

Západočeská univerzita v Plzni

Fakulta ekonomická

Katedra financí a účetnictví

Outsourcing vedení účetnictví v Plzeňském kraji

Autor bakalářské práce: Štěpán Johánek

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Jana HINKE, Ph.D.

Rok obhajoby: 2020

Čestné prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma:

„Outsourcing vedení účetnictví v Plzeňském kraji“

vypracoval samostatně a veškerou použitou literaturu a další prameny jsem řádně označil a uvedl v příloženém seznamu literatury.

V dne

.....

Štěpán Johánek

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Štěpán JOHÁNEK**
Osobní číslo: **K17B0058P**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Téma práce: **Outsourcing vedení účetnictví v Plzeňském kraji**
Zadávací katedra: **Katedra financí a účetnictví**

Zásady pro vypracování

1. Charakterizujte formy, přínosy a rizika outsourcingu. Vymezte právní aspekty outsourcingu.
2. Provedte analýzu outsourcingu vedení účetnictví v Plzeňském kraji.
3. Provedte analýzu obvyklých výdajů na outsourcing a určete limity pro jeho efektivní využití.
4. Shrňte problematiku outsourcingu a vypracujte závěr.

Rozsah bakalářské práce: **40 – 60**
Rozsah grafických prací: **neuveđen**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- DVOŘÁČEK, Jiří a Ladislav TYLL. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. 183 s. ISBN 978-80-7400-010-2
- MAISNER, Martin a Jiří ČERNÝ. *Právní aspekty outsourcingu*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. 163 s. ISBN 978-80-7357-746-9.
- RYDVALOVÁ, Petra a Jiří RYDVAL. *Outsourcing ve firmě: průvodce pro manažera s tipy pro české prostředí*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1807-8.

Vedoucí bakalářské práce: **Doc. Ing. Jana Hinke, Ph.D.**
Katedra financí a účetnictví

Datum zadání bakalářské práce: **22. října 2019**
Termín odevzdání bakalářské práce: **22. dubna 2020**



Doc. Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.
děkanka



Ing. Pavlína Hejduková, Ph.D.
vedoucí katedry

Poděkování.

Poděkování patří vedoucí práce doc. Ing. Janě Hinke, Ph.D., pro její ochotu a trpělivost, za odborné rady, věcné připomínky a vstřícný přístup po celou dobu zpracování této bakalářské práce.

Obsah

1	Cíl a metodika zpracování.....	9
1.1	Metodika práce.....	9
1.2	Sestavení výzkumných otázek	10
1.3	Charakteristika dotazníkového šetření	11
2	Teoretická část.....	13
2.1	Outsourcing a jeho formy	13
2.1.1	Outsourcing.....	13
2.1.2	Offshoring.....	15
2.2	Důvody pro využití outsourcingu.....	16
2.3	Výhody a nevýhody outsourcingu	19
2.4	Vývoj ve využití outsourcingu.....	22
3	Právní aspekty outsourcingu	24
3.1	Forma outsourcingové smlouvy.....	24
3.1.1	Smlouva o dílo	24
3.1.2	Nájemní smlouva	25
3.1.3	Mandátní smlouva.....	25
3.1.4	Nepojmenované (inominátní) smlouvy	25
3.2	Členění smlouvy.....	26
3.3	Obsah smlouvy.....	26
3.3.1	Úvodní ustanovení	26
3.3.2	Účel smlouvy	27
3.3.3	Předmět smlouvy.....	27
3.3.4	Doba trvání smlouvy	27
3.3.5	Stanovení ceny	28

3.3.6	Doložka o důvěrnosti poskytovaných informací	28
3.3.7	Smluvní pokuty	28
3.3.8	Způsoby ukončení partnerského vztahu	28
3.3.9	Odpovědnost smluvních stran.....	29
3.3.10	Odpovědnost klienta.....	29
3.3.11	Odpovědnost poskytovatele.....	30
4	Praktická část.....	31
4.1	Charakteristika zkoumaného vzorku	31
4.2	Výsledky dotazníkového šetření	33
4.2.1	Daňová evidence	33
4.2.2	Mikro účetní jednotka fyzická osoba	37
4.2.3	Mikro účetní jednotka právnická osoba	38
4.2.4	Malá účetní jednotka fyzická osoba	42
4.2.5	Malá účetní jednotka právnická osoba	43
5	Zhodnocení výsledků výzkumu.....	50
5.1	F-test – test rozdílu 2 rozptylů	50
5.2	Dvouvýběrový Aspinové-Welchův test – test shody středních hodnot	51
5.3	Mannův-Whitneyův – test shody mediánů	52
6	Závěr	54
7	Reference	55

Úvod

Vedení účetnictví je podstatnou částí každého podnikání nezávisle na velikosti dané účetní jednotky, to samé se týká i vedení daňové evidence. Aby toto podnikání bylo úspěšné, respektive aby naplňovalo své cíle, které si dalo při svém vzniku, mělo by účetnictví podávat, jak říká zákon o účetnictví, věrný a poctivý obraz. Zájem o tuto kvalitu přichází nejen interně, ale i externě, a to od státu, úvěrových institucí i od odběratelů či dodavatelů. Mezi další požadavky na vedení účetnictví patří i zvyšující se obsah účetních výkazů.

Na všechny tyto požadavky nemusí mít podnik kapacity ať už z ohledu kapacit personálních, finančních či časových. Proto na trh přicházejí tzv. outsourcingové firmy, které v rámci svých nabízených služeb se snaží tuto mezeru vyplnit.

Pokud podnik uvažuje na tím, že bude s takovou firmou spolupracovat, musí mít na vědomí, že externí odborník neznamena automaticky vždy kvalitu. Proto by firma měla pečlivě zvážit klady a zápory takového vztahu v dlouhodobém měřítku a vyhnout se tak unáhlenému rozhodnutí, které může napáchat mnoho škod. Po zvolení partnera následuje outsourcingová smlouva, ve které by mělo být zahrnuto jak rozmezí poskytovaných služeb, počátek a konec poskytování, cena a odpovědnost.

Outsourcing služeb není novinkou posledních let. Je to problém, kterým se podnikatelské subjekty zabývají denně při rozhodování o své budoucnosti. Proto je na toto téma vypracována tato bakalářská práce.

1 Cíl a metodika zpracování

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou outsourcingu vedení účetnictví.

Hlavními cíli této práce jsou:

- Objasnit pojem outsourcing, popsat jeho formy
- Charakterizovat přínosy a rizika outsourcingu
- Vymežit právní aspekty outsourcingu
- Zjistit náklady na účetního pracovníka či náklady na vedení daňové evidence a porovnat tyto náklady s náklady na outsourcing

Cílem praktické části této bakalářské práce je zjistit náklady na outsourcing a náklady na vlastní zpracování účetnictví a tyto náklady porovnat. Toto bude řešit první výzkumná otázka. Následně bude řešena spojitost mezi velikostí podniku a výší nákladů. To bude řešit druhá výzkumná otázka.

1.1 Metodika práce

Pro zpracování výzkumu, který je součástí praktické části této bakalářské práce, byla zvolena metoda dotazníkové šetření. Tato metoda byla zvolena zejména z důvodu zaručení anonymity dotazovaných. Dotazník obsahoval několik částí, cílem bylo zjistit, jaké jsou náklady na vlastní zpracování nebo případně jaké jsou náklady na outsourcing. Dotazník obsahoval uzavřené a otevřené otázky.

Dotazníkové šetření bylo zpracováno pomocí Google Forms. Šetření probíhalo pomocí emailového dotazování, kde byly náhodně vybrány firmy a živnostníci v Plzeňském kraji a osloveni emailem pro vyplnění dotazníku.

Celkem bylo osloveno 1400 osob, ze kterých 79 dotazník vyplnilo. Návratnost dotazníkového šetření byla 5,64 %.

Data z dotazníkového šetření budou testována pomocí statistických metod. Před samotným testováním je nutno vytvořit hypotézy, ze kterých se bude vycházet.

Statistickou hypotézou se rozumí určitý předpoklad o parametrech rozdělení, z něhož náhodný výběr vychází nebo předpoklad o typu rozdělení.

Lze předpokládat například, že průměr základního souboru μ se rovná určité konkrétní hodnotě μ_0 , tím je vyslovena určitá hypotéza o parametru základního souboru. Na základě

vyčerpávajícího šetření celého základního souboru by bylo možné bezpečně rozhodnout o správnosti hypotézy, ale takové šetření je neekonomické a technicky těžko proveditelné, a proto se šetření zaměří pouze na určitou část základního souboru, a to na výběrový soubor. Na základě testování hodnot z tohoto výběru lze pak rozhodnout o správnosti vyslovené hypotézy. (Řezanková, 2011) (Hendl, 2006)

Při testování hypotéz jsou porovnávány dvě hypotézy.

1) Nulová hypotéza – nulový, žádný rozdíl či testovaná data v souborech jsou shodná,

2) Alternativní hypotéza – popírá platnost nulové hypotézy, říká, že existuje diference mezi soubory.

Hladina statistické významnosti (α) je zvolena na 5 %, podle této hodnoty se dále určuje kritická hodnota pro parametr p-hodnota.

P-hodnota je nejnižší hladina významnosti, na které lze nulovou hypotézu zamítnout, a současně nejvyšší hladina, na které se nulová hypotéza ještě nezamítá. P-hodnota je tedy hraniční hodnotou významnosti, která dělí nezamítnutí (přijetí) nulové hypotézy od jejího zamítnutí. (Řezanková, 2011) (Hendl, 2006)

V rámci zpracování dat v této bakalářské práci bude pracováno s následujícími statistickými testy:

- Dvouvýběrový F-test,
- Aspinwelchův,
- Mannův-Whitneyův.

1.2 Sestavení výzkumných otázek

První výzkumná otázka: Jsou náklady na outsourcing větší než náklady na vlastního účetního pracovníka?

K zodpovězení této otázky byly formulovány následující hypotézy:

- Nulová hypotéza 1: Náklady na outsourcing jsou shodné s náklady na vlastní zpracování
- Alternativní hypotéza 1: Náklady na outsourcing jsou rozdílné od nákladů na vlastní zpracování

Druhá výzkumná otázka: Je výše nákladů na outsourcing závislá na způsobu účetního vykazování?

Tato otázka bude statisticky ověřována a následně budou testovány následující hypotézy:

- Nulová hypotéza 2: Výše nákladů souvisí s velikostí účetní jednotky
- Alternativní hypotéza 2: Výše nákladů nesouvisí s velikostí účetní jednotky

1.3 Charakteristika dotazníkového šetření

Dotazník obsahoval kompletní rozdělení dle odpovědí. Dotazovaný odpovídal celkem na 6 otázek. (viz příloha č.1). V první části odpovídal, zda je fyzická, právnická osoba nebo jestli vede daňovou evidenci. U fyzických a právnických osob dále respondent odpovídal, zda je mikro nebo malou účetní jednotkou a zda má vlastní účetní jednotku nebo využívá outsourcingu nebo kombinace zmíněného. Druhá část byla zaměřena na velikost nákladů.

První otázka se týká druhu podnikání. Zde respondent volí z uzavřených možností. Volí, jestli je fyzická osoba a vede daňovou evidenci, jestli je fyzická osoba a vede podvojně účetnictví nebo jestli je právnická osoba a vede podvojně účetnictví.

Pokud respondent zvolil možnost, že vede daňovou evidenci, je následně dotazován, jestli ji vede sám, využívá outsourcingu nebo kombinace vlastního vedení a outsourcingu. Po zvolení z těchto uzavřených možností je dotazován na konkrétní náklady. V případě vlastního zpracování vyplňuje, kolik hodin měsíčně tráví vedením evidence a na kolik si cení hodinu vlastní práce. V případě využívání outsourcingu volí z možností, kdy platí, jestli měsíčně, čtvrtletně, ročně či jinak a jestli platí za výkon nebo paušálně. Po zvolení některé z těchto možností vyplňuje konkrétní náklady v Kč.

Pokud respondent zvolí možnost, že je fyzická nebo právnická osoba a vede podvojně účetnictví je dotázán na velikost účetní jednotky, jestli je mikro účetní jednotkou nebo malou účetní jednotkou. Následně je dotázán, zda má vlastní účetní, zda využívá outsourcing nebo kombinace účetních a outsourcingu. Při zvolení možnosti, že má vlastní účetní je dotázán na počet hodin, které účetní stráví vedením účetnictví denně a hodinovou mzdu účetních v Kč. Při více zaměstnanců má denní hodiny sčítat.

Pokud respondent zvolil možnost, že využívá služeb outsourcingu, má jako v případě daňové evidence zvolit jednu z možností, jestli platí měsíčně, čtvrtletně, ročně nebo

jinak a zda platí paušálně nebo za výkon. Po zvolení, z některých těchto možností, respondent napíše konkrétní náklady v Kč.

Poslední otázka se týká toho, jestli respondenti zaznamenali meziroční změny v nákladech. Volí na škále od 1 do 5, kde 1 znamená, že náklady se snížily a 5 znamená, že náklady se zvýšily.

2 Teoretická část

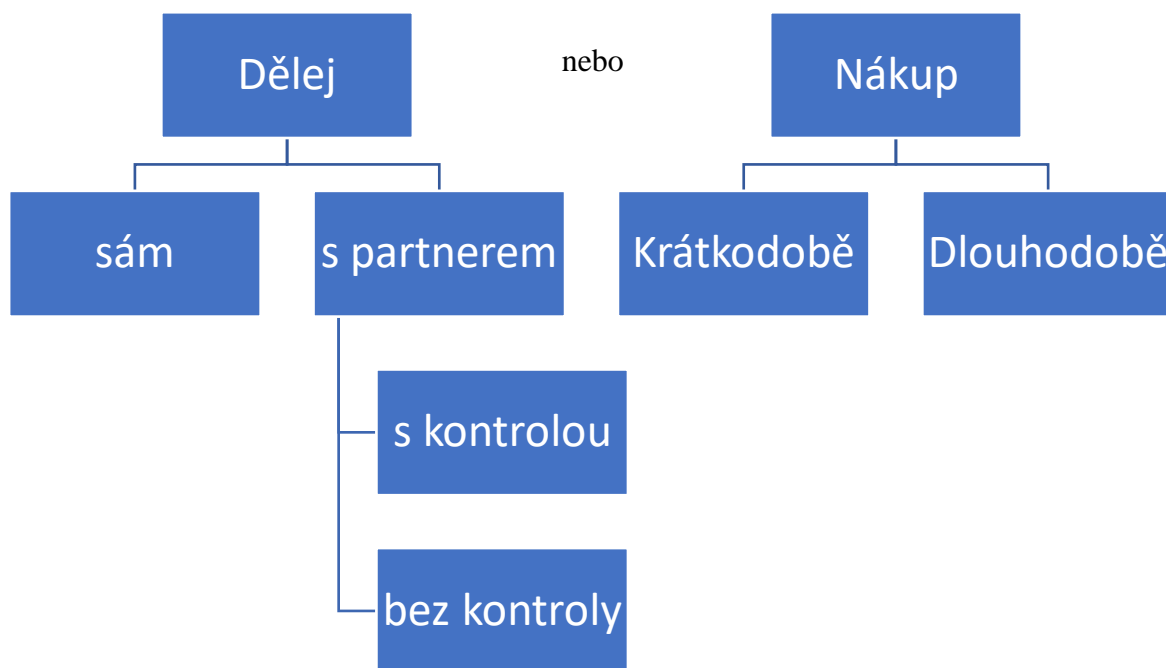
2.1 Outsourcing a jeho formy

Pojem outsourcing se již vyskytuje nějakou dobu, a přesto neexistuje jednotná definice či vysvětlení o co vlastně jde. Proto může docházet k záměně s podobnými pojmy, které se využívají u podobných situací. Nejčastěji se zaměňují pojmy outsourcing a offshoring.

