesis. Pilsen: The Faculty of Economics, Universty of West Bohemia in Pilsen, 93 s., 2011

**Key words:** Outsourcing, cost analysis, multi-criteria decision analysis, TOPSIS method, Saaty method

The work is focused on detailed assessment of the effectiveness of outsourcing. The introduction explains the basic assumptions and concepts related to this issue. Preliminary theoretical assumptions are then developed in a specific environment of the company, appearing in this work under a fictitious name LIFT, Inc.

In the introduction of the practical part, the company is described in detail, including an analysis of its environment. This is followed by analysis of activities suitable for the commitment to an external supplier. The main part is devoted to a thorough analysis of selected activities and subsequent evaluation of the effectiveness of outsourcing the activity in terms of costs. Next chapter is devoted to the evaluation of outsourcing this activity, using multi-criteria decision making tools.

The work ends with the interpretation of the findings and suggestion of possible options to achieve the identified ideal solution.