ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Outsourcing vedení účetnictví v oblasti zdravotnictví

Outsourcing of bookkeeping in the health sector

Tereza Novotná

Plzeň 2020

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	**Tereza NOVOTNÁ**
Osobní číslo:	**K17B0102P**
Studijní program:	**B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Podniková ekonomika a management**
Téma práce:	**Outsourcing vedení účetnictví v oblasti zdravotnictví**
Zadávající katedra:	**Katedra financí a účetnictví**

Zásady pro vypracování

1. Definujte pojem outsourcingu, pojednejte o jeho členění a významu, charakterizujte výhody a nevýhody resp. rizika outsourcingu.
2. Zpracujte deskripci procesu outsourcingu.
3. Proveďte výzkum v oblasti nákladů outsourcingu lékařských ordinací, komparujte zatížení u fyzických a právnických osob.
4. V rámci outsourcingu navrhněte kalkulaci pro účetní a daňové služby lékařským ordinacím.
5. Shrňte problematiku outsourcingu a vypracujte závěr.

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

Seznam doporučené literatury:

- DVOŘÁČEK, Jiří; TYLL, Ladislav. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-010-2.
- MAISNER, Martin; ČERNÝ, Jiří. *Právní aspekty outsourcingu*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. ISBN 978-80-7357-746-9.
- RYDVALOVÁ, Petra; RYDVAL, Jiří. *Outsourcing ve firmě: Průvodce pro manažera s tipy pro české prostředí*. Brno: Computer Press, a. s., 2007. ISBN 978-80-251-1807-8.
- STÝBLO, Jiří. *Řízení týmové a firemní kultury organizace*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o. p. s., 2010. ISBN 978-80-7408-032-6.

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**

L.S.

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

Ing. Pavlína Hejduková, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 22. října 2019

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Outsourcing vedení účetnictví v oblasti zdravotnictví“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v přiložené bibliografii.

Plzeň dne …… ……..

podpis autora

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce paní doc. Ing. Janě Hinke, Ph.D. za velice cenné rady a připomínky k práci, dále paní Ing. Janě Císlerové za poskytnutí potřebných odborných i praktických informací a paní Mgr. Ing. Daně Černé, MBA pak za možnost vykonání odborné praxe, při které jsem se dozvěděla mnoho zajímavých informací, které jsem poté uplatnila nejen při psaní své bakalářské práce. Dále nemohu opomenout asi snad největší pomoc při dotazování lékařů, na tomto má zásluhu pan MUDr. Zorjan Jojko, předseda Sdružení ambulantních specialistů České republiky, o. s.

Obsah

Úvod ... 9

1. Cíle a metodika bakalářské práce ... 10

1.1. Cíle práce ... 10

1.2. Metodika práce ... 10

2. Definice pojmů, členění a význam outsourcingu ... 12

2.1. Význam outsourcingu ... 12

2.2. Definice pojmu outplacement ... 13

2.3. Definice pojmu insourcing ... 13

2.4. Definice pojmu offshoring ... 13

2.5. Členění outsourcingu ... 14

3. Výhody, nevýhody, resp. rizika outsourcingu ... 15

3.1. Důvody (výhody) využití outsourcingu ... 15

3.2. Rizika a nevýhody outsourcingu ... 16

4. Proces outsourcingu ... 18

4.1. Rozhodnutí o outsourcingu ... 18

4.2. Detailní analýza části podniku určené pro outsourcing ... 19

4.3. Výběr vhodného dodavatele ... 19

4.4. Vyjednávání kontraktu ... 21

4.5. Smlouva o outsourcingu a její obsah ... 22

4.6. Řízení vzájemného vztahu mezi odběratelem a dodavatelem outsourcingu ... 23

4.7. Hodnocení efektivnosti využívání outsourcingu ... 23

5. Specifika účetnictví/daňové evidence v soukromém sektoru lékařství ... 24

5.1. Specifika účetnictví lékařských ordinací ... 24

5.2. Daňová evidence ... 25

5.3. Paušální uplatnění nákladů ... 25

5.4. Důvody přechodu fyzických osob lékařů na právnické osoby (resp. na s. r. o.) ... 26

6. Výzkum v oblasti outsourcingu účetnictví a daňových služeb ... 28

6.1. Charakteristika vzorku respondentů 28

6.2. Výsledky dotazníkového šetření 32

6.3. Výsledky části dotazníkového šetření zaměřené na outsourcing 37

6.4. Posouzení závislosti ceny outsourcingu na výši celkových provozních nákladů 49

6.5. Komparace zatížení fyzických a právnických osob ve vztahu k nákladům na outsourcing vedení účetnictví/ daňové evidence 53

7. Kalkulace za poskytované účetní a daňové služby lékařským ordinacím 59

7.1. Kalkulace a kalkulační metody vybrané účetní a poradenské firmy v Plzni 59

7.2. Kalkulace a kalkulační metody vybrané účetní, poradenské a auditorské firmy v Domažlicích 60

7.3. Návrh kalkulace pro účetní a daňové služby poskytované lékařským ordinacím 61

Závěr 63

Seznam použité literatury a dalších zdrojů 65

Seznam obrázků 68

Seznam tabulek 68

Seznam příloh 69

Úvod

Pojem outsourcing je z anglického out – vně, source – zdroj. Ve své podstatě se jedná o způsob dělby práce, přičemž tato dělba práce není uvnitř dané firmy, ale pracuje s jinými firmami (jinými osobami) z vnějšku, které jsou povětšinou vyhrazené pouze na takovéto poskytování služeb. Za tyto je možné považovat služby úklidových firem, údržbářské služby, speditérské služby, IT služby, u těchto je právě pojem outsourcing nejvíce rozšířen a využíván, ale také, jak je dále mnohokrát řečeno, služeb účetních, daňových a v jistém smyslu i poradenských a řadu dalších. Jinou možností je pak, když je z firmy jen vyčleněna část výroby nebo jen část výrobního procesu, v tomto případě podniky, které tuto činnost poté vykonávají, nemusí být vždy zaměřeny jen na takto přijímané úkoly, ale také na vlastní výrobu a prodej.

Firmy, ale i fyzické osoby, které se specializují na mzdové, účetní, finanční, daňové a poradenské služby, jsou, dá se říct, také poměrně hojně zastoupeny. Ty tedy svým klientům zpracovávají mzdy zaměstnanců, vedou personální agendu, účtují jednotlivé doklady, tyto doklady poté archivují, evidují majetek. Dále mají u některých firem účetní firmy také oprávnění spravovat bankovní účet a platit z něj zaúčtované faktury. Vypracovávají daňová přiznání (daň z příjmů, silniční daň, …) a dále také kontrolní a souhrnné hlášení k dani z přidané hodnoty (přičemž toto se lékařů netýká). Mimo dříve uvedené účetní firmy mohou být v pozici zástupce, pokud se jedná o komunikaci s úřady, zdravotními pojišťovnami aj. Mezi hlavní úkoly těchto firem bezpochyby patří i schopnost poradit svým zákazníkům, jak mají postupovat v různých případech, kde se registrovat, co odvádět, co si lze uplatnit a co nikoliv např. u daně z příjmů. Takové služby jsou nazývány účetním či daňovým poradenstvím a jako takové je často kalkulováno nad rámec běžného zpracovávání účetnictví (daňové evidence).

Co se týče soukromého lékařského sektoru, dá se říct, že tento způsob provozování lékařské praxe je mnohostranně výhodný. Tento sektor napomáhá veřejnému sektoru lékařství, aby mohla být lékařská pomoc poskytnuta všem potřebným a nebyla zahlcena nemocniční zařízení. Tak aby mohli lékaři ze soukromého sektoru dostatečně řádně a efektivně pomáhat veřejnému sektoru, musí se věnovat především své hlavní činnosti (vyšetřování, diagnostikování a léčení pacientů, případně posílání vážných případů do nemocničních zařízení). Proto, aby se mohli věnovat své hlavní činnosti, musí si umět „uvolnit ruce“ např. od takových činností, jako je právě vedení účetnictví (vedení daňové evidence). Tyto úkony jsou tedy převáděny na výše zmíněné účetní a daňové firmy.

1. Cíle a metodika bakalářské práce

1.1. Cíle práce

Prvním dílčím cílem této bakalářské práce je především vysvětlení pojmu outsourcingu, pojednání o jeho členění a významu a zaměření se na jeho hlavní výhody a nevýhody užívání. Za další cíl může být považována deskripce procesu outsourcingu od rozhodnutí o outsourcingu po ukončení tohoto vztahu s dodavatelem. Důležitým dílčím cílem bude především identifikovat zátěž v oblasti evidence podnikatelské činnosti vybrané skupiny osob (lékařů), kvantifikovat tuto zátěž a komparovat ji u fyzických a právnických osob. Posledním cílem poté bude navržení kalkulace pro účetní a daňové služby lékařským ordinacím.

1.2. Metodika práce

Tato bakalářská práce bude vypracována na základě těchto metod – deskripce různých literárních zdrojů, které se především zabývají outsourcingem, mimo tyto monografie budou využity i internetové články, rovněž věnující se outsourcingu, a ostatní zdroje, které se zabývají specifiky účetní a daňové evidence lékařské ordinace. Po deskripci všech těchto zdrojů bude provedena syntéza všech takto získaných poznatků. Přičemž tyto poznatky se budou týkat především definice pojmu outsourcingu, jeho členění a významu. Dále se práce zaměří na jeho výhody a nevýhody. Pro pochopení, jak outsourcing funguje, bude provedena deskripce procesu outsourcingu, a nakonec teoretické části bude specifikováno účetnictví (daňová evidence) lékařských ordinací. V praktické části bakalářské práce poté bude provedena analýza a syntéza výsledků dotazníkového výzkumu, posouzení výše nákladů na outsourcing podle hodnoty celkových provozních nákladů, přičemž bude provedena regresní a korelační analýza pro toto posouzení. Dále bude provedena komparace nákladového zatížení lékařů fyzických a právnických osob dle nákladů na roční využívání služeb outsourcingu v oblasti vedení účetnictví či daňové evidence, daňového a mzdového poradenství, u níž opět bude využita regresní a korelační analýza. Pro tuto regresní a korelační analýzu byly použity následující vzorce, jejich výpočet však byl proveden pomocí tabulkového editoru EXCEL.

Vzorec pro konstrukci teoretické regresní funkce:

$$yi = \eta i + \epsilon i \qquad (1)$$

Přičemž y_i je hodnota závislé proměnné y, η_i je hodnota směrnice funkce a ϵ_i je odchylka mezi předchozíma dvěma hodnotami, k této odchylce dochází, jelikož se na proměnnou y působí i další vlivy, a tak se jedná o stochastickou závislost.

Vzorec pro Pearsonův korelační koeficient:

$$rxy = \frac{\sum_{i=1}^{n}(xi-\overline{x})*(\mathrm{yi}-\overline{y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^{n}(xi-\overline{x})^2*\sum_{i=1}^{n}(yi-\overline{y})^2}} \qquad (2)$$

Opět je y_i hodnota závislé proměnné, x_i hodnota nezávislé proměnné, $\overline{x}$ jako průměr nezávislých proměnných, $\overline{y}$ průměr závislých proměnných.

Výzkum byl tedy proveden pomocí dotazníkového šetření, které má za úkol poskytnout obecné informace o respondentech a jejich vztahu k využívání služeb outsourcingu vedení účetnictví/daňové evidence. Vzorek byl stanoven na 60 respondentů lékařů v soukromých ordinacích v České republice. Získaných dotazníků však bylo o něco více, tedy 84 respondentů. Nakonec se podařilo rozposlat dotazníky pomocí nalezené Facebookové stránky „Sdružení Ambulantních Specialistů“, kteří téměř jako jediní odpověděli na žádost o pomoc s distribucí dotazníku. Po delší komunikaci a telefonickém hovoru s panem předsedou MUDr. Zorjanem Jojko byl distribuován dotazník všem lékařům v tomto sdružení, dále pak prezidentovi Stomatologické komory a různým dalším sdružením.

Zmíněný dotazník, který byl pro tento účel vytvořen, je tvořen sedmnácti otázkami. Z nichž hlavní a jednou z výzkumných otázek byla ta, jenž vypovídala o výši ročních nákladů na outsourcing vedení účetnictví/daňové evidence (jelikož tyto údaje budou dále komparovány). Poměrně důležitou výzkumnou otázkou byla taktéž ta, která říká, jaké celkové náklady na provoz ordinace mají jednotlivý respondenti.

Pro zpracování poslední kapitoly, týkající se kalkulací a kalkulačních metod, proběhla řada řízených rozhovorů se zástupci dvou vybraných účetních a poradenských firem v Plzni a v Domažlicích, a dále byla provedena analýza trhu s účetními a daňovými službami na internetu. Po komparaci takto získaných informací byla navržena kalkulace možných účtovaných služeb poskytovaných účetními společnostmi lékařským ordinacím.

Otázky, které byly vytvořeny pro řízený rozhovor s účetními firmami, byly v počtu 9 otázek. Dotazník i ukázka řízeného rozhovoru jsou uvedeny v příloze na konci této bakalářské práce.

2. Definice pojmů, členění a význam outsourcingu

Níže uvedené podkapitoly se věnují vysvětlení pojmů outsourcingu, outplacementu, insourcingu, offshoringu. V poslední podkapitole je pak uvedeno členění outsourcingu.

2.1. Význam outsourcingu

Řada organizací, která se snaží zlepšit parametry hospodaření, přistupuje k externí výpomoci při zajišťování:

- Zdrojů – toto mohou být výrobky, suroviny, energie i poskytování pracovníků (přes pracovní agentury),
- činností – některých částí výroby, pomocné, nevýrobní a obslužné,
- procesů nebo jejich částí – IT služby, logistika, personalistika, zpracování účetnictví, výzkum a vývoj, zásobování, právní agenda, stravování, údržby a opravy. (Vodáček a Vodáčková 2013)

Pojem je dnes rozšířen i pro využívání outsourcingu v rámci záměrů budoucího podnikání. A to tedy tak, že se s ním uvažuje již např. při zakládání nové organizace. (Vodáček a Vodáčková 2013)

Outsourcing je převedení části opakovaných pravidelných vedlejších činností mimo firmu, ale také snaha o zeštíhlení organizační struktury a soustředění se na své hlavní podnikatelské aktivity (tzv. core business). Jedná se o metodu, která vyhovuje větším i menším společnostem jako pružné řešení, které lze přizpůsobit zcela konkrétním požadavkům zákazníků. Jde-li o dočasnou, provizorní či přechodnou výpomoc, nejedná se o outsourcing, ale o tzv. temporary help. (Stýblo 2005)

Úspěšný outsourcing vyžaduje pečlivé hodnocení, srovnávání (benchmarking) a zvažování budoucích možných dopadů na podnik. Ad hoc přístup k outsourcingu představuje pro podnik příliš velké riziko. Podle některých výzkumů téměř polovina sjednaných kontraktů nedosahuje očekávaných výsledků. (Dvořáček a Tyll 2010)

Dále také platí obecná zásada, že outsourcing je náročnou otázkou míry, tedy do jaké míry je ještě hospodárné vyčleňování některých zdrojů, činností a procesů z vlastní organizační jednotky. Činnosti, které mohou nějakým způsobem ovlivnit plnění podnikatelské strategie, jsou z pohledu outsourcingu považovány za velmi rizikové. (Vodáček a Vodáčková 2013)

Outsourcovat by se tedy měly činnosti, které nejsou hlavní podnikatelskou aktivitou (tedy core business) a vykazují nízkou efektivitu. Pro výběr outsourcovaných činností je důležitá kvalitně

zpracovaná studie proveditelnosti, která analyzuje veškeré očekávané přínosy s dopadem na optimalizaci nákladů. (cfoworld 2011)

Outsourcing může vystupovat na taktické, strategické nebo také transformační úrovni. Taktická úroveň v outsourcingu hledá rychlé řešení určitých problémů organizace (např. v oblasti lidských zdrojů, ve finanční oblasti či v oblasti kvality poskytovaných služeb). Strategická úroveň se snaží o zlepšování dodavatelsko-odběratelských vztahů s outsoucerem a vyhledání tzv. win-win stavu. V transformační úrovni pak outsourcing pomáhá budovat novou tvář a strukturu organizace. (Dvořáček a Tyll 2010)

V případě outsourcování činností, které byly původně zajišťovány zaměstnanci firmy, může docházet k hromadnému propouštění zaměstnanců. Pro podporu firemní kultury a stabilizaci zaměstnanců ve firmě je v takovém případě velice důležité snížit sociální dopady takového hromadného propouštění, tedy zavést do firmy tzv. outplacement. (Rydvalová a Rydval 2007)

2.2. Definice pojmu outplacement

Je definován jako osobní servis, služba zaměstnancům, jak hledat nové zaměstnání, důvěrná a konkrétní pomoc, která zároveň zahrnuje i motivování a povzbuzování. (Stýblo 2005)

Outplacement má sice nevýhodu zvýšených nákladů (např. na odstupné nad rámec, rekvalifikační kurzy, konzultace s právníky nebo psychology), ale přináší také výhody v podobě zvýšení firemní kultury. (Rydvalová a Rydval 2007)

2.3. Definice pojmu insourcing

Insourcing je chápán jako opak outsourcingu. A to tedy začlenění nebo převzetí služby (popř. výroby produktu), původně outsourcované jinou organizací, do podnikatelských činností organizace. Jednodušeji řečeno jedná se o outsourcing z pohledu firmy, která takto vyčleněný produkt zavádí do svých podnikatelských aktivit. (Rydvalová a Rydval 2007)

2.4. Definice pojmu offshoring

O offshoringu lze hovořit v případě, že přesouváme jednu nebo více podnikatelských aktivit z mateřského státu do zahraničí. Takto přesunuté činnosti mohou být přesunuty na zcela nezávislou společnost v hostitelské zemi, ale také v rámci vnitropodnikového offshoringu nebo přímé zahraniční investice, pokud jsou činnosti delegovány na společnost v plném nebo částečném vlastnictví mateřské organizace. (Dvořáček a Tyll 2010)

2.5. Členění outsourcingu

V praxi se využívá několik variant outsourcingu. Používá se od jednoduchých podpůrných činností až po složité varianty, při kterých dochází téměř k prolínání dvou podniků. (Thiel a Cawelius 2007)

Mezi tyto varianty tedy patří:

- **Selektivní outsourcing** – také „outtasking“, předávány nejsou celé procesy, ale jen jednotlivé úkoly,
- **plný outsourcing** – vytěsnění celých funkcí (např. logistika),
- **obchodně-procesní outsourcing** – pokud se nedají vyčlenit jednotlivé funkce izolovaně, předá se často celý procesní řetězec,
- **single-sourcing** – vytěsněnou úlohu přebírá jeden poskytovatel,
- **multi-sourcing** – vytěsněnou úlohu přebírá více poskytovatelů,
- **nearshoring-outsourcing** – přesunutí vybrané činnosti do jiné lokality nedaleko podniku,
- **interní outsourcing** – poskytování služby účetním střediskem podniku, které je hospodářsky nebo právně nezávislé. Tato forma „vytěsnění“ bývá nejčastěji organizovaná ve formě „Shared Service Center“,
- **externí outsourcing** – přesunují vybrané činnosti na poskytovatele, který není nijak svázaný se zadavatelem. (Thiel a Cawelius 2007)

Dále se mezi druhy outsourcingu uvádí i insourcing a offshoring, tyto dva pojmy jsou vysvětleny výše.

3. Výhody, nevýhody, resp. rizika outsourcingu

Podkapitoly níže jsou věnovány představení hlavních výhod a nevýhod outsourcingu. Výhod a nevýhod, které plynou z využívání outsourcingu, je velké množství. Je však nutno podotknout, že každý v těchto výhodách či nevýhodách vidí jinou důležitost.