2.1.1 Outsourcing

Doslovný překlad slova „outsource“ znamená využití vnějších zdrojů. Z toho lze pochopit, že se vlastně rozhoduje mezi strategiemi „dělej nebo nakup“ („Make or Buy“). (Dvořáček & Tyll, 2010)

Obrázek 1 Rozhodování typu dělej nebo nakup



Zdroj: Dvořáček a Tyll (2010, s. 2)

Dvořáček a Tyll (2010, s. 2) dále zmiňuje, že lze chápat slovo „outsourcing“ jako složeninu dvou částí místo tří a to jako – „out“ a „sourcing“. Definiují outsourcing jako činnost, kdy se jedná o přemístění (převedení, vytěsnění) jedné nebo více aktivit, které doposud organizace realizovala sama, na externí organizaci, od které výsledky těchto aktivit nakupuje.

Je ale také nutné rozlišit rozdíl mezi outsourcingem a prostým nákupem služby. Jeden z nejdůležitějších znaků je právě dlouhodobost vztahu mezi poskytovatelem a klientem.

Maisner a Černý (2012, str. 1) uvádějí, že definovat outsourcing není jednoduché. Zejména z kateder informatiky a informačních technologií, kde se akademici pokoušeli outsourcing nějak definovat, ale nikdy tato definice neopustila příslušné akademické pracoviště. Autor následně uvádí několik náhodně vybraných definic, které jsou veřejně publikovány. Například Wikipedia.org, ABZ slovník cizích slov, Systemonline.cz. Zdůvodnění užití těchto internetových zdrojů je taková, že tyto zdroje jsou otevřené a oproti například vědeckým publikacím či vysokoškolských skript, které jsou podle autora přímo účelová, aby podpořila nauku autora nebo jako jeho klasifikaci.

Rydvalová a Rydval (2007, str. 3) definuje outsourcing jako:

„Outsourcing je dlouhodobý smluvní vztah s „někým“ vně vlastní organizace na poskytování služeb v jedné nebo více oblastech její činnosti.“

Při vytěsňování některých aktivit dochází ke zploštění organizační struktury podniku. Pokud tyto činnosti dříve zpracovávali interně zaměstnanci, může dojít k hromadnému propuštění. Z tohoto pohledu je nutné dbát na případnou destabilizaci firemní kultury a případně snížit sociální dopady hromadného propouštění. Toto lze zajistit například tzv. outplacementem. (Rydvalová & Jiří, 2007, str. 4)

Outplacement zaměstnanců Stýblo (2005, str. 53) definuje jako: *„Velmi osobní servis, služba zaměstnancům jak hledat nové zaměstnání, důvěrná a řešící konkrétní pomoc včetně motivování a povzbuzování.“*

Maisner a Černý (2012, str. 3) rozebírají právní texty pomocí klasických analytických metod, a to analýzy sémantické (jazykozpytné), systémové (umístění a užití termínu v právních předpisech) a funkční (vycházející z aplikace příslušného termínu a nejčastěji užívanou činnost). Na základě toho rozboru pak přicházejí s následující definicí:

„Outsourcing je obchodní vztah uzavřený na bodu určitou, zpravidla kalendářní období, jehož předmětem je převzetí zodpovědnosti za určitou činnost je dostatečně smluvně propracována tak, aby smlouva upravující takový smluvní vztah definovala vzájemnou odpovědnost smluvních stran ve všech fázích obchodního vztahu.“ (Maisner & Černý, 2012, str. 35)

Z výše uvedených definic lze tak porozumět tomu, že když je předmětem outsourcing, hovoří se o obchodním, soukromoprávním vztahu mezi minimálně dvěma subjekty, kdy

se jeden z nich zavazuje, že za úplatu bude realizovat požadované služby, či jiné výkony pro druhý subjekt, který je zadavatelem. Tento vztah je dlouhodobý a doba jeho trvání je minimálně jeden rok.

2.1.2 Offshoring

Doslovným překladem slova offshoring jsou slova „mimo pobřeží“. V ekonomickém pojetí je offshoring překládán jako: „umístěný v zahraničí“. Původně, a jak některé odkazy či publikace definují, byl offshoring spojen s významem takzvaných daňových rájů. Wall Street Journal už v roce 2002 dal pojem offshoring do nového kontextu, kdy offshoring označil jako přemístění některých nebo všech činností do nízkonákladových zemí. (Dvořáček & Tyll, 2010, str. 4)

O offshoringu je tedy hovořeno v momentě, kdy se přesouvá jedna nebo více aktivit z jedné země do druhé. Vzdálenost těchto zemí bývá větší, respektive dané země spolu nesousedí. Přesunuté činnosti či produkce jsou poté postoupeny na společnost, která může být v plné nebo částečné moci původní (mateřské) organizace. Pokud toto nastane, tak je hovořeno o vnitropodnikovém offshoringu nebo přímé zahraniční investici. Nejsou-li přesouvány činnosti na podnik, který je v našem vlastnictví, ať už částečně nebo plně, ale na podnik nezávislý, tak se jedná o externí offshoring.

„Outsourcovaná offshorová aktivita je tedy taková aktivita, která byla vytěsněna ze stávající organizace a přenesena na jinou zcela nezávislou organizaci v cizí zemi.“

(Dvořáček & Tyll, 2010, str. 5)

Obrázek 2 Insourcing, outsourcing a offshoring



Zdroj: (Bjerring Olsen, Karsten, 2006)

Offshoring je tedy chápán jako outsourcing na velké vzdálenosti. Onshoring jako outsourcing v jedné zemi a vzdálenost mezi subjekty je malá.

Nearshoring je pak pojem, který představuje spolupráci blízkých zemí například: USA a Mexiko či SRN a ČR. (Dvořáček & Tyll, 2010)

2.2 Důvody pro využití outsourcingu

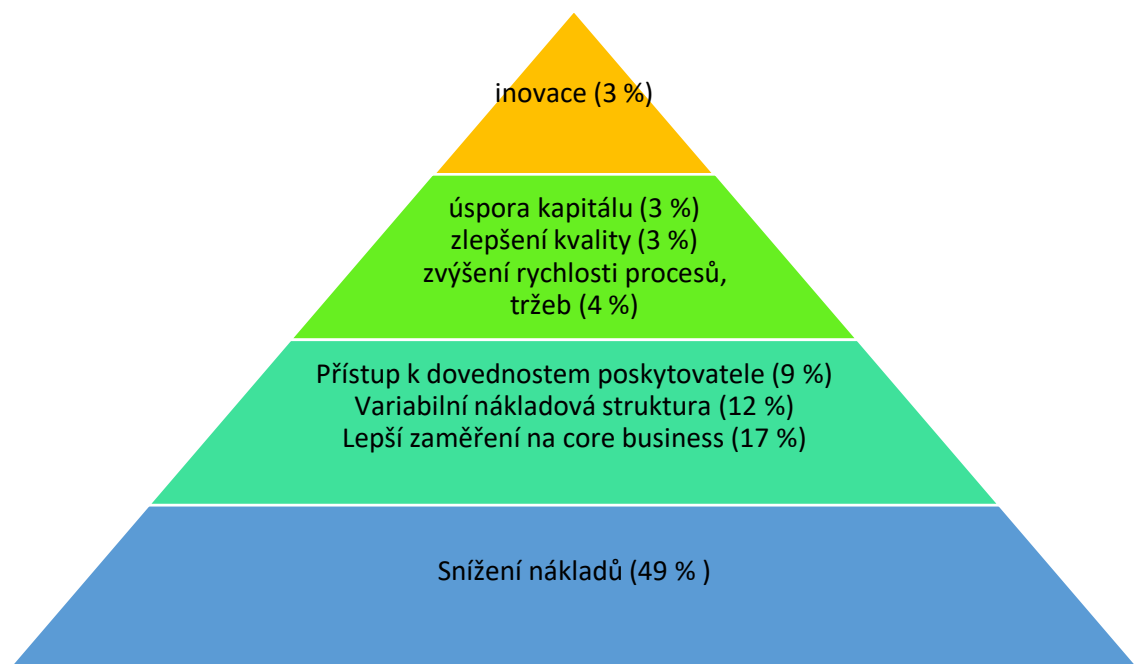
Ve firmě existují 3 druhy činností

- Klíčové procesy („core process“) – to jsou takové procesy, které dělají danou firmu firmou, tedy ten prvek, který vytváří zboží nebo služby
- Strategické procesy – podřízeny klíčovým procesům
- Podpůrné procesy – důležité, ale přidávají pouze částečnou přidanou hodnotu (Bazala, 2015)

Důvody lze rozdělit na:

- Ekonomické – hledisko úspor nákladů
- Strategické – podnik se potřebuje soustředit na svou vlastní činnost (Dvořáček & Tyll, 2010, str. 27)

Obrázek 3 Hierarchie cílů společnosti při outsourcingu



Zdroj: IAOP 2004

V každé firmě dochází v nějakém určitém bodě k rozhodnutí o tom, jak lépe pracovat s náklady a jak tyto náklady snížit, či lépe – optimalizovat. Pokud se podnik bude pokoušet pouze náklady snižovat, může tak ohrozit kvalitu svého produktu a tím i ovlivnit

svoje postavení na trhu. Proto by měl náklady brát jako rozhodovací nebo hodnotící faktor, který může porovnávat jak v čase, tak i s okolím. (IAOP, 2004)

Jedním z důvodů může být také situace, kdy je firma nucena zajistit si finance a dochází k tzv. infuzi hotovosti (z angl. Cash Infusion). V tomto případě firma vyřadí některé své činnosti a následně může převést, ať už hmotný či nehmotný, majetek poskytovateli služeb a tento majetek si pronajímat nebo přímo prodat a získat tak potřebné finance rychle.

Díky outsourcingu může firma přesunout nejen podpůrné, ale i některé strategické činnosti mimo firmu za účelem aktivace vlastních zdrojů pro hlavní činnost.

Outsourcing lze tedy pochopit jako jakýsi nástroj, díky kterému lze zajistit lepší a efektivní využívání vnitřních podnikových zdrojů, tak aby podnik mohl lépe naplňovat své cíle. (Dvořáček & Tyll, 2010, str. 28)

Zde je přehled možných důvodů, proč firma využívá outsourcing:

1. Nižší provozní a mzdové náklady patří mezi hlavní důvody, proč se společnosti rozhodnou pro outsourcing. Při správném provedení má zásadní dopad na vykazování výnosů společnosti a může přinést značné úspory.
2. Společnosti se také rozhodnou outsourcovat nebo využijí offshoring, aby se mohly i nadále soustředit na svou hlavní činnost (core processes) a přitom delegovat všední i časově náročné procesy na externí agentury.
3. Outsourcing a offshoring také umožňují společnostem čerpat znalosti z moderního a globálního podnikatelského prostředí
4. Uvolňování vnitřních zdrojů, které by se daly efektivně využít pro jiné účely, je také jedna z primárních výhod realizovaných při outsourcingu nebo offshoringu
5. Často firmy zápasí s vnitřními náklady a mají omezenou možnost náklady přesouvat. Firmy, které využívají outsourcing mají v tomto ohledu větší volnost a mohou s penězi operovat flexibilněji.
6. Outsourcing se převážně zavazuje šetřit náklady a poskytovat vyrovnávací kapitálový fond společnosti, který by mohl být využíván takovým způsobem, který přináší nejvyšší ziskovost.
7. Delegováním některých činností, které jsou obtížně spravovatelné a ovládatelné, na externí agentury a stále z nich profitovat.

8. Outsourcing a zejména offshoring pomáhají společností zmírňovat rizika.
9. Outsourcing také umožňuje společností realizovat výhody re-inženýrství, revidovat a upravovat služby, výrobky nebo projekty podle požadavků klienta.
10. Některé společnosti se také rozhodují pro outsourcing z důvodu expanze na nové trhy, tak aby mohly poskytovat své produkty nebo služby blíže svým zákazníkům. (Flatworld Solutions, 2020)

Základní omyl při plánování, zda využít služeb outsourcingu, je předpoklad, že vždy přinese úsporu nákladů v absolutních číslech. Teoreticky je to možné, v praxi se však s touto skutečností lze setkat zřídka. Pokud je cílem najít co nejlevnějšího outsourcingového partnera, pak se to může projevit na jeho kvalitě, spolehlivosti, bezpečnosti či budoucí spolupráce. Outsourcing je zpravidla stejně nákladný, jako kdyby stejná činnost byla vykonávána interně, vlastními silami. Dalším omylem je názor, že jestliže je navázána spolupráce s poskytovatelem outsourcingových služeb, tak poté zákazník rezignuje na to, že si danou činnost bude v budoucnu zajišťovat sám. V řadě případů nastává opak. Poskytovatel pozvedne outsourcovanou činnost na vyšší úroveň, zefektivní ji a se získanými zkušenostmi si klient tuto činnost převezme a provozuje ji dále interně. (Maisner & Černý, 2012, str. 36)

(Maisner a Černý, 2012) rozdělují nejobvyklejší cíle outsourcingu následovně:

- **Odborný** – *Zákazník není schopen vlastními silami, znalostmi, zkušenostmi a personálem, který je schopen sehnat či zaplatit, zajistit předmětnou činnost z vlastních zdrojů v požadované kvalitě a množství. V některých případech je cílem outsourcingu činnost zorganizovat, zoptimalizovat, zefektivnit, eventuálně zákazníkovi zaměstnance naučit, jak tuto předmětnou činnost vykonávat lépe. Tento důvod je poměrně častý a zcela legitimní. Je korektní, pokud obě dvě strany vztahu tento cíl znají*
- **Personální** – *typický důvod outsourcingu zejména v oblasti IT. Problémem je, že pro podnikatele, jakkoliv je špičkou ve svém oboru, není možné si udržet špičkové odborníky u jednoho systému, protože právě ti nejlepší mají dojem, že by u jednoho systému odborně zakrněli. Tento fenomén byl opakovaně empiricky potvrzen – případný odchod špičkových odborníků, kteří systém důvěrně znají, včetně jeho historie a specifické jedinečnosti, navíc může představovat riziko,*

jemuž podnikatel vlastními silami není schopen čelit a ani jej s rozumnými náklady nemůže minimalizovat.

