

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

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**OUTSOURCING VE SPOLEČNOSTI  
OBCHODNÍCH SLUŽEB**

**Autor práce:** Miroslav Pechoušek, DiS.  
**Studijní obor:** Management a marketing služeb  
**Forma studia:** Kombinovaná  
**Vedoucí práce:** doc. Ing. Marie Hesková, CSc.  
**Katedra:** Katedra managementu a marketingu služeb

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

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

.....

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

## ABSTRAKT

PECHOUŠEK, M. *Outsourcing ve společnosti obchodních služeb : bakalářská práce*. České Budějovice : Vysoká škola evropských a regionálních studií, z. ú. 2019. 63 s. Vedoucí bakalářské práce : doc. Ing. Marie Hesková, CSc.

**Klíčová slova:** outsourcing, e-shop, analýza rizik, informační technologie, zákazník, marketingový mix 7P

Bakalářská práce se věnuje tématu možnosti využití outsourcingu ve společnosti obchodních služeb. Teoretická část vymezuje terminologii z oblasti outsourcingu, obchodního podnikání, využití marketingu v činnostech obchodních firem. Pro praktickou část práce je zvolena obchodní společnost SOZ, s. r. o. zabývající se prodejem osvětlení, stínící techniky a doplňkovými službami k nabízeným produktům. Nejprve je uvedena charakteristika obchodní společnosti z pohledu marketingového mixu 7P, dále je vymezena oblast pro outsourcing a zdůvodněna její ekonomická výhodnost. Konkrétně se jedná o možnost aplikace outsourcingu v rámci činnosti správy, údržby a propagace e-shopu. Součástí je naznačení rizik spojených s předáním služeb externí firmě.

## ABSTRACT

PECHOUŠEK, M. *Outsourcing in a Company Business Services : Bachelor Thesis*. České Budějovice : The College of European and Regional Studies, 2019. 63 p.  
Supervisor : doc. Ing. Marie Hesková, CSc.

**Key words:** outsourcing, e-shop, risk analysis, information technology, customer, marketing mix 7P

The bachelor thesis deals with the possibility of using outsourcing in business service companies. The theoretical part defines the terminology in the field of outsourcing, business and marketing in company activities. For the practical part of the thesis, the company SOZ, Ltd., is chosen, which deals with the sale of lighting, shading technologies and complementary services to the products offered. First, the characteristics of the business company from the perspective of marketing mix 7P is stated, then the area for outsourcing is defined and its economic advantage justified. Specifically, it is a possibility to implement outsourcing within the administration, maintenance and promotion of e-shop. The bachelor thesis includes an indication of the risks associated with passing the services on an external company.

# Obsah

ÚVOD.....	8
<b>1 CÍL A METODIKA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE .....</b>	<b>9</b>
<b>2 OBCHODNÍ PODNIKÁNÍ A OUTSOURCING .....</b>	<b>11</b>
2.1 Obchod a obchodní podnikání .....	11
2.1.1 <i>Formy trhu podle zapojených subjektů</i> .....	12
2.1.2 <i>Funkce obchodu</i> .....	12
2.1.3 <i>Nákupní chování</i> .....	13
2.2 Pojem a historie outsourcingu .....	14
2.2.1 <i>Historie a současnost outsourcingu</i> .....	14
2.2.2 <i>Důvody a smysl využívání outsourcingu</i> .....	15
2.2.3 <i>Základní pojmy z oblasti outsourcingu</i> .....	17
2.2.4 <i>Oblasti outsourcingu</i> .....	19
2.3 Rizika a problémy outsourcingu .....	20
2.4 Cyklus a proces outsourcingu .....	20
2.5 Služby v podniku a formy outsourcingu .....	23
2.6 Právní aspekty outsourcingu .....	24
2.6.1 <i>Smlouva o dílo</i> .....	24
2.6.2 <i>Smlouva innominátní</i> .....	24
2.7 Definice Service Level Agreement (SLA).....	24
<b>3 OUTSOURCING V OBLASTI INFORMAČNÍCH TECHNOLOGIÍ.....</b>	<b>26</b>
3.1 Nástroje internetového marketingu .....	26
3.2 Oblasti informačních technologií.....	27
<b>4 VYUŽITÍ OUTSOURCINGU VE SPOLEČNOSTI SOZ, S. R. O. ....</b>	<b>29</b>
4.1 Charakteristika společnosti SOZ, s. r. o. ....	29
4.2 Marketingová činnost společnosti a Brand management.....	29
4.2.1 <i>Produkt</i> .....	30
4.2.2 <i>Cena a cenový mix</i> .....	32

4.2.3 Distribuce a distribuční kanály.....	32
4.2.4 Propagace .....	33
4.2.5 Lidé - zaměstnanci, zákazníci.....	35
4.2.6 Procesy.....	36
4.2.7 Materiální prostředí ( <i>Physical evidence</i> ).....	36
4.3 Portfoliová matice produktů.....	37
<b>5 POSOUZENÍ VÝHODNOSTI OUTSOURCINGU INTERNETOVÉHO MARKETINGU .....</b>	<b>39</b>
5.1 Náklady vynaložené formou interního provozování.....	39
5.2 Náklady vynaložené formou outsourcingu .....	41
5.3 Tržby spojené s formou interního provozování .....	45
5.4 Tržby spojené s formou outsourcingu.....	47
5.5 Vyhodnocení nákladů a tržeb vynaložených formou interního provozování a pomocí outsourcingu.....	52
5.6 Analýza rizik .....	54
5.6.1 Analýza rizik u formy interního provozování.....	54
5.6.2 Analýza rizik u formy outsourcingu .....	55
5.6.3 Vyhodnocení analýzy rizik u formy outsourcingu.....	55
5.7 Kvantitativní vyhodnocení analýz .....	56
<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>57</b>
<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>59</b>
<b>Seznam zkratk .....</b>	<b>61</b>
<b>Seznam obrázků, tabulek a grafů.....</b>	<b>62</b>

# ÚVOD

Se zvětšujícími se konkurenčními tlaky se zvyšují i nároky ze strany zákazníků. Obchodně podnikatelské prostředí je čím dál více komplexnější a dynamičtější. Je tedy na každé firmě, aby zvážila aplikovat profesionální přístupy k managementu a marketingu. Plánování cílů společnosti musí vycházet ze zpracované situační analýzy, hodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Do plánování firem patří i oblast hledání možností jak snižovat náklady, které jsou spojené s hospodářskou činností. Jednou z možností snížení nákladů je využití outsourcingu. Outsourcing není vhodný pro všechny typy procesů firmy, ale nejprve je nutné zhodnotit efektivitu outsourcovaných služeb ve srovnání s vlastními náklady firmy pro vybrané činnosti.

Rozšiřování sortimentu nabídky zboží a pestrost forem prodeje jsou důvodem hledání co nejefektivnějších logistických cest a způsobů obchodování. V současné době všechny velké obchodní firmy vedle klasické nabídky zajišťují i obchodování na internetu. Trendy a studie ukazují, že elektronické obchodování neustále stoupá a nabírá na oblíbenosti jak na trhu B2B, tak hlavně na spotřebitelském trhu B2C, který je předmětem bakalářské práce.

Pro praktickou část je zvolena společnost SOZ, s. r. o., u které budou analyzovány podnikové činnosti a hledána možnost outsourcingu v rámci činností správy, údržby a propagace e-shopu. V rámci této práce bude zkoumaná ekonomická výhodnost použití outsourcingu a důsledky, které mohou nastat.



# 1 CÍL A METODIKA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Cílem bakalářské práce je zjistit a posoudit ekonomickou výhodnost vyčlenění konkrétní činnosti outsourcingu u zvolené společnosti obchodních služeb a zjistit, jaké situace nastanou, pokud společnost daný outsourcing využije ve své činnosti. V případě prokazatelných úspor bude zvolený postup přímo aplikován.

Bakalářská práce se zaměří na konkrétní pozitivní a negativní stránku outsourcingu v prostředí e-shopu. Posoudí dosavadní správu e-shopu a bude analyzovat možnosti využití outsourcingu v této činnosti. Zvolená společnost SOZ, s. r. o. se zabývá prodejem osvětlení, stínící techniky a doplňkovými službami k nabízeným produktům. Na trhu je v tomto oboru velká konkurence a rozšíření e-shopu je jednou z možností, kde může společnost expandovat. Je nyní na zvážení, zda bude pro společnost efektivnější tuto službu zajišťovat zcela samostatně, či ji zadat externí firmě.

Pomocí analýzy zvoleného prostředí budou v bakalářské práci vyhodnoceny různé alternativy využití outsourcingu v dané společnosti. Budou hodnoceny výhody a nevýhody využití outsourcingu na kompletní správu, údržbu a propagaci e-shopu nebo pouze na jednotlivé části vedení e-shopu.

Bakalářská práce je členěna na teoretickou a praktickou část. V teoretické části bude na základě čerpaných a analyzovaných údajů z odborné literatury vysvětlena problematika a cíle outsourcingu, jeho historie, výhody a nevýhody, rizika, cyklus, dále bude rozebrána funkce obchodu a následně zmíněn internetový marketing. Pro zpracování teoretické části bakalářské práce byly použity metody sběru dat a informací prostřednictvím odborných zdrojů domácí i zahraniční provenience.

Pro praktickou část bakalářské práce byla zvolena obchodní společnost SOZ, s. r. o., u které bude analyzován marketingový mix 7P společnosti. Dále proběhne analýza vybrané činnosti a bude posouzena aplikace pro možný outsourcing kompletní správy, údržby a propagace e-shopu nebo její části. Úvodní, analytická část se zaměří na historii společnosti, základní informace o společnosti, její obchodní jednotky a charakteristiku činnosti e-shopu. Následně proběhne analýza a komparace vybrané činnosti ve zvolené společnosti obchodních služeb.

Zjištěné výsledky kritické analýzy jsou uvedeny v grafech a tabulkách. Závěrem bakalářské práce bude provedeno syntetické shrnutí všech výsledků a provedeno zhodnocení současné situace, s uvedením výhod a nevýhod pro konkrétní varianty využití outsourcingu v praxi.

*„Kdybych měl posledních pět dolarů, tak tři z nich investuji do reklamy.“<sup>1</sup>*

**(Henry Ford)**

---

<sup>1</sup> MONTYRICH. *Příběh Henryho Forda*. [online]. 2018. [cit. 2019-03-11]. Dostupná z WWW: <<https://montyrich.cz/novinky/podnikani/276-pribeh-henryho-forda>>.

## 2 OBCHODNÍ PODNIKÁNÍ A OUTSOURCING

### 2.1 Obchod a obchodní podnikání

Obchod můžeme obecně definovat jako směnu něčeho za něco, co má na trhu nějakou hodnotu. Nejčastěji se setkáváme se směnou zboží, výrobků nebo služeb za peníze. To vše se děje na základě nabídky a poptávky. Obchod lze rozdělit do dvou základních rovin. Širší pojetí znamená obchod jako činnost, kdy se jedná o nákup a prodej zboží a služeb a to jak podnikatelskými, tak i nepodnikatelskými subjekty a běžnými lidmi. V užším pojetí je brán obchod jako instituce, kdy je u subjektu obchod převažující činností a subjekty zde nakupují fyzické zboží za účelem dalšího prodeje. Jedná se zde o obchod spotřebním zbožím nebo o obchod zbožím pro další podnikání.<sup>2</sup>

Obchodní podnikání je dle Obchodního zákoníku definován jako „*soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem, na vlastní zodpovědnost a za účelem dosažení zisku.*“<sup>3</sup> Z toho vyplývá, že obchodní podnikání musí být trvalého charakteru a nepovažují se za něj jednorázové projekty, dále je v podnikání nutná osobní účast podnikatele a zisková orientace podniku. Za podnikání se tedy nepovažují činnosti neziskových organizací (občanská sdružení, nadace, apod.). Smyslem obchodního podnikání je zhodnocení vloženého kapitálu a to bez ohledu na velikost či příslušnost k určitému odvětví podnikání. Je proto důležité najít si na trhu své místo, odolávat konkurenci a uspokojovat potřeby zákazníků. Uspokojování potřeb zákazníků je předpoklad úspěšného podnikání, nikoli zárukou. Pro podnikatele má smysl takové podnikání, které mu přináší požadované finanční benefity. Každé podnikání nese svá rizika, která jsou více či méně ovlivněna charakterem činnosti, velikostí a finanční silou podniku, konkurencí a dalšími faktory. Podnikání tedy může končit jak ziskem, tak i ztrátou. Pro podnikatele obecně platí, že čím větší riziko podstupuje, tím vyšší výnosy požaduje.<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> MULAČOVÁ, V., MULAČ, P. A KOL. *Obchodní podnikání ve 21. století*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2013, s. 19-21.

<sup>3</sup> MULAČOVÁ, V., MULAČ, P. A KOL. *Tamtéž*, s. 15.

<sup>4</sup> MULAČOVÁ, V., MULAČ, P. A KOL. *Tamtéž*, s. 15-16.

### 2.1.1 Formy trhu podle zapojených subjektů<sup>5</sup>

#### Trh B2C (Business to Consumer)

Tato forma trhu je nejvíce používaná. Jedná se o trh, kde v obchodním vztahu je na straně jedné společnost a na straně druhé je vždy konečný individuální zákazník. Typickým příkladem tohoto modelu je obchodování v kamenných obchodech.

#### Trh B2B (Business to Business)

Jedná se o formu trhu, kde základ tvoří komunikace mezi jednotlivými společnostmi, tzv. trh organizovaných kupců, je to ideální prostředí pro dealerský prodej. Tato forma trhu se vůbec nedotýká konečného spotřebitele. Je jednou z nejstarších složek podnikání, kde se využívá internet.

#### Trh B2G (Business to Gouvernement) – neboli „podnikání pro vládu“

Jde o jednu z forem B2B trhu, kde na straně nabídky stojí firmy nebo obchodní společnosti a na straně druhé státní sektor.

#### Trh C2C (Customer to Customer)

Jedná se o formu, kdy mezi sebou komunikují dva koncoví zákazníci.

#### Trh C2B (Customer to Business)

Jedná se o vztah, kdy na straně nabídky stojí koncový spotřebitel a na straně poptávky obchodník nebo firma.

### 2.1.2 Funkce obchodu<sup>6</sup>

V současné době plní obchod kromě základních funkcí i další specifické funkce.

#### Základní funkce:

- **Transformační, směnná** – hlavním úkolem je zajistit směnu výrobního sortimentu za sortiment obchodní.
- **Zprostředkovací, překlenovací** – úkolem je minimalizovat rozdíly mezi místem výroby a prodeje.
- **Časová** – úkolem je minimalizovat čas mezi dobou od výroby k nákupu zboží, vytváří se zde zásoby.
- **Zásobovací, hodnototvorná** – zabezpečuje zboží k prodeji, významnou roli zde hraje kontrola, výhodný výběr dodavatelů a rychlé řešení reklamace.
- **Iniciační, marketingová** – má za úkol vytvořit ideální prostředí k tvorbě marketingového výzkumu.