3.1. Důvody (výhody) využití outsourcingu

Hlavními kritérii pro rozhodování o tom, zda outsourcovat mohou být zejména: nedostatek pracovníků pro danou činnost, činnost nepatří mezi klíčové schopnosti firmy (tzv. core competencies), zaměstnanci nejsou vytížení po celou pracovní dobu v některých činnostech, ale také, když je příliš nákladná výroba okrajových vstupů. Mezi další kritéria při rozhodování o outsourcingu patří ještě např.: nedostatek pracovníků pro danou činnost nebo trvale nevyužití zaměstnanci na této pozici. (Stýblo 2005 a 2010)

Mezi výhody je možné zařadit:

- Možnost využít specializace, které se dají výhodně koupit a soustředit se na klíčové oblasti práce,
- zvýšení hospodárnosti dosavadně prováděných činností a procesů, např. nákupem některých kompletačních prací,
- možnost zlepšení jednotlivých parametrů na hodnotové metrice outsourcovaných výrobcích, služeb či procesů (jakost, inovační a konkurenční úroveň, aj.),
- zvýšení pružnosti v dosavadním zajišťování zdrojů, činností a procesů,
- snížení nehospodárného využívání zaměstnanců či jiných zdrojů, které byly vázány na činnosti, jež jsou přesunuty na outsourcingového dodavatele,
- následné uvolnění některých zdrojů, které mohou být nově vhodně přesunuty na zajištění jiných činností v organizaci (např. přesun kvalitních pracovníků na jiné činnosti, využití volných kapacit pro hlavní činnosti či výhodnou kooperaci, nebo využití nově ušetřených finančních prostředků pro vědecko-technický rozvoj),
- získání dodatečných finančních zdrojů prodejem strojů, zařízení a dalších zdrojů třeba právě budoucímu poskytovateli outsourcingu. (Vodáček a Vodáčková 2013)

Podle jiného zdroje se řadí mezi výhody následující možnosti:

- Přístup k novým technologiím, jimiž disponuje dodavatel,
- úbytek odpovědnosti, kterou by mělo vedení outsourcované oblasti,
- zvýšená transparentnost nákladů a jejich evidence,

- již zmíněná možnost soustředění se na vlastní kompetenci firmy na trhu,
- vyšší flexibilita vnitřních provozních možností. (Synek a Kislingerová 2015)

Nespornou výhodou outsourcingu kromě získání odborné způsobilosti zpracovatele a předpokladu, že je zajištěn po stránce novelizací zákonných ustanovení i aktualizací technických prostředků, ale také velmi přesné vymezení odpovědností zpracovatele, který je obvykle pojištěn proti škodám, způsobeným výkonem své činnosti. (Stýblo 2005)

Mimo to vyčleněním určité činnosti je značně ušetřen i čas. Čas je prvořadý, neobnovitelný zdroj. Čas se dá velice efektivně nahradit, jestliže se naučíme sledovat, kde nám uplývá. Náhrada tohoto typu zdroje je významná hlavně pro vysoce kvalifikované pracovníky, u kterých se zjistí významný podíl spotřeby času na méně nebo odlišně kvalifikovanou práci. (Stýblo 2005)

Pokud jde o outsourcing účetnictví, hlavním důvodem je nepochybně zajištění správného vedení účetnictví, a to nejen z legislativních důvodů, ale také proto, že účetnictví je jedním z hlavních zdrojů informací pro strategické rozhodování podniku. (Fučík&Partneři, s. r. o. 2017)

Mezi tyto důvody je možné taktéž zařadit nedostatečné využití kapacity interní účtárny, podnik nenašel vhodné experty na pozici účetní / mzdová účetní / finanční ředitel nebo když podnik hledá nový pohled na organizaci procesů (odbourání zbytečných činností, které si často interní účtárny „pěstují“, jelikož již ztratily nadhled a nemají tak kapacitu sledovat nové trendy a zavádět inovativní procesy. (Fučík&Partneři, s. r. o. 2017)

3.2. Rizika a nevýhody outsourcingu

Vyčleňování činností má značný potenciál ve zvyšování konkurenceschopnosti a snižování nákladů. Všeobecná nejčastější rizika známá z praxe jsou: selhání outsourcingu, únik know-how, únik informací, bankrot dodavatele, nepředpokládané náklady, ztráta kontroly nad procesem, nerespektování smlouvy a vzájemných závazků, nízká zkušenost se specifickým typem smluv. Méně obecnějšími nevýhodami mohou být, že outsourcer nesleduje zadávající společnost v kontextu jejího vnitřního vývoje a vývoje trhu, služba je nejasně měřitelná (klientovi není jasné, co paušál skutečně zahrnuje). (Stýblo 2005)

Rizikem může být i stagnace podniku, při zaměření se pouze na úzkou oblastí činností. Zde tedy byla řečena některá známá rizika, takže by mělo následovat vyjmenování některých nevýhod, které mohou být způsobeny outsourcingem:

- V určitých případech je možné snížení flexibility, zejména ve vztahu k zákazníkům,
- nutnost vytváření nových externích vztahů a jejich následné řízení a kontrola,
- obtížná kvantifikace přínosů,
- nutnost řešit otázku strukturalizace a pracovních sil. (Synek a Kislingerová 2015)

Stýblo (2005) se zabývá otázkou, proč se často outsourcing nedaří? Důvodem může být, že zadavatel často sleduje dva rozporné cíle (snížení nákladů na činnost a zároveň zvýšení její přidané hodnoty) v tom případě je nutné hledat vzájemný kompromis. Výhody jsou sledovány pouze v krátkodobém hledisku, takže z dlouhodobého hlediska můžeme nakonec prodělat. Zajímá je až příliš snížení nákladů, ale zapomenou sledovat přidanou hodnotu. Ale důvodem může být také to, že se zadavatel o kontakt s dodavatelem přestane zajímat.

Outsourcing se obecně nevyplatí ve třech případech – když firma dává z rukou své know-how, informace o svých zákaznících a když by outsourcování dané služby vedlo ke komplikacím v jejím každodenním využívání. Ve všech těchto případech vyjde z dlouhodobého pohledu vždy levněji, když si danou činnost bude podnik dělat sám. (BusinessVize 2010)

4. Proces outsourcingu

Outsourcing jako proces se realizuje prostřednictvím projektu. Outsourcingový projekt je závislý na funkční oblasti, na dosavadním řešení funkční oblasti a na typu smluvního, vlastnického (nebo potenciálního) vztahu poskytovatele a zadavatele. Jeho průběh je vždy velmi specifický. (cfoworld 2011)

Proces outsourcingu probíhá v následujících krocích:

- Rozhodnutí o outsourcingu,
- analýza jednotlivých funkčních oblastí ze strategického hlediska,
- určení funkčních oblastí, které budou vyčleněny,
- výběr vhodných dodavatelů,
- řízení nových vztahů,
- kontrola a analýza efektivnosti. (Synek a Kislingerová 2015)

Celý naznačený proces musí brát ohled na náklady, přínosy a s tím spojená rizika. Obecně jde o porovnání dříve vynaložených vlastních nákladů s požadavky dodavatele. Problémem však mohou být tzv. skryté náklady, ty se projeví až při důsledném rozpracování outsourcingu. (Synek a Kislingerová 2015)

4.1. Rozhodnutí o outsourcingu

Rozhodnutí nebo spíše prvotní impuls směřující k tomu, aby byla určitá činnost nebo část procesu outsourcována, je krok, který však musí být podložen logickou úvahou a detailní analýzou této části podniku.

Rozhodnutí o vhodnosti outsourcingu vybraných činností musí zároveň být v souladu se strategickými vizemi celé organizace. Outsourcované činnosti jsou tedy nejčastěji ty, které jsou pro organizaci neefektivní nebo nejsou strategické s ohledem na hlavní předmět podnikání. (Rydvalová a Rydval 2007)

Následně je nutné specifikovat kritické faktory úspěchu (tzv. CSF – Critical Success Factors), tedy charakterizovat měřitelné schopnosti, vlastnosti a dovednosti potenciálního poskytovatele outsourcingových služeb. Na základě těchto kroků je teprve organizace schopná vypracovat kvalitní požadavky na poskytovatele služeb a provést co možná nejvíce objektivní výběr dodavatele outsourcingové služby dle splnění předem definovaných parametrů. (Rydvalová a Rydval 2007)

Jde-li o outsourcing účetnictví, je také velice žádoucí zvážit rozhodnutí. Zajistit správné vedení účetnictví totiž patří mezi hlavní povinnosti TOP managementu. To však nejen z důvodů legislativních, ale také proto, že účetnictví je jedním z hlavních zdrojů informací pro strategické rozhodování podniku. (Fučík&Partneři, s. r. o. 2017)

4.2. Detailní analýza části podniku určené pro outsourcing

Záměrem druhé etapy je analyzovat oblasti organizace určené k outsourcingu a kalkulovat (vyčíslit) stávající vlastní náklady na dané činnosti s parametry nabízenými outsourcingovými společnostmi. Tento „interní audit“ by měl poskytnout informace pro posouzení:

- Stavu dlouhodobého majetku určeného k převodu v rámci outsourcingového procesu,
- existující technické infrastruktury,
- výkonnostních parametrů a současných činností,
- finančního stavu organizace na základy podrobné nákladové analýzy včetně nákladů administrace, logistiky, komunikace, fluktuace lidských zdrojů, pojištění, řízení, licencí, patentů atd., tedy tzv. transakčních nákladů. (Rydvalová a Rydval 2007)

Mezi další hlediska pro posouzení, zda je outsourcing vhodný, patří pak otázky, zda existuje na trhu více dodavatelů tohoto produktu, zda je produkt dodáván i konkurentům dané organizace, zda existuje na trhu převis nabídky, zda je velká specifičnost daného produktu, zda je produkt u dodavatele realizován ve velkém rozsahu, zda je produkt v dané organizaci realizován ve velkém rozsahu, zda patří realizace produktu ke klíčovým kompetencím dané organizace a zda je tržní prostředí kultivované. (Blažek 2014)

Při této analýze je vhodné určit vazby na hodnotový řetězec, provést komplexní analýzu dopadů na celkové náklady, zjistit, zda je dostatečný počet případných partnerů na trhu. Je nutné předem jednoznačně stanovit cíle a metriky outsourcingu. Cíly mohou být: úspora nákladů, zkvalitnění, zefektivnění, zlepšení dovedností. Metrikami se rozumí metriky výkonnosti a konkrétních výsledků, jichž má být pomocí outsourcingu dosaženo. (cfoworld 2011 a 2017)

4.3. Výběr vhodného dodavatele

Výběr dodavatelské firmy je důležitým mezníkem vyčleňování a měl by probíhat v několika kolech. Mezi vybírané organizace by měly být zahrnuty pouze ty, které mají prokazatelnou praxi a úspěchy v příslušném oboru podnikání. (Stýblo 2005)

Je také vhodné zeptat se důvěryhodných poradců nebo například kolegů, jestli o tomto poskytovateli něco vědí, jestli s ním spolupracují, případně proč ne. Dále je možné si daného

poskytovatele tzv. „projet“ přes sociální média, či vyžádat si reference. Tento proces bude sice velice zdlouhavý, ale jen správně vybraný poskytovatel může být přínosem. (cfoworld 2017)

Kritéria pro výběr se stanoví s ohledem na následující parametry:

- **Rozsah převzetí** – dodavatelská firma může zajišťovat různý rozsah a hloubku svěřených činností. Může zajišťovat výkon činností, správu procesů, dodávat pracovníky a pečovat o ně nebo spravovat veškerá aktiva,
- **nabídka trhu** – může se jednat o všeobecnou službu, jako třeba periodické zpracování mezd, nebo o službu zcela speciální, mající vazbu na obor podnikání, jako třeba zajišťování specifické profese v celosvětovém měřítku,
- **podíl know-how dodavatele a odběratele** – svěření vlastního know-how dodavateli znamená pečlivou přípravu smluvního zajištění, využití know-how dodavatele odběratelem může přinést značnou výhodu a úsporu. (Stýblo 2005)

Při volbě partnera je tedy rozhodující zvážit následující kritéria:

- **Kvalita a kvalifikovanost zaměstnanců** – kvalitní spolupráce formou outsourcingu není dlouhodobě možná bez pravidelného a oboustranného vyhodnocování. V optimálním případě by tato zásada měla být součástí smlouvy. To se však neobejde bez dobře zjistitelných a jednoznačně stanovených ukazatelů,
- **úspora finančních nákladů** – jedním z hlavních kritérií pro optimalizaci vzájemné spolupráce outsourcingových partnerů je pravidelné a pečlivé provádění analýzy nákladových položek. Přináší-li spolupráce v rámci outsourcingu významně finanční úspory, je možné též dodavatelskou firmu začlenit do bonusového systému,
- **včasnost**,
- **pravidelnost**,
- **nahraditelnost**,
- **vzájemná zastupitelnost** – dostatek personálu v případě jakéhokoliv výpadku,
- **světová úroveň poskytovaných služeb**,
- **důvěryhodnost a seriózност**,
- **silné finanční, odborné a metodologické zázemí**,
- **zkušenosti a reference**. (Stýblo 2005)

Outsourcing kterékoli části podniku je významným zásahem, který rozhodně nelze brát na lehkou váhu. Je důležité uvažovat o firmě, která bude zvolena za partnera nejen jako

o dodavateli, ale také jako o někom, s kým bude navázán dlouhodobý strategický vztah. (cfoworld 2017)

Proto jsou zde stanovena další kritéria, která by měla být uplatněna při výběru outsourcingového partnera pro různé administrativní činnosti (účetnictví, vedení personální agendy apod.):

- **Vlastnictví vhodného HW a SW vybavení** – stabilita, zálohování dat, kontinuální vývoj SW, reakce na legislativní změny atd.,
- **způsob zabezpečení dat** – nejen fyzicky proti ztrátě, ale i proti zneužití, a to jak úmyslnému, tak i neúmyslnému (hacking, průmyslová špionáž atd.),
- **možnost a schopnost rychlé a efektivní komunikace** – ochota pracovníků outsourcera komunikovat a řešit problémy. (Stýblo 2005)

4.4. Vyjednávání kontraktu

Při vyjednávání kontraktu by se mělo dodržovat několik základních filozofií. Za nejzákladnější filozofii se považuje filozofie oboustranně výhodných podmínek (tzv. win-win obchodní podmínky). Oboustranně výhodné podmínky by měly eliminovat jedno ze základních rizik, a to je riziko krachu spolupráce, ať už ze strany objednatele (nedostatečná součinnost), dodavatele (nekompetentnost), nebo na obou stranách (neschopnost vzájemné komunikace). Míra rizika je tak velká, jako je rozsah outsourcingu, je nutné ji smluvně upravit, dále je nutné zavést interní opatření obou stran (např. personální opatření, finanční rezervy). Je tedy více než jasné, že outsourcing je, více než jiná plnění, závislý na spolupráci obou stran a není tedy myslitelné, že by smlouva obsahovala pouze závazky dodavatele, bez povinností pro objednatele. (Maisner 2012)

Vyjednávání kontraktu je posledním krokem fáze udělení kontraktu, tato fáze logicky navazuje na fázi výběru dodavatele. Tento typ kontraktu (outsourcing) ve své podstatě předpokládá určitý prostor pro finalizaci dohody mezi outsourcerem a dodavatelem outsourcingu, a to jak z pohledu finančního, tak technického či časového. V rámci tohoto posledního kroku dochází k doladění ceny, drobným změnám cílových vlastností produktu atd. V tomto období se rovněž začínají formovat vztahy mezi zástupci obou stran a pro budoucí spolupráci je vhodné, aby došlo k bližšímu poznání mezi spolupracujícími týmy. (Svozilová 2011)

Dále jsou důležitá jasně a srozumitelně formulovaná pravidla. Obsah smlouvy je zpravidla výsledkem celé řady vzájemných jednání a jako takový je často kompromisem názorů smluvních stran. Proto je třeba, aby v zájmu kompromisu nedošlo k znepřehlednění a nebyla

opomenuta některá důležitá ustanovení. Největším rizikem outsourcingu je podcenění dohody o tom, za jakých okolností může být spolupráce ukončena a jak budou vzájemné vztahy vypořádány. Zejména nedostatek jasné a srozumitelné dohody o vypořádání znamená často, že zákazník je fakticky nucen setrvat v již méně výhodném smluvním vztahu s poskytovatelem. Žádoucí je taktéž, aby konkrétní smluvní dokumentace byla zpracována odborníkem, který má s outsourcingem praktické zkušenosti. (Maisner 2012)

Než se přistoupí k samotnému uzavření outsourcingové smlouvy je nutné se na uzavření předem připravit, a to jak na straně zákazníka, tak na straně dodavatele. Aby mohl zákazník smluvně uchopit, co změna v podobě outsourcingu má představovat, musí definovat stav, tato definice je možno sestavit až po zjištění toho, co chce zákazník outsourcovat, ale také, co u něj outsourcováno být může. Z této strany mohou existovat určitá omezení např.: licenční ujednání na SW, znění kolektivní smlouvy atd. Tyto okolnosti by měly být prověřeny dříve, než zákazník začne s výběrem dodavatele. (Černý 2012)

Příprava na straně dodavatele se zaměřuje zejména na pochopení toho, co je předmětem outsourcingu, podle tohoto připravit nabídku (včetně možností pojištění, včetně možnosti případného přechodu zaměstnanců atd.) a stanovit cenu. (Černý 2012)

4.5. Smlouva o outsourcingu a její obsah

Smlouva je většinou uzavírána jakýmsi manažerským výborem, který je tvořen ze zástupců obou smluvních stran, přičemž tito zástupci jsou většinou zároveň za celý proces implementace zodpovědní. Smlouvu je nutné sepsat tak, aby zde bylo co nejlépe předvídáno, jaké mohou být budoucí problémy, tzn. že smlouva by měla být dynamická. Základními požadavky na smlouvu jsou především: přesná specifikace předmětu smlouvy, cena, která když je dohodnuta pevně, je nutné k ní uvést závazný výčet plnění, dále je žádoucí ošetření rizik (inflační a měnová ochrana, ochrana osobních dat), odpovědnost za vady a škody, ale také přesně stanovení způsobu vypořádání při ukončení spolupráce. (Dvořáček a Tyll 2010)

Smlouva o outsourcingu obsahuje následující části:

- **Úvodní ustanovení** – obvykle definuje předmět činnosti smluvních stran, definuje právní režim smlouvy a právní předpisy, které se na smlouvu vztahují,
- **účel smlouvy** – smyslem této části smlouvy není jen definovat, co je cílem a účelem smlouvy
- **předmět smlouvy** – tato část smlouvy zejména definuje závazek poskytovat služby,
- **doba trvání smlouvy,**

- **ustanovení smluvních podmínek,**
- **exit a ukončení** – práva a povinnosti stran při ukončování smluvního vztahu, je nutné zde věnovat zvýšenou pozornost na právní ustanovení a obchodní taktiku obou smluvních stran,
- **minimální objem služeb** – smlouva musí být uzavřena alespoň na minimální množství služeb, tak aby byl stanoven i závazek na straně zákazníka
- **přechod zaměstnanců** – samozřejmě pokud je to v zájmu obou smluvních stran
- **ochrana informací** – smlouva by kromě obvyklého vymezení zachovávání důvěrnosti informací měla upravit nakládání s informacemi a přístup k informacím
- **cena a platební podmínky,**
- **prohlášení smluvních stran,**
- **záruky, odpovědnosti a s nimi související smluvní sankce** – případně smluvní pokuty – jako tzv. paušalizovaná náhrada škody,
- **ukončení smlouvy** – tzv. řádné (např. uplynutím doby, na kterou byla smlouva uzavřena), předčasné ukončení smlouvy (především porušení smluvních podmínek),
- **závěrečná ustanovení** – výčet ostatních ustanovení (např. GDPR, možnost využití subdodavatelů. (Černý 2012)

4.6. Řízení vzájemného vztahu mezi odběratelem a dodavatelem outsourcingu

Mezi základní rady pro řízení vzájemného vztahu patří: vstupovat do vztahu jako spojenci, ne jako partneři, držet se strategie WIN-WIN vztahu, měření kvality služeb komplexněji, nejen to, jak rychle a často je služba poskytována, za nedodržení parametrů je žádoucí předepsat adekvátní penále, součástí operativních týmů a řídících struktur musí být na straně kupujícího lidé, kteří rozumějí účelu outsourcingu i podnikatelským procesům a mají schopnost řídit dodavatele. (TATE International, s. r. o. 2008)

4.7. Hodnocení efektivnosti využívání outsourcingu

Pokud by byla položena otázka, kdy považovat outsourcing za úspěšný, může být konstatováno, že projekt outsourcingu musí: uspokojit klíčové pracovníky, splnit očekávané cíle a požadavky, dodržet rozpočet, dodržet termíny, mít přidanou hodnotu pro společnost, dodržet požadavky na kvalitu, uspokojit členy realizačního týmu. (TATE International, s. r. o. 2008)

5. Specifika účetnictví/daňové evidence v soukromém sektoru lékařství

Největším specifikem už je samotná hodnota, kterou se lékaři snaží poskytovat (a většinou i poskytují). Tato hodnota se nazývá zdraví, které samo o sobě nemá hmotnou povahu, nemá vlastnosti zboží a nemůže být předmětem prodeje nebo koupě. (Durdisová 2005)

Pro další specifikace účetnictví v soukromém sektoru lékařství, je využito zpracované bakalářské práce „Specifika účetní a daňové evidence lékařské ordinace“ a diplomové práce „Účetní a daňová specifika podnikání lékařů“, resp. jejich praktických částí.

5.1. Specifika účetnictví lékařských ordinací

Lékařské ordinace se především zabývají účetními operacemi týkající se dlouhodobého majetku, některých druhů zásob, pohledávek, peněžních prostředků a závazků. (Burešová 2016)

Každá právnická nebo fyzická osoba je povětšinou podložena alespoň nějakým dlouhodobým majetkem, jako je například: budova (pokud není jednotka pouze v pronájmu), vybavení ordinace, tedy především počítač, nábytek, lékařské přístroje a automobil používaný k podnikání. (Burešová 2016)

Mezi významné hotovostní operace účtované lékařskou ordinací patří především regulační poplatky, které se přímo vztahují ke konkrétnímu výkonu. Přijetí tohoto regulačního poplatku od pacienta při provedení tohoto výkonu je, pokud má léčebný či zdraví chránící cíl, od daně osvobozen. Osvobozeny však nejsou poplatky za vystavení potvrzení pacientovi, či výpis ze zdravotní dokumentace. (Pokorná 2013)

Pokud jde o zásoby, nezahrnují se do nich suroviny, pomocné látky, náhradní díly a obaly, dokonce ani výrobky, tak jako je obvyklé u jiných, např. výrobních podnikatelských subjektů. Veškerý materiál a zboží jsou skladovány přímo v ordinaci. Materiálem se rozumí např. léky, obvazy, rukavice, pracovní oblečení, dezinfekční a jiné prostředky, jehly, šicí materiál, ale také třeba mobil (ten je evidován jako drobný hmotný majetek). Za zboží jsou pak považovány léky, které lékař přímo prodává pacientům. (Burešová 2016)

Pohledávky jsou v účetnictví členěny především na pohledávky vůči zdravotním pojišťovnám a pohledávky z obchodních vztahů. Pohledávky vůči zdravotním pojišťovnám mohou vzniknout pouze na základě uzavření smluv s jednotlivými pojišťovnami. Pokud má lékař uzavřeny tyto smlouvy, pak je oprávněn provádět výkony a služby, které jsou hrazeny ze zdravotního pojištění. (Burešová 2016)

Z této spolupráce vychází jako dominantní partner zdravotní pojišťovna. Toto může být považováno za jednu z nevýhod systému uzavírání smluv s pojišťovnou, ta může určit, s kým uzavře smlouvu a na jak dlouho. Lékaři se pak může stát, že bude muset ukončit svou činnost, protože mu nebyla prodloužena smlouva od dominantní pojišťovny. (Mach 2010)

Lékař vyfakturuje částku pojišťovně, ta však může zaslat úhradu v jiné výši. Rozdíl mezi těmito částkami může být kladný (jen zřídka), tak v tomto případě je možné dodatečně navýšit výnosy. Pokud je však záporný, je možné např. stornovat zbylou částku na faktuře. (Burešová 2016)

Pod pohledávkami z obchodních vztahů se dá chápat pohledávky z titulu pracovně-lékařské péče. Lékařská ordinace je s firmou smluvně dohodnuta o lékařských prohlídkách svých pracovníků. (Burešová 2016)

5.2. Daňová evidence

Daňová evidence stojí na detailních záznamech peněžních toků, přesněji příjmů a výdajů. V této evidenci jsou dále vedeny evidence pohledávek a evidence závazků. Peněžní toky se evidují v peněžním deníku, ty se zapisují zásadně na základě pokladních dokladů nebo výpisů z bankovního účtu. Peněžní deník obsahuje: datum, označení a číslo dokladu, popis operace, peněžní prostředky v hotovosti, peněžní prostředky na bankovním účtu, průběžné položky, příjmy a výdaje zahrnované do základu daně, příjmy a výdaje nezahrnované do základu daně. Zároveň se také vede pokladní kniha, která zachycuje veškeré hotovostní operace, evidence hmotného majetku a zásob. (jakpodnikat 2018)

5.3. Paušální uplatnění nákladů

Ještě jednodušším způsobem pro OSVČ je pak uplatnění paušálních výdajů, tedy procentem z příjmů. Lékaři nemusí vést daňovou evidenci, ale jen evidenci příjmů a pohledávek, ale nesmí opomenout evidenci majetku, zásob ani evidenci závazků (to, aby jim lékař dostál řádně a v plné výši). Pro lékaře je tento „paušál“ 40 % z ročních příjmů, jelikož spadají pod druh podnikání dle zvláštních předpisů. Nejvýše si však podnikatel může tímto způsobem uplatnit náklady do výše 800000 Kč ročně. To tedy znamená, že pokud má lékař příjmy převyšující 2000000 Kč ročně, může si uplatnit pouze těchto 800000 Kč (což je 40 % z 2 milionů). Tyto výdaje procentem tedy zahrnují veškeré výdaje (včetně mezd, odpisů majetku), navíc již není možné uplatnit nic. (jakpodnikat 2019)

5.4. Důvody přechodu fyzických osob lékařů na právnické osoby (resp. na s. r. o.)

V této podkapitolce je uvedeno několik základních rozdílů mezi fyzickou a právnickou osobou, které jsou důležité při rozhodování o tom, zda přejít z fyzické osoby na právnickou. Ale také při založení nové fyzické či právnické osoby. Tyto informace budou zpracovány ve formě tabulkového přehledu, který je vložen následovně.