- **Strategicko-organizační** – Méně častý. Jeho podstatou je strategické rozhodnutí podnikatele, že se některým činnostem nebude od počátku nebo od jistého bodu rozvoje programově věnovat. Z praxe je známo, že tato strategie může být v různých fázích rozvoje jiná, a tudíž že ono pevné strategické rozhodnutí podnikatele je někdy po určité době revokováno.
- **Ekonomický** – Hlavní důvod, účel, resp. Cíl outsourcingu, velmi často však zcela chybně aplikovaný. Pokud totiž podnikatel automaticky předpokládá, že výsledkem aplikace outsourcingu bude automaticky úspora v absolutních číslech, bude téměř určitě zklamán; pokud ovšem jeho stávající systém není tak obudně předimenzovaný, že značné úspory lze dosáhnout již prostou redukcí prostředků a personálu. Princip ekonomického přínosu je zejména v efektivitě využívání zdrojů, eventuálně ve využívání zdrojů k více účelům. Přínos lze pak spatřovat především ve výrazně lepších, kvalitnějších i kvantitativně rozšířených službách při stejných nebo nepatrně vyšších nákladech.
- **Korporátní** – Jakkoliv zní tento účel obskurně, je přesto absolutně legitimní. Jeho podstatou je, že outsourcing je zaváděn proto, že to nařídila mateřská společnost v zahraničí. Někdy jsou důvody mateřské společnosti transparentní – například snížení celkového potru zaměstnanců koncernu, protože důležitým ukazatelem v jakémsi zahraničním výkaznictví je celková obrát koncernu „na hlavu“, tedy ve vztahu k celkovému počtu zaměstnanců koncernu. (Maisner & Černý, 2012, str. 37)

2.3 Výhody a nevýhody outsourcingu

Předtím, než si firma vybere svého outsourcingového partnera, by měla zvážit výhody a možné nevýhody, které jsou spojeny s outsourcingem. Jedním z nejkritičtějších faktorů při outsourcingu je právě volba outsourcingového partnera. Nelze stanovit jasná kritéria pro správný výběr, zejména se ale jedná o:

- Vhodné HW a SW vybavení – stabilita, zálohování dat, stálý vývoj a podpora SW, rychlá reakce na legislativní změny

- Zabezpečení dat – partner by měl data nejen zabezpečit fyzicky proti ztrátě, ale i proti možnému zneužití, ať už úmyslném či neúmyslném, konkrétně – hacking, průmyslová špionáž
- Dostatek kvalifikovaného a kvalitního personálu, zastupitelnost pracovníků, jejich pravidelné školení apod.
- Být schopen vést a zabezpečit a kdykoliv zpřístupnit potřebné dokumenty
- Být schopný rychle a efektivně komunikovat a řešit co nejrychleji případné problémy (Stýblo, 2005, str. 38)

V následující tabulce (Tabulka 1) je výčet výhod a nevýhod outsourcingu. Na první pohled je zřejmé, že nevýhody převyšují výhody. Tyto nevýhody je však možné eliminovat vybráním vhodného partnera a sepsáním smlouvy. Je důležité si uvědomit, zda je nutné určitý proces outsourcovat a dále bychom měli outsourcované oblasti hodnotit jednotlivě. Neměla by být opomenuta skutečnost, že náklady by neměli být tou hlavní stránkou při rozhodování o outsourcingu, ale spíše jejím kritériem při výběru vhodného partnera.

Tabulka 1 Výhody a nevýhody outsourcingu

	Outsourcing	Vlastní zdroje
výhody	<ul style="list-style-type: none"> • Důkladnější zaměření na hlavní činnost 	<ul style="list-style-type: none"> • Vysoká operabilita
	<ul style="list-style-type: none"> • Přístup kde světové úrovni služeb 	<ul style="list-style-type: none"> • Menší riziko úniku interních informací
	<ul style="list-style-type: none"> • Rychlejší nástup nových technologií 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Odpadá zodpovědnost za oblast a za její řízení 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Rozložení nákladů (platby za služby) 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Redukce investic, podnikové investice se zaměřují na jádro podnikání 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Sdílení rizika s poskytovatelem 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Přísun peněz 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Lépe se řídí okrajové aktivity 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Možnost snadnější fúze podniků 	
nevýhody	<ul style="list-style-type: none"> • Nízká operabilita, nedostupnost v požadovaném čase 	<ul style="list-style-type: none"> • Obtížné udržení světové úrovně
	<ul style="list-style-type: none"> • Ztráta kontroly nad procesem, závislost na dodavatelích 	<ul style="list-style-type: none"> • Odpovědnost za oblast a její řízení
	<ul style="list-style-type: none"> • Nevratnost rozhodnutí bez vysokých nákladů 	<ul style="list-style-type: none"> • Nutnost investic do oblasti
	<ul style="list-style-type: none"> • Vyšší náklady případné změny 	<ul style="list-style-type: none"> • Riziko stagnace oblasti
	<ul style="list-style-type: none"> • Nutnost řízení vztahu 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Rizika zadavatele 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Rizika nízké úrovně služby 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Rizika krachu poskytovatele 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Rizika uvíznutí v zastaralé technologii 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Nekontrolovatelné toky vnitřních informací mimo podnik 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Ztráta interních talentů 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Obtížně kvantifikovatelné přínosy 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Možnost vzniku právních a sociálních problémů 	

Zdroj: Dvořáček a Tyll (2010)

2.4 Vývoj ve využití outsourcingu

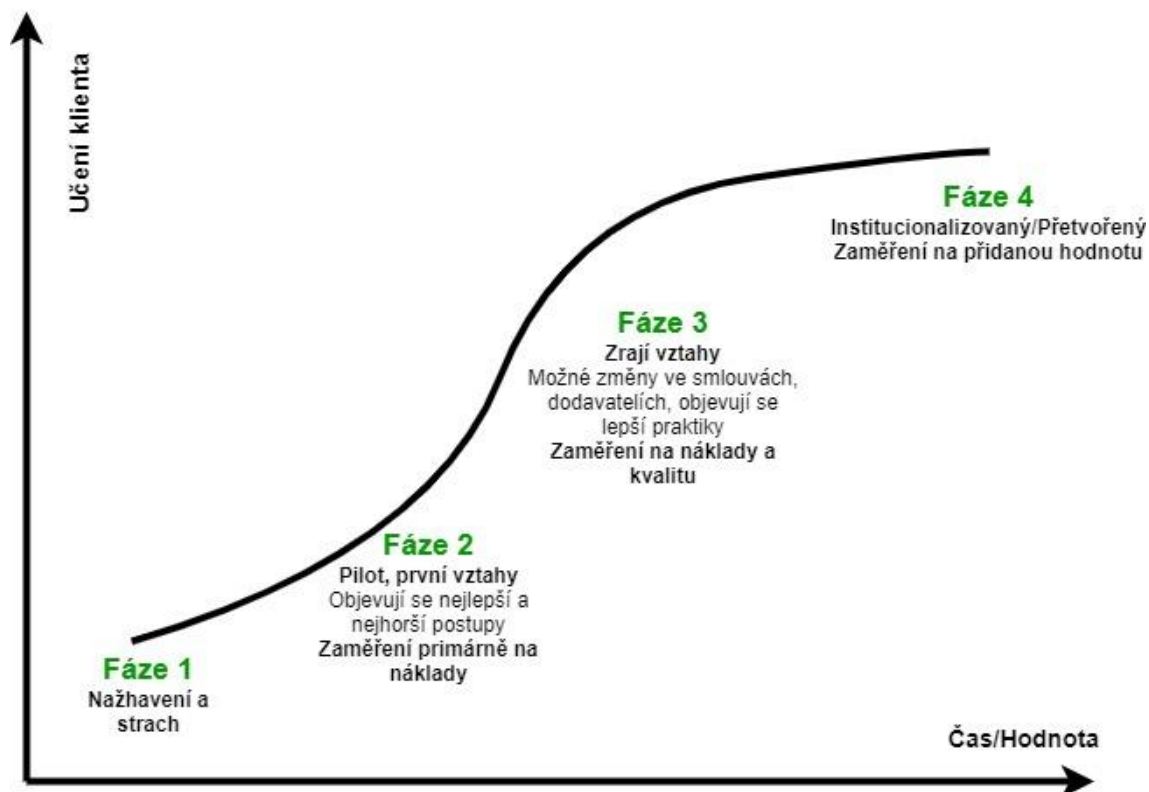
Od poloviny 19. století byl zaznamenán ve Velké Británii nárůst outsourcingu v oblasti práva a účetnictví. Vzhledem k systému judikatury (Angloamerické právo tvořené soudci skrze precedenty (angl. case law), rozhodnutí soudů a tribunálů) ve Velké Británii lidé požadovali, aby obchodní případy byly řešeny kvalifikovanými odborníky, kteří již mají zkušenosti. To vedlo k vytvoření soukromých advokátních kanceláří po celé Velké Británii. Čím více služeb poskytovaly, tím širší záběr měla jejich poradenská činnost, a nakonec se z nich staly právní outsourcingové firmy. (Kim, 2018)

Outsourcing nebyl formálně identifikován jako obchodní strategie až do roku 1989. Většina organizací však nebyla zcela soběstačná, outsourcovaly se ty činnosti, pro které nebyla interní kompetence. Využití externích dodavatelů pro podpůrné, ale nezbytné služby, by mohlo být nazváno základní fází vývoje outsourcingu. V 90. letech, kdy se organizace začaly více zaměřovat na úsporná opatření, začaly outsourcovat funkce nezbytné pro řízení společnosti, ale tyto funkce nesouvisely konkrétně s hlavním předmětem podnikání. Manažeři uzavřeli smlouvu s nově vznikajícími servisními společnostmi, aby dodávali účetnictví, lidské zdroje, zpracování dat, interní distribuci pošty, zabezpečení a údržbu zařízení. Komponenty outsourcingu, které mají vliv na úspory nákladů v klíčových funkcích, jsou další fází, kdy se manažeři snaží zlepšit své finance. (SRMC SME, 2006)

Outsourcing podnikových procesů (angl. BOP – Business process outsourcing) a offshoring či offshore outsourcing přišli v rámci outsourcingového fenoménu se zpožděním. V 90. letech byl v obou oblastech průkopnický vývoj. Jako příklad v roce 1991 společnost BP Exploration, ropná společnost, zadala veškeré účetní operace externímu dodavateli, společnosti Andersen Consulting. Účetní procesy byly konsolidovány do jednoho pracoviště v Aberdeenu ve Skotsku. V roce 1996 pak BP udělala totéž se svými předními chemickými podniky v USA, a poté v roce 1999 předala správu účetnictví dvěma outsourcingovým společnostem.

Během této relativně krátké historie došlo k získání mnoha zkušeností, rozvoji a vývoji jak ze strany klientů, tak i dodavatelů. Cesta, kterou klientské organizace prošly, je zachycena ve čtyřfázovém modelu, ze kterého lze také vyčíst vývoj na straně dodavatelů. Tento model byl vytvořen z výzkumu Lacity a Rottmana (2008). (Willcocks, Lacity, & Sauer, 2017, str. 8)

Obrázek 4 Křivka učení outsourcingu



Zdroj: (Willcocks, Lacity, & Sauer, 2017)

Z těchto typů právních a účetních / auditorských společností vznikla Velká čtyřka (angl. Big Four). Velká čtyřka má zásadní podíl na historii outsourcingu. Od svého založení v roce 1849, PwC (PricewaterhouseCoopers) a Deloitte a počátkem 20. století Ernst & Young a KPMG, se outsourcingová právní praxe a účetní audit staly běžnou věcí pro společnosti ochotné efektivně řídit své podnikání bez rozptylování. (Big 4 Accounting Firms, 2020)

3 Právní aspekty outsourcingu

3.1 Forma outsourcingové smlouvy

Definici pro smlouvy, jejímž předmětem je outsourcing nelze najít v občanském zákoníku (Zákon č. 89/2012 Sb.) a ani v zákoně o obchodních korporacích (Zákon č. 90/2012 Sb.). Proto, když se hovoří o smlouvě ve spojení s outsourcingem, může slovo „smlouva“ být zavádějící, protože není ihned jasné, o jaký typ smlouvy se jedná. (Maisner & Černý, 2012, str. 52)

Smlouva, která je ujednávaná, by měla být zaměřená především na budoucí vývoj a měla by být do určité míry i dynamická. Mezi základní požadavky patří:

- Přesná specifikace předmětu smlouvy,
- Cena – pokud bude dohodnuta pevná, je nutné uvést přesný výčet plnění,
- Ošetření rizik – inflační a měnová ochrana, ochrana osobních dat,
- Odpovědnost za vady a škody,
- Způsob vypořádání při ukončení spolupráce. (Dvořáček & Tyll, 2010, str. 38):

Při uzavření smlouvy outsourcingu mohou být využity různé smluvní typy a zároveň dochází i k podpisu více smluvních typů v rámci jednoho jednání. Ze smluvních typů upravených občanským zákoníkem jsou pro outsourcing nejčastěji využity:

- Smlouva o dílo,
- Nájemní smlouva,
- Mandátní smlouva,
- Nepojmenovaná (inominátní) smlouva.

3.1.1 Smlouva o dílo

Smlouva o dílo je jedna ze základních smluv, se kterou je možné se setkat. Může nastat problém, protože dílo je podle zákona chápáno jako činnost přesně časově ukončená, zatímco outsourcing je činnost neustále probíhající a opakovatelná.

Občanský zákoník definuje dílo jako:

Dílem se rozumí zhotovení určité věci, nespadá-li pod kupní smlouvu, a dále údržba, oprava nebo úprava věci, nebo činnost s jiným výsledkem. Dílem se rozumí vždy zhotovení, údržba, oprava nebo úprava stavby nebo její části. (Zákon č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník, § 2587)

3.1.2 Nájemní smlouva

Nájem je svým způsobem outsourcingem, neboť se zajišťují některé zdroje externím způsobem. Lze uvažovat, že by se mohlo jednat o nájem operativní či finanční.

Zákon stanovuje předmět nájmu jako:

„(1) Pronajmout lze věc nemovitou i nezužitelnou věc movitou. Pronajmout lze i část nemovité věci; co se dále stanoví o věci, použije se i pro nájem její části.“

„(2) Pronajmout lze i věc, která v budoucnu teprve vznikne, je-li ji možné dostatečně přesně určit při uzavření nájemní smlouvy.“ (Zákon č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník, § 2202)

Věc je v zákoně definována jako:

„Věc v právním smyslu (dále jen „věc“) je vše, co je rozdílné od osoby a slouží potřebě lidí.“ (Zákon č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník, § 489)

3.1.3 Mandátní smlouva

Tento typ smlouvy lze využít, pokud má objednavatel zájem pouze o to, aby pro něj dodavatel (mandatář) zařizoval určité úkony vůči třetím osobám a fungoval tedy pouze jako prostředník a objednavatel nebyl nucen jednat s jednotlivými třetími stranami. Na dodavatele by byla přenesena jenom část jednací, protože objednavatel by byl nadále subjektem, který je vázaný ve všech smluvních vztazích.