<sup>5</sup>KOTLER, P., KELLER, L. K. *Marketing management*. 12. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007, s. 248-260.

<sup>6</sup>MULAČOVÁ, V., MULAČ, P. A KOL. *Obchodní podnikání v 21. století*. Praha : Grada Publishing, 2013, s. 20-21.

- **Zajišťovací** – tvoří efektivní cesty k zásobování tak, aby došlo k snížení ceny, ale ne na úkor kvality.
- **Platební a kontrolní** – má za úkol včasný dohled nad platbou od dodavatelů.

#### Specifické funkce:

- **Zvyšování ekonomické a turistické atraktivity** v dané lokalitě
- **Volnočasové aktivity** – nákupní centra plní dnes i zábavné aktivity (kino, fitness centrum, stravování)
- **Sociální a společenská funkce obchodu** - např. jak se společnost chová k životnímu prostředí, šetrné získávání energií, péče o zaměstnance
- **Etické funkce** – např. Fair Trade obchod (vyloučení dětské práce, zajištění odbytu z rozvojových zemí)

#### 2.1.3 Nákupní chování<sup>7</sup>

S rostoucím počtem internetových uživatelů se za poslední dobu výrazně změnilo i nákupní chování spotřebitelů. V souvislosti s nárůstem internetových uživatelů vznikly i nové samostatné kategorie obchodování přes internet.

- **E-Business** – jedná se o nejrozšířenější formu používání sítě. Pro firmy je praktické tuto formu využívat při komunikaci se zákazníkem i uvnitř podniku s pomocí intranetu.
- **E-Commerce** – používá se při nákupu a prodeji k dosažení maximální efektivity. Prostřednictvím e-commerce mohou firmy oslovit a vytvářet dlouhodobé vztahy se zákazníkem. K tomu je zapotřebí kvalitního internetového připojení.
- **E-Marketing** – používá se především na sociálních sítích a v internetovém prostředí k upoutání pozornosti zákazníků a prezentování svých výrobků a služeb.
- **E-Purchasing** – je využíván k nákupním účelům, jde o elektronický nákup jako takový.

Při nakupování, v kamenných obchodech i na internetu, lze spotřebitele rozdělit do různých skupin:

---

<sup>7</sup>VYSEKALOVÁ, J, A KOL. *Chování zákazníka – jak odkrýt tajemství „černé skříňky“*. Praha : Grada Publishing, 2011, s. 47-54.

- **Iniciátor** – sám navrhne a rozhoduje se o nákupu
- **Ovlivňovatel** – na jeho názoru při koupi záleží
- **Rozhodovatel** – rozhoduje, zda produkt zakoupit či nikoli
- **Kupující** – uskutečňuje nákup
- **Uživatel** – uspokojuje zakoupeným zbožím svou potřebu.

Každý spotřebitel má specifické potřeby, které jsou základem jeho nákupního rozhodování a chování. Tyto cíle mohou být krátkodobé nebo dlouhodobé. A dále je můžeme rozdělit podle konkrétnosti cíle na touhu, přání a snažení, to vše ovlivňuje nákupní chování spotřebitele, které pak můžeme rozdělit do pěti etap:<sup>8</sup>

- **Poznání problému** – uvědomění si potřeby, co chceme nakupovat
- **Hledání informací** – předchází riziku špatného nákupu
- **Zhodnocení alternativ** – porovnávání informací, výběr nejvhodnějšího řešení
- **Rozhodnutí o nákupu** – rozhodnutí, kdy nákup uskutečníme
- **Vyhodnocení nákupu** – vyhodnocení spokojenosti

## 2.2 Pojem a historie outsourcingu

Pojem outsourcing pochází z obchodní angličtiny a skládá se ze dvou slov OUT (= vnější) a SOURCE (= zdroj), český jazyk nezná podobu tohoto slova, proto se běžně používá tento anglický výraz. V literatuře se můžeme setkat s výrazem „*využívání externích služeb*“<sup>9</sup> nebo „*proces převedení určitých aktivit, na externí organizace, od kterých budeme tuto aktivitu nakupovat.*“<sup>10</sup> Dále se můžeme setkat s vymezením pojmu jako „*smluvní vztah k externí firmě, pomocí kterého se na tuto společnost přenáší odpovědnost za určitou oblast činnosti v podniku.*“<sup>11</sup> Pro firmy představuje využití outsourcingu cestu a způsob, jak snížit své náklady, z těchto důvodů využívá stále více firem outsourcing a jeho další výrazný růst v příštím období se očekává.

### 2.2.1 Historie a současnost outsourcingu

Historie outsourcingu sahá již do 18. století, kdy se trend outsourcingu začal rozšiřovat. Vlády různých zemí využívaly outsourcing pro vykonávání činností, kterými se nechtěly samy zabývat. Jednalo se například o údržbu ulic, osvětlení, železniční

<sup>8</sup>VYSEKALOVÁ, J, A KOL. *Chování zákazníka – jak odkrýt tajemství „černé skříňky“*. Praha : Grada Publishing, 2011, s. 49-50.

<sup>9</sup>BRUCKNER, T., VOŘÍŠEK, J. *Outsourcing informačních systémů*. Praha : Ekopress, 1998, s. 10.

<sup>10</sup>ŽÁK, M. A KOL. *Velká ekonomická encyklopedie*. Praha : LINDE Praha, a.s., 2002, s. 554.

<sup>11</sup>BRUCKNER, T., VOŘÍŠEK, J.: *Outsourcing informačních systémů*. Praha : Ekopress, 1998, s. 10.

dopravu, distribuci pitné vody, poštovní služby či fungování věznic. Co se týče soukromého sektoru nebo výrobních firem, začal se outsourcing více využívat až po druhé světové válce, do té doby si většinu činností zajišťovaly firmy samy. Využívání outsourcingu v druhé polovině dvacátého století bylo ovlivněno především silícím vlivem jednotlivých vlád a jejich přímých zásahů do ekonomiky. V té době sílily tlaky na propojení jednotlivých oblastí výroby a modernizaci technologií. Expanzi zažil outsourcing především v 80. a 90. letech dvacátého století, kdy vlády začaly podporovat propojení jednotlivých ekonomik. Došlo k dalšímu posunu v technologiích, které ovlivnily rychlost změn na trhu. V 80. a 90. letech daleko lépe reagovaly na rychle se měnící trh malé a střední firmy než obrovské kolosy. Firmám se vyplácelo orientovat se pouze na svoji hlavní činnost a vše ostatní zajišťovaly externě.<sup>12</sup>

### **2.2.2 Důvody a smysl využívání outsourcingu**

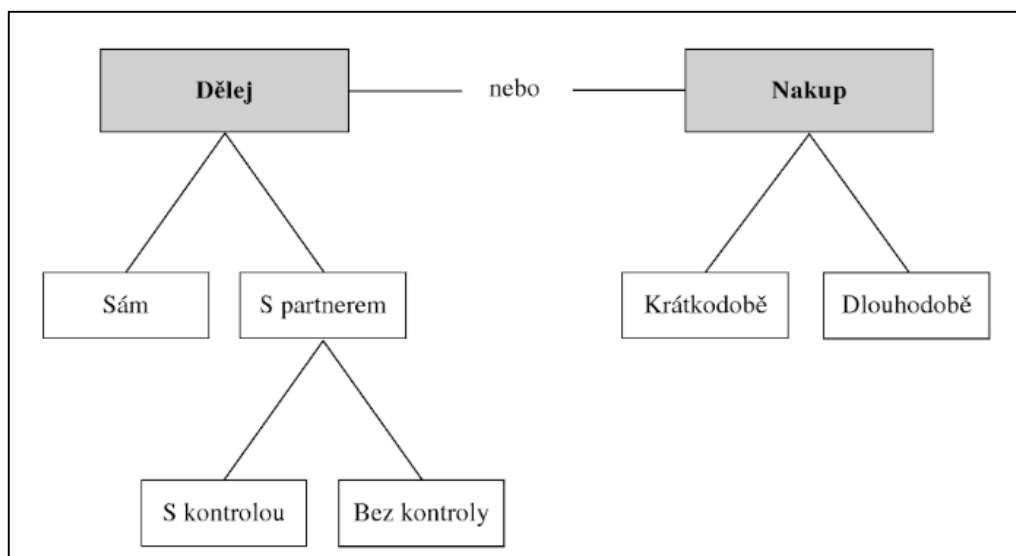
Smyslem outsourcingu je snižování nákladů na straně jedné a soustředění se na podstatné činnosti odpovídající odbornému zaměření podniku na straně druhé. Existuje možnost outsourcingovat v podniku celé oddělení, které pak dokáže nabídnout své služby mateřskému podniku, či subjektům celého trhu. V současné době proniká outsourcing do oborů a profesí, které ještě před nedávnem bylo téměř nemyslitelné outsourcingovat. Jedná se například o oblast personalistiky, marketingu, vzdělání nebo dopravy. Toho využívají především malé a střední podniky, kterým se například outsourcingu v oblasti marketingu a personalistiky vyplatí. Velké firmy zaměřují outsourcing především na oblasti, které jim umožňují dělbu práce, růst produktivity či snížení mzdových nákladů. V každém případě musí malé, střední i velké firmy dbát na výběr externí firmy, které danou službu bude zajišťovat, a to proto, že externí firma bude následovat image zadavatelské firmy nakupující služby, používat její logo, firemní design i firemní filozofii. Outsourcing může být využíván jak dlouhodobě, tak i krátkodobě, jako jednorázová činnosti, která je časově omezena, například ve spojitosti s projektovou činností.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup>RYDVALOVÁ, P., RYDVALA, J. *Outsourcing ve firmě: průvodce pro manažera s tipy pro české prostředí*. Brno : Computer Press, 2007, s. 25-32.

<sup>13</sup>HESKOVÁ, M. *Teorie, management a marketing služeb*. České Budějovice : Vysoká škola evropských a regionálních studií. 2015, s. 99-100.

**Obr. 1: Rozhodování mezi dvěma strategiemi – „dělej nebo nakup“ (Make or Buy)<sup>14</sup>**



Outsourcing je pro zákazníky zajímavý z několika důvodů, pokud bychom měli vyjmenovat čtyři základní důvody, proč outsourcing využít, jednalo by se o:<sup>15</sup>

- Konkurenční důvody, neboli výnosové, které jsou především strategickými důvody. Zaměřují se na konkurenční prostředí na trhu. Tyto důvody by měly být dlouhodobé, zaměřené na budoucnost podniku. Měly by vést k přístupu na nové trhy a k novým obchodním příležitostem.
- Věcné důvody, neboli procesní, které mají podporovat hlavní činnost podniku a mají zajistit především přístup ke zdrojům hlavní činnosti. Mají vést ke zvýšení provozní výkonnosti, zlepšit management a řízení podniku a k získání nových inovativních nápadů.
- Finanční důvody, které mají vést ke snížení nákladů a rizik. Většina podniků bere finanční důvody jako stěžejní, ale nemělo by to tak být, a to proto, že nejsou předem známy prostředky, jak takových cílů dosáhnout. Finanční důvody by měly být pouze hodnotícím faktorem ostatních cílů.
- Organizační důvody, které mají dopomoci ke zjednodušení manažerské práce a zúžení organizačních struktur podniku, mají vést ke zvýšení pružnosti k restrukturalizaci a transformaci organizace.<sup>16</sup>

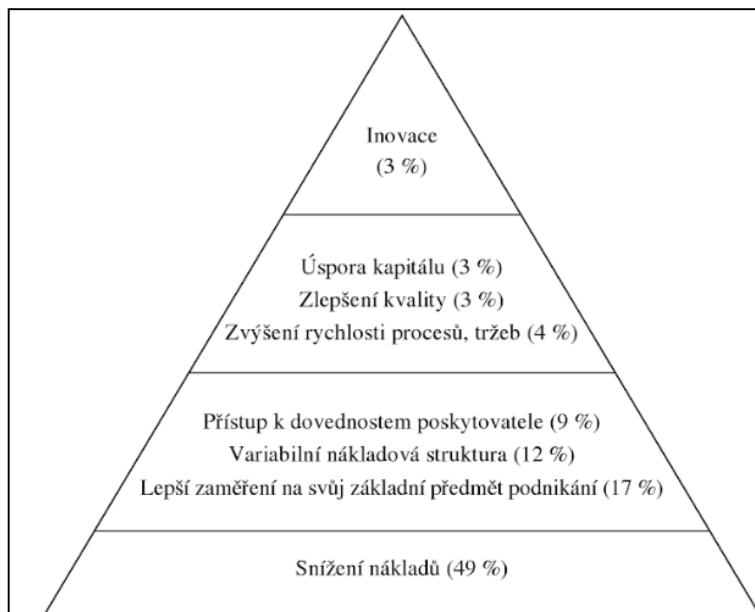
<sup>14</sup>DVOŘÁČEK, J., TYLL, L. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. Praha : C. H. Beck, 2010, s. 2.

<sup>15</sup>BRUCKNER, T., VOŘÍŠEK, J. *Outsourcing informačních systémů*. Praha : Ekopress, 1998, s. 28-30.

<sup>16</sup>MALLYA, T., *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha : Grada Publishing, 2007, s. 30-36.



**Obr. 2: Hierarchie cílů společnosti při outsourcingu<sup>17</sup>**



Pramen: IAOP (2004)

### 2.2.3 Základní pojmy z oblasti outsourcingu

Tato subkapitola bude obsahovat jasné vymezení pojmů a stanovení rozdílů mezi jednotlivými druhy outsourcingu.

#### Outsourcing

*„Outsourcing je dlouhodobý smluvní vztah s „někým“ vně vlastní organizace na poskytování služeb v jedné nebo více oblastech činnosti.“<sup>18</sup>*

„Outside Resource Using“ či Outsourcing znamenají používání vnějších zdrojů, vytěsnění některých aktivit z určité společnosti. Tato společnost se rozhoduje mezi strategií udělej si sám a nebo nakup.

Pomocí outsourcingu jsou odstraňovány organizační meziprocesy, čímž je struktura společnosti zúžena o vyčleněné aktivity a zároveň dochází ke zjednodušení procesů o aktivity, které zajišťuje náhradní poskytovatel. Některé společnosti počítají s outsourcingem již při vzniku. Od začátku jsou tedy jasně stanovená pravidla, co se bude outsourcovat. Například internetové obchody mohou outsourcovat zajištění skladování i expedici zboží k zákazníkovi, dále například správu internetového obchodu pomocí marketingových agentur nebo specialistů na internetový marketing.