Tab. 1: Základní srovnání provozních rozdílů mezi fyzickou a právnickou osobou

Fyzická osoba	**Právnická osoba**
Vybírá si, zda vést daňovou evidenci, uplatňovat paušální výdaje nebo vést účetnictví.	Vždy vede účetnictví.
Zdanitelným příjmem jsou pouze skutečně obdržená peněžitá plnění a náklady pouze skutečně vynaložené peněžní prostředky na zajištění a udržení příjmů.	Zdanitelným příjmem je vše, na co je vystaven daňový doklad, i když ještě není zaplaceno a obdobně je to i s náklady.
Odpovídá za závazky veškerým svým majetkem, včetně majetku náležejícího do společného jmění manželů.	Odpovídá za závazky pouze do výše obchodního majetku společnosti, společníci ručí pouze do výše dosud nesplacených vkladů.
Může prodat lékařskou praxi, avšak získaný příjem podléhá dani z příjmů.	Společnost je možné prodat prostřednictvím obchodního podílu a pokud mezi nabytím a prodejem podílu uběhlo 5 let, je tento příjem od daně z příjmů fyzických osob osvobozen.
Sazba daně z příjmů FO = 15 %.	Sazba daně z příjmů PO = 19 %, navíc však při výplatě podílu společníkovi se tato výplata sníží opět o 15 % daně z příjmů FO.

Fyzická osoba	**Právnická osoba**
Není zde rozdíl mezi osobním a obchodním majetkem.	Právnická osoba má zcela oddělený obchodní majetek od osobního.
Jedná na vlastní odpovědnost.	Je jednáno na odpovědnost podniku.
Může volně vyřadit z obchodního majetku určitou věc a využívat v rámci osobního majetku.	Převod majetku ze společnosti na společníka je komplikovaný a musí být splněny náležitosti stanovené zákonem.
Je možné odprodat majetek, který byl využíván pro podnikání (stroje, budovy, pozemky), ale osoba, která tento majetek odkoupí, musí pak provozovat činnost pod svým jménem a na vlastní odpovědnost. Takže „podnik“ jako celek převést nelze.	Obchodní podíl je možné kdykoli převést na jinou osobu, je možné ho rozdělit mezi více osob nebo naopak sloučit. Je možné také slučovat společnosti, ale také rozdělovat, pokud má lékař praxi na více místech (ve více městech), je možné část přenechat, rozdělit či prodat. Zároveň je podíl děditelný.

Zdroj: law.vozab.com (2020)

Toto srovnání rozdílů mezi fyzickou a právnickou osobou z většiny svědčí spíše o nevýhodnosti provozování lékařské ordinace jako právnická osoba. Avšak pro někoho mohou být některé body (výhody) na straně právnické osoby přesvědčující, např. společník neručí za společnost celým svým majetkem, je možné převádět obchodní podíl, dědit podíl, je možné sloučit se s více lékaři atd. O tomto však více v podkapitole „výsledky dotazníkového šetření“ praktické části bakalářské práce.

6. Výzkum v oblasti outsourcingu účetnictví a daňových služeb

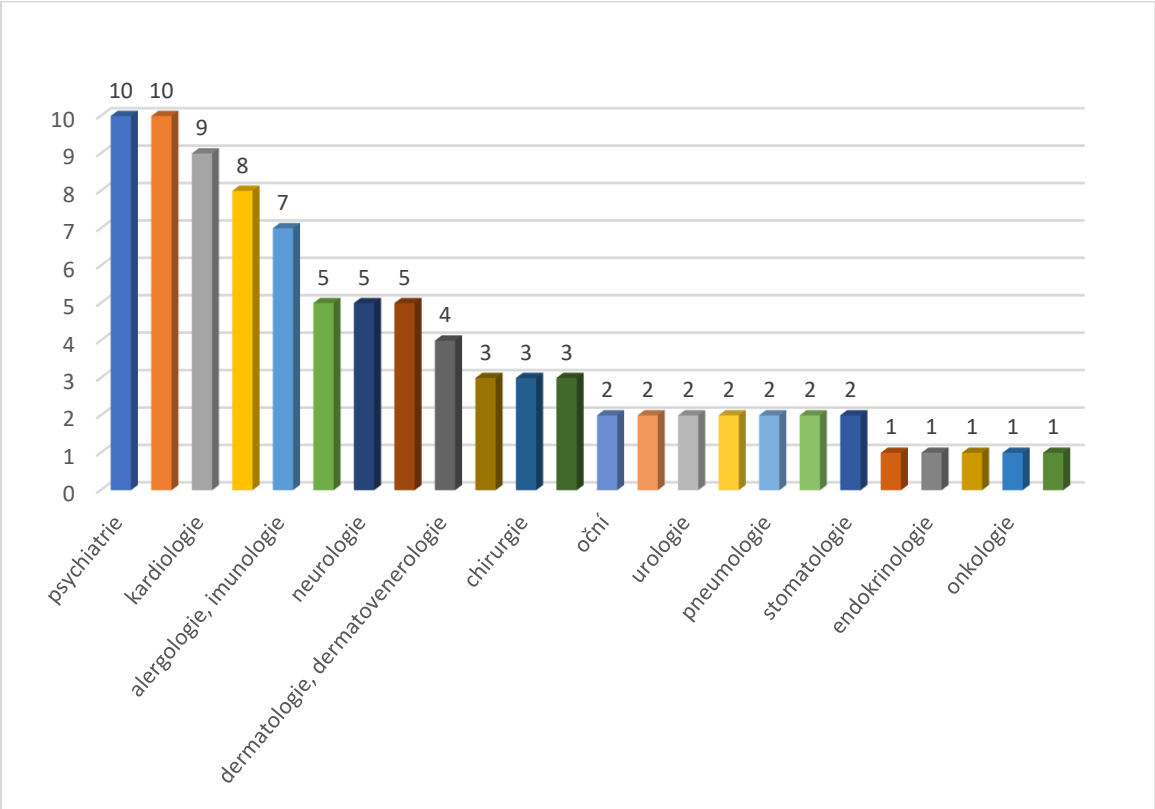
Tato bakalářská práce se tedy především bude věnovat právě takovým administrativním (účetním, daňovým a mzdovým) úkonům, které jsou mnohokrát pro lékaře velkým oříškem nebo jen velkou ztrátou času při jejich zpracování. Lékaři v tomto případě využívají již zmíněnou pomoc od účetních firem a vedení svého účetnictví/své daňové evidence outsourcují.

6.1. Charakteristika vzorku respondentů

Nejprve je zde tedy představen vzorek respondentů, v jakém oboru lékařství vystupují, v jakém místě provozují své lékařské ordinace a kolik let jsou tyto ordinace lékaři provozovány.

Nadcházející graf obsahuje všechny obory lékařství, pod kterými vystupují jednotliví respondenti.

Obr. 1: Obory lékařství

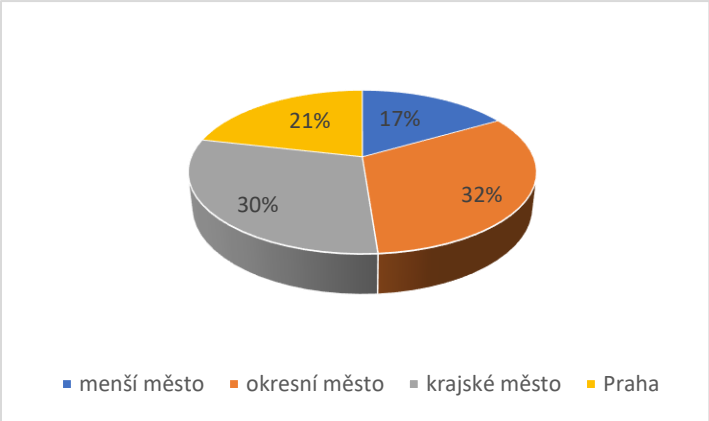


Zdroj: vlastní výzkum (2020)

Nejčastěji bylo odpovídáno lékaři, kteří se věnují psychiatrii a logopedii, odpovědí od těchto lékařů je 10 a 10. Dalšími odpovídajícími byli často kardiologové (9 respondentů), otorinolaryngologové (8 odpovědí), alergologové (7 odpovědí). Po pěti odpovědích poté bylo od praktických lékařů, neurologů a lékařů interních oborů. Čtyři z respondentů se zabývají dermatologií a dermatovenerologií. Dále po 3 respondentech byly získány odpovědi od diabetologů, chirurgů a fyzioterapeutů. Dvě odpovědi jsou dále od očních lékařů, revmatologů, urologů, ortopedů, pneumologů, specializovaných ambulantních lékařů a stomatologů. A poslední odpovědi jsou jednotlivě od gastroenterologa, endokrinologa, a lékařů oftalmologie, onkologie a gynekologie. Někteří z těchto respondentů se nevěnují pouze jednomu oboru, ale více oborům zároveň. Proto je možné, že součet jednotlivých četností těchto oborů vychází více než 84, což je celkový počet respondentů.

Následující otázka se týká lokality, ve které jsou lékařské ordinace provozovány. Odpovědi jsou jednoduše zařazeny do kategorií: hlavní město Praha, krajské město, okresní město a menší město nebo vesnice.

Obr. 2: Místo provozování lékařské ordinace

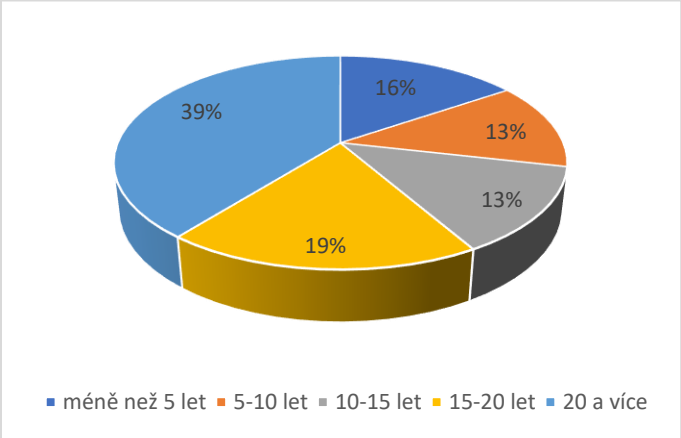


Zdroj: vlastní výzkum (2020)

Pomocí odpovědí na tuto otázku byl získán základní přehled o tom, z jaké oblasti lékař pochází nebo v jaké oblasti lékař vykonává svou lékařskou praxi. Jak je z grafu zřejmé, většina odpovídajících respondentů má lékařskou ordinaci v okresním městě (tj. v počtu 27 lékařů a celkem tedy 32 %), ti jsou dále následováni respondenty z krajských měst, kteří jsou v zastoupení 30 % (tj. v počtu 25 lékařů), poté z Prahy (v počtu 18 respondentů, tedy 21 %) a nakonec z menších měst případně větších vesnic, kterých bylo 14 (tj. 17 %).

Dále je tedy vložen graf, jenž uvádí počet let, po které lékaři provozují své lékařské ordinace, jinými slovy, jak dlouho provozují svou lékařskou praxi v soukromém sektoru lékařství.

Obr. 3: Rozdělení vzorku respondentů podle počtu let provozování



Zdroj: vlastní výzkum (2020)

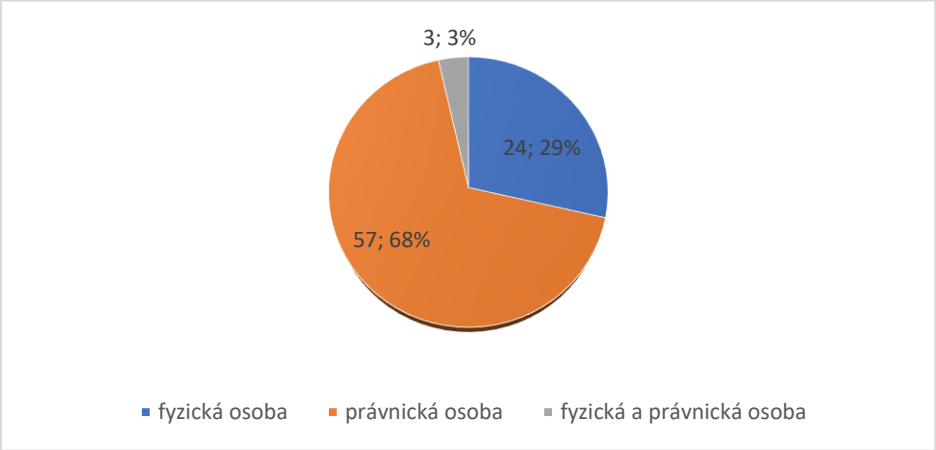
Z těchto výsledků lze vyčíst, že více než třetina všech respondentů (39 %, 33 lékařů) provozuje svou lékařskou praxi více než 20 let. Následujících 16 respondentů (19 % lékařů) uvedlo, že ordinaci vlastní 15-20 let, dalších 13 lékařů (16 %) méně než 5 let. Ze zbylých 22 respondentů jedna polovina (tedy 11 lékařů, 13 % z celkového počtu) provozuje praxi 5-10 let a druhá polovina 10-15 let.

Tento graf však nabývá většího významu pro tuto bakalářskou práci až ve spojení s grafem č. 13: „Počet let využívání outsourcingu“, který obsahuje časové období, po které již lékaři soukromých ordinací využívají outsourcingu vedení účetnictví/daňové evidence. Na tomto se poté ukáže, zda všichni z respondentů začali využívat outsourcingu hned na začátku tohoto podnikání, zda k němu přešli o něco později.

Za jednu ze stěžejních a prvních dotazníkových otázek je v tomto výzkumu považována otázka, zda je lékař právnická či fyzická osoba. Tyto získané informace se opět dají považovat za ty, které se řadí do počátečního zhodnocení vzorku respondentů, včetně příští otázky, která je zaměřena jen na právnické osoby a zjišťuje, pod jakou formou právnické osoby daný respondent svou činnost vykonává.

Následující graf se věnuje výše uvedené otázce, zda je respondent právnickou či fyzickou osobou.

Obr. 4: Rozdělení vzorku respondentů podle formy podnikání

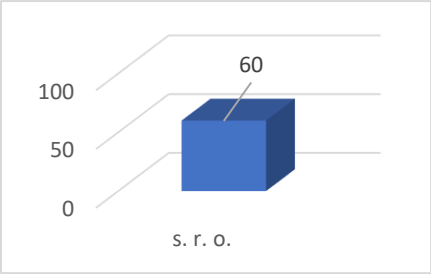


Zdroj: vlastní výzkum (2020)

Na tomto grafu je zřejmé, že z celkového počtu respondentů 84 lékařů, je většina vedena jako právnické osoby v počtu 57 lékařů (tj. 68 %). K těmto jsou dále řazeny i osoby, které uvedly, že jsou zároveň právnické i fyzické osoby, které jsou v počtu 3 lékařů (3 % celkově). Zbylých 24 lékařů (29 %) jsou vedeni jako fyzické osoby. Tato otázka se bude v další fázi porovnávat s výší celkových nákladů a s výší nákladů na outsourcing. Tedy zda má jistou závislost výše nákladů na formě podnikání dotazovaných respondentů.

S touto otázkou dále souvisí otázka, o jakou formu právnické osoby se jedná.

Obr. 5: Druh právnické osoby



Zdroj: vlastní výzkum (2020)

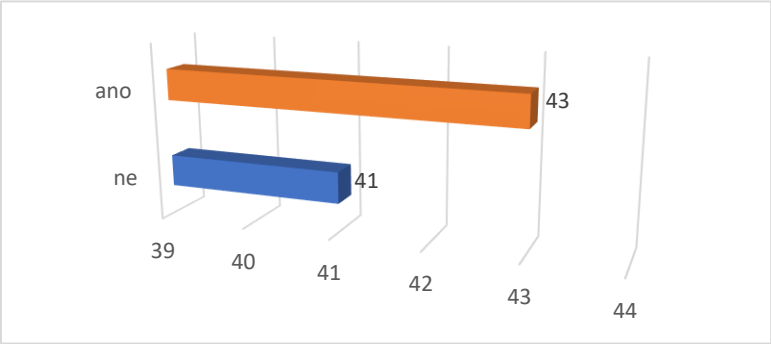
Všechny z uvedených právnických osob vystupují jako společnost s ručením omezeným, která může být založena pouze jednou osobou, s minimální výší základního kapitálu 1 Kč. Další výhody jsou uvedeny už v předcházející kapitole, která se věnuje základním důvodům přechodu z fyzických osob na právnické osoby.

6.2. Výsledky dotazníkového šetření

V předchozí části byl charakterizován vzorek respondentů a v této části se již bude bakalářská práce zaměřovat na výsledky dotazníkového šetření, kde je mezi prvními také důležitá následující otázka. To tedy, zda původně fyzické osoby přecházejí na právnické osoby.

Tato otázka spíše souvisí s tím, zda jsou lékaři vedeni jako právnická nebo jako fyzická osoba. Přestup z původně fyzické osoby na právnickou má určité výhody a nevýhody. Na tomto faktu, zda je osoba právnická nebo fyzická, bude níže zkoumáno, zda to má určitý vliv na tom, za jakou cenu bude účetnictví/daňová evidence zpracovávána. Ve své podstatě bude tedy zkoumána další „výhoda“ či „nevýhoda“ tohoto přechodu z fyzické osoby na právnickou a tou je výsledná cena outsourcingu a její konečný důsledek na jednotlivé formy podnikání jednotlivých respodnentů.

Obr. 6: Přechod z fyzické na právnickou osobu



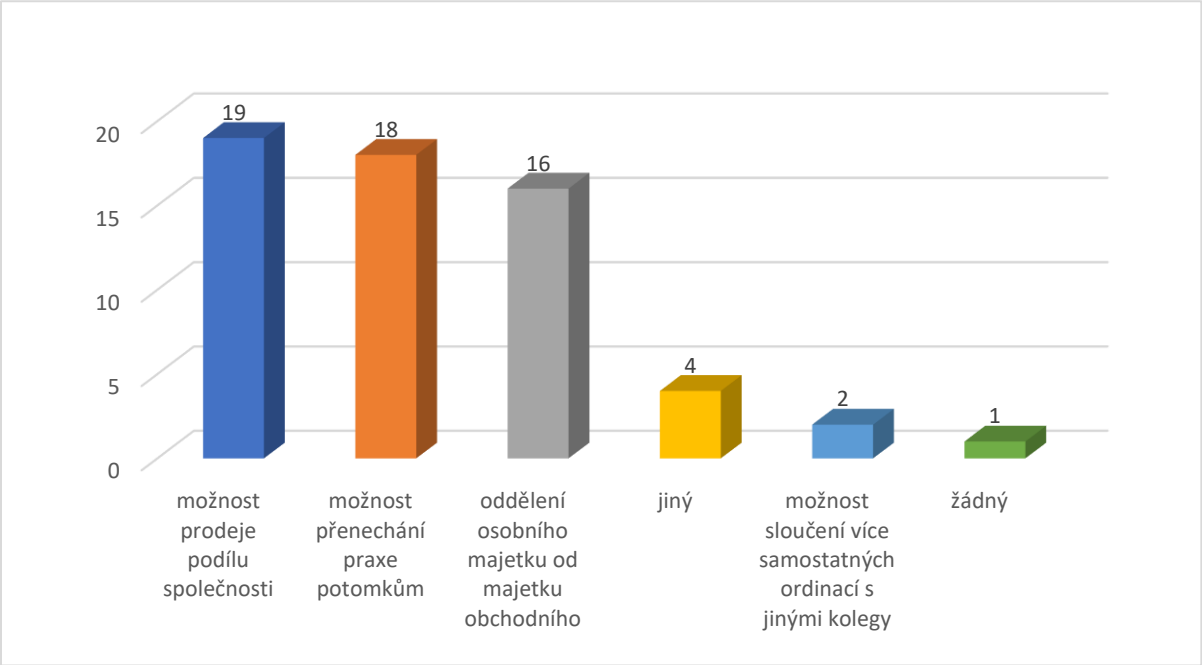
Zdroj: vlastní výzkum (2020)

Z původně zmíněných 60 respondentů, kteří jsou nyní právnickými osobami, 43 lékařů uvedlo, že přešlo z původního podnikání jako fyzická osoba na právnickou osobu v průběhu provozování lékařské praxe. Těchto 43 respondentů se týkala i další otázka a to, jaký důvod měli pro tento přechod z fyzické osoby na právnickou.

Důvody mohly být následující: možnost prodeje podílu společnosti, možnost přenechání praxe potomkům, oddělení osobního majetku od majetku obchodního, možnost sloučení více samostatných ordinací s jinými kolegy a případně byla v dotazníku ještě možnost uvést vlastní důvod.

Tento graf je popsán na předchozí straně.