3.1.4 Nepojmenované (inominátní) smlouvy

Rydvalová (2007), Maisner (2012) i Dvořáček (2010) shledávají tuto formu smlouvy za nejvýhodnější. Tato smlouva není upravena žádným právním řádem jako smlouvy typové. Poskytuje tedy stranám mnohem větší volnost a individualizaci oproti smlouvám typovým. Její výhoda je zároveň i její největší nevýhoda a v tom smyslu, že právě tato volnost u nepojmenované smlouvy znamená, že nelze aplikovat zákonná ustanovení z jiných, tedy typových smluv. Proto je velmi nezbytné dbát při sepisování této smlouvy

na její text, aby bylo zahrnuto vše nezbytně důležité, protože v případě absence některé smluvní úpravy není možné použít k nápravě text zákona, jako je tomu u smluv typových. (Maisner & Černý, 2012, str. 52) (Dvořáček & Tyll, 2010, str. 38) (Rydvalová & Jiří, 2007, str. 40)

3.2 Členění smlouvy

V případě outsourcingu je členění smlouvy zásadní v tom smyslu, že se musí vypořádat s požadavky na smluvní zajištění ve všech fázích outsourcingu. Konkrétně od převzetí poskytování služeb poskytovatelem, přes poskytování služeb až po zpětné předání služeb zákazníkovi po ukončení smlouvy. Smlouva by měla být dostatečně flexibilní a umožnit tak vstupujícím stranám reagovat na případné změny. Specifikace služeb, které dodavatel poskytuje, musí být známy obou stranám a musí být řádně formulovány, aby bylo jasné, jaké služby a komu jsou poskytovány. Klíčovou částí smlouvy je část, kde jsou zaznamenány konkrétní měřitelné údaje o poskytovaných službách. (Stýblo, 2005, str. 23) (Maisner & Černý, 2012, str. 58)

3.3 Obsah smlouvy

Ať už se smluvní strany dohodnou na jakékoliv formě smlouvy, je důležité, aby obsahovala následující základní ustanovení (Maisner & Černý, 2012, str. 58):

- Úvodní ustanovení,
- Účel smlouvy,
- Předmět smlouvy,
- Doba trvání smlouvy.

3.3.1 Úvodní ustanovení

Úvodní ustanovení obvykle obsahuje definice předmětu činnosti vstupujících stran, právní režim a právní předpisy vztahující se ke smlouvě. Příklad úvodního ustanovení může být:

„Poskytovatel prohlašuje, že je právnickou osobou řádně založenou a existující podle českého právního řádu, a že splňuje veškeré podmínky a požadavky v této smlouvě stanovené a je oprávněn tuto smlouvu uzavřít a řádně plnit závazky v ní obsažené.“
(Maisner & Černý, 2012, str. 58)

3.3.2 Účel smlouvy

Účel smlouvy je vhodným nástrojem k interpretaci obsahu. Cílem této části je nejen definice cíle a účelu smlouvy, ale také může obsahovat jak tento cíl nebo účel chtějí strany naplnit. Příkladem může být:

„Účelem této smlouvy je realizace Projektu, tedy outsourcingu Stávajících služeb Zákazníka tak, že tyto služby budou hrazeny Službami poskytovanými Zákazníkovi a dalším Uživatelům.“

„Pro dosažení výše popsaného účelu se Smluvní strany dohodly na:

- Převzetí a poskytování Stávajících služeb Poskytovatelem;*
- Transformaci Stávajících služeb na Služby dle nové specifikace a poskytování Služeb Uživatelům po dobu určenou v této Smlouvě;*
- Převzetí Služeb zpátky Zákazníkem po skončení sjednané doby poskytování Služeb podle této Smlouvy“ (Maisner & Černý, 2012, str. 59)*

3.3.3 Předmět smlouvy

Předmět smlouvy definuje závazek poskytovat služby. Z důvodu častého rozdělení kvůli obsáhlosti popisu služeb, bývají jednotlivé popisy uvedeny v samostatných přílohách. V případě nesrovnalostí a pro vyloučení možných pochybností o obsahu smlouvy je vhodné, aby byl uveden i vzor objednávky a aby byl i součástí smlouvy. Například:

„Poskytovatel se touto Smlouvou zavazuje:

Poskytnout plnění popsané v Příloze X, nezbytné pro realizaci etapy Přejchod a Migrace, v souladu s Přílohou X této Smlouvy, které podmínkou pro umožnění poskytování Služeb, a současně v etapě Přejchod a Migrace poskytovat po dobu od skončení části Přejchod do skončení části Migrace Uživatelům Stávající služby“. (Maisner & Černý, 2012, str. 61)

3.3.4 Doba trvání smlouvy

Dohodnutí o délce trvání smlouvy je pouze v kompetenci smluvních stran a tím je zcela individuální. Celkovou dobu si tedy stavují strany samy. Doba je však rozdělena do několika částí, resp. fází.

„První fáze je doba, kdy jsou služby převáděny na poskytovatele; druhá fáze je období poskytování služeb poskytovatelem a poslední fáze se týká zpětného převedení služeb na zákazníka“ (Maisner & Černý, 2012, str. 61)

Rydvalová (2007) dále uvádí, že by v rámci outsourcingové smlouvy mělo být například:

- Stanovení ceny,
- Doložka o důvěrnosti poskytovaných informací,
- Smluvní pokuty,
- Způsoby ukončení partnerského vztahu,
- Odpovědnost smluvních stran.

3.3.5 Stanovení ceny

Tato položka by neměla být opomenuta především z důvodu, že je většinou právě tím podnětem pro outsourcing, ale třeba i z důvodu dlouhodobé spolupráce, která může trvat přes 1 rok. Ve smlouvě by mělo být zahrnuto protiinflační opatření. Dále by si měl objednavatel být vědom své případné závislosti na těchto službách a na stanovené cenové hladině, protože se může stát, že dodavatel nebude schopen za daných finančních podmínek plnit své závazky dostatečně kvalitně.

3.3.6 Doložka o důvěrnosti poskytovaných informací

V rámci spolupráce dochází velice často k výměně důvěrných informací. Z tohoto důvodu by mělo být ve smlouvě uvedeno, jaký bude postup pro zajištění ochrany dat.

3.3.7 Smluvní pokuty

Objednavatel by měl mít možnost kontroly kvality plnění předmětu smlouvy s právem na případnou náhradu. Odpovědnost za škodu je dána zákonem. Měla by být i zahrnuta výše náhrad, resp. její omezení za způsobené škody. Dodavatel může být pojištěn na takové případy ve prospěch objednavatele, i toto by mělo být součástí smlouvy. (Rydvalová & Jirí, 2007, str. 41)

3.3.8 Způsoby ukončení partnerského vztahu

Ukončit smlouvu jde několika způsoby:

- Předčasné ukončení,
 - Umožňuje objednavateli předčasně ukončit spolupráci a umožňuje najít náhradní řešení včas.,

- Smlouva by měla obsahovat, kdy nejdříve lze předčasně ukončit bez značné penalizace, a jak dlouhá by měla být případná výpovědní lhůta.
- Odstoupením,
 - V případě, kdy jedna ze stran neplní své závazky uvedené ve smlouvě, by měla smlouva obsahovat údaje, kdy mohou strany od smlouvy odstoupit s okamžitou platností.
- Zrušení dohodou,
 - Pokud se obě strany domluví, že již nadále nechtějí spolupracovat, dohodnout se tak k řádnému ukončení k určitému datu. (Rydvalová & Jiří, 2007, str. 42)

3.3.9 Odpovědnost smluvních stran

Je nutné uvést, že odpovědnost za kvalitu služeb je na obou stranách smlouvy. Přesné informace ohledně odpovědnosti v oblasti účetnictví nám říká Zákon č. 563/1991 Sb., Zákon o účetnictví. Důležitý je právě §5 zmíněného zákona, který říká v odst. 1:

„Účetní jednotky mohou pověřit vedením svého účetnictví i jinou právnickou nebo fyzickou osobu.“

To je tedy právě případ outsourcingu účetnictví. Objednavatel by však neměl opomenout odst. 2, který říká:

„Pověřením podle odstavce 1 se nezavazuje účetní jednotka odpovědnosti za vedení účetnictví.“

Pověřením správy účetnictví třetí osobu nezavazuje původní účetní jednotku odpovědnosti za vedení účetnictví. Lze konstatovat, že za účetnictví v tomto případě odpovídá, jak poskytovatel služeb, tak i jejich objednavatel. Ve smlouvě by měly být určeny odpovědnosti za případné škody a případné penále či pokuty a dále by mělo být uvedeno, že poskytovatel zodpovídá pouze za informace a podklady poskytnuté zadavatelem.

3.3.10 Odpovědnost klienta

Pokud vznikne pochybení na straně klienta z důvodu neúplného či špatného dodání důležitých informací je poskytovatel služeb osvobozen, resp. zbaven viny. Účetní je podle zákona o účetnictví a podle platného daňového řádu odpovědný pouze za nesplnění povinností vyplývajících ze zmíněných zákonů. (Zákon č. 563/1991 Sb., Zákon o účetnictví, Zákon č. 280/2009 Sb. Daňový řád)

3.3.11 Odpovědnost poskytovatele

Pokud vznikne pochybení u poskytovatele outsourcingu, je dodavatel těchto služeb povinen převzít odpovědnost a uhradit případné škody, které způsobil. Výše škody a šíře odpovědnosti by měla být a bývá součástí sjednaných podmínek ve smlouvě. Může nastat situace, kdy případné škody způsobil zaměstnanec. V tomto případě je poté postupováno podle zákona č. 262/2006 Sb. Zákoníku práce. V § 250 tohoto zákona lze najít následující ustanovení, které říká:

„(1) Zaměstnanec je povinen nahradit zaměstnavateli škodu, kterou mu způsobil zaviněným porušením povinností při plnění pracovních úkolů nebo v přímé souvislosti s ním.“

„(2) Byla-li škoda způsobena také porušením povinností ze strany zaměstnavatele, povinnost zaměstnance nahradit škodu se poměrně omezí.“

„(3) Zaměstnavatel je povinen prokázat zavinění zaměstnance, s výjimkou případů uvedených v § 252 a 255.“

Rozsah a způsob úhrady vzniklých škod upravuje §257 stejného zákona:

„(1) Zaměstnanec, který má povinnost nahradit škodu podle § 250, je povinen nahradit zaměstnavateli skutečnou škodu, a to v penězích, jestliže neodčiní škodu uvedením v předešlý stav.““

Odstavce 2, 3, 4 a 5 stejného paragrafu následně upravují výši a rozmezí. Odst. 2 hovoří o tom, že výše nesmí překročit čtyřapůlnásobek průměrného měsíčního výdělku. Toto omezení neplatí v momentě, kdy škoda byla způsobena úmyslně, nebo osoba byla pod vlivem návykových látek. V případě úmyslu může zaměstnavatel požadovat náhradu ušlého zisku. Pokud škodu způsobil i zaměstnavatel pak zaměstnanec hradí pouze poměrnou část. Je-li se způsobenou škodou vázáno více zaměstnanců, pak je povinen každý z nich hradit poměrnou část způsobené škody. (Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce)

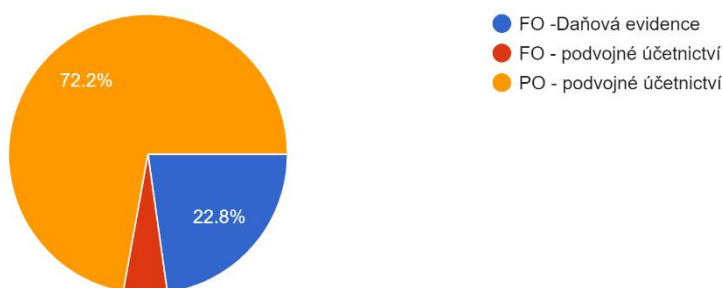
4 Praktická část

4.1 Charakteristika zkoumaného vzorku

Pro praktickou část je zvolen vzorek fyzických osob vedoucí daňovou evidenci, fyzické osoby vedoucí podvojně účetnictví a právnické osoby vedoucí podvojně účetnictví. Vzorek je dále zaměřen pouze na osoby vedoucí daňovou evidenci, mikro účetní jednotky a malé účetní jednotky v Plzeňském kraji.

Graf 1 Charakteristika vzorku respondentů podle druhu podnikání

Druh podnikání:
79 responses



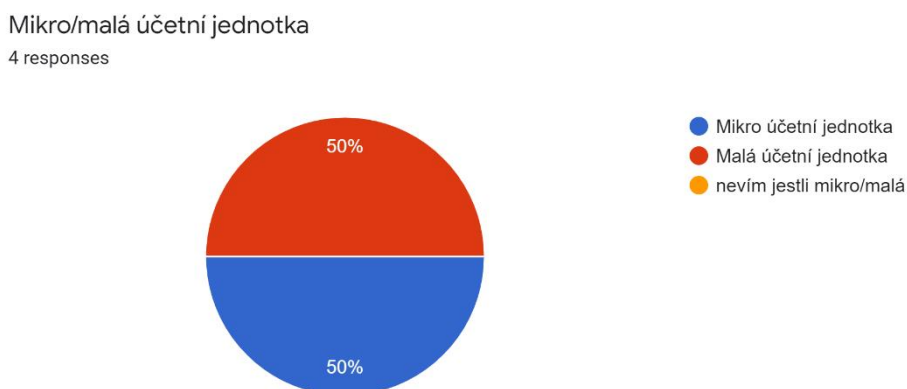
Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Z dotazníkového šetření, na který odpovědělo 79 respondentů, vyšlo, že 57 respondentů je právnickou osobou a vede podvojně účetnictví, 18 respondentů je fyzickou osobou a vede daňovou evidenci a 4 respondenti odpověděli, že jsou fyzickou osobou a vedou podvojně účetnictví (Graf 1).

Fyzické osoby – podvojně účetnictví

4 respondenti z celkového počtu odpověděli, že jsou fyzickou osobou a vedou podvojně účetnictví. Měli následně vybrat z možností, jestli jsou mikro nebo malou účetní jednotkou. (Graf 2)

Graf 2 Rozdělení respondentů podle velikosti účetní jednotky u fyzických osob vedoucí podvojně účetnictví



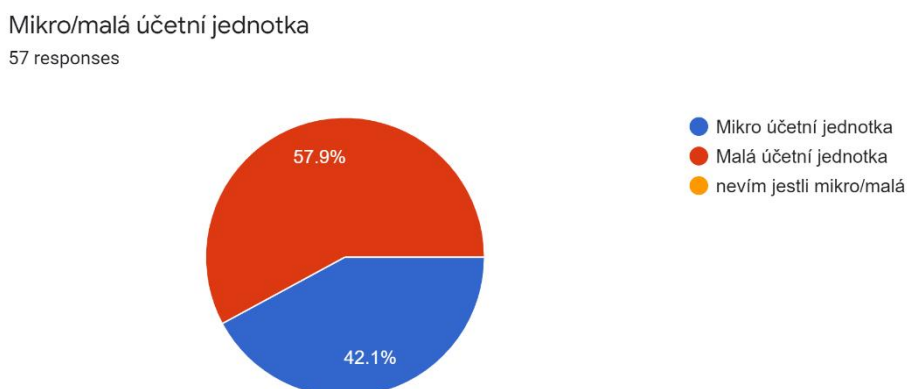
Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Z těchto 4 respondentů odpověděli, že 2 jsou mikro účetní jednotkou a 2 malou účetní jednotkou.