<sup>17</sup> DVOŘÁČEK, J., TYLL, L. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. Praha : C. H. Beck, 2010, s. 28.

<sup>18</sup> STÝBLO, J. *Outsourcing a outplacement*. Praha : ASPI, a.s., 2005, s. 3.

## **Insourcing**

„U insourcingu se jedná o převzetí a začlenění služby nebo výroby produktu poskytované původně smluvně dodavatelsky do podnikatelských činností organizace.“<sup>19</sup>

Při insourcingu dochází k opačnému jevu než při outsourcingu. Společnost se rozhodne vykonávat služby, které původně nakupovala, opět vlastními silami. Důvodem je po zjištěný fakt, že je finančně výhodné nikoho nenajímat a dělat určitou činnost uvnitř společnosti.

## **Outplacement**

„Outplacement je velmi osobní servis, služba zaměstnancům jak hledat nové zaměstnání, důvěrná a řešící konkrétní pomoc.“<sup>20</sup>

V návaznosti na outsourcingu dochází ve společnosti ke vzniku outplacementu. Činnosti, které se rozhodne společnost outsourcingovat, vykonávali předtím interní zaměstnanci, kteří se změnou činnosti mohou být propuštěni pro nadbytečnost. Proto vzniká outplacement, který pomáhá při řešení sociálních dopadů při propouštění a podporuje firemní kulturu a otázku zaměstnanosti ve společnosti. I v tomto procesu je nutné ve společnosti analyzovat ekonomické výhody a nevýhody. Nevýhody často obnáší konzultace s právním oddělením, výše odstupného, rekvalifikační kurzy. Výhody mohou zahrnovat úspory ve mzdových nákladech a udržení kvalitních a profesionálních zaměstnanců. Outplacement může být naopak výhodou z hlediska benefitů u nových zaměstnanců, protože v případě nutnosti propuštění firma garantuje postarání se o nevyhovujícího zaměstnance.

## **Offshoring**

Offshoring je hodně spojován s termínem daňový ráj, protože se jedná o přesun některých oblastí činností do nízkonákladových zemí, tzv. „*Outsourcing na velké vzdálenosti*.“<sup>21</sup> V závěru se ale stále jedná o přesun činností ve společnosti z jednoho místa a na druhé. Důvod je ale hlavně v ekonomické výhodnosti a v možnosti vstupu společnosti na nový trh. Za úsporou bývají většinou schované náklady za levnou pracovní sílu v jiných zemích. V případě, že společnost působí na jiném trhu, může se

---

<sup>19</sup>STYBLO, J. *Outsourcing a outplacement*, Praha : ASPI, a.s., 2005, s. 53.

<sup>20</sup>STYBLO, J. *Tamtéž*. s. 53.

<sup>21</sup>DVOŘÁČEK, J., TYLL, L. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. Praha : C. H. Beck, 2010, s. 5.

v některých případech vyhnout striktním předpisům a norem. Proto je outsourcovaný proces pro společnost nejen jednodušší, ale i ekonomicky výhodnější.<sup>22</sup>

### **Facility management**

Facility management znamená integraci činností v rámci organizace tak, aby došlo k zajištění a rozvoji sjednaných služeb, které podporují a zvyšují efektivitu vlastní základní činnosti. Jedná se o spojení velkého množství podpůrných procesů služeb, činností a zařízení v organizaci. Z tohoto důvodu dojde k velkým úsporám nákladů oddělené činnosti a k uvolnění kapacit společnosti pro důležitější, hlavní podnikatelské činnosti.<sup>23</sup>

Hlavní podpůrné činnosti ve společnosti, které společnost používá pro facility management, patří, správa budov, technická údržba včetně administrativní činnosti, energetické služby, provoz kantýny, správa informačního systému, péče o okolí společnosti, požární ochrana či bezpečnost zdraví při práci. V zásadě se jedná o služby, které zahrnují více oblastí najednou a zároveň se uvedené činnosti nachází v okolí společnosti.

#### **2.2.4 Oblasti outsourcingu**

Outsourcing může být firmou využit k zabezpečení dílčí či komplexní činnosti. Mezi hlavní outsourcované činnosti patří:

- „*Propagace s využitím on-line nástrojů;*
- *Outsourcing vedení účetnictví;*
- *Logistický outsourcing;*
- *Webdesign, tvorba webových stránek, e-shopu;*
- *Outsourcing Facility managementu;*
- *Outsourcing řízení lidských zdrojů;*
- *Ekologický outsourcing.*“<sup>24</sup>

---

<sup>22</sup>STYBLO, J. *Outsourcing a outplacement*, Praha : ASPI, a.s. 2005, s. 5.

<sup>23</sup>STYBLO, J. *Tamtéž.*, s. 2.

<sup>24</sup>HOFRIČTER, K., JURČA, R. *Základní aspekty outsourcingu IT*. [online]. 2018 [cit. 2018-12-06] Dostupné z WWW: <<https://www.systemonline.cz/outsourcing-ict/zakladni-aspekty-outsourcingu-it-1.htm?mobilelayout=false>>.

### 2.3 Rizika a problémy outsourcingu

Zavedení outsourcingu do chodu společnosti sebou nese určitá rizika a problémy. Oblast rizik můžeme shrnout do následujících bodů:

- „riziko krachu spolupráce;
- možnost zneužití dat;
- změna okolních podmínek během dlouhodobého vztahu;
- nejednoznačné stanovení rozhraní mezi zákazníkem a poskytovatelem;
- přenesení vývoje informačního systému na externího dodavatele;
- ztráta kontroly nad procesem;
- možný bankrot poskytovatele služeb;
- konkurence může využívat stejného poskytovatele služeb;
- negativní reakce zaměstnanců zákazníka outsourcingových služeb, kvalita jejich práce se může zhoršit.“<sup>25</sup>

Mezi hlavní problémy při zavádění outsourcingu do chodu společnosti patří:

- „nerealistické cíle - zadavatel často sleduje rozporné cíle, jako např. snížení nákladů na vyčleněnou funkční oblast a zvýšení její přidané hodnoty;
- orientace na krátkodobé problémy - snaha řešit outsourcingem krátkodobé problémy a dosáhnout krátkodobých výhod;
- malý důraz na přidanou hodnotu - zaměření na aspekty přidané hodnoty outsourcingu pro vlastní podnikání zadavatele se často vytratí už v průběhu smluvních jednání a vše se zaměří na otázky nákladů a ceny;
- „už to není můj problém“ - zadavatel postupně přestane řídit vztah s poskytovatelem.“<sup>26</sup>

### 2.4 Cyklus a proces outsourcingu

O zavedení outsourcingu ve společnosti rozhoduje jeho vedení, vrcholný management, který rozhodne, do jaké míry se outsourcing v podniku zavede. Nejedná se o okamžité rozhodnutí, ale o dlouhodobý proces analýz. Abychom mohli tyto analýzy vytvořit, měli bychom si cyklus outsourcingu rozdělit do pěti částí, nebo fází.

---

<sup>25</sup>HOFRIČTER, K., JURČA, R. *Základní aspekty outsourcingu IT*. [online]. 2018 [cit. 2018-12-06] Dostupné z WWW: <<https://www.systemonline.cz/outsourcing-ict/zakladni-aspekty-outsourcingu-it-1.htm?mobilelayout=false>>.

<sup>26</sup>STÝBLO, J. *Outsourcing a outplacement*. Praha : ASPI, a.s. 2005, s. 30-32.

**Fáze č. 1: Rozhodnutí o outsourcingu** – rozhoduje management podniku, zda a v jaké míře bude outsourcing využit.

**Fáze č. 2: Hodnocení a výběr partnera** – přesné stanovení cíle, jakou službu budeme poptávat, stanovení hodnotícího měřítka, stanovení limitních podmínek, oslovení potencionálních dodavatelů, výběr kandidátů, hodnocení kandidátů, výběr kandidáta. U partnera rozhodují reference, certifikace, finanční stabilita.

**Fáze č. 3: Smlouva** – uzavření smlouvy je nedílnou součástí celého procesu a musí obsahovat všechny podstatné smluvní podmínky. Strany musí být přesně definované, dále musí být přesně definovaný předmět smlouvy, odpovědnost za škody, doba trvání smlouvy, způsob změny obsahu, způsob vypořádání.

**Fáze č. 4: Uvedení do života** – jedná se o přechod z interní formy na externí zajištění služby/služeb. Jedná se o proces, který může trvat i několik měsíců. A je jedním z nejdůležitějších milníků celého procesu.

**Fáze č. 5: Využívání a hodnocení efektivnosti** – včasná a průběžná kontrola podporuje včasné plnění cílů a rychlá a správná implementace outsourcingu do chodu podniku. K ukončení outsourcingu může dojít například z následujících důvodů: uplynutí doby, na kterou byla smlouva uzavřena, výpovědí, kterékoli ze stran. V některých případech již také došlo k tzv. splynutí firem do jednoho celku.

### **Outsourcingový proces**

Zavedení outsourcingu do chodu firmy je vždy velmi specifické, proto je dobré vypracovat si plán nebo projekt pro implementaci outsourcingu, tento proces můžeme rozdělit do šesti hlavních fází:

- 1) „Strategická analýza funkčních oblastí;
- 2) Určení funkčních oblastí, které budou vytěsněny;
- 3) Definice rozhraní „podnik-poskytovatel“ a definice požadavků na poskytovatele;
- 4) Výběr poskytovatele;
- 5) Transformace funkční oblasti;
- 6) Řízení vztahu „zadavatel-poskytovatel.“<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup>BRUCKNER T., VOŘÍŠEK J. *Outsourcing informačních systémů*. Praha : EKOPRESS, 1998, s.50-54.

## **1. Strategická analýza funkčních oblastí**

Strategická analýza má za úkol stanovit oblasti, které jsou pro firmu stěžejní, a oblasti, které jsou pouze vedlejší činností nebo doplňkovou činností. V celém procesu zavádění outsourcingu je tato strategická analýza klíčovým krokem. Nastavuje oblasti, které si bude firma v budoucnu řešit sama a oblasti, kde lze využít outsourcing.

## **2. Určení funkčních oblastí, které budou vytěsněny**

Poté, co si firma určí svou strategii, měla by se zabývat tím, které činnosti může tzv. vytěsnit. Vedení firmy by si mělo položit otázku, které činnosti vytěsní, v jaké míře, jaké to bude mít výhody a nevýhody, které činnosti lze převést na externí firmu, tak aby se co nejvíce snížily náklady na činnost dané oblasti.

## **3. Definice rozhraní „podnik-poskytovatel“ a definice požadavků na poskytovatele**

V další fázi by si měl zadavatel určit konkrétní požadavky na služby, které by měla poskytnout externí firma a definovat, jakým systémem bude v budoucnu kontrolovat zajištěné služby, jaké budou kompetence jednotlivých účastníků. Dále by se měla stanovit definice „podnik-poskytovatel“, která by měla zahrnovat informace, jaké budou dodávané produkty a služby, jak se budou vyměňovat informace mezi zadavatelem a poskytovatelem služby, jaké technologie budou využity, jaká bude maximální doba reakce poskytovatele na odezvu, měla by se určit cena služby a stanovit zodpovědná osoba. V této fázi by si měl zadavatel stanovit požadavky, které bude mít na poskytovatele služby, jako například kvalifikační požadavky, reference, velikost, doložení vlastních zdrojů.

## **4. Výběr poskytovatele**

K dalšímu důležitému kroku patří samotný výběr poskytovatele. Jelikož by se mělo jednat o dlouhodobou spolupráci, měly by k sobě obě strany přistupovat seriózně a hned od začátku by měl být kladen důraz na oboustrannou výhodnost této spolupráce. Při výběru poskytovatele je dobré vybrat takového poskytovatele, který má své služby postavené na některé z ověřených mezinárodních metodik, které zvyšují transparentnost a flexibilitu procesů, například se jedná o metodiku ITIL (IT Infrastructure Library) nebo COBIT (Control Objectives for Information and Related Technology).<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> POUR, J. *Přístupy k řízení podnikové informatiky*. Praha : WorkingPapers, č. 02/2010, s. 20.

## 5. Transformace funkční oblasti

Ve fázi transformace outsourcované oblasti je důležité uvědomit si, co přesně se bude ve firmě outsourcovat a včas na to připravit především pracovníky, kterých se to bude týkat. Jedním z nejvíce využívaných systémů přechodu na outsourcing je předání celého oddělení externímu poskytovateli služeb. Tento kompletní přechod je výhodný především pro zadavatele, jelikož je postaráno o chod daného oddělení i o zaměstnance.

## 6. Řízení vztahu „zadavatel-poskytovatel“

Vztah zadavatel – poskytovatel je řízen smlouvou, která je na začátku spolupráce jasně daná a v průběhu ji nelze bezdůvodně měnit. Pro bezproblémový chod je dobré průběžně jednotlivé aktivity kontrolovat, vytýčit si měřitelná kritéria a provádět vyhodnocení činnosti.

### 2.5 Služby v podniku a formy outsourcingu

Formy, které zajišťují outsourcing v podniku, se dělí do čtyř základních skupin. Jedná se o:<sup>29</sup>

- **Decentralizované řízení služeb** – při této formě dochází ke kontrole různými manažery v rámci jedné organizace, kdy si každý z nich může hájit svůj zájem.
- **Centralizované řízení služeb** – tento způsob řízení je nejčastěji využívaným systémem outsourcingu, umožňuje jednotný přístup k výběru dodavatele, kontrole a k administrativě. Manažer, který odpovídá za činnost v organizaci, mívá své přímé podřízené.
- **Částečný outsourcing** – využívá se v případech, kdy se řízení velkého počtu dodavatelů stane zatěžujícím.
- **Kompletní outsourcing** – v tomto případě dochází ke kompletnímu zajištění outsourcingu pod přímým managementem jedné externí firmy, ta ale nezodpovídá za danou oblast, pouze je řídí.

---

<sup>29</sup> VYSKOČIL, V. K., ŠTRUP, O. *Podpůrné procesy a snižování režijních nákladů: facility management..* Praha : Professional Publishing, 2003, s. 65-80.

## 2.6 Právní aspekty outsourcingu

Outsourcing bývá nejčastěji zajištěn smlouvou o dílo nebo smlouvou innominátní.

### 2.6.1 Smlouva o dílo

Smlouvu o dílo upravuje §536 a násl. Obchodního zákoníku. Podle tohoto zákona je zhotovitel díla zavázán k provedení určitého díla a objednatel se zavazuje za toto dílo zaplatit, ale jelikož je outsourcing brán, jako služba využívá se ve více případech tzv. smlouva innominátní.