Obr. 7: Důvody přechodu z fyzické osoby na právnickou



Zdroj: vlastní výzkum (2020)

Na výše uvedené hlavní důvody přechodu z fyzické osoby na právnickou, odpovídali lékaři následovně: možnost prodeje podílu společnosti (19 respondentů), možnost přenechání praxe potomkům (18 respondentů), ale také oddělení osobního majetku od obchodního (16 lékařů). Méně z nich již označilo jako hlavní důvod možnost sloučení více samostatných ordinací s ostatními kolegy (pouze 2 respondenti).

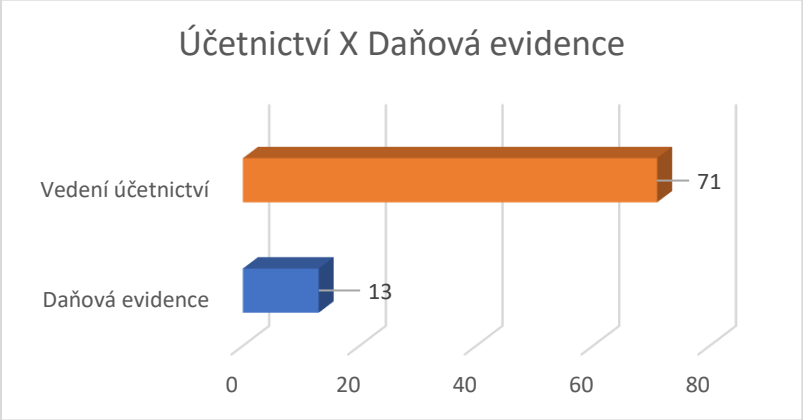
Mezi jiné důvody poté respondenti uvedli: ekonomické důvody, finanční výhodnost, výhodnější zdanění peněz z prodeje ordinace, ale také zabezpečení kontinuity praxe pro zaměstnané lékaře v případě prodeje. Jediný respondent uvádí, že neměl žádný speciální důvod, proč přejít.

Ačkoliv je proces převodu soukromé lékařské praxe na s. r. o. značně komplikovaný a zdlouhavý (cca 4 – 5 měsíců), čím dál častěji k těmto přechodům dochází.

I když se ve své podstatě může i samotné provozování praxe v rámci společnosti jevit jako nevýhodné. Což je zřejmé také ze základních rozdílů mezi fyzickou a právnickou osobou, které jsou uvedeny na poslední straně literární reserše.

Další otázkou vyplívající z dotazníku je, jaký způsob vykazování je využíván jednotlivými respondenty. Tato otázka je následována dvěma odpověďmi, jimiž jsou daňová evidence a vedení účetnictví.

Obr. 8: Způsob vykazování, který je využíván lékaři v soukromých ordinacích

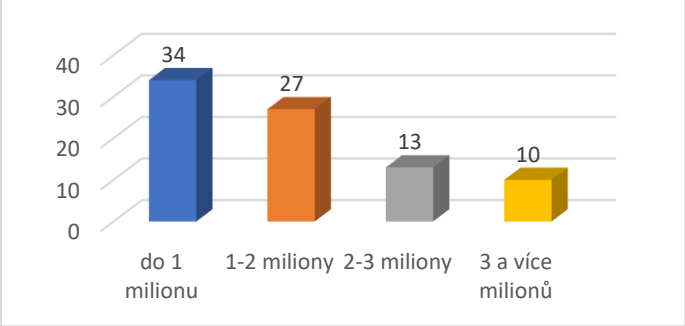


Zdroj: vlastní výzkum (2020)

Na tuto otázku bylo odpovězeno od 13 lékařů, že využívají vedení daňové evidence. Zbytek respondentů (tj. v počtu 71 lékařů) uvedlo, že vedou účetnictví. Ačkoliv povinnost vést účetnictví má pouze 60 respondentů. Tito mají povinnost vést účetnictví z titulu toho, že jsou právnickými osobami. Ostatní lékaři tedy vedou účetnictví na základě dobrovolnosti, jelikož další podmínku, kvůli které by mohlo jít o povinnost, lékaři dosáhnout v praxi jistě nemohou. Byli by to ti, kteří překročili limit 25 000 000 Kč pro obrat za bezprostředně předcházející kalendářní rok, což je určeno Zákonem o DPH.

Opět jedna z obecnějších, ale v tomto případě již významnějších otázek, jelikož je to rovněž i jedna z výzkumných otázek. Dotaz na to, v jaké výši jsou celkové roční náklady na provoz lékařské ordinace. V odpovědích bylo možno odpovědět v jednom ze čtyř intervalů, kterými jsou: do 1 milionu, od 1 do 2 milionů, od 2 do 3 milionů a 3 miliony a více.

Obr. 9: Celkové roční provozní náklady



Zdroj: vlastní výzkum (2020)

Tuto otázku lze jednoduše interpretovat tak, že 34 z dotazovaných osob provozuje svou lékařskou ordinaci za méně než 1 milion korun ročně, 27 osob drží své náklady od 1 do 2 milionů Kč, dalších 13 respondentů vydá ročně 2-3 miliony Kč a posledních 10 osob využije pro svou lékařskou ordinaci více než 3 miliony Kč ročně. Ale tato otázka nebude sloužit pouze k tomuto interpretování, dále je nutné ji porovnat vůči tomu, kde je lékařská ordinace provozována, jestli je daná osoba fyzická nebo právnická, ale také s tím, kolik z těchto výdajů náleží nákladům na outsourcing vedení účetnictví/daňové evidence.

Jak bylo zmíněno v předchozím odstavci, je nutné náklady na provozování lékařské ordinace srovnat podle jejího umístění. Tedy podle toho, zda se nachází v menším městě (příp. na vesnici), okresním městě, krajském městě nebo v hlavním městě Praze.

Tab. 2: Nákladovost podle místa provozování lékařské ordinace

Náklady v Kč/Místo	Menší město nebo vesnice	Okresní město	Krajské město	Praha	Celkem
Do 1 milionu	8	11	10	5	34
1-2 miliony	6	10	7	4	27
2-3 miliony	0	4	4	5	13
3 a více milionů	0	2	4	4	10
Celkem	14	27	25	18	84

Zdroj: vlastní výzkum (2020)

Tato tabulka tedy obsahuje nákladovost provozování lékařské ordinace podle umístění této ordinace. Avšak je nutné u tohoto porovnávání vycházet z předpokladu, že každou ordinací je myšlen jeden doktor a jedna sestra (tedy stejná „velikost“ ordinace).

Respondenti, kteří jsou z menšího města či vesnice mají celkové náklady maximálně do 2 milionů Kč. Lékaři z okresního města mají také především náklady ve výši do 1 milionu Kč (11 osob) nebo do 2 milionů Kč (10 lékařů), ale jsou zde již i 4 osoby, které ročně zaplatí za provoz 2-3 miliony Kč a 2 osoby, které vydají více než 3 miliony Kč. Data z krajského města jsou víceméně podobná jako z okresního města, 10 lékařů uvádí, že jejich náklady jsou do 1 milionu Kč, dalších 7 respondentů, že jejich náklady jsou do 2 milionů, 2-3 miliony Kč ročně zaplatí 4 osoby a poslední 4 respondenti pak mají náklady vyšší než 3 miliony Kč. Poslední oblastí je oblast hlavního města Prahy, zde jsou však data rovnoměrně rozložena, 5 respondentů

uvádí náklady do 1 milionu Kč, 4 respondenti mají náklady 1-2 miliony Kč, 5 osob 2-3 miliony Kč a 4 další 3 a více milionů Kč. Je zde sice vidět určitý posun, např. že žádný z lékařů z menších měst/ vesnic neuvedl náklady vyšší než 2 miliony Kč, ale základní rozdíly v nákladech spíše také dají spatřit v tom, zda lékaři prostory pro ordinaci vlastní či si je pronajímají (od tohoto se poté odvíjí i rozdíly mezi oblastmi, nájmy jsou ve větších městech většinou vyšší než v těch menších).

Jak již bylo naznačeno, následuje tabulka, která obsahuje porovnání výše nákladů podle toho, zda jsou lékaři fyzickými osobami či právnickými osobami. Což může být jeden z dalších důvodů, kvůli kterým se jednotlivé výše ročních provozních nákladů liší.

Tab. 3: Nákladovost lékařských ordinací podle formy podnikání

Náklady v Kč/forma podnikání	Fyzická osoba	Právnická osoba	Fyzická i právnická osoba	Celkem
Do 1 milionu	16	18	0	34
1-2 miliony	6	21	0	27
2-3 miliony	2	9	2	13
3 a více milionů	0	9	1	10
Celkem	24	57	3	84

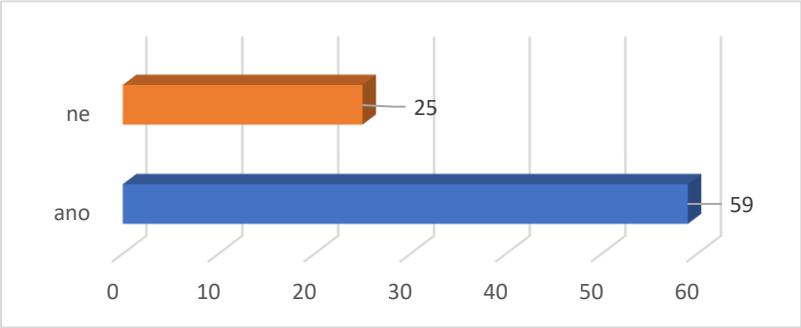
Zdroj: vlastní výzkum (2020)

Podle rozložení dat v předchozí tabulce je zřejmé, že i tentokrát se vyšší četnost u vyšších nákladů projevuje spíše u právnických než u fyzických osob. Jelikož při pohledu na respondenty, kteří jsou fyzickými osobami, je k vidění, že se jejich celkové roční provozní náklady pohybují většinou do 1 milionu Kč (16 odpovídajících respondentů), případně do 2 milionů Kč (odpovědělo 6 lékařů) a jen zřídka do 3 milionů Kč (pouze dva respondenti). U právnických osob se tedy vyskytují odpovědi od respondentů, kteří mají výši ročních nákladů do 1 milionu Kč (v počtu 18 lékařů), dalších 21 respondentů uvedlo, že jejich náklady se pohybují od 1 do 2 milionů Kč a ze zbylých 18 respondentů jich polovina (9 lékařů) vykázala náklady ve výši 2 až 3 milionů Kč a druhá polovina již více než 3 miliony Kč. Průměr vypočtený podle této tabulky bude následně využit pro potřeby komparace zatížení jednotlivých forem podnikání v rámci nákladů na outsourcing vedení účetnictví či daňové evidence v jedné z následujících podkapitol.

6.3. Výsledky části dotazníkového šetření zaměřené na outsourcing

V této fázi praktická část bakalářské práce, ale také část dotazníkového šetření přechází z obecných úvodních otázek do tématu outsourcingu, respektive do jeho první otázky, která se zajímá o povědomí respondentů o pojmu outsourcing. Jinými slovy, zda oslovení lékaři vědí, co toto slovo znamená, či zda o něm vědí něco více. Přičemž toto je uvedeno na následujícím grafu.

Obr. 10: Povědomí o pojmu outsourcing

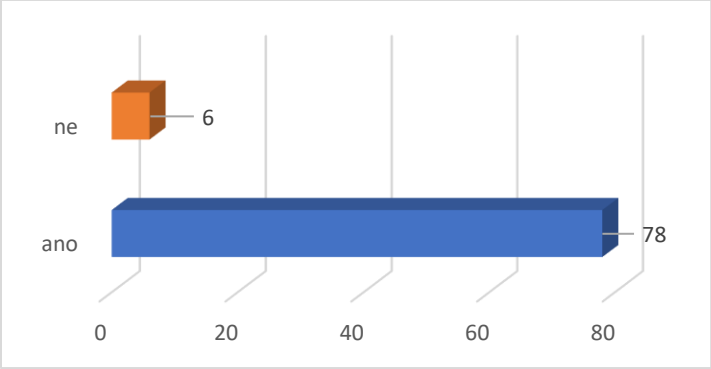


Zdroj: vlastní výzkum (2020)

Na otázku, zda vědí, co znamená outsourcing, odpovědělo více než 2/3 respondentů (59 dotazovaných lékařů), že mají nějaké povědomí o tomto pojmu. Zbylých 25 respondentů odpovědělo, že nevědí, co outsourcing znamená. Tento pojem však byl vysvětlen níže v dotazníku, proto tedy mohli lékaři pokračovat v dalším odpovídání na otázky, protože dále se již dotazník věnoval pouze tomuto pojmu.

Následující graf se zabývá otázkou, ve které se dotazovaný má vyjádřit, zda služeb outsourcingu vedení účetnictví/daňové evidence využívá, respektive nevyužívá.

Obr. 11: Počet respondentů využívajících outsourcing vedení účetnictví/daňové evidence



Zdroj: vlastní výzkum (2020)

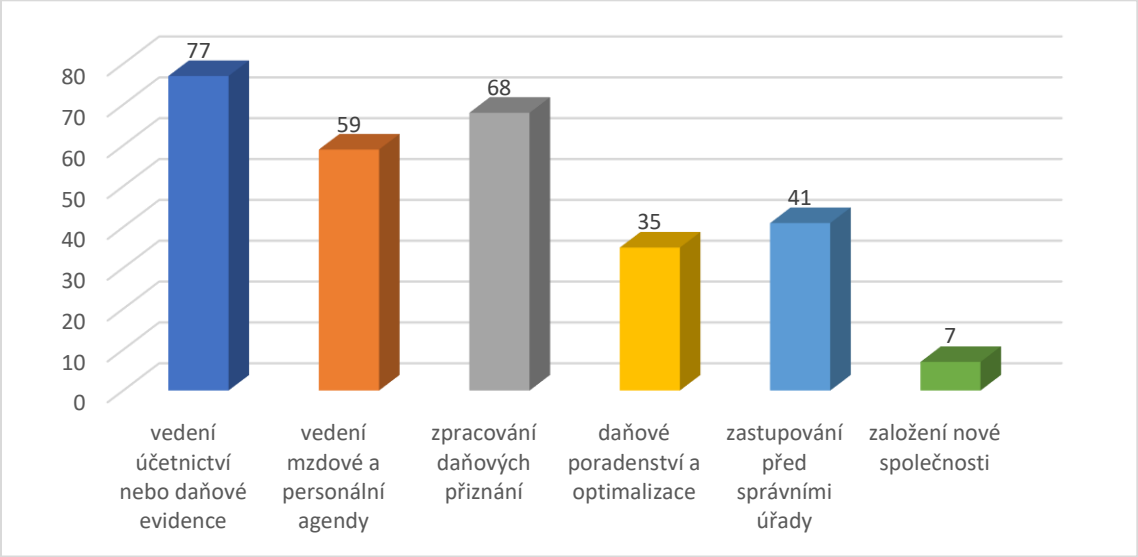
Téměř všichni dotazovaní lékaři, odpověděli na tuto otázku kladně, tedy že využívají služeb outsourcingu vedení účetnictví či daňové evidence. Pouze 6 respondentů, že tyto služby nevyužívají.

Těchto šesti respondentů se poté týkala jen jedna otázka, a to, zda někdy přemýšleli o tom, že by někdy své účetnictví/ daňovou evidenci outsourcovali. Všech 6 však odpovědělo, že ani nikdy neuvažovali. Tím pro ně byl tento dotazník ukončen.

Již zmiňované služby mohou obsahovat například dále uvedené úkony, kterými jsou: samotné vedení účetnictví nebo daňové evidence, vedení mzdové a personální agendy – lékaři totiž zaměstnávají své zdravotní sestřičky, uklízečky, ale pokud se jedná o společnost, lékařům se také vyplácí za úkony, prováděné v rámci závislé činnosti. Dále mohou lékaři využívat služeb jako je zpracování daňových přiznání (např. daň z příjmů PO nebo FO, daň silniční), daňové poradenství a optimalizace, zastupování před správními úřady, ale i prvotní pomoc při zakládání nové společnosti.

Výše vypsané úkony jsou obsaženy v následujícím grafu podle četností, s jakými byly využívány.

Obr. 12: Respondenty využívané služby outsourcingu



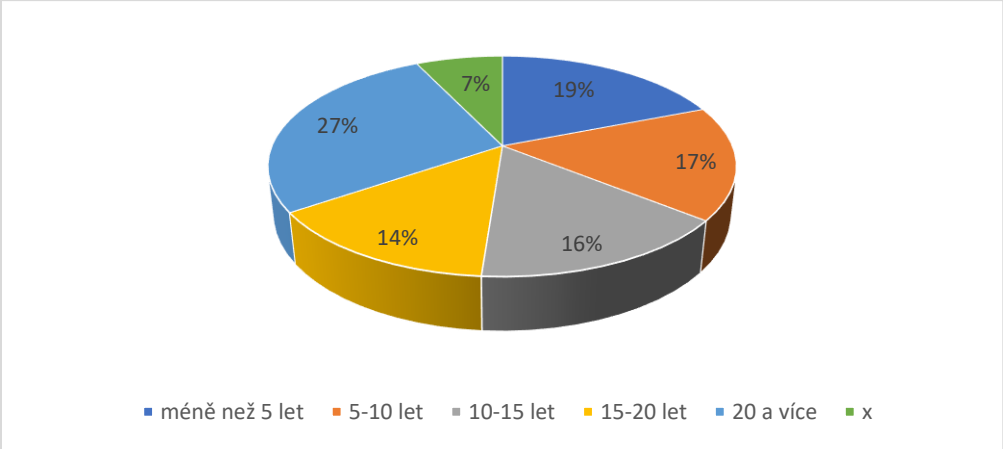
Zdroj: vlastní výzkum (2020)

Na předcházejícím grafu jsou vypsány jednotlivé možnosti odpovědí a jejich četnosti užití respondenty. Nejvyšší počet respondentů odpovědělo, že outsourcují přímo vedení účetnictví/daňové evidence, a to 77 ze 78 respondentů využívajících alespoň nějaké služby outsourcingu tohoto typu. Dále jsou hojně využívány služby zpracování daňových přiznání (a to v počtu 68 respondentů), vedení mzdové a personální agendy (59 respondenty). Poměrně méně

již jsou využívány služby zastupování před správními úřady tedy 41 respondenty, ale také daňové poradenství a optimalizace, kterou využívá 35 ze 78 respondentů. Již zmíněnou prvotní pomoc při zakládání nové společnosti pak využilo pouze 7 z dotazovaných respondentů.

Jak již bylo uvedeno výše u grafu č. 4, tento graf se bude týkat časového období, po které je lékaři využíván outsourcing vedení účetnictví či daňové evidence.

Obr. 13: Počet let využívání outsourcingu



Zdroj: vlastní výzkum (2020)

Na předchozím grafu jsou zřejmé následující údaje: 29 % respondentů uvedlo, že využívají outsourcing více než 20 let. Dále 14 % respondentů vybralo interval využívání outsourcingu 15-20 let. Další v pořadí jsou ti respondenti, kteří využívají outsourcingu 10-15 let, těchto je 16 % (tedy 13 lékařů), ti, kteří outsourcují účetnictví 5-10 let (17 %). A těch, kteří outsourcují méně než 5 let, je celkem 19 %. Také se zde již objevují ti respondenti, kteří vůbec outsourcing nevyužívají, to je tedy těch zbývajících 7 % (6 respondentů)

Pro tento graf, který je věcně spojen s grafem č. 3: „Rozdělení vzorku respondentů podle počtu let provozování“, je dále vytvořen přehled průměrů a mediánů těchto a předcházejících dat. Na těchto údajích bude poté porovnáno, zda všichni lékaři využívají outsourcingu vedení účetnictví/daňové evidence hned od počátku provozování soukromé lékařské ordinace. Zmiňovaný přehled bude vložen na následující stránce.

Zde je tedy výše popisovaný přehled četností, průměrů a mediánů počtu let provozování ordinace a užívání outsourcingu.

Tab. 4: Přehled četností, průměrů a mediánů počtu let provozování ordinace a užívání outsourcingu

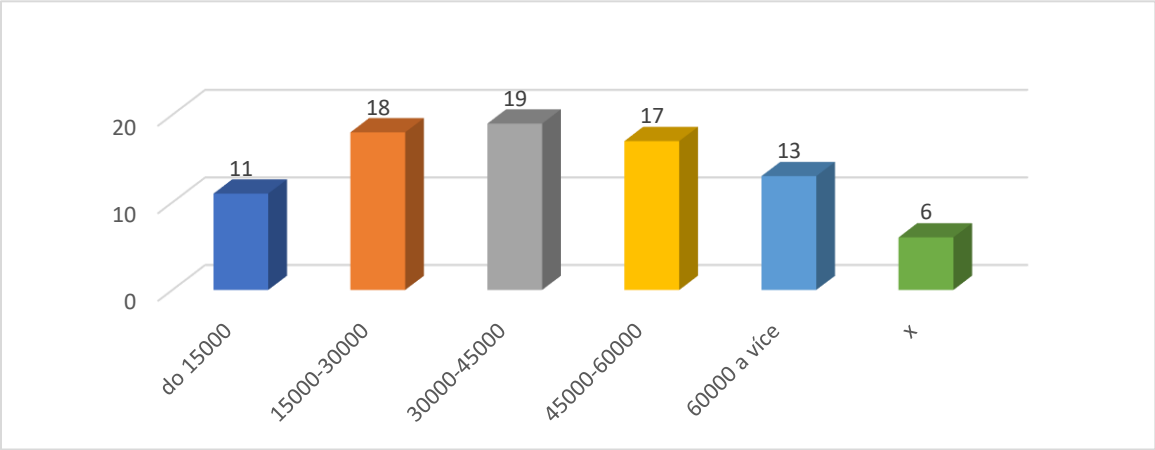
Položky	Počet let provozování soukromé lékařské ordinace	Počet let využívání outsourcingu	Rozdíly v počtech let
Méně než 5 let	13	16	3
5-10 let	10	14	4
10-15 let	10	13	3
15-20 let	16	12	4
20 let a více	29	23	6
Celkem	78	78	0
Průměr v letech	17,724	15,481	2,243
Medián v letech	od 15 do 20	od 10 do 15	X

Zdroj: vlastní výzkum (2020)

Pro tento přehled, byli vyčleněni ti lékaři, kteří nevyužívají žádných služeb outsourcingu vedení účetnictví/daňové evidence. Čtyři z těchto vyčleněných lékařů provozují svou lékařskou ordinaci více než 20 let, jeden provozuje ordinaci 5-10 let a jeden 10-15 let. Dále pro možnost vypočtení průměru byl vrchní časový interval ohraničen na 40 let a průměr tohoto intervalu tedy na 30 let, spodní interval je přirozeně ohraničen číslem 0. V tabulce je tedy vidět, že na první interval odpovědělo o 3 více respondentů ve druhé odpovědi, ve 2. intervalu o 4 respondenty více a ve 3. intervalu o 3 respondenty. V intervalu 15-20 již odpovídalo o 4 respondenty méně na druhou otázku než na první a stejně tak i v posledním intervalu tedy 20 let a více, zde odpovědělo na první otázku 29 respondentů a na druhou otázku 23 respondentů. Toto však bylo již výše rozebráno a popsáno u jednotlivých odpovědí. Celkový průměr se tedy u první otázky rovná 17,72 let a u druhé otázky 15,48 let. Medián se v první variantě nachází intervalu od 15 do 20 let a ve druhé od 10 do 15 let. Toto tedy potvrzuje, že ne všichni z dotazovaných lékařů využívají outsourcing od začátku provozování lékařské ordinace. Tato spíše menšina lékařů přestoupila na outsourcing buď v průběhu provozování lékařské praxe, nebo tak jako zbylých 6 respondentů nikdy těchto služeb využívat nezačali.