Právnícká osoba – podvojně účetnictví

57 respondentů odpovědělo, že jako právnická osoba vedou podvojně účetnictví. Pro účely výzkumu je bylo nutné rozdělit na mikro a malé účetní jednotky (Graf 3).

Graf 3 Rozdělení respondentů podle velikosti účetní jednotky u právnických osob vedoucí podvojně účetnictví



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Celkem z 57 respondentů co odpovědělo, že jako právnická osoba vede podvojně účetnictví je 33 respondentů (57,9 %) malou účetní jednotkou a 24 respondentů (42,1 %) mikro účetní jednotkou.

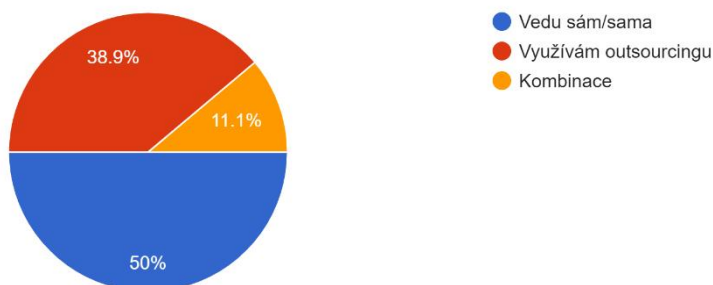
4.2 Výsledky dotazníkového šetření

4.2.1 Daňová evidence

Následující graf (Graf 4) zobrazuje rozdělení u 18 respondentů, kteří odpověděli, že vedou daňovou evidenci. Rozdělení mezi využitím outsourcingu, jestli vede respondent evidenci sám nebo kombinaci outsourcingu a vlastního zpracování.

Graf 4 Rozdělení respondentů podle způsobu vedení daňové evidence

Vedu evidenci sám/sama nebo využívám outsourcingu
18 responses



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

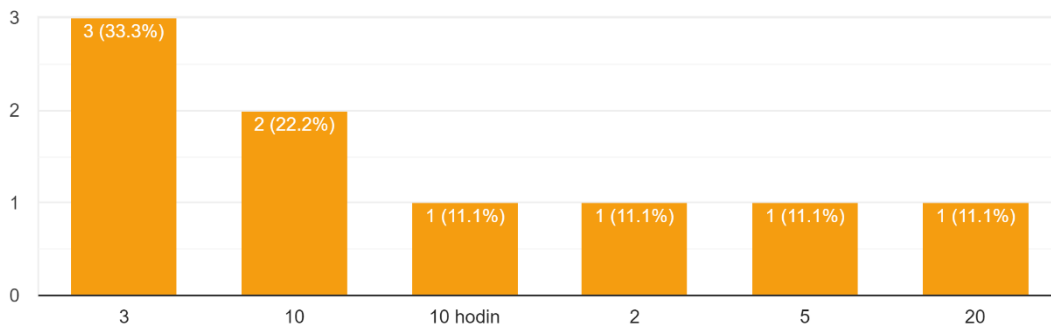
18 respondentů, kteří odpověděli, že jako fyzická osoba vedou daňovou evidenci, tak v 50 % vedou evidenci sami, 38,9 % využívají služeb outsourcingu a 11,1 % využívají kombinace, kdy částečně vedou sami a část si nechají zpracovávat od outsourcingové společnosti.

Evidenci vedu sám/sama

9 respondentů, kteří uvedli, že vedou evidenci sami, následně uvedli počet hodin strávených vedením evidence měsíčně. (Graf 5)

Graf 5 Počet hodin strávených vedením evidence měsíčně

Počet hodin strávených vedením evidence měsíčně
9 responses



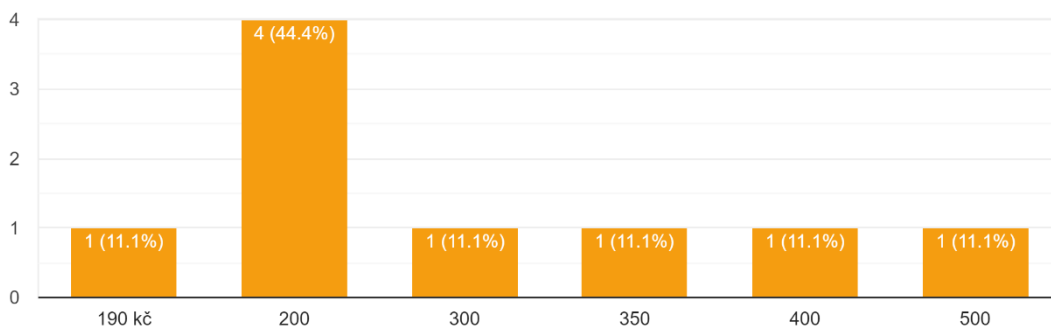
Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Ti, co vedou daňovou evidenci a vedou ji sami tak odpověděli na otázku: „Kolik hodin stráví vedením evidence měsíčně?“ 3 respondenti po 3 hodinách, 2 po 10 hodinách a po jednom odpovídali, že vedou evidenci 2, 3 a 20 hodin měsíčně. V průměru tráví vedením evidence 7 hodin měsíčně. Medián časové náročnosti vedení daňové evidence je 4 hodiny.

Dotazovaní, kteří odpověděli, že vedou evidenci sami, byli dále dotázáni, na kolik si cení hodinu své práce. (Graf 6)

Graf 6 Ocenění hodinové práce u daňové evidence

Ocenění práce (za hodinu)
9 responses



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

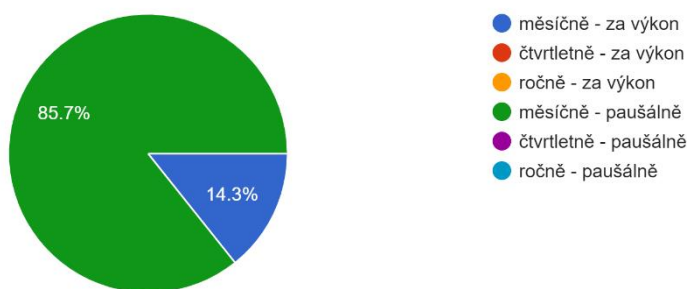
4 respondenti odpověděli, že si cení své práce v hodnotě 200 Kč za hodinu a zbytek odpovídali po jednom v hodnotě 190 Kč, 300 Kč, 350 Kč, 400 Kč a 500 Kč. V průměru si svou práci cenili v hodnotě 282,22 Kč za hodinu. Respondent se ohodnotil, že ho vlastní zpracování evidence vychází měsíčně v průměru 2546 Kč. Medián vlastního ohodnocení má hodnotu 1600 Kč měsíčně.

Využití outsourcingu (daňová evidence)

Respondenti, kteří vybrali možnost, že evidenci si nechávají zpracovávat externě, následně vybírali z možností, jak často platí a jakou formou, jestli paušálně nebo za výkon. (Graf 7)

Graf 7 Časové rozlišení plateb za outsourcing u daňové evidence

Placení za outsourcing
7 responses



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Fyzické osoby s daňovou evidencí, které využívají outsourcing (7 respondentů), v dotazníku odpověděly, že platí převážně měsíčně. 6 respondentů (85,7 %) odpovědělo, že platí měsíčně paušálně, 1 respondent (14,3 %) platí měsíčně za výkon.

Kombinace vedení účetnictví a outsourcingu (daňová evidence)

2 z 18 respondentů odpověděli, že využívají kombinaci vlastního zpracování a outsourcingu při zpracování daňové evidence.

Graf 8 Časové rozlišení plateb za outsourcing u kombinovaného vedení daňové evidence

Placení za outsourcing
2 responses



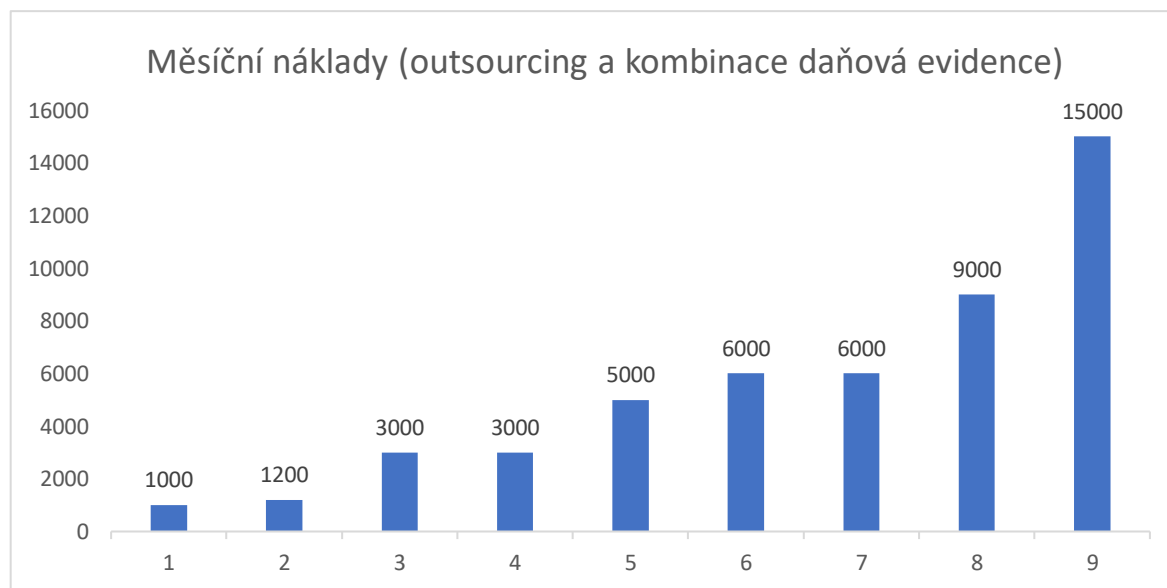
Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

1 respondent uvedl, že za outsourcing platí měsíčně paušálně a druhý odpověděl, že za outsourcing platí čtvrtletně za výkon.

Měsíční náklady – (outsourcing a kombinace daňové evidence)

Celkem 9 respondentů, kteří odpověděli, že platí za outsourcing měsíčně (7 za outsourcing, 2 kombinace outsourcingu a vlastního zpracování), vyplňovali, kolik měsíčně za outsourcing platí.

Graf 9 Měsíční náklady za outsourcing u daňové evidence



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

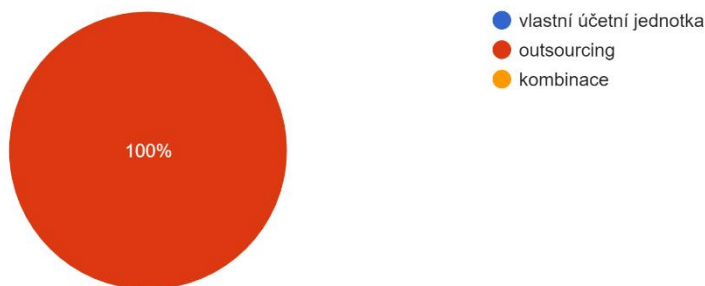
2 respondenti odpověděli, že platí měsíčně 3000 Kč, 2 platí 6000 Kč. Každý další respondent platí měsíčně jinou částku, konkrétně 1000 Kč, 1200 Kč, 5000 Kč, 9000 Kč a 15 000 Kč. V průměru měsíčně platí 5467 Kč. Medián měsíčních plateb je 5000 Kč.

4.2.2 Mikro účetní jednotka fyzická osoba

2 respondenti ze 4, kteří odpověděli, že jsou mikro účetní jednotkou, následně vybírali, jestli mají vlastní účetní jednotku nebo využívají outsourcingu.

Graf 10 Rozdělení respondentů podle vedení účetnictví u fyzických osob s mikro účetní jednotkou

Vlastní účetní jednotka nebo využití outsourcingu?
2 responses



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

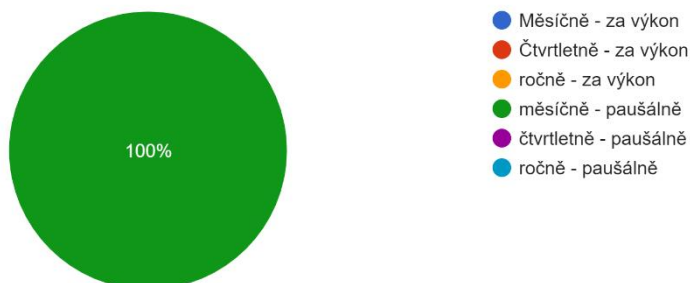
Oba respondenti, kteří odpověděli, že jsou mikro fyzická osoba, využívají outsourcing.

Outsourcing vedení účetnictví (mikro fyzická osoba)

Ti, co odpověděli, že jako fyzická osoba jsou mikro účetní jednotkou a využívají outsourcing, následně vybírali z možností, jak často a jakou formou platí.

Graf 11 Časové rozlišení plateb za outsourcing u fyzických osob s mikro účetní jednotkou

Placení za outsourcing
2 responses



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

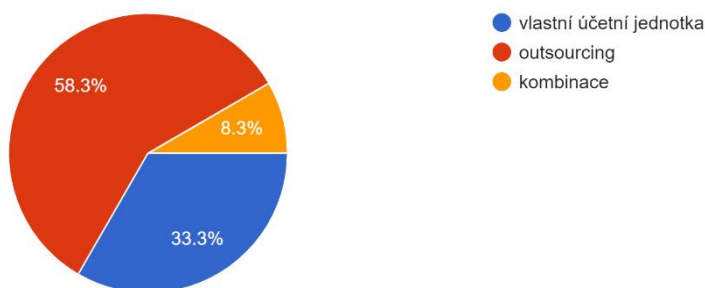
Oba respondenti odpověděli, že platí měsíčně paušálně. V průměru platí 7000 Kč za měsíc.

4.2.3 Mikro účetní jednotka právnická osoba

Respondent, který uvedl, že jako právnická osoba je mikro účetní jednotkou, následně vybíral z možností, jestli využívá outsourcing, účetnictví zpracovává interně nebo kombinuje outsourcing a vlastní zpracování.