### 2.6.2 Smlouva innominátní

Smlouva innominátní je upravena v §269 odst. 2. Obchodního zákoníku a má oproti smlouvě o dílo několik výhod mezi ně patří to, že zahrnuje prvky jiných smluv – mandátní smlouvy, smlouvy o smlouvě budoucí, kupní smlouvy nebo například licenční smlouvy. Innominátní smlouva by měla obsahovat všechny detaily a podmínky spolupráce zadavatele a objednatele.

## 2.7 Definice Service Level Agreement (SLA)<sup>30</sup>

K tomu, aby se proces outsourcingu ve firmě dobře nastartoval, je důležité přesně si vymezit rozsah služeb a odpovědnosti outsourcovaných činností. K tomuto účelu slouží dohoda o úrovni poskytovaných služeb SLA (Service Level Agreement). Tento dokument by měl zajistit konkrétní služby, popsat kvalitu služby, odpovědnost jednotlivých stran, popřípadě sankce za nedodržení smlouvy. Jsou dva možné způsoby jak vztah smlouvy a SLA upravit. SLA je nedílnou součástí podepsané smlouvy nebo SLA stojí mimo tuto smlouvu a plní funkci výkladového dokumentu.

Úspěšný SLA dokument by měl být zaměřen na tři základní oblasti, a to:

- **Kvalitativní metriky** – sleduje technické parametry poskytovaných služeb, které jsou vždy pro danou službu specifické; patří sem například technická kvalita služby nebo dostupnost.
- **Servisní metriky** – navazuje na kvalitativní metriku, v tomto případě nejsou parametry plněny z části nebo vůbec; může dojít ke dvěma variantám problému a to

---

<sup>30</sup>SMEJKAL, V, RAIS, K. *Řízení rizik ve firmě a jiných organizacích*. Praha : GradaPublishing, 2010, s. 299-302.



je a) problém je na straně poskytovatele, který ho včas ohlásí zadavateli – jedná se o proaktivní informování a nebo b) problém identifikuje zákazník a informuje o něm poskytovatele služby, který závadu odstraní. V obou případech se jedná o tzv. dobu odezvy. Pro zákazníka je však důležitější tzv. doba do opravy, což je nejdelší přípustná doba do obnovení služby.

- **Procesní metriky** – zde se jedná o metriky, které jsou spojené s procesy zahájení a ukončení poskytované služby a zákazníkovi usnadňují další plánování a řízení změn.

### **3    OUTSOURCING    V OBLASTI    INFORMAČNÍCH TECHNOLOGIÍ**

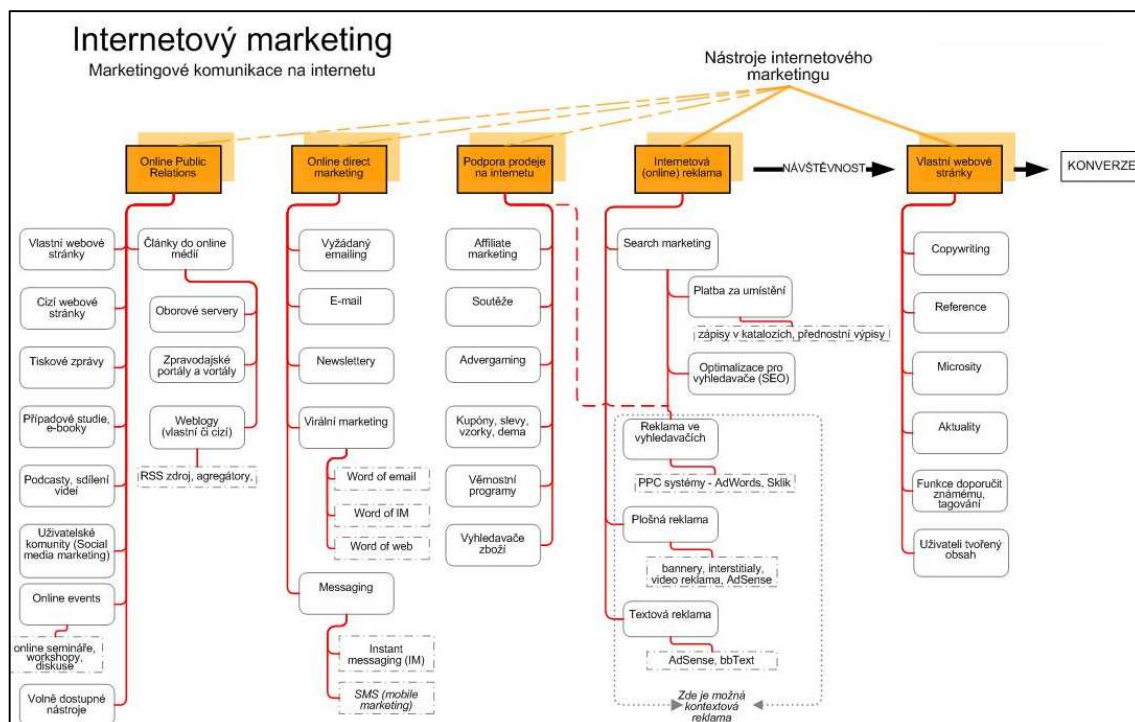
Proces zavedení outsourcingu mnohdy trvá i několik měsíců a zákazník si může vybírat z několika poskytovatelů služeb naráz a vyhodnocovat si jednotlivé analýzy mezi sebou, až mu vyjde pro něj nejideálnější partner. K eliminaci chyb a problémů je důležitá kvalitní a včasná komunikace mezi zákazníkem a vybraným poskytovatelem outsourcované služby. Nedílnou součástí této komunikace by mělo být nastavení metrik, zvolení správného typu metrik tak, aby jejich měření a vyhodnocování usnadnilo činnost obou stran. Tím se eliminují nekvalitní služby, což má v konečném důsledku vliv i na výši ceny poskytované služby.

Co se týče oblasti internetového marketingu, jedná se možná o nejdůležitější oblast marketingu firmy. Zde je proto namístě vybrat si správného partnera a s jeho pomocí si detailně analyzovat jednotlivé typy internetového marketingu. V této oblasti jde o outsourcing částečný, vývojový nebo komplexní. Pokud firma s internetovým obchodem pracuje každodenně, je nutné dělat jednotlivé kroky a zavádět outsourcing postupně. Pro správné chápání těchto kroků, se doporučuje proškolení zákazníka, což následně vede i k rychlejšímu dosažení cíle.

#### **3.1 Nástroje internetového marketingu**

Doposud jsme se zabývali obecným vymezením outsourcingu. Pokud se nyní zaměříme pouze na oblast IT, která z dlouhodobého hlediska outsourcing nejvíce využívá, je nutné outsourcing v této oblasti rozdělit na tzv. částečný, vývojový a komplexní. Přičemž částečný a vývojový outsourcing se zaměřuje hlavně na oblasti, které preferuje především zákazník, nebo jsou pro zákazníka nejvhodnější, zatímco komplexní outsourcing zahrnuje téměř veškerou činnost v rámci oblasti IT. Je proto důležité tyto oblasti od sebe v současné době oddělit a mluvit o každé oblasti zvlášť. Každá oblast má svá specifika a v každé této oblasti vznikly další podoblasti, ve kterých se mohou firmy zabývající se outsourcingem realizovat.

**Obr. 3: Struktura nástrojů pro internetový marketing<sup>31</sup>**



### 3.2 Oblasti informačních technologií

Mezi základní oblasti IT, ve kterých se hojně využívá outsourcing, patří:

#### Webdesign

V minulosti webdesign zajišťoval kompletní návrhy webových stránek včetně designu, reklamních materiálů, apod. Dnes už si každý uživatel internetu může svoje webové stránky navrhnout sám pomocí různých aplikací, které jsou buď zdarma, nebo za poplatek. Pak zde existuje možnost, že zákazník již svoje webové stránky dávno má, ale potřebuje je aktualizovat, aby tzv. „šly s dobou“. Takže poskytovatel služeb navrhne grafické úpravy a návrhy předá zákazníkovi. Součástí webdesignu je i návrh loga.

#### Tvorba webových stránek, e-shopu

Tato oblast IT nabízí zákazníkovi velkou škálu možností, co si nechá od poskytovatele outsourcovat. Zákazník může zadat návrh samostatného loga, webových stránek, bannerů, tvorbu e-shopu nebo správu marketingu. Je ale vždy výhodnější a rychlejší, nechat si vše vytvořit jedním poskytovatelem.

<sup>31</sup> KRUTIS, M. *Struktura nástrojů pro internetový marketing*. [online]. 2018 [cit. 2019-02-08]. Dostupné z WWW: <<https://www.krutis.cz>>.

## **Outsourcing Facility managementu**

V tomto případě se jedná o outsourcing služeb, které mohou zahrnovat více různých oblastí najednou. Firma se zaměří na svoji hlavní činnost a ostatní činnosti si nechá zprostředkovat. Jedná se například o správu budov, provoz jídelny, BOZP, odpadové hospodářství nebo úklid.

Dalšími oblastmi, které lze outsourcovat a nejsou v přímém kontextu s oblastí IT je:

## **Outsourcing pro vedení účetnictví**

Nejvíce využívaná oblast outsourcingu, kterou využívají jak malé, střední i velké podniky.

## **Logistický outsourcing**

Rovněž tento typ outsourcingu využívají jak velké firmy dlouhodobě, tak i menší a střední firmy krátkodobě, pokud nemohou sehnat dopravce. Logistická centra nabízejí pestrou škálu služeb od samotné přepravy až ke kompletnímu servisu a manipulaci.

## **Outsourcing řízení lidských zdrojů**

Tento typ outsourcingu přímo souvisí se vznikem pracovních agentur, které zaměstnávají vlastní pracovníky, které pak dále poskytují jiným firmám. Firmy tak ušetří prostředky a čas na výběrových řízeních, zaškolování a další agendě.

Téma outsourcingu je úzce spojeno s oblastí informačních technologií. Pokud se firma rozhoduje, že využije pro některé podnikové činnosti formu outsourcingu a předá jejich zajišťování externí firmě, postupuje podle jednotlivých cyklů uvedení outsourcingu do chodu podniku. Musí ale samozřejmě pečlivě zvážit klady a zápory tohoto využití, případná rizika a komplikace. Pro analýzu činností společnosti je možné využít marketingový mix 7P a analyzovat výhodnost či nevýhodnost možnosti outsourcingu v jednotlivých oblastech firmy např. v části správy, údržby, propagace e-shopu

## **4 VYUŽITÍ OUTSOURCINGU VE SPOLEČNOSTI SOZ, S. R. O.**

### **4.1 Charakteristika společnosti SOZ, s. r. o.**

Ve své bakalářské práci se budu věnovat mladé společnosti zabývající se prodejem osvětlení, stínící techniky a doplňkovými službami k nabízeným produktům. Pro výzkum výhodnosti outsourcingu jsem si zvolil společnost SOZ, s. r. o., která vznikla dne 10. 5. 2017 zápisem do obchodního rejstříku u Krajského soudu v Českých Budějovicích. Kapitál je tvořen ve výši 200 000 Kč.

IČO: 06084885

Sídlo: Budějovická 647, Ledenice, 373 11

Místo podnikání: Fr. Ondříčka 1109/44, 370 11, České Budějovice

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Datum vzniku: 10. 5. 2017

Společnost založili dva spolumajitelé, kteří mají dlouholeté zkušenosti s přímým a internetovým prodejem. Hlavním oborem podnikání je prodej osvětlovací a stínící techniky a příslušenství na trhu B2C. Dále se společnost zabývá doplňkovými činnostmi jako poradenství v oblasti osvětlení, prodej dekoračních předmětů, montáž a úprava osvětlení. Společnost odebírá zboží od jednotlivých distributorů a usiluje především o maximální nabídku dle preferencí zákazníků. Své obchodně podnikatelské služby provozuje v kamenné prodejně a pomocí e-shopu, čím se jí daří pokrýt větší část trhu. Větší prodej pomocí e-shopu je jeden z dalších cílů, kterým by chtěla společnost postupovat k dosažení větších zisků a spokojenosti zákazníků. Z tohoto důvodu bude hlavně analyzován prodej pomocí služby e-shop.

### **4.2 Marketingová činnost společnosti a Brand management**

Důraz v této části práce bude kladen na analýzu marketingového mixu. Budou definovány jednotlivé nástroje modelu 4P, resp. 7P, vybrané produkty z hlediska vrstev i vlastností a výrobní mix. Pokusím se popsat tvorbu cen i možné slevy a přirážky. Dále budou analyzovány distribuční kanály, způsoby propagace, segmentace trhu, důležitosti v profesionalitě pracovníků a procesů.

„Marketingový mix 4P se pro oblast služeb jevil jako nedostatečný, a bylo nutné jej dále rozšířit. První 4P jsou identická s klasickým marketingovým mixem. Tvoří jej tedy **Výrobek** (Product), **Cena** (Price), **Marketingová komunikace**, **Propagace** (Promotion) a **Umístnění**, **Distribuce** (Placement).

K tradičnímu marketingovému mixu bylo nutno připojit další 3P:

- **Lidé** (People) – usnadňují vzájemnou interakci mezi poskytovatelem služeb a zákazníkem.
- **Procesy** (Process) – podrobnější zaměření na to, jak je služba poskytována.
- **Materiální prostředí** (Physical evidence) – pomáhá zhmotnění služby.<sup>32</sup>

### **Brand management**<sup>33</sup>

Brand management je oblast řízení, která je zaměřena na téma značky a vše co s ní souvisí, například: symbol, design, název, skupinu slov, prvek nebo více prvků, které identifikují produkt nebo službu konkrétní firmy a to, co tento produkt nebo službu odlišuje od konkurence. Samotný pojem strategické řízení značky lze definovat jako zavedení marketingových programů, designu a aktivit, jejichž účelem je vybudování a řízení hodnoty značky. Odpovídá na otázky: Jak vytvářet hodnotu značky? Jak měřit hodnotu značky? Jak využít hodnotu značky pro rozvoj podnikání?

Proces strategického řízení je rozdělen do čtyř kroků:<sup>34</sup>

- **identifikace a stanovení positioningu a hodnot značky;**
- **plánování a implementace marketingových programů a značky;**
- **měření a interpretace výkonnosti značky;**
- **zvyšování a udržování hodnoty značky.**

#### **4.2.1 Produkt**

Jako produkt je možné definovat cokoli, co může být nabízeno na trhu k uspokojení potřeb a přání. Hlavní produktovou nabídkou zkoumané společnosti je prodej osvětlení, stínící techniky a příslušenství (svítidla, lampy, stínidla, žárovky, baterie, kabely, náhradní komponenty a další). Dále společnost nabízí doplňkové služby zákazníkům, jako jsou úpravy světelných zdrojů na míru, komplexní montáže osvětlení a odborné

<sup>32</sup>MANAGEMENT MANIA. *Marketingový mix 4P*. [online]. 2018 [cit. 2019-03-04]. Dostupné z WWW: <<https://managementmania.com/cs/marketingovy-mix-4p>>.