Téměř nejdůležitější výzkumnou otázkou v celém dotazníkovém šetření, byla právě tato otázka. Otázka: „Kolik Vás ročně stojí outsourcing účetnictví/daňové evidence?“, reprezentující nákladovost outsourcingu již dříve zmíněných služeb. Jelikož s touto otázkou souvisí řada dalších otázek a pomocí této otázky je možné komparovat zatížení a posuzovat závislosti. Tyto odpovědi byli shrnuty do následujících 5 intervalů: 0-15000 Kč, 15000-30000 Kč, 30000-45000 Kč, 45000-60000 Kč a 60000 Kč a více.

Obr. 14: Roční náklady na outsourcing účetnictví/daňové evidence



Zdroj: vlastní výzkum (2020)

Tato otázka byla rovněž zodpovězena pouze 78 respondenty (přičemž je v grafu vyznačeno i 6 neodpovídajících respondentů). Z nichž 11 lékařů zvolilo odpověď, že výše jejich ročních nákladů na zmíněný outsourcing je do 15000 Kč. Dalších 18 respondentů vybralo interval od 15000 do 30000 Kč za roční výplatu za outsourcing. Nejvíce odpovědí bylo zjištěno u odpovědi o výši nákladů od 30000 do 45000 Kč, těchto bylo 19. Následovala možnost odpovědi 45000-60000 Kč, takovouto výši nákladů přiznalo 17 respondentů. A nakonec bylo odpovězeno 13 respondenty, že jejich roční náklady na outsourcing se pohybují okolo 60000 a více.

S touto otázkou bude následně komparována závislost těchto nákladů s celkovými náklady lékařů. Zároveň bude porovnávána podle závislosti na formě podnikání daných respondentů. Což bude více specifikováno v následujících podkapitolách bakalářské práce pod názvy „Komparace zatížení fyzických a právnických osob ve vztahu k nákladům na outsourcing vedení účetnictví/daňové evidence“ a „Posouzení závislosti ceny outsourcingu na výši celkových provozních nákladů“.

Tabulka vložená pod tímto textem je jedna z výše uvedených komparací závislostí ceny outsourcingu na celkových nákladech lékařských ordinací. Respektive, zda má určitý vliv velikost veškerých ročních provozních výdajů (nákladů) na tom, jak vysoká je cena

outsourcingu vedení účetnictví/daňové evidence. Zde je usuzováno o tom, že čím větší jsou náklady, tím může být více nákladových položek, tím může být větší společnost a tím více práce je to pro danou účetní společnost.

Tab. 5: Přehled četností vzorku respondentů podle ceny outsourcingu a celkovým provozním nákladům v Kč

Náklady na outsourcing/ provozní náklady	Do 1 milionu	1-2 miliony	2-3 miliony	3 a více milionů	Celkem
Do 15000	7	4	0	0	11
15000-30000	10	6	2	0	18
30000-45000	10	6	1	2	19
45000-60000	4	6	4	3	17
60000 a více	0	4	6	3	13
x	3	1	0	2	6

Zdroj: vlastní výzkum (2020)

V předchozí tabulce jsou tedy následující údaje o respondentech, kteří mají celkové náklady ve výši do 1 milionu Kč. U těchto respondentů jsou přijímány faktury v následujících hodnotách: 7 lékařů zaplatí ročně do 15000 Kč, 10 lékařů do 30000 Kč, rovněž 10 lékařů do výše 45000 Kč ročně a dále 4 lékaři zaplatí ročně do 60000 Kč na outsourcingu tohoto typu, přičemž 3 respondenti outsourcing nevyužívají a nic je nestojí (pokud nejsou brány v ohled náklady oportunitní). Mezi další respondenty patří také ti, jejichž suma celkových nákladů je ve výši do 2 milionů Kč ročně. Tito platí za outsourcing: 4 osoby do 15000 Kč, 6 osob do 30000 Kč, 6 osob do 45000 Kč a rovněž 6 osob do 60000 Kč posledními v tomto intervalu jsou 4 osoby, kteří již platí ročně za outsourcing více než 60000 Kč, jeden však outourcing nevyužívá. Následuje skupina, která se nachází v rozmezí celkových nákladů 2-3 miliony Kč ročně, 2 lékaři v této skupině ročně za outsourcing zaplatí do 30000 Kč, jeden respondent zaplatí do 45000 Kč, 4 lékaři do 60000 Kč a 6 lékařů již více než 60000 Kč ročně. Poslední skupinkou je ta, ve které za provoz ordinace lékaři ročně vydají více než 3 miliony Kč. U těchto jsou sledovány tyto údaje: 2 lékaři mají roční náklady na outsourcing do 45000 Kč, 3 respondenti do 60000

Kč, nakonec tedy 3 respondenti, kteří zaplatí na outsourcingu více než 60000 Kč, navíc jsou zde 2 další respondenti, kteří outsourcing neplatí.

Přičemž pravdivost výroku, zda je opravdu cena outsourcingu vedení účetnictví/daňové evidence závislá na hodnotě celkových provozních nákladů, je možné posoudit až podle tabulky, která je uvedená v jedné z následujících podkapitol: „Posouzení závislosti ceny outsourcingu na výši celkových provozních nákladů“.

Pro další posouzení závislosti ceny outsourcingu, tedy závislosti na formě podnikání, byl vytvořen následující přehled, taktéž ve formě tabulky. Tato tabulka tedy obsahuje jednotlivé intervaly ročních cen outsourcingu vedení účetnictví/daňové evidence, dále jsou zde zobrazené jednotlivé formy podnikání dotazovaných lékařů.

Tab. 6: Přehled četností vzorku respondentů podle ceny outsourcingu a formy podnikání

Cena outsourcingu/forma podnikání	Fyzická osoba	Právnická osoba	Fyzická i právnická osoba	Celkem
Do 15000	8	3	0	11
15000-30000	7	11	0	18
30000-45000	4	15	0	19
45000-60000	2	13	2	17
60000 a více	1	11	1	13
Celkem	22	53	3	78

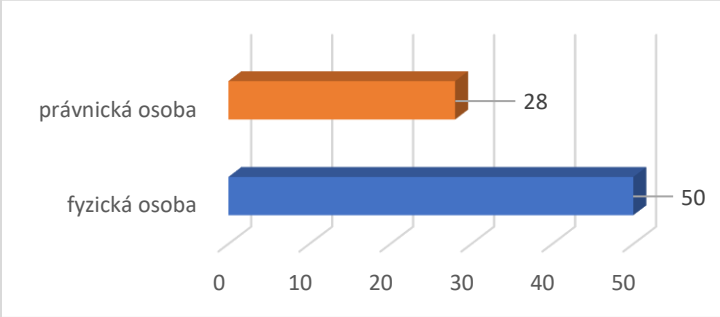
Zdroj: vlastní výzkum (2020)

Podle předcházející tabulky je možné popsat data takto - u fyzických osob jsou data následující: 8 osob má náklady na outsourcing do 15 000 Kč ročně, 7 osob do 30000 Kč ročně, 4 osoby do 45000 Kč ročně, ale už pouze 2 osoby, které mají roční náklady na outsourcing do 60000 Kč a jen jeden respondent fyzická osoba má náklady vyšší než 60000 ročně. Právnické osoby, které mají roční náklady na outsourcing do výše 15000 Kč, jsou v počtu 3 osob. Roční náklady do 30000 Kč uvádí 11 právnických osob. Další právnické osoby vykazují roční náklady na outsourcing v následujících výších: 15 právnických osob uvádí náklady do 45000 Kč, 13 osob má výdaje do 60000 Kč a zbylých 11 osob již 60000 Kč ročně převyšuje. Pokud se jedná o osoby, které jsou zároveň právnickými i fyzickými osobami, tyto osoby uvádějí náklady od

45000 do 60000 (dva z uvedených respodnentů) a nad 60000 (poslední jeden respondent). Tento problém tedy bude více probrán v následující podkapitole: „Komparace zatížení fyzických a právnických osob ve vztahu k nákladům na outsourcing vedení účetnictví/daňové evidence“, kde bude provedeno porovnání nejen z hlediska jednotlivých četností, ale také podle toho, jaká vychází průměrná hodnota ceny outsourcingu a kde se v tomto případě nechází mediánová hodnota.

Dalším tématem dotazníku byla otázka, kdo daným respondentům zpracovává účetnictví/daňovou evidenci.

Obr. 15: Kým je zpracováváno účetnictví/daňová evidence

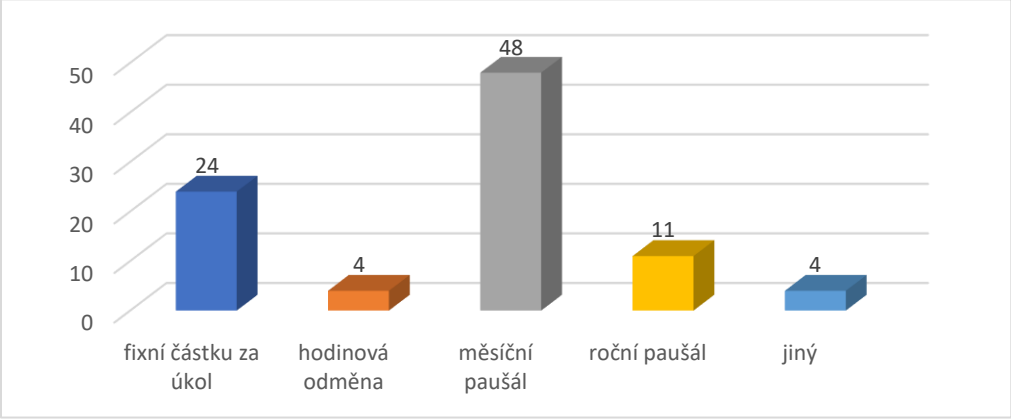


Zdroj: vlastní výzkum (2020)

Touto otázkou byl získán přehled o tom, zda více lékaři věnují své účetní údaje právnickým nebo fyzickým osobám. Více odpovědí bylo získáno od těch, kteří si nechávají zpracovávat účetnictví fyzickou osobou (v počtu 50 respondentů), zbytek, tedy 28 respondentů, dávají zpracovávat své účetní doklady právnickým osobám.

Způsob stanovení ceny outsourcingu je další otázka, kterou obsahuje následující graf.

Obr. 16: Způsob stanovení ceny outsourcingu



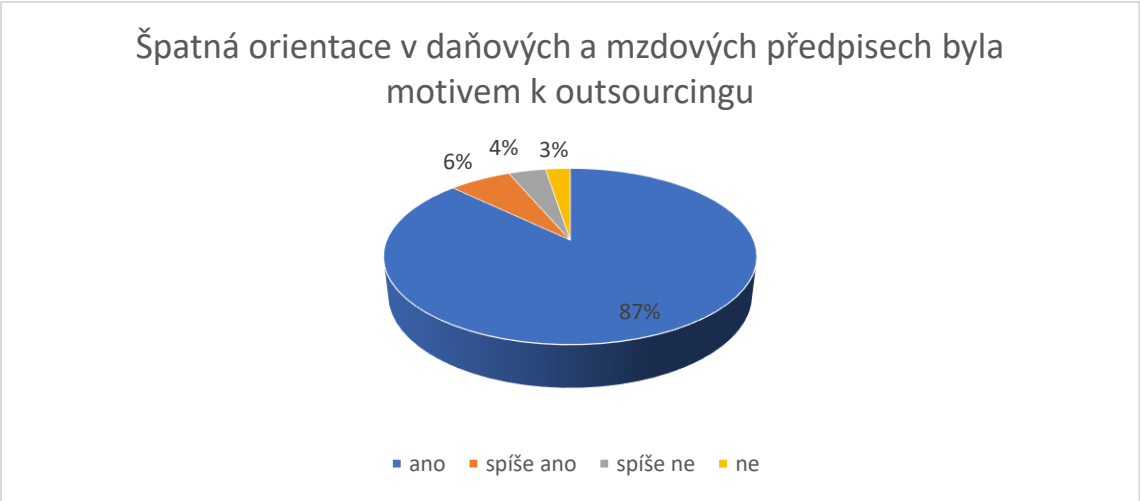
Zdroj: vlastní výzkum (2020)

Vzhledem k tomu, že v předchozí otázce bylo možno vybrat více odpovědí najednou, četnost jednotlivých možností je v součtu více než celkový počet respondentů. Nejvíce lékařů má stanovenou cenu měsíčním paušálem (tedy 48 respondentů), často je účtováno fixní částkou za úkol (vybráno 24 respondenty). 11 lékařů dále vybralo odpověď „roční paušál“, tedy stanovenou cenu za celý rok najednou. Pouze u 4 respondentů je účtováno na základě hodinové odměny. Poslední 4 respondenti uvedli svou vlastní odpověď a tou bylo od 3 respondentů „čtvrtletní paušál“. Jeden respondent pak uvedl, že mu je účtováno podle počtu bitů a jednotlivých účetních zápisů do účetního deníku.

Následuje několik grafů, které se týkají motivů, kvůli kterým jednotlivý lékaři přenechali vedení svého účetnictví/své daňové evidence externímu dodavateli. Těmito motivy mohly být následující možnosti: špatná orientace v daňových a mzdových předpisech, časová náročnost zpracování účetnictví/daňové evidence vlastními silami, úspora nákladů na zaměstnání vlastní účetní nebo doporučení od známých/kolegů. Na všechny tyto motivy bylo možné odpovědět zakroužkování jedné z možností: ano, spíše ano, spíše ne, ne.

Lékaři jsou vystudovaní lékaři a vyznat se v účetních, daňových a mzdových předpisech, se jim občas může zdát jako nadlidský úkon, stejně tak jako pro administrativní pracovníky, ošetřit či dokonce operovat nějakého pacienta. První z těchto motivů je tedy špatná orientace v daňových a mzdových předpisech. Toto tedy ukazuje následující graf.

Obr. 17: Analýza dílčího motivu k outsourcingu – špatná orientace v daňových a mzdových předpisech



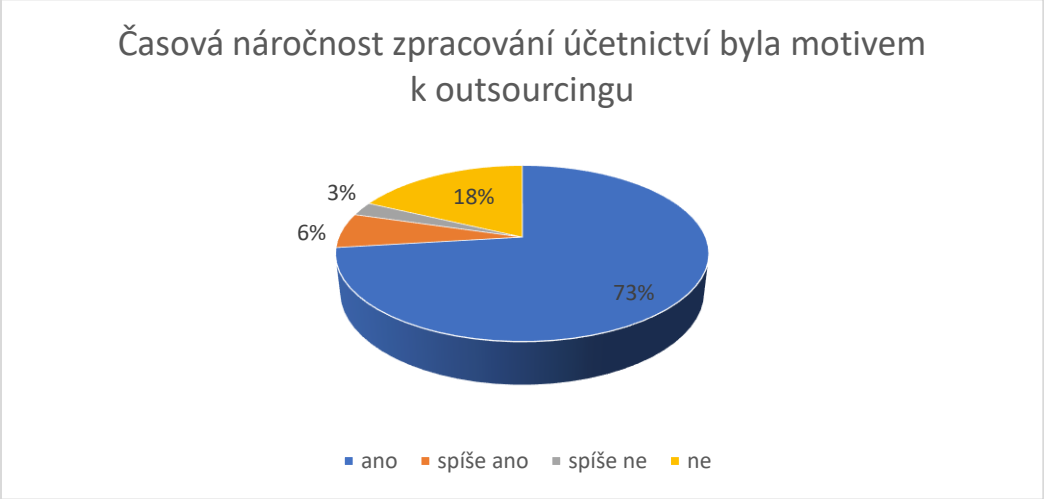
Zdroj: vlastní výzkum (2020)

Jako motiv k outsourcování účetnictví/daňové evidence, vnímá špatnou orientaci v daňových a mzdových předpisech 87 % respondentů (což je tedy 68 oslovených lékařů). Dalších 6 %

oslovených osob rovněž spíše vnímá tento důvod jako zmíněný motiv. 4 % respondentů ho jako motiv spíše nevnímá a poslední 3 % lékařů ho jako motiv pro outsourcing vůbec nevnímá.

Druhým motivem pro jednotlivé lékaře mohla být také časová náročnost zpracování účetnictví vlastními silami. Když už by se daný respondent rozhodl sám si zpracovat účetnictví, je možné, že by tyto úkony sám zvládl, ale bylo by toto zpracování pro něj příliš zdlouhavé, obtížné či dokonce příliš odpudivé. Tuto možnost je tedy možné spatřit v následujícím grafu.

Obr. 18: Analýza dílčího motivu k outsourcingu – časová náročnost zpracování účetnictví

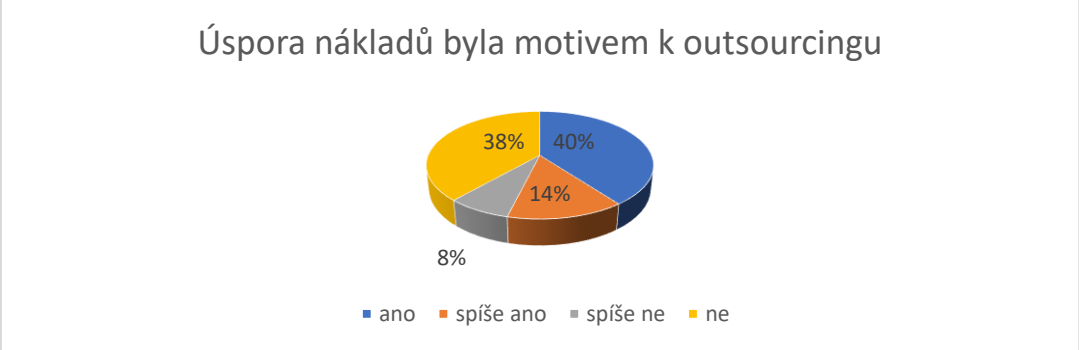


Zdroj: vlastní výzkum (2020)

Časová náročnost zpracování účetnictví vlastními silami motivovala 73 % respondentů, dalších 6 % bylo tímto motivem také spíše ovlivněno. Další 3 % spíše ovlivněno tímto motivem nebylo a 18 % uvádí, že je toto pro ně nebylo motivem pro outsourcování vedení účetnictví/ daňové evidence.

Jako třetí motiv mohli respondenti uvést také úsporu nákladů na zaměstnání vlastní účetní, kterou by si jinak rovněž museli zaměstnávat.

Obr. 19: Analýza dílčího motivu k outsourcingu – úspora nákladů

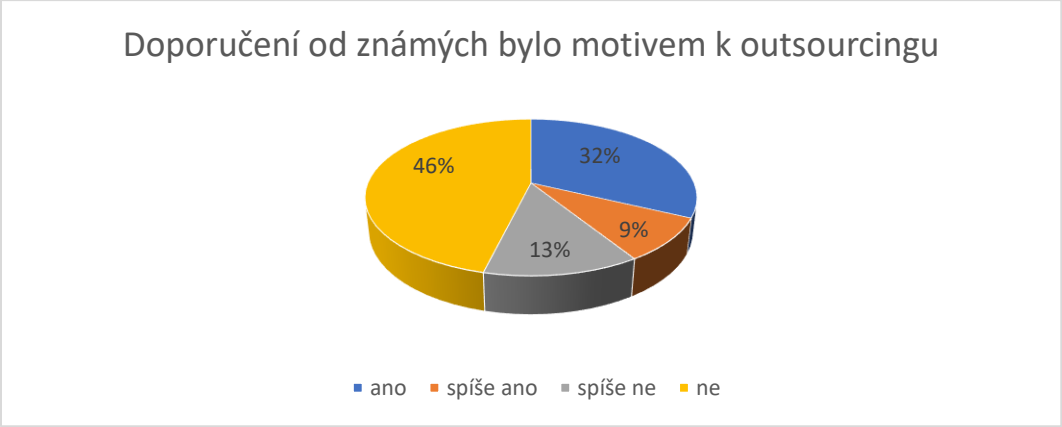


Zdroj: vlastní výzkum (2020)

Tímto možný motivem bylo ovlivněno 40 % dotazovaných lékařů. Dalších 14 % respondentů uvedlo, že je také spíše tato možnost ovlivnila. Naopak 8 % lékařů uvedlo, že tímto motivem spíše ovlivněno nebylo. Zbytek respondentů (tedy 38 %) však vůbec tento motiv neovlivnil.

Dále mohli lékaři přenechat externí firmě vedení účetnictví/daňové evidence na základě doporučení od známých či kolegů.

Obr. 20: Analýza dílčího motivu k outsourcingu – doporučení od známých

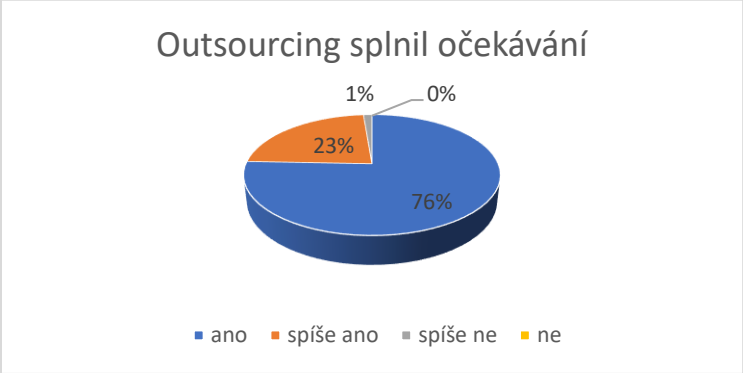


Zdroj: vlastní výzkum (2020)

Doporučení od známých či kolegů získalo 32 % dotazovaných lékařů a toho je také přimělo k outsourcování. 9 % respondentů též uvedlo, že získali nějaké doporučení od známých a spíše je to při rozhodování také ovlivňuje. 13 % toto spíše neovlivnilo, ačkoliv určité doporučení rovněž získali. Většina respondentů (tedy 46 %) buď žádné doporučení nedostala nebo tedy to na ně nemělo významný vliv.