Graf 12 Rozdělení respondentů podle způsobu vedení účetnictví u právnických osob s mikro účetní jednotkou

Vlastní účetní jednotka nebo využití outsourcingu?
24 responses



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

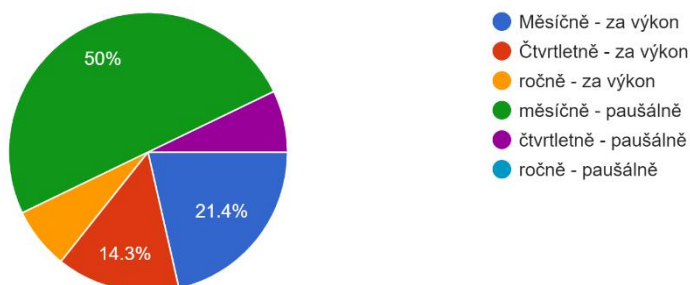
Z 24 respondentů, kteří zvolili, že jsou mikro účetní jednotkou 14 respondentů (58,3 %) využívá služeb outsourcingu, 8 respondentů (33,3 %) si zpracovává účetnictví interně, 2 respondenti (8,3 %) kombinuje externí a interní zpracovávání účetnictví.

Outsourcing vedení účetnictví (mikro právnická osoba)

Celkem 14 respondentů uvedlo, že jako právnická osoba a jako mikro účetní jednotka využívá outsourcing. Dotazovaný vybíral z uzavřených možností častost a formu plateb.

Graf 13 Časové rozlišení plateb za outsourcing u právnických osob s mikro účetní jednotkou

Placení za outsourcing
14 responses



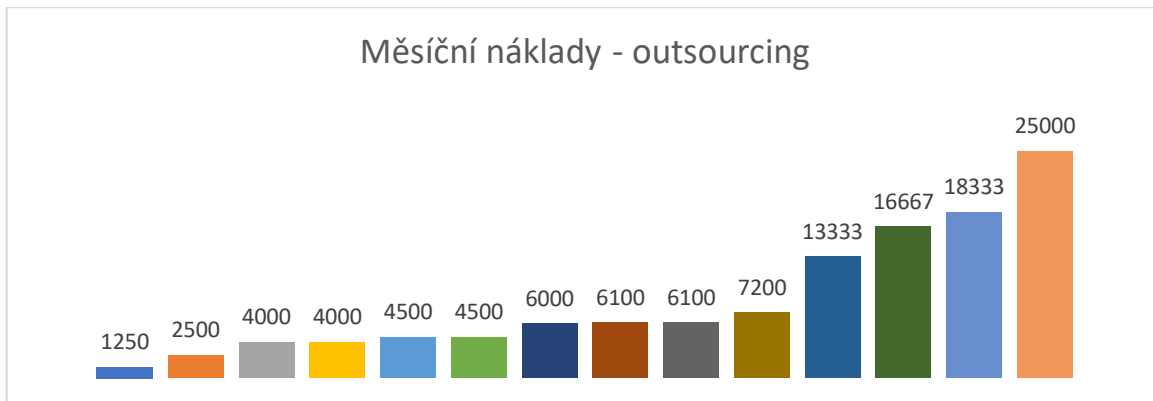
Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Ze 14 dotazovaných, kteří uvedli, že využívají outsourcing, 50 % platí měsíčně paušálně, 21,4 % platí měsíčně za výkon a 14,3 % platí čtvrtletně za výkon. Po jedné odpovědi v hodnotě 7,15 % platí ročně za výkon i čtvrtletně paušálně.

Měsíční náklady (outsourcing mikro právnická osoba)

V následujícím grafu (Graf 14) jsou zobrazeny měsíční náklady. Čtvrtletní a roční náklady jsou převedeny na měsíční náklady. Z grafu vidět poměrně velký rozdíl mezi minimální a maximální částkou. Rozdíl v těchto nákladech může být způsoben povahou podnikání a k tomu příslušnou administrativní zátěží.

Graf 14 Měsíční náklady za outsourcing u právnických osob s mikro účetní jednotkou



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

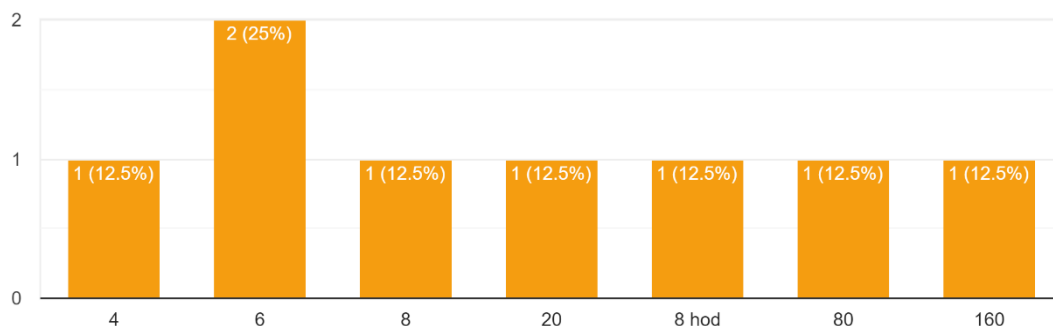
Průměrné měsíční náklady za outsourcing u mikro účetních jednotek právnických osob jsou 8535 Kč. Medián těchto nákladů je 6050 Kč měsíčně.

Vlastní účetní jednotka (mikro právnická osoba)

Celkem 8 respondentů odpovědělo, že jako právnická osoba a mikro účetní jednotka vedou účetnictví interně. Následující graf (Graf 15) zobrazuje počet, na kolik hodin denně účetní pracuje. U více účetních pracovníků byl dotazovaný vyzván, aby hodiny sčítal.

Graf 15 Počet hodin strávených vedením účetnictví denně u právnických osob s mikro účetní jednotkou

Počet hodin strávených vedením účetnictví denně (u více účetních sčítat)
8 responses



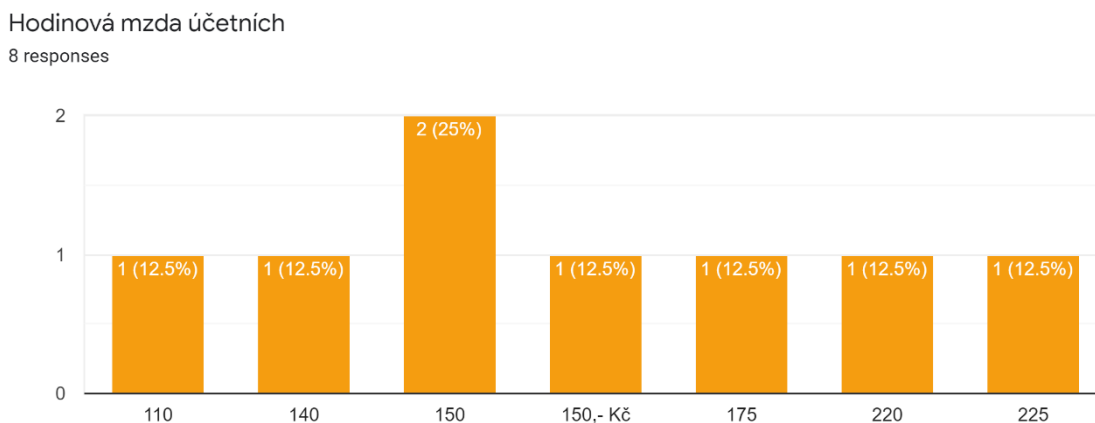
Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Dle předpokladu autora 2 respondenti omylem uvedli celkový počet hodin za měsíc, proto je s těmito hodnotami nadále počítáno a jsou zahrnuty do průměru. Průměrný počet hodin

vedením účetnictví je u mikro účetních jednotek právnických osob 8 hodin denně, 160 hodin měsíčně. Medián je 7 hodin denně.

Respondent po uvedení počtu hodin následně uváděl hodinovou mzdu účetního pracovníka, tyto částky jsou zobrazeny v grafu níže (Graf 16).

Graf 16 Hodinová mzda účetních u právnických osob s mikro účetní jednotkou



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Hodinová mzda účetních je v průměru 165 Kč za hodinu. Medián je 150 Kč za hodinu.

Kombinace vedení účetnictví a outsourcingu (mikro právnická osoba)

2 respondenti odpověděli, že jako právnická osoba a jako mikro účetní jednotka využívají kombinace outsourcingu a vlastního zpracování. Respondent měl uvést četost a formu plateb za outsourcing (Graf 17), počet hodin strávených vedením účetnictví měsíčně a hodinovou mzdu účetního pracovníka.

Graf 17 Časové rozlišení plateb za outsourcing u kombinace u právnických osob s mikro účetní jednotkou

Placení za outsourcing
2 responses



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

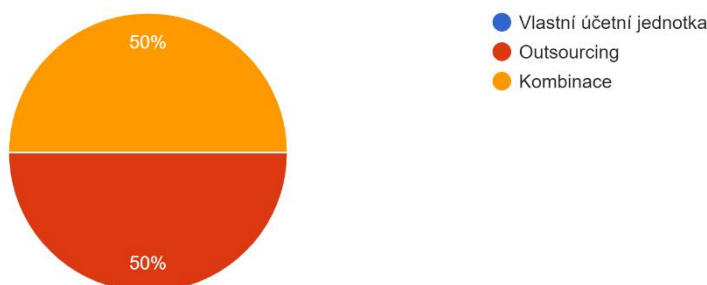
1 respondent uvedl, že platí měsíčně paušálně za outsourcing 3000 Kč a účetnímu pracovníkovi platí 3000 Kč měsíčně. Druhý respondent uvedl, že platí ročně za outsourcing za výkon 12 000 Kč a účetnímu pracovníkovi platí 2500 Kč měsíčně.

4.2.4 Malá účetní jednotka fyzická osoba

Zbylí 2 respondenti, kteří odpověděli, že jako fyzická osoba jsou malou účetní jednotkou, následně vybírali z možností, jestli mají vlastní účetní jednotku, využívají outsourcing nebo kombinace zmíněných.

Graf 18 Rozdělení respondentů podle vedení účetnictví u fyzických osob s malou účetní jednotkou

Vlastní účetní jednotka nebo využití outsourcingu?
2 responses



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

1 respondent uvedl, že využívá outsourcingu plně a druhý odpověděl, že outsourcing využívá jen částečně s kombinací vlastního zpracování.

Za outsourcing platí respondent, který využívá tyto služby plně, 20 000 Kč měsíčně paušálně.

Druhý respondent, který uvedl, že využívá kombinace, platí za outsourcing měsíčně za výkon 6000 Kč. Za účetního pracovníka platí měsíčně 24 000 Kč.

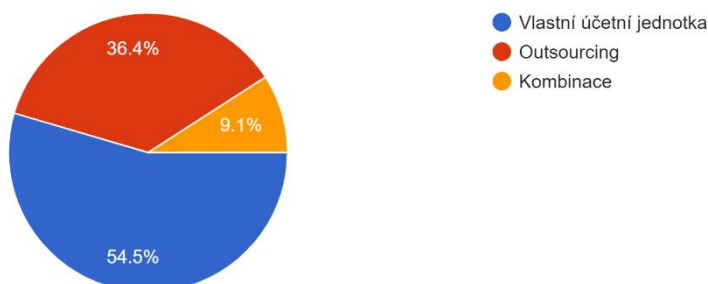
4.2.5 Malá účetní jednotka právnická osoba

Respondenti, kteří odpověděli, že jako právnická osoba jsou malou účetní jednotkou, vybírali z možností, jestli mají vlastní účetní jednotku nebo využívají outsourcingových služeb nebo kombinují outsourcing a vlastní zpracování. (Graf 19)

Graf 19 Rozdělení respondentů podle způsobu vedení účetnictví u právnických osob s malou účetní jednotkou

Vlastní účetní jednotka nebo využití outsourcingu?

33 responses



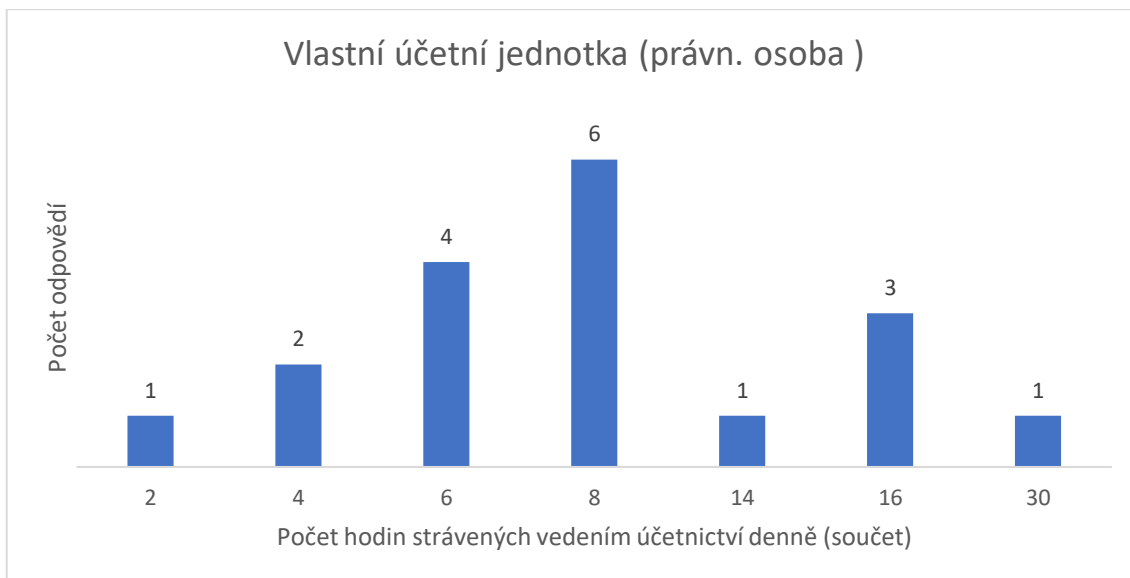
Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Z 33 respondentů odpovědělo, že 18 (54,4 %) mají vlastní účetního pracovníka, a tedy účetnictví zpracovávají interně. 12 respondentů (36,4 %) využívá outsourcing a 3 respondenti (9,1 %) využívá kombinace externích služeb a vlastního zpracování.

Vlastní účetní pracovník (malá právnická osoba)

18 dotazovaných uvedlo, že mají vlastní účetní jednotku. Ti následně vypsali, kolik hodin denně účetní pracuje. V případě u více zaměstnaných účetních měl respondent hodiny sčítat.