<sup>33</sup>MANAGEMENT MANIA. *Strategické řízení*. [online]. 2018 [cit. 2019-03-04]. Dostupné z WWW: <<https://managementmania.com/cs/strategie-rizeni>>.

<sup>34</sup>MANAGEMENT MANIA. *Strategické řízení*. [online]. 2018 [cit. 2019-03-04]. Dostupné z WWW: <<https://managementmania.com/cs/strategie-rizeni>>.

poradenství. Společnost realizuje nabídku formou e-shopu i kamenné prodejny, která je rozdělena dle typologie využití osvětlení a to: závěsná svítidla, stropní a svítidla, lampy a lampičky, kuchyňská svítidla, koupelňová svítidla, dětská svítidla, LED svítidla, venkovní svítidla a svítlny, bodová svítidla, stínidla, žárovky a příslušenství.

### **Dělení sortimentu prodejny SOZ, s. r. o.**

Z hlediska vrstev může být sortiment prodejny, který zahrnuje všechny typy osvětlení, charakterizován takto:

**Jádro:** základním užitekem je bezesporu světlo, respektive osvětlení.

**Hmotné prvky:** produkty přinášejí světlo, tudíž jejich základní vlastností je osvětlení. Postupem doby je osvětlení také designovou záležitostí, ale i úsporou elektrické energie. Společnost nabízí sortiment od levnějších výrobců až po ty dražší, sortiment pochází z Polska, Číny, ale i České republiky. Všechna balení jsou opatřena vždy návodem v českém jazyce a energetickým štítkem.

**Rozšířený produkt:** společnost nabízí možnost montáže, poradenství i drobných úprav osvětlení.

### **Produktový mix ve společnosti SOZ, s. r. o.**

Dle produktového mixu je sortiment charakterizován takto:

**Šířka:** v tomto odvětví není velké množství produktových řad, dalo by se říci, že jednotliví distributoři svých značek osvětlení nabízejí diferencované produktové řady.

**Délka:** celkový počet položek v kamenné prodejně je nižší než na e-shopu. Kamenná prodejna má podprůměrnou délku z celého sortimentu, který nabízí e-shop.

**Hloubka:** z hlediska hloubky je produktová nabídka průměrná. V kamenném obchodě se nachází velmi málo produktových řad avšak je možné produktové řady objednat na e-shopu nebo z produktových katalogů.

**Konzistence:** mezi jednotlivými produkty je velmi těsná vazba a jednotlivé produkty se vzájemně doplňují. Při koupi osvětlení si zákazník může zároveň pořídit žárovky i pohodlnou montáž.

**Značka:** společnost používá stejné logo již od roku 2017, kdy byla společnost založena. Logo společnosti je viditelné ve vstupních prostorách vzorkové prodejny, na propagačních předmětech a samozřejmě je prezentováno na webových stránkách firmy. Na logu je zobrazen název společnosti. Mezi značky, které společnost SOZ, s. r. o. nabízí svým zákazníkům, patří produkty firem: Nowodvorski, Globo, Eglo, Pannlux, Nedes.

#### 4.2.2 Cena a cenový mix

Při tvorbě ceny hrají důležitou roli především dva faktory - náklady a hodnota pro zákazníka. Z předchozího tedy vyplývá, že cenu je možné stanovit nákladově nebo hodnotově (dle poptávky). Společnost využívá kombinaci obou metod při stanovení ceny výrobního mixu. Samozřejmě jsou zohledněny náklady na kalkulační jednotky a obchodní marže, ale také citlivost poptávky na změnu ceny. Dalo by se říci, že v tomto oboru podnikání je poptávka na změnu ceny spíše citlivá, a proto je nutné mít cenovou hladinu nastavenou na úrovni konkurence. Pokud by byla cena příliš vysoká, nebude zboží pro zákazníky zajímavé. V opačném případě by mohlo dojít k vnímání zboží jako nekvalitního, diskontního. V případě některých distributorů není možné cenu upravit, musí se držet na doporučené prodejní hladině, v těchto případech je tržní podíl závislý na SEO marketingu.

Hlavní zisk firmy je tvořen obchodní marží, která je v rozmezí 20 % - 100 % dle jednotlivých výrobků. Největší marže je překvapivě na sortimentu žárovek a doplňkových služeb.

**Zjednodušené stanovení ceny** = nákupní cena + 21 % DPH + obchodní marže

Společnost nabízí věrnostní program pro své zákazníky a to ve formě slevy 5 – 10 % na další nákup při předložení věrnostní kartičky. Dále je možné pořídit zlevněné produkty ve výprodeji a to buď z důvodu ukončení produktové řady, nebo poškozeného balení zboží. Samozřejmě se společnost účastní i různých výběrových řízení na dodávku osvětlení, žárovek.

#### 4.2.3 Distribuce a distribuční kanály

V případě kamenné prodejny je nutné nejprve optimalizovat umístění prodejny s ohledem na možný nákupní spád. Z hlediska distribučních kanálů neboli marketingových cest se jedná o výběrový způsob distribuce. Zboží není produktem každodenní spotřeby. Pokud se jedná o osvětlení a stínící techniku je toto zboží nejčastěji vyhledáváno zákazníky, kteří rekonstruují nebo nově zařizují své bydlení, kanceláře, technické budovy apod. Žárovky a příslušenství je častěji obnovováno a to z hlediska jejich životnosti. Společnost nejčastěji využívá dvouúrovňovou (velkoobchod - maloobchod - spotřebitel) a tříúrovňovou (velkoobchod - maloobchod - zprostředkovatel - spotřebitel) formu distribuce. Navázat v tomto odvětví podnikání



přímý distribuční kanál je velmi složité a finančně náročné. Výrobci mají své podmínky spolupráce, většinou nereálné množství odběru produkce a specifické platební podmínky - bez možnosti konsignačních skladů.

### ***Kamenná prodejna***

Velkou výhodou kamenné prodejny je její umístění. Nachází se na náměstíčku sídliště Vltava v Českých Budějovicích vedle obchodu Maxi Hit, který denně navštíví velké množství zákazníků. Návštěvnost kamenné prodejny je podpořena výdejním místem Zásilkovna.cz, která rovněž přivede nové zákazníky. Výloha prodejny je zřetelně polepena logem společnosti a nabídkou jednotlivých služeb. Přímý prodej je podpořen vysokou odborností prodavačů.

### ***E - shop***

Společnost má přehledně zpracovanou nabídku svého e-shopu s garancí okamžitého zpracování objednávky a odeslání zboží. Společnost se stará o své marketingové SEO kampaně, které zajišťují zobrazení jednotlivého zboží na předních místech vyhledávání. Zboží se rovněž zobrazuje na placeném vyhledávači Heureka, Zboží a Google AdWords. Bohužel působnost a potenciál není dostatečně využíván, jelikož tvorbu a správu e-shopu si spravuje společnost sama. Z tohoto důvodu proběhne analýza možnosti outsourcingu kompletní správy, údržby a propagace e-shopu.

## **4.2.4 Propagace**

Mezi další skupinu marketingových nástrojů spadá propagace, poslední dobou spíše nazýváno jako marketingová komunikace. Základním cílem marketingové komunikace je ovlivnit nákupní chování lidí pomocí informování, přesvědčování a připomínání. Nestačí pouze obchodovat s kvalitním produktem, uvést ho na trh konkurenceschopnou cenou, společnost musí neustále komunikovat se svými potenciaálními a stálými zákazníky pro svou ekonomickou prosperitu.

Společnost nemá svoje marketingové oddělení, vše je řízeno majitelem společnosti. Náklady na marketingovou komunikaci nejsou detailně sledovány, vychází se z aktuálních potřeb a finančních možností.

Jsou využívány různé formy nástrojů marketingové komunikace, která jsou specifická pro kamennou prodejnu a e-shop, například reklama, různé formy podpory prodeje, osobní prodej.

### ***Reklama***

Společnost využívá v současné době reklamu v podobě billboardu, který je umístěn nedaleko od prodejny. Další reklama je používána u společností, kterým poskytovala svoje produkty a služby spojené s dodávkou materiálu. Společnost používá mimo jiné reklamu v podobě polepů výloh vzorové kamenné prodejny. Polepy s logem společnosti jsou umístěné i na vozidlech servisních techniků a samozřejmě i na autě majitele společnosti. Prvky reklamy jsou použity i díky e-shopu a online nástrojů.

### ***Osobní prodej***

Jelikož jsou produkty nabízené zákazníkům v kamenné prodejně, hraje osobní prodej důležitou roli. Společnost musí díky této možnosti maximálně upevňovat svoje vztahy se zákazníky a tvořit mezi sebou vzájemnou důvěru. V přímém kontaktu se zákazníkem bývají většinou servisní technici a hlavně asistentky prodeje. Oni svým intenzivním a také osobním kontaktem mohou zákazníky lépe chápat a identifikovat jejich přání, potřeby, představy, díky těmto znalostem jsou schopni připravit detailní nabídku a maximálně uspokojit potřeby zákazníka. Asistentky prodeje pak mají možnost okamžitě reagovat při obchodním jednání na prodejně a mohou přimět zákazníka ke koupi přímo v kamenné prodejně. Společnosti se podařilo získat si za krátkou dobu působení vysoký objem stálých zákazníků. To je důsledkem dobré práce se zákazníkem, vzhledem k tomu, že dokáže zákazníkovi připravit nabídku s maximálním množstvím požadovaných detailů.

### ***Podpora prodeje***

Společnost používá pro podporu prodeje nejenom slev, které jsou definovány výrobcem, ale též má své osobní množstevní nebo individuální slevy. Slevy se pohybují v rozmezí od 5 % do 10 % z objednané ceny materiálu. Vše záleží na objednaném množství a celkové ceně. Další slevy jsou poskytovány na materiál, který je díky inventurám poskytován k prodeji. Speciální slevy má společnost nastaveny pro své stálé zákazníky, například i použitím věrnostních kartiček.

#### **4.2.5 Lidé - zaměstnanci, zákazníci**

Důležitou roli ve složce lidé tvoří zákazníci a zaměstnanci. Kvalitní zaměstnanci ovlivňují ve velké míře kvalitu nabízených služeb zákazníkům. Bez zaměstnanců by společnost nevytvářela žádný zisk a bez aktivity zákazníků by žádný obchod neproběhl. Z tohoto důvodu je hlavní prioritou společnosti maximálně uspokojit potřeby zákazníka za pomoci kvalitních a loajálních zaměstnanců, při souhře obou parametrů dochází k vyšší ziskovosti společnosti.

##### ***Zaměstnanci***

Výběr kvalitních zaměstnanců má na starosti majitel společnosti, vzhledem k velikosti společnosti, nemá své oblastní personální oddělení. Sám majitel chce být u pohovoru s každým novým zaměstnancem. Snaží se přijmout zaměstnance, kteří mají předpoklady k výkonu činnosti pro danou pozici. Každý zaměstnanec společnosti se podílí velkou mírou na uskutečnění obchodu s produktem nebo službou. Samotná schopnost a komunikační dovednost je prověřována již při přijímacím pohovoru a určitě každý kvalitní zaměstnanec dokáže nabídnout něco prospěšného a hodnotného pro společnost. Zaměstnanec má možnost růst na základě různých interních a externích školení, při splnění požadovaných plánů a kvalitního výkonu jsou zaměstnanci motivováni bonusovým programem.

Základ dobrého výsledku je založen na motivaci a pocitu, že si majitel váží výsledků, samozřejmostí je i týmová práce. Například při výběru servisních techniků, je požadována odborná způsobilost a zdatnost, která se projeví při samotné instalaci u zákazníků. Během výkonu montáže musí umět technik rychle, efektivně a kvalitně reagovat na vzniklé komplikace, případné nástrahy a přání zákazníka. V případě asistentek prodeje je požadováno vzdělání v ekonomickém směru, vysoká schopnost komunikace se zákazníky a rychlé řešení požadavků, přání, problémů během uskutečňování obchodu.

Mezi nejdůležitější zaměstnanecké oblasti ve společnosti patří:

- **Prodej – asistentky prodeje;**
- **IT specialisté;**
- **Servisní technici.**

## **Zákazníci**

Společnost se za pomoci různých poznatků, konzultací, výzkumů snaží zjistit, co zákazníci potřebují, po čem touží, co maximálně splňuje jejich požadavky. V případě, že je zákazník spokojený, šíří pozitivní reklamu a dokáže ovlivnit názor další potencionálních zákazníků. Důležité je, aby si zaměstnanec našel správnou cestu k zákazníkovi. Bohužel u obchodování pomocí e-shopu je osobní kontakt nulový. Návštěvnost a místo nákupu na e-shopu je možné zjistit pomocí online nástrojů. Za samozřejmost společnost považuje zákazníky nejen informovat, ale i přijímat, zpracovávat kritiku, požadavky a přání. Zákazníci mají možnost získat potřebné informace v kamenné prodejně, ale zároveň mohou jakýkoliv dotaz zaslat pomocí e-mailu. Tazatel může okamžitě obdržet podrobnou detailní, požadovanou odpověď.

### **4.2.6 Procesy**

Mezi procesy ve společnosti jsou zahrnuty veškeré postupy, mechanismy, činnosti, které jsou spojené s poskytnutím služeb zákazníkovi. Poskytované procesy jsou většinou upravené podle přání zákazníka, aby maximálně uspokojovaly jeho požadavky. V obchodní společnosti jsou vidět nabízené produkty a zákazník si je může sám vyzkoušet. Nepotřebuje k obsluze ani personál společnosti, ten je samozřejmě připraven k produktům podat detailní specifikaci. Zákazník se může od samotného vyzkoušení produktu dostat po zaplacení až k výdejnímu místu. Společnost nabízí možnost odvozu produktu na místo určení a dle přání provedení instalace nakoupeného zboží. Díky vyzkoušení a samotnému kontaktu s produktem vytváří společnost jednoduchý a efektivní zážitek z obchodní transakce.

### **4.2.7 Materiální prostředí (Physical evidence)**

Materiální prostředí je jeden z prvků, který napomáhá ke zhmotnění služby. Obchodní prostory kamenné prodejny jsou umístěné na sídlišti, kde je bezplatné parkovací stání včetně volných míst pro invalidní zákazníky. Samotný obchodní proces je velice jednoduchý. Zákazník se od vystavených vzorků, které si může vyzkoušet, dostane až do skladu materiálu. Prostředí prodejny je tak přizpůsobeno, aby se zákazník mohl obsloužit sám. Zákazník si pak může lépe představit, jakým způsobem může produkt vypadat v požadovaném prostoru.