Na základě svých důvodů a předcházejících motivů si vytvořili lékaři nějaká očekávání. Zda jsou tato očekávání splněna či ne, je zobrazeno v následujícím grafu.

Obr. 21: Splnění očekávání

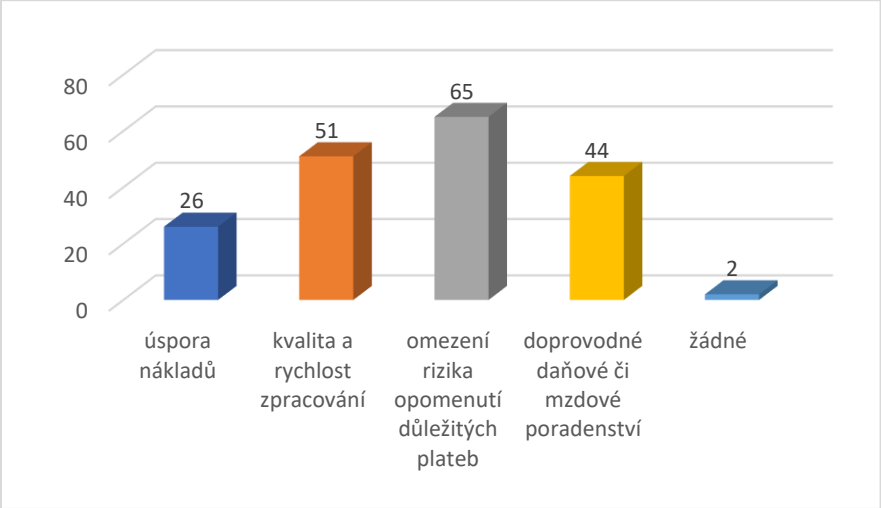


Zdroj: vlastní výzkum (2020)

Z předchozího grafu je zřejmé, že nebyl nikdo, komu se vůbec očekávání nesplnilo. Jeden respondent však uvedl, že se jeho očekávání spíše nesplnilo. Více než ¾ většina je s outsourcingem spokojena. Zbylých 23 % respondentů uvedlo, že jejich očekávání bylo taktéž spíše splněno.

Mimo motivy nalezli lékaři i další výhody outsourcingu vedení účetnictví/daňové evidence. Těmito výhodami jsou tedy celková úspora nákladů, kvalita a rychlost zpracování účetních dokladů, omezení rizika opomenutí důležitých plateb (fakturovaných nebo do státního rozpočtu) a důležitých datumů pro odeslání určitých dokumentů, ale také doprovodné daňové či mzdové poradenství. Přičemž tyto výhody mohli respondenti uvést v následující otázce, která je zobrazena v grafu pod tímto textem.

Obr. 22: Výhody outsourcingu

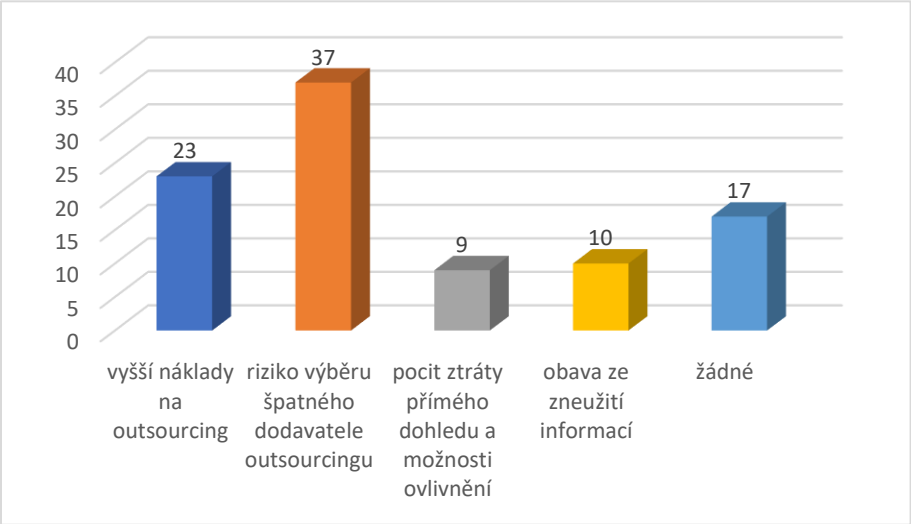


Zdroj: vlastní výzkum (2020)

V této otázce bylo opět možno vybrat více možností výhod. Z výše vyjmenovaných výhod si nejvíce považovali respondenti výhodu omezení rizika opomenutí důležitých plateb a důležitých termínů (tato možnost byla vybrána od 65 respondentů). Mezi další nejvíce odpovídané možnosti patří kvalita a rychlost zpracování účetních a jiných dokladů (odpovědělo 51 respondentů), dále mezi ně patří doprovodné daňové či mzdové poradenství, které vnímá jako výhodu 44 z dotazovaných lékařů. Z grafu č. 19: „Úspora nákladů“ bylo zjištěno, že 31 respondentů očekávalo od outsourcingu, že uspoří náklady, z těchto uvedlo 26, že úsporu nákladů také jako výhodu, tedy se jim jejich očekávání splnilo. A ačkoli všichni, kteří na tuto otázku odpovídali, využívají outsourcing, dva z těchto respondentů v tomto užívání nevidí žádné výhody.

Bohužel vše sebou nenese jen výhody, ale také nevýhody, mezi tyto nevýhody pak tedy patří: vyšší náklady na outsourcing, riziko výběru špatného dodavatele outsourcingu, pocit ztráty přímého dohledu nad zpracováním dokladů a možnosti ovlivnění tohoto zpracování a v neposlední řadě také obava ze zneužití citlivých informací o své ordinaci, o své osobě, ale také o svých zaměstnancích, případně o svých pacientech, kterým jsou vypisovány pokladní doklady při úhradě některých poplatků za vyšetření.

Obr. 23: Nevýhody outsourcingu



Zdroj: vlastní výzkum (2020)

Nejvíce se respondenti obávají, že vyberou špatného dodavatele outsourcingu (37 respondentů), dalších 23 respondentů považují za nevýhodu vysoké náklady na outsourcing. 10 dotazovaných respondentů se obává, že jejich informace budou zneužity, 9 lékařů pociťuje za nevýhodu, že se obávají ztráty přímého dohledu nad zpracováním a vedením účetnictví/daňové evidence a možnosti ovlivnění těchto úkonů. Posledních 17 respondentů v outsourcingu nespatřuje žádné nevýhody.

6.4. Posouzení závislosti ceny outsourcingu na výši celkových provozních nákladů

Tato kapitola tedy bude věnována posouzení závislosti ceny outsourcingu na výši celkových provozních nákladů. Tato data byla již pozorována v kapitole „výsledky části dotazníkového šetření zaměřené na outsourcing“, kde byl vytvořen přehled četností jednotlivých kombinací odpovědí respondentů na ceny outsourcingu a celkové náklady na provoz. V této kapitole bude analýza pokračovat a budou zde vyčísleny průměry, bude představen mediánový přehled a dále bude provedena regresní a korelační analýza těchto dat.

Na toto tedy navazuje následující tabulka, která obsahuje již zmíněný průměrový a mediánový přehled cen outsourcingu podle velikosti celkových provozních nákladů v Kč.

Tab. 7: Průměrový a mediánový přehled cen na outsourcing podle velikosti celkových provozních nákladů v Kč

Náklady na outsourcing/ provozní náklady	Do 1 milionu	1-2 miliony	2-3 miliony	3 a více milionů	Celkem
Celkem respondentů	34	27	13	10	84
Průměrná cena outsourcingu	27822,58	37115,38	52500	53437,5	37660,26
Mediánový interval ceny outsourcingu	15000-30000	30000-45000	45000-60000	45000-60000	30000-45000

Zdroj: vlastní výzkum (2020)

Pro účel vypočítání průměrných hodnot byl vrchní interval cen outsourcingu ohraničen částkou 75000 Kč, aby bylo možné vzít průměrnou částku také z tohoto posledního intervalu, zároveň je takto ukončený interval stejně široký jako ostatní čtyři intervaly.

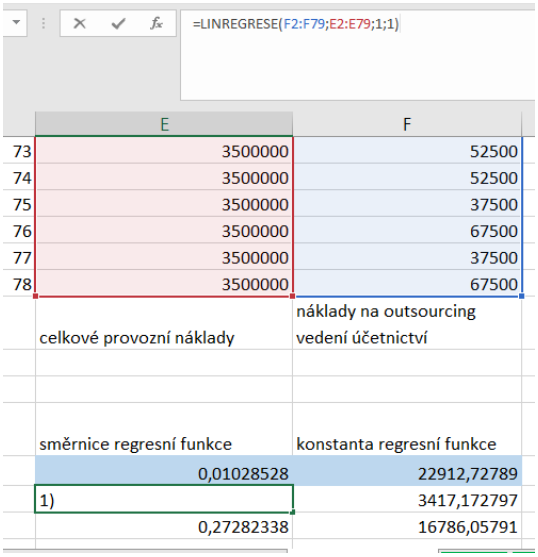
Tyto řádky, tedy průměr a medián, vykazují spíše potvrzení tohoto výroku. S rostoucími celkovými náklady roste i průměrná cena outsourcingu daných skupin, tedy skupina dotazovaných lékařů, kteří ročně za provoz ordinace zaplatí do 1 milionu Kč, zaplatí v průměru 27822,58 Kč ročně za zpracování účetních dokumentů, medián se u této skupiny pohybuje mezi 15000 a 30000 Kč. Následují respondenti s náklady do 2 milionů, u těchto se průměr rovná 37115,38 Kč a medián se nachází v rozmezí od 30000 do 45000 Kč. Lékaři s ročními náklady do 3 milionů mají průměrné výdaje na outsourcing 52500 Kč ročně, mediánové výdaje 45000-60000. V poslední skupině lékařů jsou ti s náklady vyšší než 3 miliony Kč, ti tedy zaplatí ročně za outsourcing průměrně 53437,5 Kč, medián v tomto případě koresponduje s minulým intervalem tj. 45000-60000 Kč.

Pro větší přehlednost a přesnost tedy bude dále provedena regresní analýza, která se bude skládat z bodového grafu a bude zde uvedena i funkce regrese.

Tato funkce bude vytvořena využitím funkce LINREGRESE v tabulkovém editoru EXCEL. Postup bude naznačen v následujícím obrázku na následující stránce.

Pod tímto textem je tedy vložen obrázek, který naznačuje postup výpočtu regresní funkce pomocí tabulkového editoru EXCEL.

Obr. 24: Postup výpočtu regresní funkce závislosti ceny outsourcingu na výši celkových nákladů pomocí tabulkového editoru EXCEL



Zdroj: vlastní výzkum (2020)

Před vytvořením funkce se označí buňky 2:3. Do této funkce se zadá sloupeček se závislou proměnnou Y (tedy výše nákladů na outsourcing vedení účetnictví/daňové evidence) a poté sloupeček s nezávislou proměnnou X (tedy výše celkových nákladů na vedení lékařské ordinace). A pomocí zmáčknutí tlačítek CTRL+SHIFT+ENTER se aplikuje na celou oblast šesti buněk. Přičemž první buňka představuje směrnici a druhá buňka v řádku představuje hodnotu, při které se přímka protne s osou y.

Regresní funkce je tedy tvořena pomocí této rovnice:

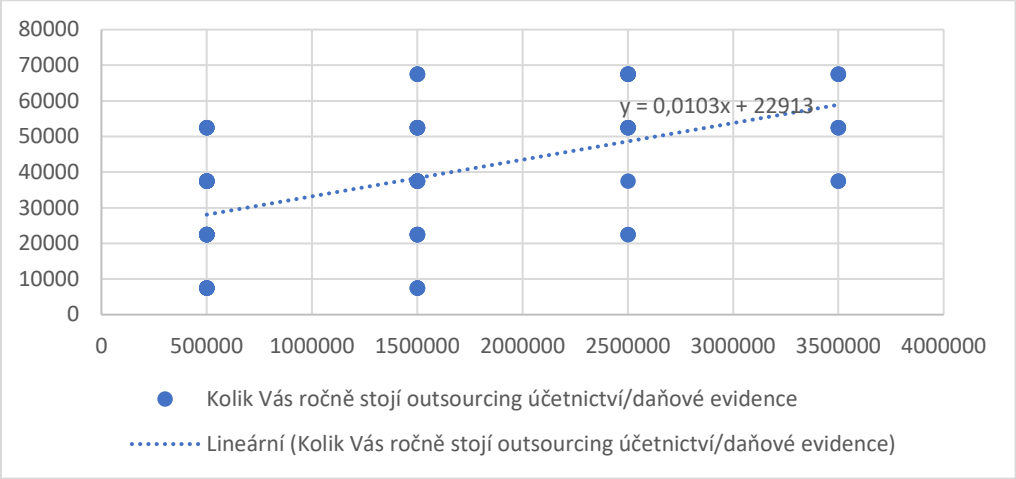
y = 0,0103*x + 22913

Přičemž první parametr, tedy hodnota 22913, vyjadřuje, kde by se daná přímka protnula s osou y. Druhý parametr, tedy hodnota 0,0103 udává směrnici (čili sklon) přímky. Jelikož je parametr udávající směrnici kladnou hodnotou, je očekáváno, že jde o rostoucí přímku. To, že jde opravdu o rostoucí přímku, je zřejmé i na následujícím grafu.

Dále následuje graf, který zobrazuje mimo zmíněnou rostoucí regresní funkce také graf bodový. Tento bodový graf vyjadřuje na ose x nezávislou proměnou, kterou je v tomto případě výše celkových ročních provozních nákladů a na ose y závislou proměnou, kterou je výše ročních nákladů na outsourcing vedení účetnictví/daňové evidence. Tento graf je opět vložen na následující straně.

Pod tímto textem se nachází graf, který byl popisovaný již na předchozí stránce.

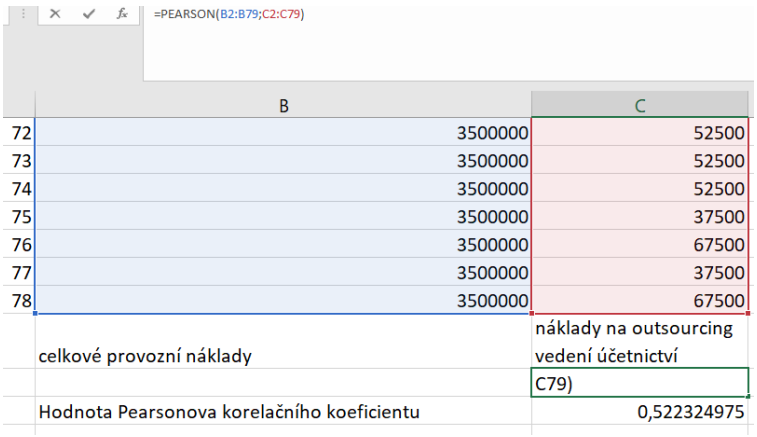
Obr. 25: Bodový graf a regresní přímka závislosti ceny outsourcingu na výši celkových ročních provozních nákladů



Zdroj: vlastní výzkum (2020)

Podle předchozího grafu je možné říct, že mezi proměnou x (tedy výše celkových provozních nákladů) a proměnou y (tedy výše ročních nákladů na outsourcing) existuje tzv. stochastická závislost, která se tedy nachází kolem výše vyčíslené regresní přímky. Kombinace těchto dvou proměnných je v grafu vyznačena pomocí modrých bodů, tyto body jsou však vrstveny přes sebe, jelikož více respondentů uvedlo stejnou kombinaci nákladů celkových a nákladů na outsourcing. Toto tvrzení je pak možné ještě doplnit analýzou korelační, tato analýza bude provedena pomocí tzv. Pearsonova korelačního koeficientu, který měří těsnost závislosti popsané přímkou. Postup výpočtu tohoto koeficientu ukazuje následující obrázek.

Obr. 26: Postup výpočtu Pearsonova korelačního koeficientu závislosti ceny outsourcingu na výši celkových ročních nákladů pomocí tabulkového editoru EXCEL



Zdroj: vlastní výzkum (2020)

Výpočet byl tedy proveden pomocí funkce PEARSON, která je k dispozici opět v tabulkovém editoru EXCEL. Do tohoto vzorečku se doplní nejdříve hodnoty nezávislé proměnné X (výše celkových provozních nákladů), a poté hodnoty závislé proměnné Y (výše nákladů na outsourcing vedení účetnictví/daňové evidence). Po zmáčknutí tlačítka ENTER poté vyskočí vypočítaná hodnota.

Hodnota Pearsonova korelačního koeficientu: $r_{xy} = 0{,}522324975$.

Jedná se tedy o kladnou korelaci, se zvyšováním hodnot jednoho znaku se zvyšují i hodnoty druhého znaku. Dále je možné říct, že tedy závislost mezi těmito znaky existuje, ale není silná, kdyby se $r_{xy} = 1$, byla by závislost přímá, pokud by se $r_{xy} = 0$, byla by zde řeč o lineární nezávislosti. Za silnou závislost se považuje až hodnota koeficientu $r_{xy}>0{,}8$.

6.5. Komparace zatížení fyzických a právnických osob ve vztahu k nákladům na outsourcing vedení účetnictví/ daňové evidence

V této fázi se praktická část bakalářské práce začíná věnovat svému ústřednímu motivu, svému hlavnímu tématu, čímž je vliv formy podnikání (fyzická či právnická osoba) na výsledné ceně outsourcingu vedení účetnictví/daňové evidence. Výše při analyzování výsledků dotazníku bylo částečně toto téma nastíněno. Mezi jednotlivé otázky, které se dají svázat s tímto tématem patří tyto: zda jsou tito lékaři fyzickými nebo právnickými osobami (částečně i o jaký druh právnické osoby se jedná), zda tito respondenti využili v průběhu provozování lékařské praxe přechodu z fyzické osoby na právnickou a z jakých důvodů (přičemž analýzou této závislosti ceny na formě podnikání, je možné získat další z možných důvodů, proč lékaři často přecházejí z fyzické osoby na právnickou) a nakonec v jakém intervalu se pohybují roční náklady na outsourcing účetnictví/daňové evidence jednotlivých respondentů.

Posouzení bude provedeno v několika krocích, prvním je analýza průměrového a mediánového přehledu cen outsourcingu podle formy podnikání, dále provedení regresní analýzy a nakonec analýzy korelační. Následovat bude posouzení jestli je možné cenu outsourcingu brát jako výhodu či nevýhodu při podnikání jako právnická osoba. A nakonec se analýza bude věnovat posouzení procentního zatížení jednotlivých forem podnikání.

Zde tedy bude následovat tabulka průměrového a mediánového přehledu cen outsourcingu vedení účetnictví/daňové evidence, a to v rozdělení podle jednotlivých forem podnikání. Tato tabulka je uvedená na další stránce.

Viz výše.

Tab. 8: Průměrový a mediánový přehled cen outsourcingu podle formy podnikání

Forma podnikání	Fyzická osoba	Právnická osoba	Fyzická i právnická osoba	Celkem
Celkem respondentů	22	53	3	78
Průměr ceny outsourcingu v Kč	24431,82	42075,47	56666,67	37660,26
Mediánový interval ceny outsourcingu v Kč	15000-30000	30000-45000	45000-60000	30000-45000

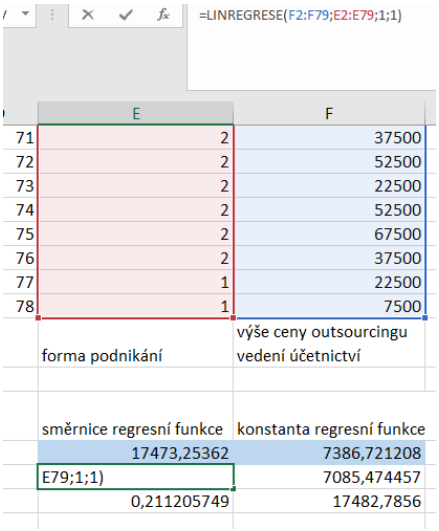
Zdroj: vlastní výzkum (2020)

Tento přehled vystihuje také pravdivost předpokladu, který byl vyřčený již u grafu č. 6 „Přechod z fyzické na právnickou osobu“. Zmíněný předpoklad stavěl na tom, že existuje určitá závislost mezi cenou outsourcingu a formě podnikání daných respondentů. Toto je možné spatřit v posledních dvou řádcích tabulky, v řádku průměr a řádku medián. Pro počítání s jednotlivými průměry byl vrchní interval zakončen částkou 75000 Kč, tedy suma je brána jako poslední částka pro počítání průměrů, spodní interval je logicky uzavřen číslem 0. Průměrná cena outsourcingu uvedená mezi odpovídajícími lékaři, jenž jsou fyzickými osobami, je 24431,82 Kč. U právnických osob se rovná průměrná částka 42075,47 Kč. U osob vedených jako fyzická a zároveň právnická je tento průměr roven 56666,67 Kč. Přičemž celkový průměr nákladů na outsourcing všech respondentů se nachází kolem částky 37660 Kč, medián těchto hodnot leží v intervalu od 30000 do 45000 Kč. Tyto rozdíly jsou zřejmé tedy i u mediánových porovnání, jelikož medián u fyzických osob náleží intervalu od 15000 do 30000 Kč, právnických osob intervalu od 30000 do 45000 Kč a u těch osob, které jsou zároveň fyzickými a právnickými osobami náleží medián intervalu od 45000 do 60000 Kč.