Graf 20 Počet hodin strávených vedením účetnictví denně u právnických osob s malou účetní jednotkou

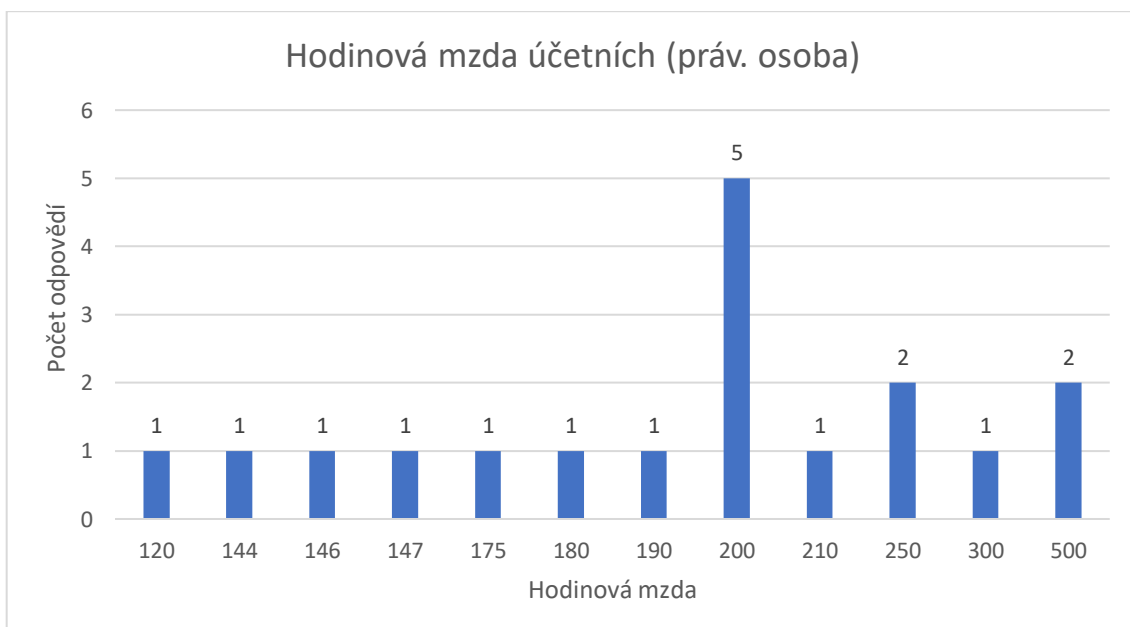


Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Průměrný počet hodin strávených vedením účetnictvím je 9,6 hodiny denně.

Respondent k uvedenému počtu hodin měl dále napsat hodinovou mzdu účetních. (Graf 21)

Graf 21 Hodinová mzda účetních u právnických osob s malou účetní jednotkou



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

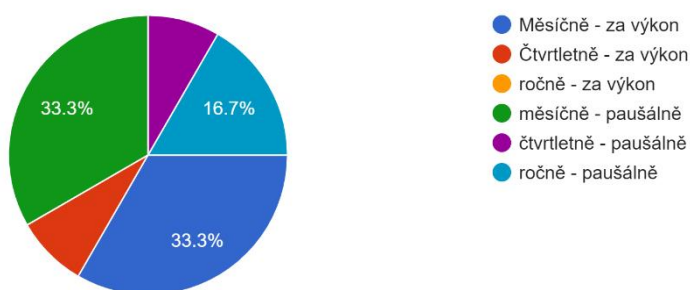
Průměrná hodinová mzda účetních u právnických osob v malých účetních jednotkách činí 228,44 Kč. Nejčastěji se vyskytuje mzda 200 Kč. Medián hodinové mzdy je 200 Kč za hodinu.

Outsourcing vedení účetnictví (malá právnická osoba)

Respondent, který uvedl, že je právnická osoba a malá účetní jednotka a že využívá služeb outsourcingu, následně měl uvést častost a formu plateb.

Graf 22 Časové rozlišení plateb za outsourcing u právnických osob s malou účetní jednotkou

Placení za outsourcing
12 responses



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Ze 12 respondentů, kteří odpověděli, že pro vedení účetnictví využívají služeb outsourcingu, 8 respondentů (66,6 %) platí měsíčně, z toho 4 (33,3 %) platí za výkon a 4 (33,3 %) platí paušálně. 2 respondenti odpověděli, že platí ročně paušálně, a po jedné odpovědi odpovídali čtvrtletně za výkon a čtvrtletně paušálně.

Respondent následně vyplnil, kolik za dané období platí v Kč. Všechny hodnoty byly převedeny na měsíční hodnoty.

Graf 23 Měsíční náklady za outsourcing u právnických osob s malou účetní jednotkou



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

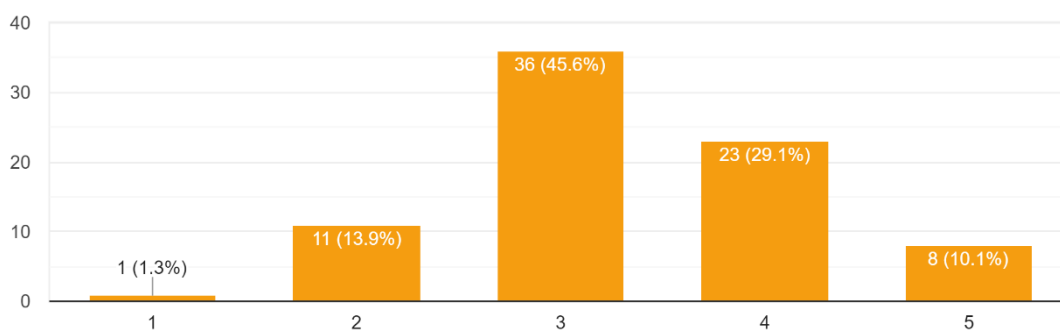
Průměrné měsíční náklady za outsourcingu u malých právnických osob činí 22 111 Kč. Medián měsíčních nákladů za outsourcing je 20 000 Kč měsíčně.

Náklady za evidenci podnikatelské činnosti

Poslední otázka se týkala toho, zda respondenti zaznamenali meziroční změnu v nákladech. Odpovídali na škále od 1 do 5, kde 1 znamená, že náklady poklesly, a 5 znamená, že náklady meziročně vzrostli.

Graf 24 Meziroční změna nákladů

Zaznamenali jste meziročně změnu nákladů
79 responses



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Ze 79 respondentů 1 odpověděl, že jemu náklady meziročně poklesly, 11 respondentů odpovědělo, že náklady mírně poklesly. 36 respondentů odpovědělo, že nezaznamenali

změny v nákladech, 23 odpovědělo, že se náklady mírně zvýšily a 8 respondentů odpovědělo, že jim náklady meziročně vzrostli.

Shrnutí

Největší zastoupení ve výzkumu má právnická osoba s podvojným vedením účetnictví v hodnotě 72,2 %, druhé nejpočetnější zastoupení má fyzická osoba vedoucí daňovou evidenci s 22,8 %, zbylých 5 % zastupuje fyzická osoba vedoucí podvojně účetnictví.

35 respondentů má vlastního účetního pracovníka a účetnictví zpracovává interně, 36 respondentů využívá služeb outsourcingových firem a 8 respondentů kombinuje vlastní zpracování s outsourcingem.

Respondenti, kteří uvedli, že jsou právnickou osobou, jsou z 57,9 % malou účetní jednotkou a ve 42,1 % mikro účetní jednotkou.

U daňové evidence 50 % respondentů zpracovává evidenci vlastními silami, 38,9 % respondentů využívá outsourcingu a 11,1 % kombinuje vlastní zpracování a outsourcing. Vlastní zpracování evidence ohodnotili respondenti v průměru ve výši 2546 Kč měsíčně. Za outsourcing měsíčně platí v průměru 5473 Kč.

U mikro účetní jednotek má využívá outsourcingu 58,3 % respondentů. Vlastního účetního pracovníka má 33,3 % respondentů. 8,3 % respondentů kombinuje vlastní zpracování a outsourcing. Účetnímu platí průměrně 26 660 Kč měsíčně. Za outsourcing platí v průměru 10 403 Kč měsíčně.

U malých účetních jednotek 54,5 % respondentů má vlastního účetního pracovníka. 36,4 % respondentů využívá outsourcingu a 9,1 % kombinuje outsourcing a vlastní zpracování. Náklady na vlastního účetního pracovníka u malých účetních jednotek jsou v průměru 35 282 Kč měsíčně. Náklady na outsourcingu jsou 22 111 Kč měsíčně.

Tabulka 2 Časová a finanční náročnost evidence podnikatelské činnosti – formou outsourcingu

	Daňová evidence	Podvojně účetnictví	
		Mikro ÚJ	Malá ÚJ
Časová náročnost – v hod/měsíčně	X	X	X
Celkové měsíční náklady – průměr	5473 Kč	10 403 Kč	22 111 Kč
Celkové měsíční náklady – medián	5000 Kč	6050 Kč	20 000 Kč
Náklady na hodinu práce – průměr	34 Kč	65 Kč	138 Kč
Náklady na hodinu práce – medián	31 Kč	38 Kč	125 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Výše uvedená tabulka zobrazuje měsíční a hodinové náklady na outsourcing. Pro výpočet nákladů outsourcingu na hodinu bylo pracováno se standartní jednosměrnou 8hodinovou pracovní dobou a 20 pracovními dny v měsíci. Celkem tedy měsíční pracovní časová náročnost na outsourcing byla stanovena na 160 hodin. Z hodnot tabulky je zřejmé, že výše nákladů souvisí se způsobem vedení evidence, podvojněho účetnictví a velikostí účetní jednotky.

Tabulka 3 Časová a finanční náročnost evidence podnikatelské činnosti – vlastní účetní pracovník

	Daňová evidence	Podvojně účetnictví	
		Mikro ÚJ	Malá ÚJ
Časová náročnost – v hod/měsíčně	7 h	166 h	167 h
Celkové měsíční náklady – průměr	2546 Kč	26 660 Kč	35 282 Kč
Celkové měsíční náklady – medián	1600 Kč	19 500 Kč	26 400 Kč
Náklady na hodinu práce – průměr	16 Kč	167 Kč	220 Kč
Náklady na hodinu práce – medián	10 Kč	122 Kč	165 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Z výše uvedené tabulky je na první pohled zřejmé, že měsíční a hodinové náklady u daňové evidence na vlastní zpracování jsou výrazně nižší než náklady na outsourcing. Naopak u podvojného účetnictví jsou náklady na účetního pracovníka v porovnání s náklady na outsourcing vyšší. V této tabulce je možné vidět, že výše nákladů u vlastního zpracování souvisí se způsobem vedení evidence, podvojného účetnictví a velikostí účetní jednotky.

5 Zhodnocení výsledků výzkumu

5.1 F-test – test rozdílu 2 rozptylů

Nulová hypotéza H_0 : rozptyly se shodují

Alternativní hypotéza H_1 : rozptyly jsou rozdílné

Pro výpočet F-testu je nutné vycházet z dat z dvou výběrových souborů. V tomto případě se jedná o soubory dat s náklady na účetního pracovníka jako první soubor a náklady na outsourcing jako druhý soubor.

Následně jsou vypočítány výběrové rozptyly stanovených souborů.

$$s_1^2 = \frac{\sum x^2 - \frac{(\sum x_i)^2}{n_1}}{n_1 - 1} \quad (1)$$

$$s_2^2 = \frac{\sum x^2 - \frac{(\sum x_i)^2}{n_2}}{n_2 - 1} \quad (2)$$

$$s_1^2 = 430\,531\,532.523617$$

$$s_2^2 = 140\,209\,052.52849$$

Pro výpočet testovacího kritéria jsou nutné i počty stupňů volnosti, označeny jako v_1 a v_2 .

$$v_1 = 39 - 1 = 38$$

$$v_2 = 40 - 1 = 39$$

Testovací statistika T

$$T(s_1, s_2) = \frac{\text{většírozptylů}(s_1^2, s_2^2)}{\text{menšírozptylů}(s_1^2, s_2^2)} \quad (3)$$

$$T = 3.07064005326$$

P-hodnota

$$p\text{-hodnota} = 2 * \min(F(T(s_1, s_2)), 1 - F(T(s_1, s_2))) \quad (4)$$

$$MS\ Excel = F.DIST(3.07064005326; 38; 39; 1)$$

$$p\text{-hodnota} = 0.000718046$$

P-hodnota vyšla menší hladina statistické významnosti, respektive menší než 5 %. Závěrem tohoto testu je tedy zamítnutí nulové hypotézy H_0 F-testu. Rozptyl nákladů na vlastní zpracování je statisticky významně odlišný od rozptylu nákladů na outsourcing. Protože jsou rozptyly rozdílné je výhodnější použít robustnější Aspinové-Welchův test, oproti t-testu, který předpokládá shodnost rozptylů.

5.2 Dvouvýběrový Aspinové-Welchův test – test shody středních hodnot

Nulová hypotéza - $H_0: \mu_1^2 = \mu_2^2$

Alternativní hypotéza - $H_1: \mu_1^2 > \mu_2^2$

Testová statistika T

$$T(X, Y) = \frac{(\bar{X} - \bar{Y}) - (\mu_X - \mu_Y)}{\sqrt{\frac{s_X^2}{n_1} + \frac{s_Y^2}{n_2}}} \quad (5)$$

$$T(X, Y) = 2.89853082671211$$

Statistika T (X, Y) má při platnosti nulové hypotézy Studentovo rozdělení s v stupni volnosti.

Stupně volnosti

$$v = \frac{\left(\frac{s_X^2}{n_1} + \frac{s_Y^2}{n_2}\right)^2}{\frac{1}{n_1 - 1} * \left(\frac{s_X^2}{n_1}\right)^2 + \frac{1}{n_2 - 1} * \left(\frac{s_Y^2}{n_2}\right)^2} \quad (6)$$

$$v = 64.18815254$$

P-hodnota

$$(MS\ Excel = T.DIST.RT(2.89853082671211; 64.18815254))$$

$$p - \text{hodnota} = 0.002564761$$

P-hodnota u Aspin-Welchova testu vyšla menší než stanovená hladina významnosti 5 %. Je zamítnuta nulová hypotéza H_0 dvouvýběrového Aspin-Welchova testu. Náklady na vlastní zpracování jsou statisticky vyšší než náklady na outsourcing.

5.3 Mannův-Whitneyův – test shody mediánů

Nulová hypotéza – $H_0: x_{0.5} = y_{0.5}$

Alternativní hypotéza – $H_1: x_{0.5} > y_{0.5}$

Testová statistika

Pro výpočet testové statistiky jsou sjednoceny hodnoty z obou souborů. Následně jsou tyto hodnoty seřazeny vzestupně od nejnižších hodnot. Nejnižší hodnotě je přiřazeno pořadí 1 a poslední hodnotě pořadí číslo $n_1 + n_2$. Stejným hodnotám je přiřazeno průměrné pořadí.

$$T_1 = \text{součet pořadí hodnot 1. souboru}$$

$$T_2 = \text{součet pořadí hodnot 2. souboru}$$

Výpočet testové statistiky

$$U_1 = n_1 n_2 + \frac{n_1(n_1 + 1)}{2} - T_1 \quad (7)$$

$$U_2 = n_1 n_2 + \frac{n_2(n_2 + 1)}{2} - T_2 \quad (8)$$

$$\text{Platí } U_1 + U_2 = n_1 n_2$$

Testové kritérium

$$T(X, Y) = \frac{\min(U_1, U_2) - \frac{n_1 n_2}{2}}{\sqrt{\frac{1}{12} n_1 n_2 (n_1 + n_2 + 1)}} \quad (9)$$

$$T(X, Y) = -2.044510709$$

P-hodnota

$$(MS\ Excel = NORM.S.DIST(-2.044510709, 1))$$

$$p - \text{hodnota} = 0.02045156$$

I zde je p-hodnota menší než hladina významnosti 5 %. Nulová hypotéza Mann-Whitneyova testu je zamítnuta, medián nákladů na vlastní zpracování je větší než medián nákladů na outsourcing.