### 4.3 Portfoliová matice produktů<sup>35</sup>

K porovnání tempa růstu obchodů a konkurenční pozicí společnosti nám slouží tzv. BCG (Boston Consulting Group) matice. Slouží jako vodítko manažerům při řízení a rozhodování, kam budou v budoucím období investovat, jak se budou vyvíjet skladové zásoby zboží. Podle této matice jsou strategické podnikatelské jednotky rozděleny do čtyř kvadrantů, podle toho, jaký podíl na trhu zauímají a jaký je předpoklad konkurenčního prostředí. Jednotlivé kvadranty BCG matice se nazývají: otazníky, hvězdy, dojně krávy, bídní psi.







- **Otazníky:** jedná se o výrobky, které jsou ve stádiu zavádění na trh, vyžadují vyšší finanční vstupy, ale jsou šancí do budoucna. Průzkum trhu pak rozhodne, jestli do nich bude firma dále investovat nebo je stáhne z prodeje.
- **Hvězdy:** jde o produkty, které mají dlouhodobě nejlepší obchodní výsledky. Jsou finančně náročné, ale výsledkem je vysoký zisk.
- **Dojně krávy:** jedná se o stěžejní produkty firmy, přinášejí vysoké zisky, přičemž nevyžadují větší finanční investice. Umožňují rozvoj nových aktivit, kryjí ztráty z neziskových výrobků nebo aktivit.
- **Bídní psi:** do této skupiny patří výrobky, které končí svou konkurenční dráhu. Podnik musí zvážit, jak dlouho chce do těchto produktů investovat a udržet je na trhu.

V průběhu let mohou některé produkty postupně měnit svoji pozici. Je proto třeba průběžně analyzovat trh a konkurenci a podle toho si stanovit marketingové cíle podniku.

---

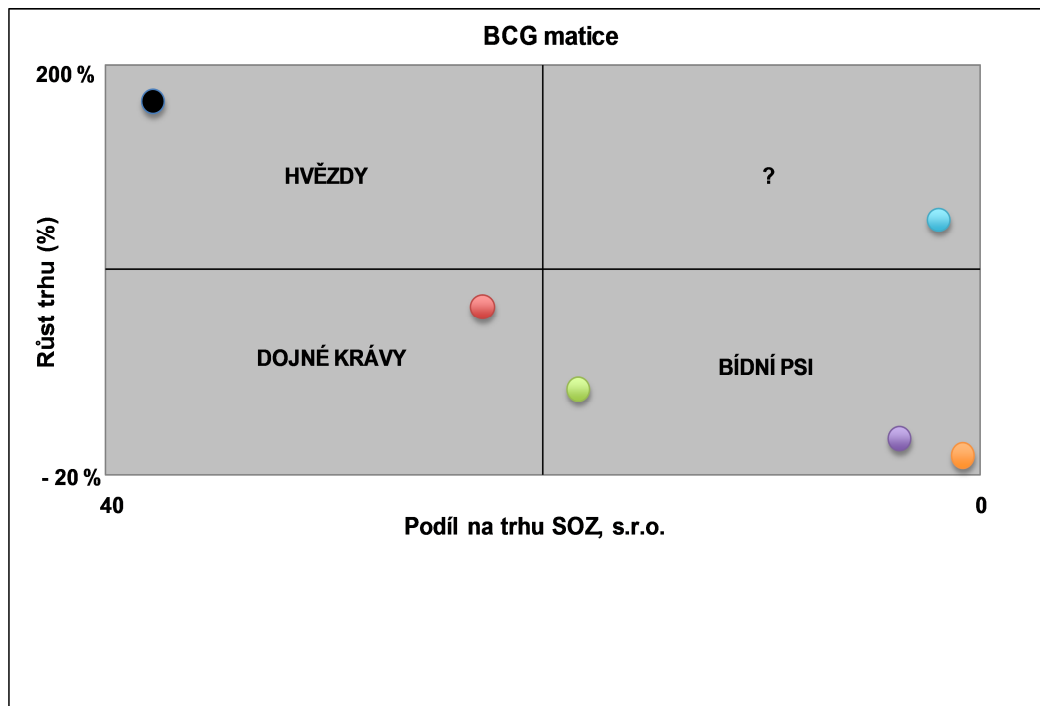
<sup>35</sup> MARKETING MIND. *Portfoliová matice produktů*. [online]. 2018 [cit. 2019-03-04]. Dostupné z WWW: <<https://www.marketingmind.cz/bcg-matice-priklady-a-vyuziti-v-praxi>>.

**Tab. 1: BCG matice produktů od výrobců distribuovaných firmou SOZ, s. r. o.<sup>36</sup>**

Výrobce		Tržby 2018	Podíl na trhu	Míra růstu
	Nedes	2716	39%	184
	Nowodvorski	1585	23%	78
	Globo	1254	18%	22
	Pannlux	650	9%	-10
	Osmont	546	8%	115
	Eglo	141	3%	-16

Firma SOZ, s. r. o. je zaměřena na distribuci produktů například od výrobců: Nedel, Nowodvorski, Globo, Pannlux, Osmond, Eglo.

**Graf 1: BCG matice produktů od výrobců distribuovaných firmou SOZ, s. r. o.<sup>37</sup>**



<sup>36</sup> Zdroj: Vlastní tvorba.

<sup>37</sup> Zdroj: vlastní tvorba.

## 5 POSOUZENÍ VÝHODNOSTI OUTSOURCINGU INTERNETOVÉHO MARKETINGU

K porovnání výhodnosti využití outsourcingu budou použity dvě varianty:

1/ Činnost správy, údržby a propagace e-shopu formou interního provozování.

2/ Činnost správy, údržby a propagace e-shopu formou outsourcingu.

### 5.1 Náklady vynaložené formou interního provozování

Pro malé a střední firmy je ekonomicky výhodné, využít služeb outsourcingu v oblasti informačních služeb. A to zejména v oblasti finanční a profesní.

Ve zvolené společnosti, která je poměrně mladá, se doposud využívají interní zdroje k propagaci e-shopu. Tato služba je provozována IT specialisty, kteří zastávají okrajově i jinou agendu ve společnosti. Pravidelně chodí na různá školení, která z nich ale nedělají takové odborníky, jako z profesionála, který se specializuje na konkrétní činnost. V případě prohlubování znalostí interního zaměstnance je nutné provádět minimálně dvě školení ročně. Částky za nabízená školení vychází z analýz nabízených školení na internetu. Do nákladů, které jsou spojené s interním provozováním e-shopu, se započítávají náklady na školení IT specialistů. Tato školení probíhají jednou až dvakrát v roce, přičemž cena školení se odvíjí od pozice pracovníka (PPC specialista, SEO analytik nebo Správce sociálních sítí, e-mail marketing). Ceny se pohybují, dle průzkumu trhu, kolem 5 tisíc korun za jedno školení a jednoho pracovníka.

**Tab. 2: Náklady na potřebná školení pro formu interního provozování<sup>38</sup>**

Specifikace činnosti	Školení (Kč)		Celkem (Kč)
	1.	2.	
PPC specialista	5 000,-	5 000,-	10 000,-
SEO specialista	5 000,-	5 000,-	10 000,-
Ostatní práce správce sociálních sítí, e-mail marketingu	5 000,-	5 000,-	10 000,-

<sup>38</sup> Zdroj: vlastní tvorba

Další nedílnou finanční složkou jsou náklady na zaměstnance, kdy průměrná hrubá mzda IT specialisty činí kolem 35 tisíc korun. Je nutné připočítat náklady na notebook, telefon, nákup certifikátů a licencí, což může v součtu činit v průměru kolem 3,5 tisíc korun za měsíc. V celkových nákladech ještě stále nejsou zahrnuty režie, příspěvky na stravenky, důchod, oblečení, dovolenou nebo nemoc. Uvedené náklady nejdou jasně a finančně uchopit.

**Tab. 3: Náklady vynaložené pro formu interního provozování<sup>39</sup>**

Specifikace činnosti	Mzdové náklady (Kč/měsíc)	Sazba (Kč/hod)	Sazba za vybavení kanceláře (Kč/měsíc)	Sazba za HW, SW, telefon (Kč/měsíc)	Celkové výdaje na školení/rok (Kč)	Náklady na školení/měsíc (Kč)	Celkové měsíční náklady (Kč)
PPC služby	35 001,-	219,-	1000,-	2500,-	10 000,-	833,-	39 334,-
SEO služby	35 001,-	219,-	1000,-	2500,-	10 000,-	833,-	39 334,-
Ostatní služby správce sociálních sítí, e-mail marketing	35 001,-	219,-	1000,-	2500,-	10 000,-	833,-	39 334,-
<b>Celkem (Kč)</b>	<b>105 003,-</b>	<b>657,-</b>	<b>3 000,-</b>	<b>7 500,-</b>	<b>30 000,-</b>	<b>2 499,-</b>	<b>118 002,-</b>

**Tab. 4: Průměrné měsíční náklady vynaložené formu interního provozování<sup>40</sup>**

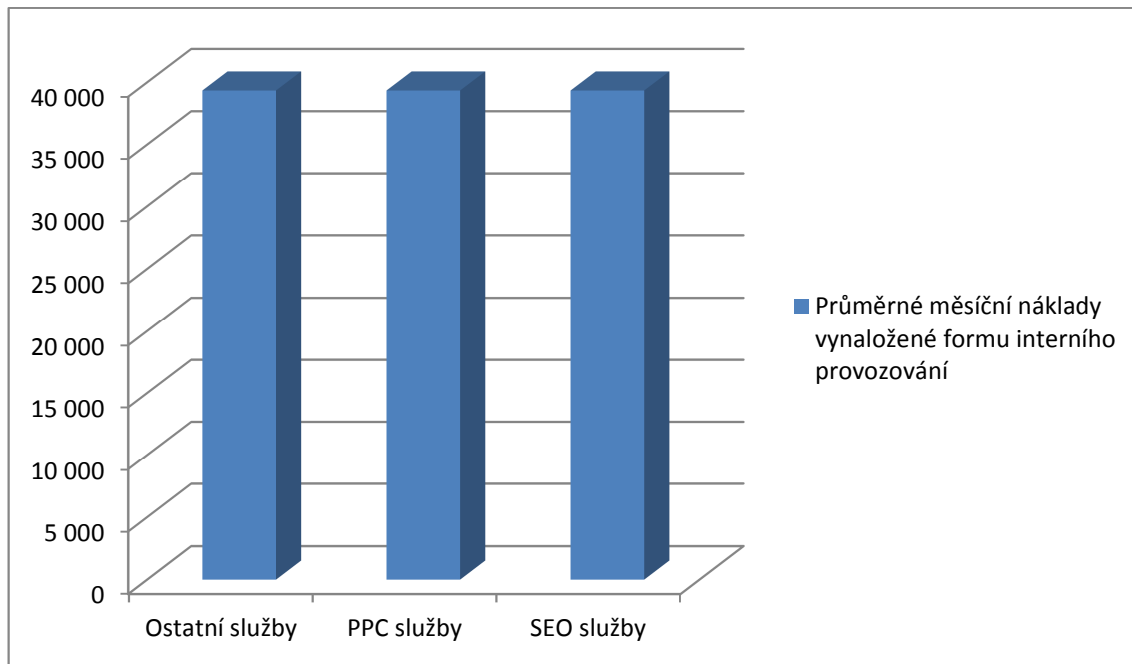
Specifikace činnosti	Průměrné měsíční náklady vynaložené formu interního provozování (Kč)
Ostatní služby správce sociálních sítí e-mail marketing	39 334,-
PPC služby	39 334,-
SEO služby	39 334,-
<b>Celkem</b>	<b>118 002,-</b>

<sup>39</sup> Zdroj: vlastní tvorba

<sup>40</sup> Zdroj: vlastní tvorba



**Graf 2: Průměrné měsíční náklady vynaložené formou interního provozování<sup>41</sup>**



## 5.2 Náklady vynaložené formou outsourcingu

Vzhledem k tomu, že e-shop není v dostatečné míře zaveden, rozhodl se majitel, že chce oslovit specializované firmy a vybrat z nich jednu, která by maximálně uspokojila jeho požadavky při nastavení používání e-shopu.

Po kontaktování několika firem a provedení analýzy nabízených služeb, cenových nabídek a dosažených referencí, byla vybrána společnost působící na internetových stránkách [www.bronislavmarketing.cz](http://www.bronislavmarketing.cz), která bude porovnána vůči variantě interního provozování.

Majitel zkoumané společnosti si určil na počátku procesu, které oblasti v rámci internetového marketingu bude chtít outsourcovat. Vzhledem k tomu, že firma je mladá a internetový obchod je v začátcích, bylo rozhodnuto, že majitel bude mít hlavně zájem o oblast propagace s využitím online nástrojů. Spolupráce začala analýzou klientových stránek a aktivitami, které s tím byly spojeny. Následující kroky byly již nastaveny dle požadovaných bodů majitele a na základě analýzy. Obě strany (nabídky a poptávky) se formou ústní dohody domluvily na následující položky.

- Nastavení hodinové sazby;
- Počáteční analýza webových stránek zdarma;

<sup>41</sup> Zdroj: vlastní tvorba

- Analýza klíčových slov, optimalizace SEO;
- Návrh realizace PPC kampaní s Adworks, Sklik, následná analýza výsledků, zasílání reportů v pravidelných intervalech;
- Marketingové aktivity a větší propagace na sociálních sítích;
- Společnost nabízející outsourcing garantuje a smluvně se zavazuje, že po spuštění PPC kampaní zvýší návštěvnost, kdyby byla realita nižší, hradí náklady spojené s PPC kampaní za prokliky v systémech Adworks a Sklik;
- Individuálně budou nastaveny náklady, které budou obnášet kampaně v internetovém rozhraní;
- Na základě dohody mohou subjekty od spolupráce odstoupit bez udání důvodů.