Pro přesnost je dále provedena regresní a korelační analýza pro posouzení, zda má forma podnikání určitý vliv na stanovení ceny outsourcingu. Přičemž k tomuto je nutné říci, že jelikož tato analýza je prováděná na číselných hodnotách, byly jednotlivé formy podnikání nahrazeny číselnou hodnotou. Fyzické osoby byly nahrazeny číslem 1, právnické osoby číslem 2 a osoby, které jsou zároveň právnickými a fyzickými osobami pak číslem 3. Jelikož v tomto pořadí je také u respondentů pozorováno navyšování nákladů na outsourcing, ale o tom již bylo řečeno více výše.

K této regresní analýze bylo opět využito editoru EXCEL. Postup výpočtu regresní funkce je možný vidět na následujícím obrázku.

Obr. 27: Postup výpočtu regresní funkce závislosti ceny outsourcingu na formě podnikání pomocí tabulkového editoru EXCEL



Zdroj: vlastní výzkum (2020)

Tak jako v předchozím případě je označeno šest buněk, zapsána funkce LINREGRESE, doplněna o závislou proměnnou Y (výše cen outsourcingu vedení účetnictví), poté o nezávislou proměnnou X (forma podnikání v číselné podobě). Po tomto doplnění a zmáčknutí tlačítek CTRL-SHIFT-ENTER se vytvoří tabulka s vypočítanými hodnotami. Opět podle první řady hodnot je možné vytvořit následující regresní funkci.

Regresní funkce:

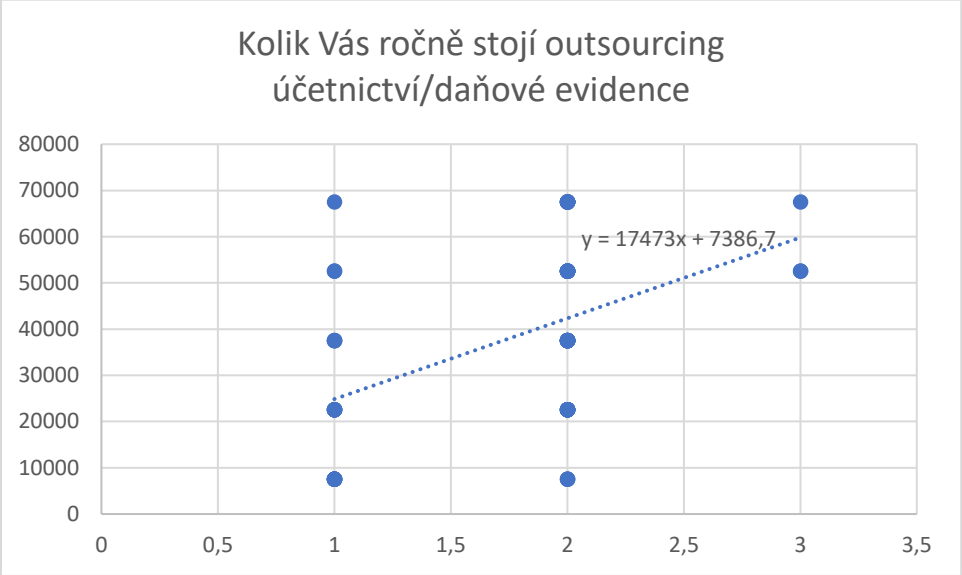
y = 17473*x + 7386,7

V tomto případě tedy hodnota 7386,7 označuje v jakém bodě by se daná přímka protnula s osou y. A hodnota 17473 označuje sklon regresní přímky, to ve své podstatě udává hodnotu, o kterou se zvýší každá „průměrná“ cena outsourcingu, podle formy podnikání, tedy že průměr mezi 1. formou (tedy fyzickou osobou) a 2. formou (tedy právnickou osobou) a mezi 2. (právnickou) a 3. (tedy osobou, která je zároveň právnická i fyzická) je lineárním způsobem navýšen pokaždé o 17473 Kč. Jelikož je tento druhý parametr kladný, je zřejmé, že bude funkce rostoucí. Tato funkce je rovněž zobrazena v grafu, který bude následovat.

Na následující straně pod tímto textem je tedy graf, který je tvořen regresní funkcí a zároveň jsou zde vyznačeny body kombinací odpovědí respondentů na otázky, kolik je stojí ročně outsourcing a zároveň jaká jsou forma podnikání. Přičemž na ose x jsou vyznačeny formy

podnikání (za nezávislé proměnné) v jejich číselné podobě a na ose y jsou jednotlivé výše ročních nákladů na outsourcing vedení účetnictví/daňové evidence, které jsou i v tomto případě brány za proměnné závislé.

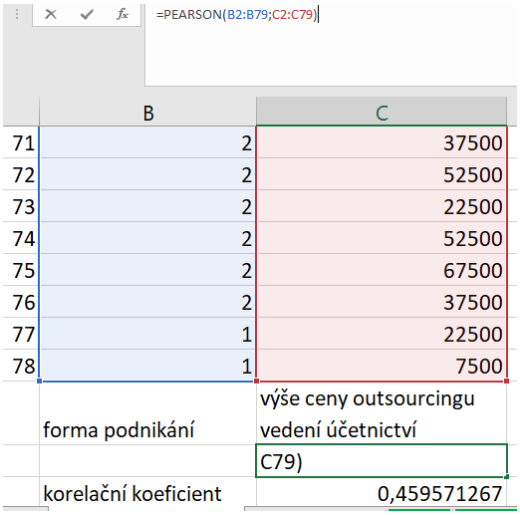
Obr. 28: Bodový graf a regresní přímka závislosti ceny outsourcingu na formě podnikání



Zdroj: vlastní výzkum (2020)

Podle tohoto grafu nelze říct, že by existovala určitá závislost, ale je to také tím, že zde nejsou pod jednotlivými body zobrazeny četnosti jejich výskytu. Proto bude dále ještě provedena korelační analýza pomocí Pearsonova korelačního koeficientu, aby byla zjištěna těsnost jednotlivých dat k závislosti popsané přímkou. Postup jeho výpočtu je popsána níže pomocí obrázku.

Obr. 29: Postup výpočtu Pearsonova korelačního koeficientu závislosti ceny outsourcingu na formě podnikání pomocí tabulkového editoru EXCEL



Zdroj: vlastní výzkum (2020)

Takže opět s využitím vzorečku PEARSON, vložením dat nejdříve nezávislé proměnné X (číselná podoba formy podnikání), závislé proměnné Y (výše ceny outsourcingu vedení účetnictví) a použitím tlačítka ENTER, je získána následující hodnota.

Hodnota tohoto Pearsonova korelačního koeficientu je: $r_{xy} = 0{,}459571$.

Opět jako v předchozím případě posuzování podle Pearsonova korelačního koeficientu bylo dosaženo spíše slabé kladné korelace, tedy že když se z fyzické osoby přechází na právnickou a té potom na osobu fyzickou a zároveň právnickou, cena outsourcingu se taktéž zvyšuje. Takže je možné říci, že jsou data nějakým způsobem závislá, ale tato závislost není silná.

Jak již bylo výše řečeno, je zde nutné provést posouzení, zda se zde jedná o další výhodu či nevýhodu přechodu z fyzické osoby na právnickou. Předchozí odstavec však hovoří jasně, v tomto případě jde spíše o nevýhodu přechodu na právnickou osobu, průměrná i mediánová cena vyšla značně vyšší než u fyzické osoby, tedy průměrně o 17644 Kč. Když je však poukázáno i na souvislost toho, že v jednotlivých právnických osobách se může sdružovat více doktorů zároveň, tak záleží na počtu těchto lékařů, zda nakonec vyjde opravdu tento outsourcing dráže či levněji.

Dále je vhodné vymezit, kolika procentní je zatížení průměrných nákladů na outsourcing na celkových provozních nákladech, a to z pohledu jednotlivých forem podnikání. Pro tento účel je níže vytvořena tabulka obsahující počet respondentů podle forem podnikání, jejich průměrné náklady na outsourcing, průměrné celkové náklady a procentní zastoupení ceny outsourcingu na celkových nákladech.

Tab. 9: Porovnání ceny outsourcingu a celkových nákladů podle jednotlivých forem podnikání

Položky	Fyzická osoba	Právnická osoba	Fyzická i právnická osoba	Celkem
Počet respondentů	22	53	3	78
Průměrné ceny outsourcingu v Kč	24431,8	42075,5	56666,7	37660,3
Průměrné celkové náklady v Kč	954545	1613208	2833333	1488095
Procentní zatížení	2,55952	2,60819	2	2,53077

Zdroj: vlastní výzkum (2020)

Počty respondentů a průměrné ceny outsourcingu byly již popisovány u dřívějších grafů či tabulek. Co však nebylo představeno, jsou celkové průměrné roční náklady na provoz lékařské ordinace, ty jsou vyčísleny následovně: u fyzických osob se průměrně rovnají 954545 Kč, u právnických osob 1613208 Kč, u osob, které jsou zároveň fyzickými a zároveň právnickými je to 2833333 Kč a celkový průměr u všech respondentů využívajících outsourcing rovná 1488095 Kč.

V této fázi je tedy již možné zjistit procentuální zastoupení nákladů na outsourcing na celkových nákladech. U respondentů fyzických osob bylo zjištěno průměrné procentní zatížení těmito náklady ve výši 2,56 %, tedy že náklady na outsourcing zabírají 2,56 % z celkových nákladů na provoz ordinace. Náklady na outsourcing vedení účetnictví/daňové evidence u právnických osob zaujímají průměrně cca. 2,61 % na sumě průměrných provozních výdajů, což tedy evokuje, že toto zatížení je procentuálně vyšší, než u fyzických osob. Nejníže vychází toto zatížení u osob, které jsou zároveň právnickými i fyzickými osobami, zde je průměrné zastoupení jen ze 2 %. Celkové průměrné zatížení outsourcingovými náklady je pak u všech respondentů přibližně 2,53 % z celkových průměrných ročních nákladů na provoz ordinace.

7. Kalkulace za poskytované účetní a daňové služby lékařským ordinacím

V této části bakalářské práce se přesouvá pohled na outsourcing ze strany lékařů na stranu společnosti, která poskytuje mzdové, účetní, daňové a poradenské služby. Tato kapitola bude členěna na tři podkapitoly, z nichž první dvě se budou věnovat řízeným rozhovorům se dvěma zástupci již zmíněných společností, které poskytují účetní a daňové služby. Poslední podkapitola bude obsahovat návrh kalkulace pro účetní a daňové služby lékařským ordinacím.

7.1. Kalkulace a kalkulační metody vybrané účetní a poradenské firmy v Plzni

Pro tento účel byly se zástupcem účetní a daňové společnosti, která je vedena jako společnost s ručením omezeným a sídlí v Plzni, vedeny řízené rozhovory, výsledky těchto rozhovorů jsou prezentovány následovně.

Dílčími výsledky několika řízených rozhovorů s vybraným respondentem jsou následující informace. Žádnou roli v tom, jakým způsobem je kalkulována cena zákazníkovi, nehraje fakt, jestli je daným zákazníkem osoba, která vede daňovou evidenci nebo osoba, která vede účetnictví. Co však významnou roli hraje je to, kolik položek je za jednotlivé měsíce zaúčtováno a jaká byla jejich náročnost zpracování.

K tomu, aby bylo možné popsat, za jaké položky a v jakých částkách, je v této společnosti za tyto položky účtováno, je vytvořen následující přehled.

Tab. 10: Přehled cen za zpracované položky účetní a daňové firmy v Plzni

Položka	Cena za položku v Kč
Účtovaná položka	15-30
Zpracování daňových přiznání	10000 a více
Zpracování mzdy (HPP) za měsíc	250
Zpracování mzdy (DPP) za měsíc	150

Zdroj: vlastní výzkum (2020)

Podle předešlého přehledu je zřejmé, že účtování položek se tedy pohybuje od 15-30 Kč za položku, náročnost, a tedy i výslednou cenu posuzuje osoba pověřená vytvářet kalkulace podle toho, kdo dané účetnictví zpracovává (zda je to začátečník či již zkušená účetní) a jak dlouho byla tato činnost vykonávána, přičemž při přepočítávání hodnoty podle hodin se bere částka 500-800 Kč na hodinu (to tedy podle vykonávajícího pracovníka). V kalkulaci se pak dále mohou ještě objevit částky za zpracování daňových přiznání, které se většinou pohybují kolem 10000 Kč a více za jedno přiznání. Co se týče zpracování mezd, tak se výsledná cena kalkuluje podle toho, kolik je v dané organizaci zaměstnáno osob, přičemž cena za zpracování mzdy

a personalistiky osoby zaměstnané na hlavní pracovní poměr je 250 Kč na měsíc, cena za zpracování mzdy osoby zaměstnané na dohodu o provedení práce je 150 Kč na měsíc.

Pokud se jedná o nové zákazníky, postupují v této společnosti v kalkulaci výše uvedeným způsobem. Po přibližně roce „pozorování“, kolik je zákazníkovi účtováno, je s tímto zákazníkem domluvena výše měsíčního paušálu, která je pak dodržována. Avšak i tak je kontrolováno, zda tento měsíční paušál není výrazně překročen. V tomto případě by se museli se zákazníkem domluvit na navýšení tohoto měsíčního paušálu.

7.2. Kalkulace a kalkulační metody vybrané účetní, poradenské a auditorské firmy v Domažlicích

Jedná se tedy o právnickou osobu, která je vedená jako společnost s ručením omezeným a má provozovnu v Domažlicích. Tato účetní, poradenská a auditorská firma byla vybrána nejen proto, že tím bude získáno porovnání mezi krajským a okresním městem. S touto firmou byly opět vedeny řízené rozhovory, jejíž výsledky budou dále prezentovány.

Přičemž tedy bylo zjištěno, že u této firmy závisí na tom, zda je vedeno účetnictví, či zpracovávána daňová evidence. V tomto je rozdíl takový, že za daňovou evidenci je kalkulováno méně. Podle zástupce dané firmy, je to kvůli tomu, že je zpracování daňové evidence jednodušší než vedení účetnictví. Pro porovnání je tedy za daňovou evidenci přibližně kalkulováno 7000 Kč/měsíc a za vedení účetnictví 10000 Kč/měsíc. Pro kalkulování za účetní služby jsou v této firmě především využívány měsíční paušály. Tento paušál může být určen pomocí kombinace následujících faktorů: počet účtovaných dokladů, náročnost jejich zpracování (a to tedy i podle toho, jestli jsou doklady srovnané např. podle druhů nebo data). Dále je ve společnosti určena kalkulace podle počtu úkolů a fixních částek k těmto úkolům. Pomocí fixních částek za úkol jsou kalkulovány položky uvedené v přehledu pod tímto textem. Tyto položky jsou však již mimo stanovený měsíční paušál.

Tab. 11: Přehled cen za zpracované položky účetní a daňové firmy v Domažlicích

Položka	Cena za položku v Kč
Hodina práce daňového poradce	2500-3500
Zpracování přiznání např. daně silniční	250 Kč/1 auto
Hodina vícepráce	1000-2000

Zdroj: vlastní výzkum (2020)

V přehledu je možné tedy vidět ty úkony, které jsou nad rámec kalkulovaných měsíčních paušálů. Těmito úkony jsou poskytování daňového poradenství, kde hodina práce daňového

poradce je kalkulována v částce 2500-3500 Kč. Dále jsou zvlášť kalkulovány částky za zpracování daňových přiznání, kdy se za vytvoření tohoto přiznání za daň silniční platí za každé zpracovávané auto 250 Kč. Další účtovanou sazbou je hodina vícepráce, která činní 1000-2000 Kč. Opět je zde však zřejmé, že to, kolik bude kalkulováno závisí na tom, o jakého člověka jde (zda je zkušenější) a na tom, jak je zpracování náročné.

7.3. Návrh kalkulace pro účetní a daňové služby poskytované lékařským ordinacím

V této části proběhne komparace výše zmíněných možností a návrh kalkulace za účetní a daňové služby, které mohou být využity při poskytování těchto služeb lékařským ordinacím.

Ve dvou předchozích podkapitolách tedy byly vysvětleny možné kalkulační metody jednotlivých firem z Plzně a z Domažlic. Jelikož každá společnost účtuje za jiné položky (za jiné výkony), bylo pro navržení kalkulačních položek využito i průzkumu trhu s těmito službami pomocí internetu. Tímto způsobem byly nalezeny další čtyři zdroje (čtyři účetní společnosti, rovněž podnikající v Plzeňském kraji) vykazující své kalkulační položky na svých webových stránkách. Tyto částky poté byly komparovány, zprůměrovány a u prvních dvou položek vytvořeny intervaly. Z těchto údajů byla sestavena následující tabulka možných ocenění kalkulačních položek, v rámci a nad rámec měsíčního paušálu (který byl vybrán za vhodný způsob kalkulace) za poskytování účetních, daňových a mzdových služeb. Přičemž se v této kalkulaci předpokládá to, že tito lékaři a společnosti nejsou plátci DPH.

Tab. 12: Možné kalkulované položky v rámci a nad rámec měsíčního paušálu

Položky kalkulace	Cenový interval v Kč za jednotlivé položky
V rámci paušálu:	
Vedení účetnictví	2000-5000
Zpracování daňové evidence	1000-4000
Nad rámec paušálu:	
Daňové přiznání k DPFO	3000
Daňové přiznání k DPPO	4000
Daňové přiznání k dani silniční	300 Kč/auto
Daňové přiznání k dani z nemovitostí	1000
Zpracování mzdy (HPP) za měsíc	250 Kč/osoba
Zpracování mzdy na dohodu za měsíc	150 Kč/osoba
Hodina práce daňového poradce	1500

Zdroj: vlastní výzkum (2020)

Kalkulovanými položkami tedy mohou být v rámci paušálu buď vedení účetnictví nebo zpracovávání daňové evidence. U těchto dvou možností bude záležet na počtu zápisů v účetním deníku a celkové náročnosti zpracování dokladů. Přičemž vedení účetnictví se může pohybovat od 2000 do 5000 Kč a zpracování daňové evidence od 1000 do 4000 Kč měsíčně. Částka skutečně účtovaná jednotlivým lékařům tedy závisí na tom, zda je tedy vedeno účetnictví či daňová evidence, ale také na velikosti firmy, počtu účtovaných dokladů, náročnosti jejich zpracování atd. Nad rámec tohoto paušálu se mohou vyskytovat jednotlivá daňová přiznání, poskytování daňového poradenství a zpracování mezd, které zahrnuje i vedení personální agendy, výpočet ročního zúčtování daně ze závislé činnosti a potvrzení pro zaměstnance i úřady. Tyto částky opět mohou být mírně pohyblivé podle náročnosti zpracování. Z těchto tedy daňové přiznání k DPFO je kalkulováno v částce 3000 Kč a k DPPO v částce 4000 Kč, to však platí pouze pro ty, jimž je zpracováváno účetnictví či daňová evidence, pro externí zákazníky by byla cena za daňové přiznání v minimální částce 15000 Kč a více podle velikosti firmy. Dále jsou tu daňová přiznání k dani silniční, za které se kalkuluje 300 Kč za 1 auto, a daňová přiznání k dani z nemovitostí, za které je placeno 1000 Kč (ale tato částka se může měnit podle počtu jednotek nemovitostí). Další nezbytnou součástí kalkulace, která by neměla chybět, je zpracování mezd, které v částkách souhlasí s kalkulací první, tedy že za zpracování mzdy osoby na hlavní pracovní poměr se kalkuluje 250 Kč a za zpracování mzdy osoby zaměstnané na dohodu se platí 150 Kč za měsíc. Poslední částkou je pak částka za hodinu práce daňového poradce, která pak stojí 1500 Kč.

Závěr

Lékařské ordinace jsou provozovány samotnými lékaři. Tito lékaři tedy buď musí mít daňové a účetní znalosti, nebo je možné, že svoje účetnictví přenesou na různé účetní a daněmi se zabývající společnosti. Na co se však tento přesun nevztahuje, jsou manažerské znalosti a dovednosti, jelikož bez těchto se neobejde žádný podnikatel. Podnikatelé musí mít přehled o svých výdajích, příjmech, musí vědět, kde je ještě možné ušetřit a musí se umět správně rozhodnout o tom, zda outsourcovat či neoutsourcovat své vedení účetnictví (popř. svou daňovou evidenci). Správně musí umět posoudit i v případě, kdy se rozhodují o tom, zda budou vést svou lékařskou ordinaci pod svým jménem (tedy jako podnikatel fyzická osoba) či pod obchodní firmou (tedy jako právnická osoba, kterou v drtivé většině bývá společnost s ručením omezeným).

Přičemž jedním z přínosů této bakalářské práce je, že může být použita právě jako předloha k předešlým možnostem, ve kterých se lékaři musí umět rozhodnout jako řádní hospodáři ve prospěch svých lékařských ordinací. Proto, aby bylo možné posuzovat klady a zápory využití outsourcingu, byl v této bakalářské práci nejdříve tento pojem definován a bylo vymezeno jeho základní členění. Poté se již práce věnovala jednotlivým výhodám a nevýhodám, aby si každý lékař mohl vybrat ty své důvody pro a proti. Pokud se tito lékaři rozhodnou, že důvody pro outsourcing převažují, je dále nastíněn proces outsourcingu včetně možného obsahu smlouvy o outsourcingu. Zároveň byly nastíněny i rozdíly mezi fyzickou a právnickou osobou tak, aby měl začínající lékař možnost se rozhodnout, zda je pro něj výhodnější podnikat jako fyzická či jako právnická osoba. Případně pokud již je lékař veden jako fyzická osoba, jestli by neměl přejít na osobu právnickou, což jak bylo poté zřejmé z dotazníkového šetření, je hojně využíváno.

V praktické části této bakalářské práce bylo zjištěno několik zajímavých poznatků. Prvním takovým zajímavým poznatkem bylo to, že jak podle průměru, tak i podle polohy mediánu, je prokázáno, že je u lékařů průměrná doba užívání outsourcingu kratší než průměrný počet let provozování soukromé lékařské ordinace. Tedy že někteří lékaři přecházejí na outsourcing až během provozování ordinace. Pozoruhodné údaje jsou získány i pomocí výzkumných otázek. Kde bylo zjištěno, že průměrné roční provozní náklady připadající na jednoho respondenta jsou ve výši 1.488.095 Kč a roční náklady na outsourcing vedení účetnictví (daňové evidence) připadající na jednoho lékaře jsou v průměru 37.660 Kč. Další zajímavá skutečnost byla objevena při posuzování závislosti ceny outsourcingu na výši celkových nákladů. Kdy po

vyčíslení průměrů, mediánového přehledu a provedení regresní a korelační analýzy, byla prokázána kladná stochastická závislost.