Statistickým zpracováním dat, respektive využitím testů na porovnání hodnot ve dvou souborech bylo zjištěno, že náklady na vlastní účetní pracovníky jsou větší v porovnání s náklady na outsourcing. Je tedy zamítnuta nulová hypotéza první výzkumné otázky. Náklady na vlastní zpracování jsou větší než náklady na outsourcing.

Z provedeného výzkumu byly dále zjištěny průměrné měsíční náklady na interní vedení účetnictví a průměrné náklady na vedení účetnictví outsourcingovou společností.

Z průměrných nákladů u daňové evidence, mikro a malých účetních jednotek lze konstatovat, že velikost nákladů souvisí s velikostí účetní jednotky. Nelze tedy zamítnout nulovou hypotézu druhé výzkumné otázky. Velikost nákladů na outsourcing souvisí se způsobem vykazování a velikostí účetní jednotky.

6 Závěr

V současné době je, nebo alespoň by měl být outsourcing součástí plánovacích aktivit ve firmách i u osob vedoucí daňovou evidenci. Outsourcing díky elektronizaci a digitalizaci nabývá na popularitě, a to jak na straně poptávky, tak i na straně nabídky. Firmy by se zejména měly zaměřit na svoji hlavní činnost, tzv. core business. Vedlejší aktivity by měly právě přenechávat firmám, které se na to specializují.

Úvodní kapitola se zaměřuje na teoretickou problematiku outsourcingu. Outsourcing lze definovat jako obchodní, soukromoprávní vztah mezi minimálně dvěma subjekty, kdy se jeden z nich zavazuje, že za úplatu bude poskytovat sjednané služby, či jiné výkony pro zadavatele po dobu, která dlouhodobá a trvá minimálně jeden rok. Důvody pro outsourcingu mohou být různorodé, ale zejména se jedná o důvody ekonomické, kdy zadavatel hledá možnosti, jak uspořit náklady nebo je důvod strategický, kdy se subjekt potřebuje soustředit na svou hlavní činnost a snaží se tedy optimalizovat svoje kapacity. Jsou rozlišeny i výhody a nevýhody při využití služeb outsourcingu oproti vlastním zdrojům. Mezi hlavní výhody outsourcingu lze řadit důkladnější zaměření na hlavní činnost, rozložení nákladů a přístup ke světové úrovni služeb. Mezi nevýhody pak naopak patří ztráta flexibility a operability a nedostupnost v požadovaném čase, ztráta kontroly a případná ztráta interních talentů.

Jednou z nejdůležitějších částí spolupráce s externím zpracovatelem je správně zvolená forma a správně zvolený obsah outsourcingové smlouvy. Nejpraktičtější forma smlouvy je tzv. nepojmenovaná či inominátní smlouva, která poskytuje větší volnost a možnost individualizace. Obě strany by si ale měly být vědomy, že na tento typ smlouvy nelze aplikovat zákonná ustanovení z jiných typových smluv. V případě absence či chybné úpravy není možné použít k nápravě zákon.

Přínosem této práce bylo zjištění průměrných nákladů na outsourcing a tyto náklady byly porovnány se zjištěnými průměrnými náklady na vlastní účetní pracovníky. Z provedeného výzkumu lze konstatovat, že náklady na outsourcing jsou nižší v porovnání s náklady na vlastní účetní pracovníky. Pokud firma nebo jednotlivec zamýšlí optimalizovat či snížit svoje náklady, pak outsourcing je vhodnou příležitostí, jak toho dokázat. Firma nebo jednotlivec by měli mít na vědomí případná rizika a porovnat je s potenciálními přínosy.

7 Reference

- Bazala, J. (12. Květen 2015). *Outsourcing – kdy, jak a proč*. Načteno z Logistická Akademie: <https://www.logisticaakademie.cz/blog/aktuality/outsourcing-kdy-jak-a-proc>
- Big 4 Accounting Firms. (2020). *Largest Accounting Firms In The World*. Načteno z Big 4 Accounting Firms: <https://big4accountingfirms.com/>
- Bjerring Olsen, Karsten. (6. Březen 2006). *OECD Science, Technology and Industry Working Papers*. Načteno z OECD Library: https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/productivity-impacts-of-offshoring-and-outsourcing_685237388034
- Dvořáček, J., & Tyll, L. (2010). *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. Praha, Česko: C.H. Beck.
- Flatworld Solutions. (2020). *TOP 10 REASONS TO OUTSOURCE*. Načteno z Flatworld Solutions: <https://www.flatworldsolutions.com/articles/top-ten-reasons-to-outsource.php>
- Hendl, J. (2006). *Přehled statistických metod zpracování dat: analýza a metaanalýza dat*. Praha: Portál.
- IAOP. (23. Únor 2004). *Outsourcing World Summit 2004*. Načteno z IAOP: <https://www.iaop.org/Content/35/194/1062>
- Kim, M. (20. Únor 2018). *The History Of Outsourcing*. Načteno z Medium: <https://medium.com/swlh/the-history-of-outsourcing-65fb5cdb196e>
- Maisner, M., & Černý, J. (2012). *Právní aspekty outsourcingu*. Praha, Česko: Wolters Kluwer.
- Řezanková, H. (2011). *Analýza dat z dotazníkového šetření*. Praha: Professional Publishing.
- Rydvalová, P., & Jiří, R. (2007). *Outsourcing ve firmě: průvodce pro manažera s tipy pro české prostředí*. Brno, Česko: Computer Press.

- SRMC SME. (1. Červen 2006). *A Brief History of Outsourcing*. Načteno z NC State University: <https://scm.ncsu.edu/scm-articles/article/a-brief-history-of-outsourcing>
- Stýblo, J. (2005). *Outsourcing a outplacement: vyčleňování činností a uvolňování zaměstnanců : praxe a právní souvislosti*. Praha, Česko: ASPI.
- Willcocks, L. P., Lacity, M. C., & Sauer, C. (2017). *Outsourcing and Offshoring Business Services*. Londýn, Velká Británie: Palgrave Macmillan.

Seznam obrázků

Obrázek 1 Rozhodování typu dělej nebo nakup	13
Obrázek 2 Insourcing, outsourcing a offshoring.....	15
Obrázek 3 Hierarchie cílů společnosti při outsourcingu	16
Obrázek 4 Křivka učení outsourcingu.....	23

Seznam tabulek

Tabulka 1 Výhody a nevýhody outsourcingu	21
Tabulka 2 Časová a finanční náročnost evidence podnikatelské činnosti – formou outsourcingu.....	48
Tabulka 3 Časová a finanční náročnost evidence podnikatelské činnosti – vlastní účetní pracovník	48

Seznam grafů

Graf 1 Charakteristika vzorku respondentů podle druhu podnikání	31
Graf 2 Rozdělení respondentů podle velikosti účetní jednotky u fyzických osob vedoucí podvojně účetnictví	32
Graf 3 Rozdělení respondentů podle velikosti účetní jednotky u právnických osob vedoucí podvojně účetnictví	32
Graf 4 Rozdělení respondentů podle způsobu vedení daňové evidence	33
Graf 5 Počet hodin strávených vedením evidence měsíčně.....	34
Graf 6 Ocenění hodinové práce u daňové evidence	34
Graf 7 Časové rozlišení plateb za outsourcing u daňové evidence	35
Graf 8 Časové rozlišení plateb za outsourcing u kombinovaného vedení daňové evidence	36
Graf 9 Měsíční náklady za outsourcing u daňové evidence	36
Graf 10 Rozdělení respondentů podle vedení účetnictví u fyzických osob s mikro účetní jednotkou	37
Graf 11 Časové rozlišení plateb za outsourcing u fyzických osob s mikro účetní jednotkou	38
Graf 12 Rozdělení respondentů podle způsobu vedení účetnictví u právnických osob s mikro účetní jednotkou.....	38
Graf 13 Časové rozlišení plateb za outsourcing u právnických osob s mikro účetní jednotkou	39
Graf 14 Měsíční náklady za outsourcing u právnických osob s mikro účetní jednotkou	40
Graf 15 Počet hodin strávených vedením účetnictví denně u právnických osob s mikro účetní jednotkou	40
Graf 16 Hodinová mzda účetních u právnických osob s mikro účetní jednotkou	41
Graf 17 Časové rozlišení plateb za outsourcing u kombinace u právnických osob s mikro účetní jednotkou	42

Graf 18 Rozdělení respondentů podle vedení účetnictví u fyzických osob s malou účetní jednotkou	42
Graf 19 Rozdělení respondentů podle způsobu vedení účetnictví u právnických osob s malou účetní jednotkou	43
Graf 20 Počet hodin strávených vedením účetnictví denně u právnických osob s malou účetní jednotkou	44
Graf 21 Hodinová mzda účetních u právnických osob s malou účetní jednotkou.....	44
Graf 22 Časové rozlišení plateb za outsourcing u právnických osob s malou účetní jednotkou	45
Graf 23 Měsíční náklady za outsourcing u právnických osob s malou účetní jednotkou	46
Graf 24 Meziroční změna nákladů	46

Seznam příloh

Příloha 1

Příloha 1

Outsourcing vedení účetnictví

Dobrý den, jmenuji se Štěpán Johánek a jsem studentem Fakulty ekonomické na Západočeské univerzitě v Plzni a v rámci zpracování své bakalářské práce bych vás rád poprosil o vyplnění následujícího dotazníku týkajícího se outsourcingu vedení účetnictví u daňové evidence, mikro a malých účetních jednotek. Částky prosím vypisujte v celých Kč. Dotazník je zcela anonymní.

Otázka 1:

Druh podnikání:

- 1) FO – daňová evidence
- 2) FO – podvojně účetnictví
- 3) PO – podvojně účetnictví

Daňová evidence – Otázka 2:

- 1) Vedu sám/sama
- 2) Využívám outsourcing
- 3) Kombinace

Daňová evidence – Otázka 3:

- 1) Počet hodin vedením evidence měsíčně
.....
- 2) Ocenění práce za hodinu
.....

Daňová evidence – Otázka 4:

Placení za outsourcing

- 1) Měsíčně – za výkon
- 2) Čtvrtletně – za výkon
- 3) Ročně – za výkon
- 4) Jinak – za výkon
- 5) Měsíčně – paušálně
- 6) Čtvrtletně – paušálně

- 7) Ročně – paušálně
- 8) Jinak – paušálně

Daňová evidence – Otázka 5:

- 1) Jakých služeb využívám
.....
- 2) Náklady za využívané služby
.....

Daňová evidence – Otázka 6:

- 1) Míra využití outsourcingu u kombinace
1 – malé využití x 10 – velké využití

Placení za outsourcing:

- 1) Měsíčně – za výkon
- 2) Čtvrtletně – za výkon
- 3) Ročně – za výkon
- 4) Jinak – za výkon
- 5) Měsíčně – paušálně
- 6) Čtvrtletně – paušálně
- 7) Ročně – paušálně
- 1) Jinak – paušálně

Daňová evidence – Otázka 7:

- 1) Jakých služeb využívám
.....
- 2) Náklady za využívané služby
.....
- 3) Počet hodin strávených vedením evidence
.....
- 4) Ocenění práce za hodinu
.....

Fyzická osoba – Otázka 8:

Velikost účetní jednotky

- 1) Mikro účetní jednotka
- 2) Malá účetní jednotka

Fyzická osoba – Otázka 9:

Vlastní účetní jednotka nebo využití outsourcingu?

- 1) Vlastní účetní jednotka
- 2) Outsourcing
- 3) Kombinace

Fyzická osoba – Otázka 10:

Vlastní účetní jednotka

- 1) Počet hodin strávených vedením účetnictví denně (u více účetních sčítat)

.....

- 2) Hodinová mzda účetních

.....

Fyzická osoba – Otázka 11:

Placení za outsourcing

- 1) Měsíčně – za výkon
- 2) Čtvrtletně – za výkon
- 3) Ročně – za výkon
- 4) Jinak – za výkon
- 5) Měsíčně – paušálně
- 6) Čtvrtletně – paušálně
- 7) Ročně – paušálně
- 2) Jinak – paušálně

Fyzická osoba – Otázka 12:

1) Jakých služeb využívám

.....

2) Náklady za využívané služby

.....

Fyzická osoba – Otázka 13:

2) Míra využití outsourcingu u kombinace

1 – malé využití x 10 – velké využití

Placení za outsourcing:

8) Měsíčně – za výkon

9) Čtvrtletně – za výkon

10) Ročně – za výkon

11) Jinak – za výkon

12) Měsíčně – paušálně

13) Čtvrtletně – paušálně

14) Ročně – paušálně

3) Jinak – paušálně

Fyzická osoba – Otázka 14:

5) Jakých služeb využívám

.....

6) Náklady za využívané služby

.....

7) Počet hodin strávených vedením evidence

.....

8) Ocenění práce za hodinu

.....

Právnícká osoba – Otázka 15:

Velikost účetní jednotky

- 3) Mikro účetní jednotka
- 4) Malá účetní jednotka

Právnícká osoba – Otázka 16:

Vlastní účetní jednotka nebo využití outsourcingu?

- 4) Vlastní účetní jednotka
- 5) Outsourcing
- 6) Kombinace

Právnícká osoba – Otázka 17:

Vlastní účetní jednotka

- 3) Počet hodin strávených vedením účetnictví denně (u více účetních sčítat)

.....

- 4) Hodinová mzda účetních

.....

Právnícká osoba – Otázka 18:

Placení za outsourcing

- 8) Měsíčně – za výkon
- 9) Čtvrtletně – za výkon
- 10) Ročně – za výkon
- 11) Jinak – za výkon
- 12) Měsíčně – paušálně
- 13) Čtvrtletně – paušálně
- 14) Ročně – paušálně
- 4) Jinak – paušálně

Právnícká osoba – Otázka 19:

3) Jakých služeb využívám

.....

4) Náklady za využívané služby

.....

Právnícká osoba – Otázka 20:

3) Míra využití outsourcingu u kombinace

1 – malé využití x 10 – velké využití

Placení za outsourcing:

15) Měsíčně – za výkon

16) Čtvrtletně – za výkon

17) Ročně – za výkon

18) Jinak – za výkon

19) Měsíčně – paušálně

20) Čtvrtletně – paušálně

21) Ročně – paušálně

5) Jinak – paušálně

Právnícká osoba – Otázka 21:

9) Jakých služeb využívám

.....

10) Náklady za využívané služby

.....

11) Počet hodin strávených vedením evidence

.....

12) Ocenění práce za hodinu

.....

Meziroční změna nákladů – Otázka 22:

Škála od 1 do 5–1 – náklady klesly x 5 - náklady vzrostly