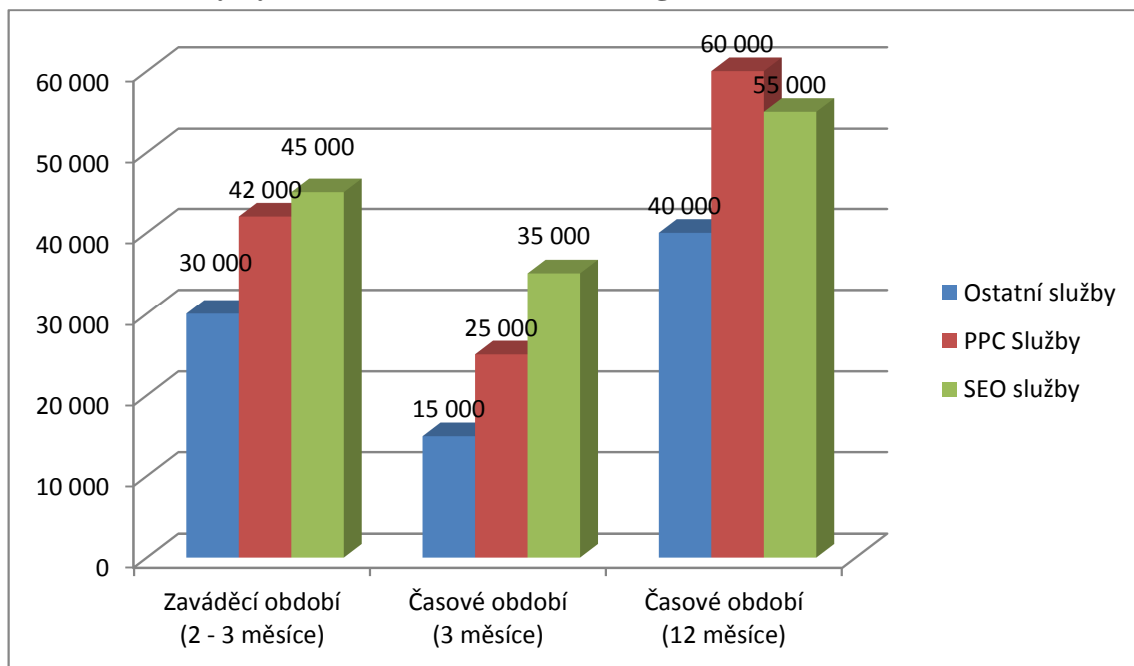
V současné době se společnost potýká s formou interního provozování, proto je outsourcing uvedené služby aktuální téma. Budou analyzovány hlavně kvantitativní aspekty, které nám napoví, zda je výhodnější vyčlenění uvedené služby na dodavatele případně vše vykonávat vlastními silami. Propagace pomocí online nástrojů může díky aplikacím typu Google Analytics velmi detailně hodnotit svoje dosavadní výsledky, které jsou nejdůležitějším sledovaným faktorem.

Na základě Google Analytics se měří sledovanost internetového obchodu, množství aktivních zákazníků, kteří uskutečnili nákup na e-shopu. Existuje možnost zjistit, odkud se potenciální zákazník dostal do e-shopu, jaké množství stránek navštívil, jaké stránky byly startovní a konečné. Uvedené informace se dozví IT specialista, který ovládá specifické odborné znalosti potřebné pro ovládání Google Analytics. Zákazník má možnost si vybrat, jaká kampaň bude pro něj ta nejhodnotnější. Maximální počet klíčových slov jsou nejdůležitější v souvislosti s internetovou stránkou, obsah by měl být složen z četnosti vyhledávání ve vyhledávacích například Google, Seznam. Větší četnost vybraných klíčových slov z kvalitní zpracování analýzy. Na základě kvalitní analýzy je jednodušší pro IT specialistu určit PPC kampaň a měřit výši tržeb, které nám určují zvolené kampaně nebo jako další varianta je kvalitně zpracovaná SEO optimalizace určená pro organické vyhledávání se zpětnými informacemi z různých stránek.

**Tab. 5: Náklady vynaložené formou outsourcingu<sup>42</sup>**

Specifikace činnosti	Období			Celkem (Kč)
	Zaváděcí období (2 - 3 měsíce)	Časové období (3 měsíce)	Časové období (12 měsíců)	
<b>Ostatní služby</b> - analýza klíčových slov - marketing na sociálních sítích - e-mail marketing	30 hodin 30 000,- Kč	15 hodin 15 000,- Kč	40 hodin 40 000,- Kč	<b>85 000,-</b>
<b>PPC služby</b> - návrh - tvorba - analýza	42 hodin 42 000,- Kč	25 hodin 25 000,- Kč	60 hodin 60 000,- Kč	<b>127 000,-</b>
<b>SEO služby</b> - návrh, - tvorba - analýza	45 hodin 45 000,- Kč	35 hodin 35 000,- Kč	55 hodin 55 000,- Kč	<b>135 000,-</b>
<b>Celkem (Kč)</b>	<b>117 000,-</b>	<b>75 000,-</b>	<b>155 000,-</b>	<b>347 000,-</b>

**Graf 3: Náklady vynaložené formou outsourcingu<sup>43</sup>**



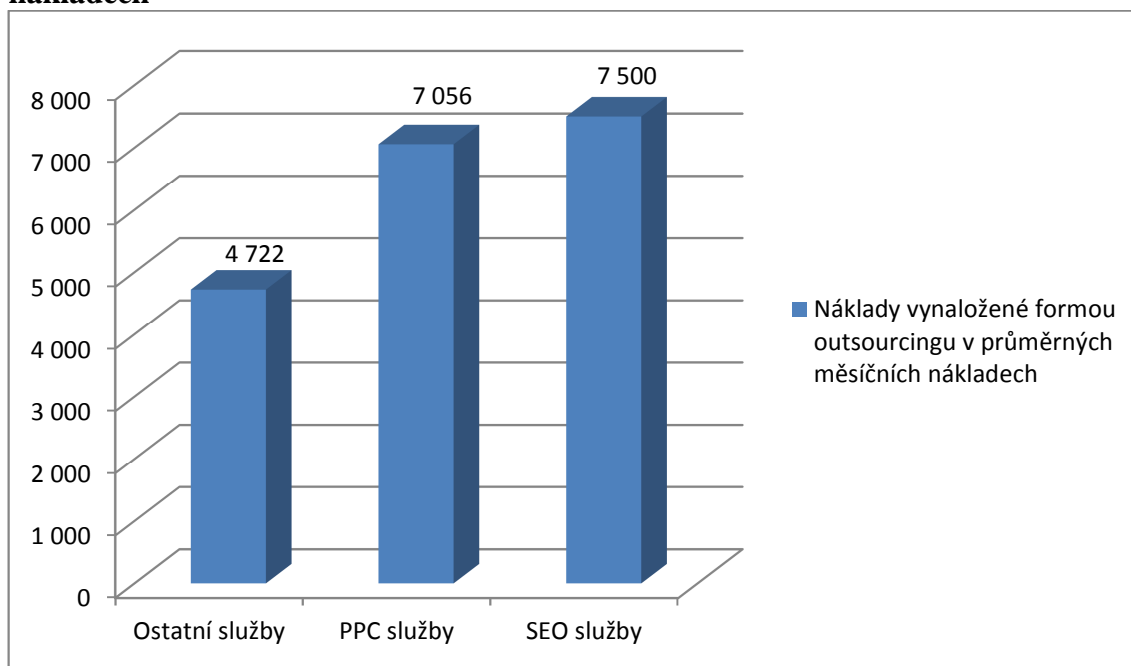
<sup>42</sup> Zdroj: vlastní tvorba

<sup>43</sup> Zdroj: vlastní tvorba

**Tab. 6: Náklady vynaložené formou outsourcingu v průměrných měsíčních nákladech**<sup>44</sup>

Specifikace činnosti	Průměrné měsíční náklady vynaložené formou outsourcingu (Kč)
<b>Ostatní služby</b> - analýza klíčových slov - marketing na sociálních sítích - e-mail marketing	4 722,-
<b>PPC služby</b> - návrh, tvorba, analýza	7 056,-
<b>SEO služby</b> - návrh, tvorba, analýza	7 500,-
<b>Celkem</b>	<b>19 278,-</b>

**Graf 4: Náklady vynaložené formou outsourcingu v průměrných měsíčních nákladech**<sup>45</sup>



<sup>44</sup> Zdroj: vlastní tvorba

<sup>45</sup> Zdroj: vlastní tvorba

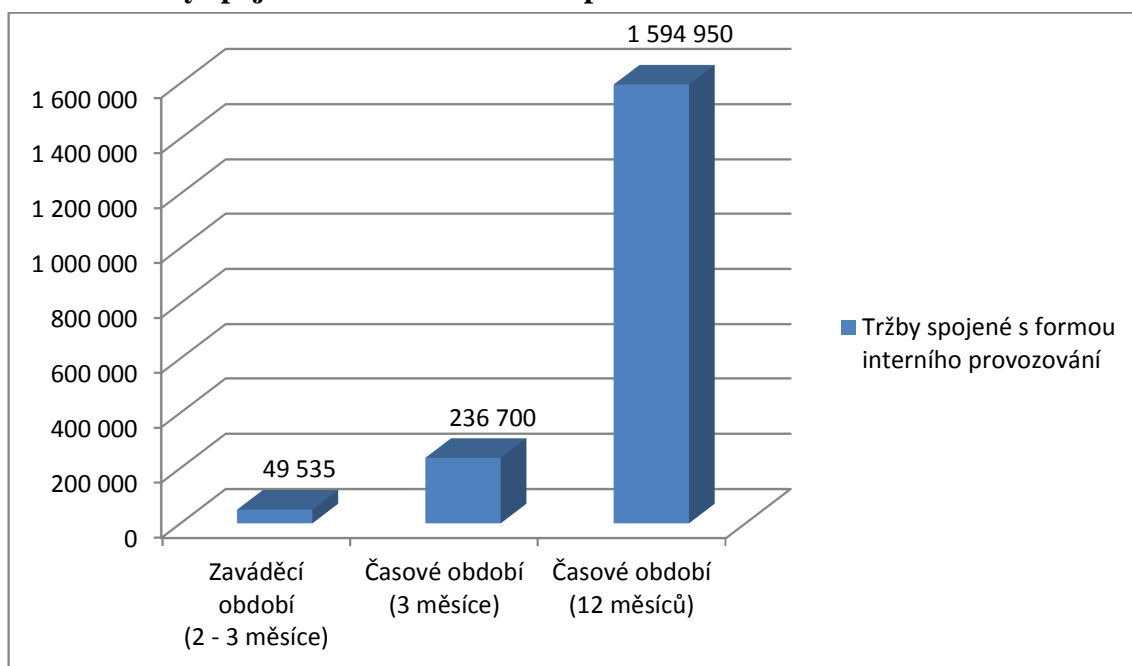
### 5.3 Tržby spojené s formou interního provozování

Tato kapitola se zaměří na analýzu tržeb v daném období, při využití interního provozování e-shopu.

**Tab. 7: Tržby spojené s formou interního provozování<sup>46</sup>**

Specifikace činnosti	Časové období			Celkem (Kč)
	Zaváděcí období (2 - 3 měsíce) (Kč)	Časové období (3 měsíce) (Kč)	Časové období (12 měsíců) (Kč)	
PPC služby	15 829,-	55 400,-	458 000,-	529 229,-
Organické vyhledávání	3 994,-	71 900,-	432 500,-	508 394,-
Sociální sítě	16 314,-	57 100,-	398 150,-	471 564,-
Srovnávací portály	7 800,-	31 200,-	209 000,-	248 000,-
E-mail marketing	2 265,-	15 100,-	64 100,-	81 465,-
Ostatní	3 333,-	6 000,-	33 200,-	42 533,-
<b>Celkem (Kč)</b>	<b>49 535,-</b>	<b>236 700,-</b>	<b>1 594 950,-</b>	<b>1 881 185,-</b>

**Graf 5: Tržby spojené s formou interního provozování<sup>47</sup>**



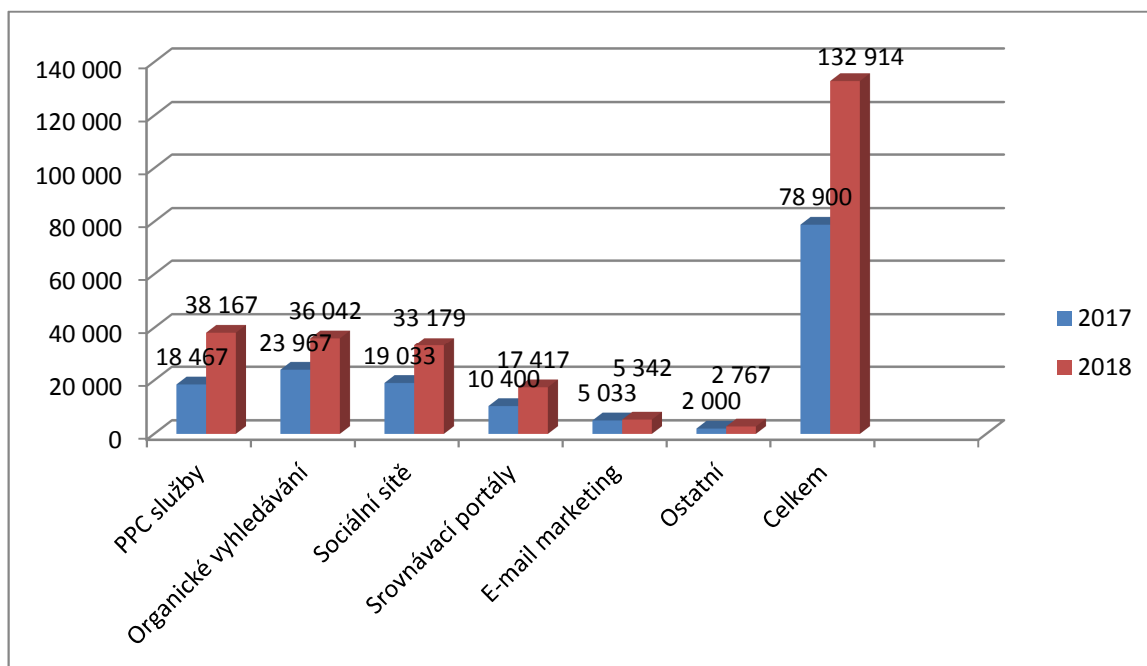
<sup>46</sup> Zdroj: vlastní tvorba

<sup>47</sup> Zdroj: vlastní tvorba

**Tab. 8: Tržby spojené s formou interního provozování – porovnání mezi roky<sup>48</sup>**

Specifikace činnosti	Tržby celkem (Kč)		Průměrné měsíční tržby (Kč)		Nárůst tržeb (%)
	2017	2018	2017	2018	2017 / 2018
Období					
PPC služby	55 400,-	458 000,-	18 467,-	38 167,-	107
Organické vyhledávání	71 900,-	432 500,-	23 967,-	36 042,-	50
Sociální sítě	57 100,-	398 150,-	19 033,-	33 179,-	74
Srovnávací portály	31 200,-	209 000,-	10 400,-	17 417,-	67
E-mail marketing	15 100,-	64 100,-	5 033,-	5 342,-	6
Ostatní	6 000,-	33 200,-	2 000,-	2 767,-	38
<b>Celkem</b>	<b>236 700,-</b>	<b>1 594 950,-</b>	<b>78 900,-</b>	<b>132 914,-</b>	<b>68</b>