Co se týče úvodního cíle, jímž je komparace zatížení fyzických a právnických osob ve vztahu k nákladům na outsourcing vedení účetnictví (resp. daňové evidence), bylo opět po provedení regresní a korelační analýzy zjištěno, že se mezi těmito jevy nachází jistá kladná stochastická závislost, která je však v tomto případě již slabá. Při výpočtu podílu nákladů na uvedený outsourcing vůči celkovým provozním nákladům bylo zjištěno největší zatížení těmito náklady u právnických osob. U těchto je tedy vyšší podíl outsourcingových nákladů na celkových nákladech, tedy zatěžuje je tento outsourcing finančně více.

Poslední kapitola může být rovněž použita jako předloha při outsourcování účetnictví (daňové evidence) lékařskými ordinacemi. Tato předloha však nebude sloužit lékařům, kteří účetnictví outsourcují, ale těm společnostem, které by toto účetnictví zpracovávaly. Představuje položky, které se mohou v kalkulaci vyskytovat a konkrétní částky, které byly komparovány na základě řízených rozhovorů a průzkumu trhu pomocí internetu.

Poslední informací, která může být lékaři považována za velice kladné vyústění této bakalářské práce, je to, že 76 % respondentů se plně splnilo kladné očekávání od outsourcingu a dalším 23 % respondentů se rovněž spíše toto očekávání splnilo. Takže ať od tohoto outsourcingu lékař očekává cokoliv, určitě s ním bude spokojen, avšak musí si správně vybrat, s kým bude spolupracovat a jaké podmínky se pro tuto spolupráci stanoví.

Seznam použité literatury a dalších zdrojů

Monografie:

ČERNÝ, Jiří a Martin MAISNER, 2012. *Právní aspekty outsourcingu*. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 163 s. ISBN 978-80-7357-746-9.

VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ, 2013. *Moderní management v teorii a praxi.* 3. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 359 s. ISBN 978-80-7261-232-1.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ, 2015. *Podniková ekonomika.* 6. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 526 s. ISBN 978-80-7400-274-8.

BLAŽEK, Ladislav, 2014. *Management organizování, rozhodování, ovlivňování.* 2. rozšířené vydání. Praha: Grada, 211 s. ISBN 978-80-247-4429-2.

SVOZILOVÁ, Alena, 2011. *Projektový management.* 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 380 s. ISBN 978-80-247-3611-2.

DVOŘÁČEK, Jiří a Ladislav TYLL, 2010. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností.* 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 208 s. ISBN 978-80-7400-010-2.

RYDVALOVÁ, Petra a Jiří RYDVAL, 2007. *Outsourcing ve firmě: Průvodce pro manažera s tipy pro české prostředí.* 1. vydání. Brno: Computer Press, a. s., 112 s. ISBN 978-80-2511807-8.

STÝBLO, Jiří, 2005. *Outsourcing a outplacement: (vyčleňování činností a uvolňování zaměstnanců); praxe a právní souvislosti.* 1. vydání. Praha: ASPI, 114 s. ISBN 80735-7094-7.

STÝBLO, Jiří, 2010. *Řízení týmové a firemní kultury organizace.* 1. vydání. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 61 s. ISBN 978-80-7408-032-6.

HÜBNER, Miroslav a kol, 2008. *Příručka manažera: X Outsourcing*. 1. vydání. Praha: TATE International, s. r. o., 270 s. ISBN 978-80-86813-16-5.

DURDISOVÁ, Jaroslava, 2005. *Ekonomika zdraví.* 1. vydání. Praha: Oeconomica, 228 s. ISBN 80-245-0998-9.

MACH, Jan, 2010. *Lékař a právo: praktická příručka pro lékaře a zdravotníky.* 1. vydání. Praha: Grada, 320 s. ISBN 978-80-247-3683-9.

Internetové články:

Fučík&partneři, 2017. Outsourcing účetnictví a mezd – kdy a proč. *FUČÍK&PARTNEŘI* [online]. 28.2.2017 [cit. 15.12.2019]. Dostupné z: http://www.fucik.cz/publikace/outsourcing-ucetnictvi-a-mezd-kdy-a-proc/

Nitana, s. r. o., 2010. Vše, co jste si přáli vědět o outsourcingu. *BUSINESSVIZE* [online]. 27.9.2010 [cit. 20.12.2019]. Dostupné z: http://www.businessvize.cz/rizeni-a-optimalizace/vse-co-jste-si-prali-vedet-o-outsourcingu

CFOworld, 2017. 6 outsourcingových tipů pro menší firmy. *CFOworld* [online]. 3.8.2017 [3.1.2020]. Dostupné z: https://cfoworld.cz/ostatni/6-outsourcingovych-tipu-pro-mensi-firmy-4348

CFOworld, 2011. Potřebujete outsourcing outsourcingu, nebo naopak insourcing? *CFOworld* [online]. 28.3.2011 [10.1.2020]. Dostupné z: https://cfoworld.cz/ostatni/potrebujete-outsourcing-outsourcingu-nebo-naopak-insourcing-876

Jakpodnikat, 2020. Paušální výdaje procentem z příjmů 2019, 2020. *jakpodnikat* [online]. 10.3.2020 [10.3.2020]. Dostupné z: https://www.jakpodnikat.cz/pausalni-vydaje-procentem.php

Jakpodnikat, 2018. Daňová evidence není účetnictví. *jakpodnikat* [online]. 20.9.2018 [25.1.2020]. Dostupné z: https://www.jakpodnikat.cz/danova-evidence.php

Vozáb&Co., 2012. Transformace soukromé ordinace na společnost s ručením omezeným. *Vozáb&Co.* [online]. 28.3.2012 [1.2.2020]. Dostupné z: https://law.vozab.com/czech-cs/ordinace

Článek v online časopise:

THIEL, Christian, CAWELIUS, Marc Oliver, 2007. Outsourcing Historie und Begreffserklärung. *INFOAktuell Magazin des Info- instituts* [online časopis]. 2007, **1**(1- 2007) , s. 2 [cit. 1.3.2020]. Dostupné z: https://web.archive.org/web/20070227124731/http://www.info-institut.de:80/aktuelles/INFO_Beitrag_Outsourcing.pdf

Bakalářské a diplomové práce:

BUREŠOVÁ, Adéla. *Specifika účetní a daňové evidence lékařské ordinace.* Plzeň 2016. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická

POKORNÁ, Hana. *Účetní a daňová specifika podnikání lékařů.* Brno 2013. Diplomová práce. Mendelova univerzita v Brně. Provozně ekonomická fakulta

Seznam obrázků

Obr. 1: Obory lékařství ... 28
Obr. 2: Místo provozování lékařské ordinace ... 29
Obr. 3: Rozdělení vzorku respondentů podle počtu let provozování ... 30
Obr. 4: Rozdělení vzorku respondentů podle formy podnikání ... 31
Obr. 5: Druh právnické osoby ... 31
Obr. 6: Přechod z fyzické na právnickou osobu ... 32
Obr. 7: Důvody přechodu z fyzické osoby na právnickou ... 33
Obr. 8: Způsob vykazování, který je využíván lékaři v soukromých ordinacích ... 34
Obr. 9: Celkové roční provozní náklady ... 34
Obr. 10: Povědomí o pojmu outsourcing ... 37
Obr. 11: Počet respondentů využívajících outsourcing vedení účetnictví/daňové evidence ... 37
Obr. 12: Respondenty využívané služby outsourcingu ... 38
Obr. 13: Počet let využívání outsourcingu ... 39
Obr. 14: Roční náklady na outsourcing účetnictví/daňové evidence ... 41
Obr. 15: Kým je zpracováváno účetnictví/daňová evidence ... 44
Obr. 16: Způsob stanovení ceny outsourcingu ... 44
Obr. 17: Analýza dílčího motivu k outsourcingu – špatná orientace v daňových a mzdových předpisech ... 45
Obr. 18: Analýza dílčího motivu k outsourcingu – časová náročnost zpracování účetnictví ... 46
Obr. 19: Analýza dílčího motivu k outsourcingu – úspora nákladů ... 46
Obr. 20: Analýza dílčího motivu k outsourcingu – doporučení od známých ... 47
Obr. 21: Splnění očekávání ... 47
Obr. 22: Výhody outsourcingu ... 48
Obr. 23: Nevýhody outsourcingu ... 49
Obr. 24: Postup výpočtu regresní funkce závislosti ceny outsourcingu na výši celkových nákladů pomocí tabulkového editoru EXCEL ... 51
Obr. 25: Bodový graf a regresní přímka závislosti ceny outsourcingu na výši celkových ročních provozních nákladů ... 52
Obr. 26: Postup výpočtu Pearsonova korelačního koeficientu závislosti ceny outsourcingu na výši celkových ročních nákladů pomocí tabulkového editoru EXCEL ... 52
Obr. 27: Postup výpočtu regresní funkce závislosti ceny outsourcingu na formě podnikání pomocí tabulkového editoru EXCEL ... 55
Obr. 28: Bodový graf a regresní přímka závislosti ceny outsourcingu na formě podnikání ... 56
Obr. 29: Postup výpočtu Pearsonova korelačního koeficientu závislosti ceny outsourcingu na formě podnikání pomocí tabulkového editoru EXCEL ... 56

Seznam tabulek

Tab. 1: Základní srovnání provozních rozdílů mezi fyzickou a právnickou osobou ... 26
Tab. 2: Nákladovost podle místa provozování lékařské ordinace ... 35
Tab. 3: Nákladovost lékařských ordinací podle formy podnikání ... 36
Tab. 4: Přehled četností, průměrů a mediánů počtu let provozování ordinace a užívání outsourcingu ... 40
Tab. 5: Přehled četností vzorku respondentů podle ceny outsourcingu a celkovým provozním nákladům v Kč ... 42
Tab. 6: Přehled četností vzorku respondentů podle ceny outsourcingu a formy podnikání ... 43

Tab. 7: Průměrový a mediánový přehled cen na outsourcing podle velikosti celkových provozních nákladů v Kč 50
Tab. 8: Průměrový a mediánový přehled cen outsourcingu podle formy podnikání 54
Tab. 9: Porovnání ceny outsourcingu a celkových nákladů podle jednotlivých forem podnikání 57
Tab. 10: Přehled cen za zpracované položky účetní a daňové firmy v Plzni 59
Tab. 11: Přehled cen za zpracované položky účetní a daňové firmy v Domažlicích 60
Tab. 12: Možné kalkulované položky v rámci a nad rámec měsíčního paušálu 61

Seznam příloh

Příloha č. 1: Dotazník
Příloha č. 2: Řízený dotazník

Příloha č. 1

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA PLZEŇ

FAKULTA EKONOMICKÁ

Katedra financí a účetnictví

Dotazníkové šetření

Outsourcing vedení účetnictví v oblasti zdravotnictví

Plzeň 2019/2020

Tereza Novotná

Vážené paní lékařky, vážení páni lékaři,

ráda bych Vás požádala o vyplnění krátkého anonymního dotazníku, který mi bude pomocníkem při zpracování bakalářské práce na téma *„Outsourcing vedení účetnictví v oblasti zdravotnictví“*. Tato bakalářská práce pojednává o outsourcingu, jeho výhodách, nevýhodách, popisuje jeho proces od rozhodnutí o outsourcingu po hodnocení efektivnosti této skutečnosti, v prostředí soukromých lékařských ordinací.

Prosím tedy lékaře a lékařky soukromých ordinací o odpověď na těchto pár otázek.

PS: Pokud provozujete více soukromých ordinací, ve více městech, vyplňte prosím dotazník za každou zvlášť.

Děkuji a jsem s pozdravem
Tereza Novotná
studentka ZČU v Plzni

Obecné otázky

1. Kde provozujete lékařskou ordinaci? (vyberte jednu z odpovědí)
    - ○ menší město nebo vesnice
    - ○ okresní město
    - ○ krajské město
    - ○ Praha
2. Ve kterých oborech lékařství podnikáte? (vypište)

    ……

    ……
3. Podnikáte jako právnická nebo jako fyzická osoba? (vyberte jednu z odpovědí)
    - ○ právnická osoba
    - ○ fyzická osoba
    - ○ fyzická i právnická osoba

    a. Pokud podnikáte jako právnická osoba, jaká? (vyberte jednu z odpovědí)
        - ○ společnost s ručením omezeným
        - ○ jiná: …….

    b. Přešli jste někdy z fyzické osoby na právnickou? (vyberte jednu z odpovědí)
        - ○ ano
        - ○ ne

            i. Pokud ano, jaký byl důvod Vašeho přechodu?

        - ☐ možnost přenechání praxe potomkům
        - ☐ oddělení osobního majetku od majetku obchodního
        - ☐ možnost sloučení více samostatných ordinací s jinými kolegy
        - ☐ možnost prodeje podílu společnosti
        - ☐ jiný:

            ……

            ……

c. Přešli jste někdy z právnické osoby na fyzickou? (vyberte jednu z odpovědí)

- ano
- ne

i. Pokud ano, jaký byl důvod Vašeho přechodu? (vypište)

- ……
  ……

4. Jaký způsob vykazování využíváte? (vyberte jednu z odpovědí)
   - vedení účetnictví
   - daňová evidence
5. Jak dlouho provozujete lékařskou ordinaci? (vyberte jednu z odpovědí)
   - méně než 5 let
   - 5–10 let
   - 10–15 let
   - 15-20 let
   - 20 a více let
6. V jaké výši jsou Vaše celkové roční provozní náklady? (vyberte jednu z odpovědí)
   - do jednoho milionu
   - 1 až 2 miliony
   - 2 až 3 miliony
   - 3 miliony a více

Otázky k outsourcingu

7. Víte, co znamená outsourcing? (vyberte jednu z odpovědí)

    ○ ano

    ○ ne

(Pokud ano, pokračujte. Pokud ne *vysvětlivku naleznete na konci stránky, poté pokračujte)

8. Využíváte služeb outsourcingu vedení účetnictví nebo daňové evidence? (vyberte jednu z odpovědí)

    ○ ano

    ○ ne

(Pokud ne, vyplňte otázku č. 17 a dotazník odešlete)

a. Pokud ano, jakých? (vyberte jednu či více odpovědí)

    □ vedení účetnictví nebo daňové evidence

    □ vedení mzdové a personální agendy

    □ zpracování daňových přiznání

    □ daňové poradenství a optimalizace

    □ zastupování před správními úřady

    □ založení nové společnosti

    □ jiné:

    ……

    ……

9. Kdo Vám zpracovává účetnictví/daňovou evidenci? (vyberte jednu či více odpovědí)

    □ právnická osoba

    □ fyzická osoba podnikající v oblasti zpracování účetnictví

* Outsourcing = Zajišťování části provozu organizace jinou, externí organizací. (slovnik-cizich-slov.abz.cz)

10. Kolik Vás ročně stojí outsourcing účetnictví/daňové evidence? (vyberte jednu z odpovědí)
    - ○ do 15.000
    - ○ 15.000 – 30.000
    - ○ 30.000 – 45.000
    - ○ 45.000 – 60.000
    - ○ 60.000 a víc
11. Jakým způsobem máte stanovenou cenu outsourcingu? (vyberte **jednu či více** z odpovědí)
    - ☐ roční paušál
    - ☐ měsíční paušál
    - ☐ fixní částku za úkol (např.: jednotlivá daňová přiznání)
    - ☐ hodinová odměna
    - ☐ jinak: …….
12. Jak dlouho využíváte outsourcingu účetnictví/daňové evidence? (vyberte jednu z odpovědí)
    - ○ méně než 5 let
    - ○ 5–10 let
    - ○ 10–15 let
    - ○ 15-20 let
    - ○ 20 a více let
13. Co Vás motivovalo k přenechání vedení účetnictví/daňové evidence externímu dodavateli? (podtrhněte vždy jednu z odpovědí)
    - špatná orientace v daňových a mzdových předpisech

ano spíše ano spíše ne ne

    - časová náročnost zpracování účetnictví vlastními silami

ano spíše ano spíše ne ne

- úspora nákladů na zaměstnání vlastní účetní

ano spíše ano spíše ne ne

- doporučení od známých/ kolegů

ano spíše ano spíše ne ne

- jiná:

……

……

14. Splnil outsourcing Vaše očekávání? (podtrhněte jednu z odpovědí)

ano spíše ano spíše ne ne

15. Co vnímáte jako výhodu při zpracování účetnictví/daňové evidence externím dodavatelem? (vyberte jednu či více odpovědí)

□ úspora nákladů

□ kvalita a rychlost zpracování

□ omezení rizika opomenutí důležitých plateb (fakturovaných nebo do státního rozpočtu) a důležitých datumů pro odeslání určitých dokumentů

□ doprovodné daňové či mzdové poradenství

□ jiná:

……

……

16. Jako nevýhodu outsourcingu vidíte …… (vyberte jednu či více odpovědí)

□ vyšší náklady na outsourcing

□ riziko výběru špatného dodavatele outsourcingu

□ pocit ztráty přímého dohledu a možnosti ovlivnění

□ obava ze zneužití informací

□ jiná:

……

……

17. Přemýšleli jste někdy o tom, že byste outsourcovali své účetnictví/daňovou evidenci? (Odpovídejte pouze, pokud jste u otázky č. 5, odpověděli NE), (vyberte jednu z odpovědí)

    - ano
    - ne

    a. Pokud ano, co bylo důvodem toho, že jste tak neučinili? (vypište)

    ……
    ……

Takto vyplněný dotazník prosím odešlete na e-mailovou schránku:
tereznov@students.zcu.cz

Případně by mi také velmi pomohlo, kdybyste dotazník pro vyplnění poslali i Vašim kolegům/kolegyním.

Děkuji a jsem s pozdravem
Tereza Novotná
studentka ZČU v Plzni

Příloha č. 2

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA PLZEŇ

FAKULTA EKONOMICKÁ

Katedra financí a účetnictví

Řízený rozhovor

Outsourcing vedení účetnictví v oblasti zdravotnictví

Plzeň 2019/2020 Tereza Novotná

Obecné otázky

1. Kde se nachází sídlo společnosti?

……

2. Na které služby se Vaše společnost specializuje?

……
……
……

3. Podnikáte jako právnická nebo jako fyzická osoba?

- ○ právnická osoba
- ○ fyzická osoba
- ○ fyzická i právnická osoba

- Pokud podnikáte jako právnická osoba, jaká?
  - ○ společnost s ručením omezeným
  - ○ jiná:

……

Otázky ke kalkulacím lékařským ordinacím

4. Jsou mezi Vašimi zákazníky podnikatelé provozující lékařskou ordinaci?

- ○ ano
- ○ ne

5. Má u kalkulací lékařským ordinacím nějaký vliv to, že je zákazníkem vedena daňová evidence nebo vedené účetnictví?

- ○ ano
- ○ ne

6. Využíváte takový způsob kalkulace, kterým je určen paušál?

- ○ ano
- ○ ne

- Pokud kalkulujete pomocí paušálu, o jaký typ jde?
    - měsíční paušál
    - roční paušál
    - čtvrtletní paušál
- Jakým způsobem je tento paušál určen?

……
……
……
……

6. Je ve Vaší společnosti kalkulace určena podle počtu úkolů a fixních částek k těmto úkolům?

    - ano
    - ne
- Pokud kalkulujete pomocí fixních částek za úkol, vysvětlete, jakých položek se kalkulace týká a kolik je za jednotlivé položky kalkulováno.

……
……
……
……

7. Kalkulujete podle počtu hodin strávených na zpracování účetnictví/daňové evidence?

    - ano
    - ne
- Pokud ano, kolik činí suma kalkulovaná na hodinu jednotlivých činností?

……
……
……

8. Je využíváno jiného způsobu kalkulace u nových zákazníků (cca. do 1 roku) a jiného u stávajících zákazníků?

- ano
- ne

- Pokud ano o jaký rozdíl se jedná?

……
……
……

Abstrakt

Tato bakalářská práce se věnuje outsourcingu vedení účetnictví (popř. vedení daňové evidence) v oblasti soukromého sektoru lékařství. V části literární rešerše je provedena deskripce pojmů, které se týkají outsourcingu, jeho členění, možných výhod a nevýhod outsourcingu a procesu vytváření vztahu outsourcera se společností, jenž tyto služby poskytuje. Přičemž z těchto informací, si každý z lékařů může udělat obrázek o tom, zda je vhodné využívat služeb outsourcingu vedení účetnictví (vedení daňové evidence) i pro něj osobně (pro jeho společnost), či nikoliv. Tato práce se však zabývá i komparací zatížení vynaloženými náklady na tyto služby, a to u jednotlivých fyzických a právnických osob. Tímto poskytuje tato práce lékařům také podklady proto, aby se rozhodli správně, při otázce, zda podnikat jako fyzická osoba či jako právnická osoba (většinou však společnost s ručením omezeným). Pro tuto komparaci bylo využito regresní a korelační analýzy, při níž bylo zjištěno, že existuje slabá kladná stochastická závislost ceny outsourcingu na formě podnikání. Poslední kapitola může být naopak předlohou těm společnostem, které účetnictví (daňovou evidenci) lékařům zpracovávaly, jelikož se to kapitola věnuje návrhu kalkulace. Tato kalkulace byla vytvořena na základě řízených rozhovorů, průzkumu trhu pomocí internetu a komparace těchto údajů.

Klíčová slova

Účetnictví

Outsourcing

Lékařská ordinace

Náklady

Abstract

This bachelor’ s thesis deals with the outsourcing of bookkeeping (or tax records) in the private sector of medicine. Literature Research part describes the concepts that relate to outsourcing, its classification, possible advantages and disadvantages of outsourcing and the process of creating a relationship between the outsourcer and the company that provides these services. With this information, each of the doctors can get a picture of whether it is appropriate to use the services of outsourcing accounting (tax records) for them personally (their company) or not. However, this thesis also deals with the comparison of the costs incurred for these services, for entrepreneurs and legal entities. In this way, this thesis also provides doctors with the basis to make the right decision when deciding whether to do business as an entrepreneurs or as a legal entity (but usually a limited liability company). Regression and correlation analysis was used for this comparison, in which it was found that there is a weak positive stochastic dependence of the price of outsourcing on the form of business. On the contrary, the last chapter could be a model for those companies that process accounting (tax records) for doctors, as this chapter deals with the design of calculations. This calculation was created on the basis of guided interviews, market research using the Internet and a comparison of these data.

Keywords

Accounting

Outsourcing

Medical practice

Costs