**Graf 6: Průměrné měsíční tržby spojené s formou interního provozování<sup>49</sup>**



<sup>48</sup> Zdroj: vlastní tvorba

<sup>49</sup> Zdroj: vlastní tvorba

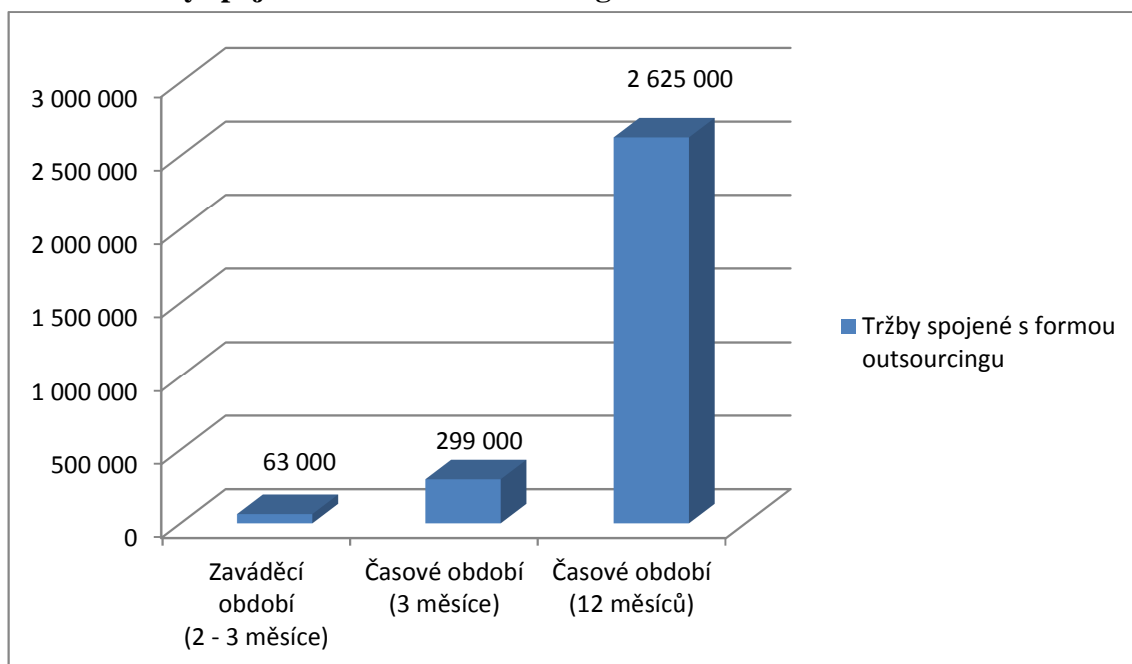
## 5.4 Tržby spojené s formou outsourcingu

Tato kapitola se zaměří na analýzu tržeb v daném období, při využití outsourcingu e-shopu.

**Tab. 9: Tržby spojené s formou outsourcingu<sup>50</sup>**

Specifikace činnosti	Časové období			Celkem (Kč)
	Zaváděcí období (2 - 3 měsíce) (Kč)	Časové období (3 měsíce) (Kč)	Časové období (12 měsíců) (Kč)	
PPC služby	20 000,-	70 000,-	750 000,-	840 000,-
Organické vyhledávání	5 000,-	90 000,-	730 000,-	825 000,-
Sociální sítě	20 000,-	70 000,-	650 000,-	740 000,-
Srovnávací portály	10 000,-	40 000,-	350 000,-	400 000,-
E-mail marketing	3 000,-	20 000,-	90 000,-	113 000,-
Ostatní	5 000,-	9 000,-	55 000,-	69 000,-
<b>Celkem (Kč)</b>	<b>63 000,-</b>	<b>299 000,-</b>	<b>2 625 000,-</b>	<b>2 987 000,-</b>

**Graf 7: Tržby spojené s formou outsourcingu<sup>51</sup>**



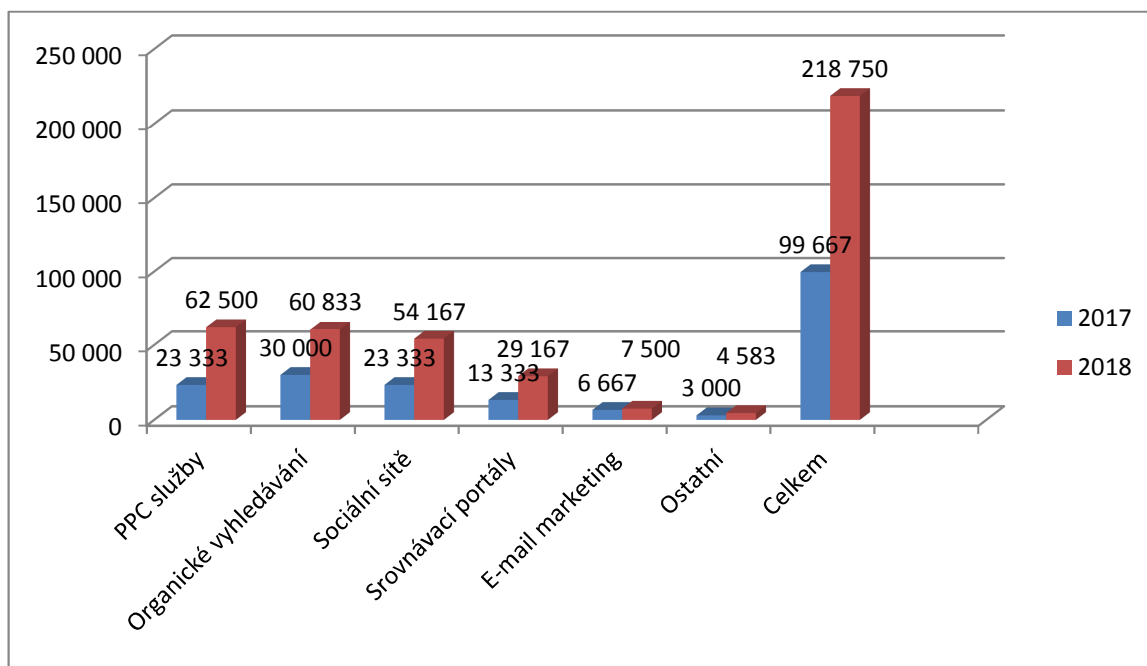
<sup>50</sup> Zdroj: vlastní tvorba

<sup>51</sup> Zdroj: vlastní tvorba

**Tab. 10: Tržby spojené s formou outsourcingu – porovnání mezi roky 2017/2018<sup>52</sup>**

Specifikace činnosti	Tržby celkem (Kč)		Průměrné měsíční tržby (Kč)		Nárůst tržeb (%)
	2017	2018	2017	2018	
<b>Období</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2017 / 2018</b>
PPC služby	70 000,-	750 000,-	23 333,-	62 500,-	168
Organické vyhledávání	90 000,-	730 000,-	30 000,-	60 833,-	103
Sociální sítě	70 000,-	650 000,-	23 333,-	54 167,-	132
Srovnávací portály	40 000,-	350 000,-	13 333,-	29 167,-	119
E-mail marketing	20 000,-	90 000,-	6 667,-	7 500,-	13
Ostatní	9 000,-	55 000,-	3 000,-	4 583,-	53
<b>Celkem</b>	<b>299 000,-</b>	<b>2 625 000,-</b>	<b>99 667,-</b>	<b>218 750,-</b>	<b>119</b>

**Graf 8: Průměrné měsíční tržby spojené s formou outsourcingu<sup>53</sup>**

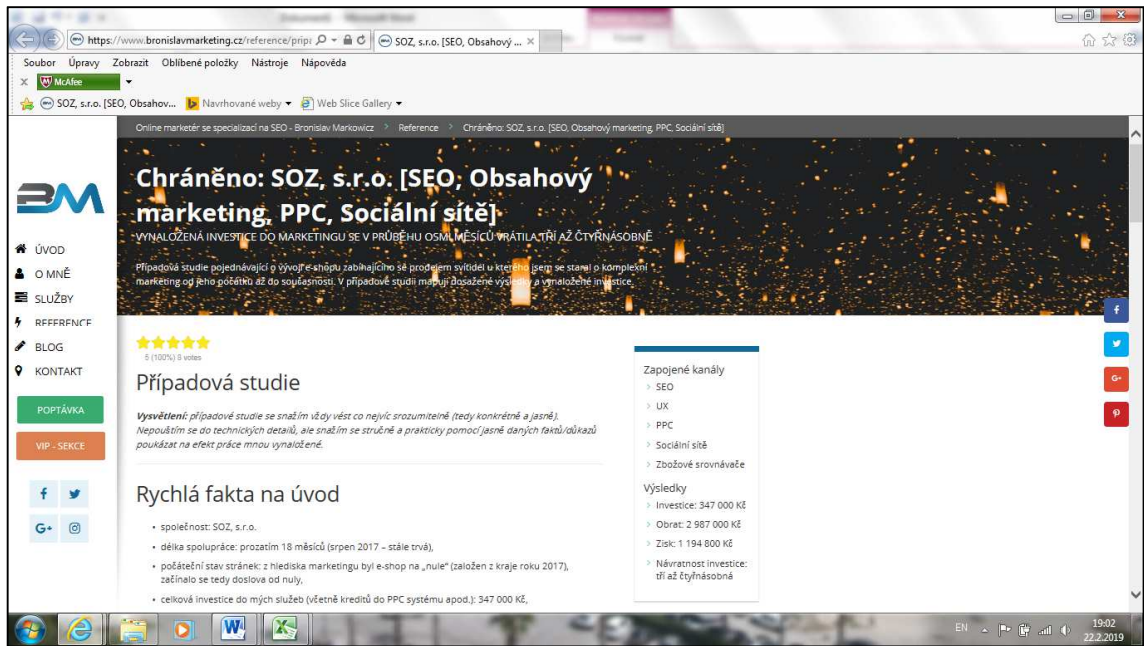


<sup>52</sup> Zdroj: vlastní tvorba

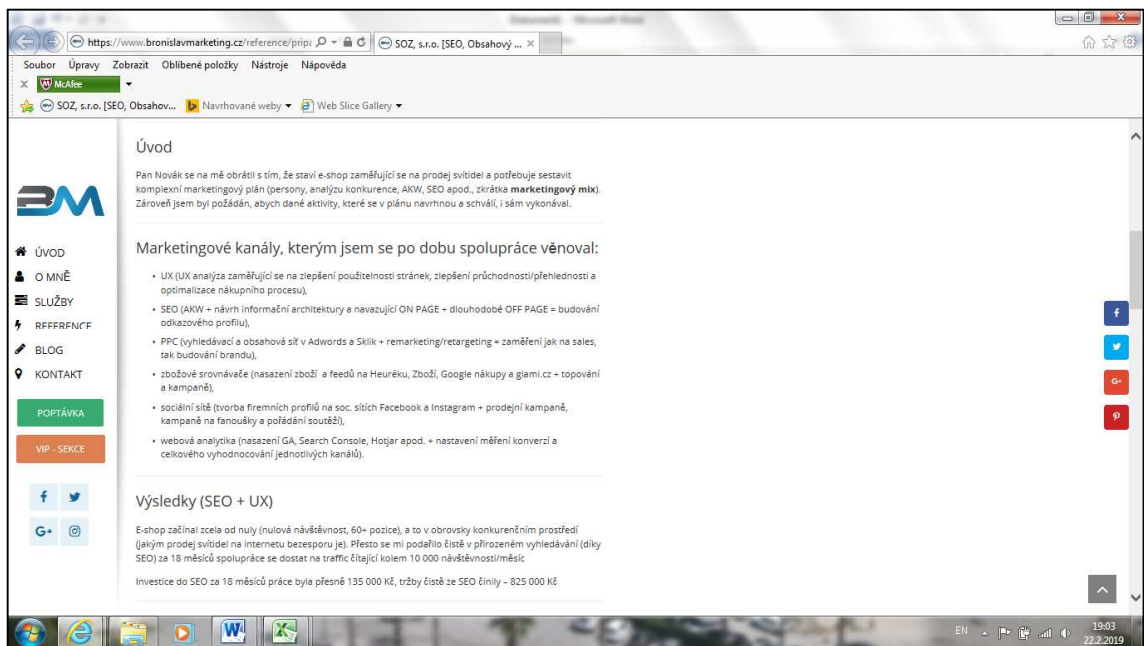
<sup>53</sup> Zdroj: vlastní tvorba



Obr. 4: Vstupní analýza vypracovaná ve spolupráci s outsourcerem<sup>54</sup>



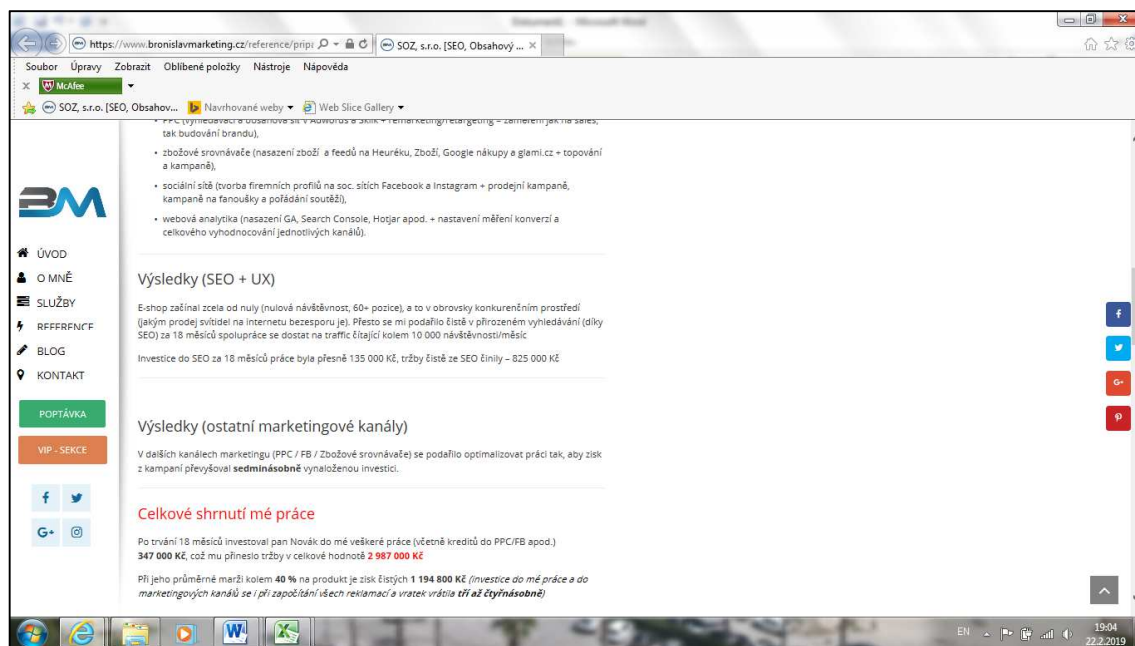
Obr. 5: Vstupní analýza vypracovaná ve spolupráci s outsourcerem<sup>55</sup>



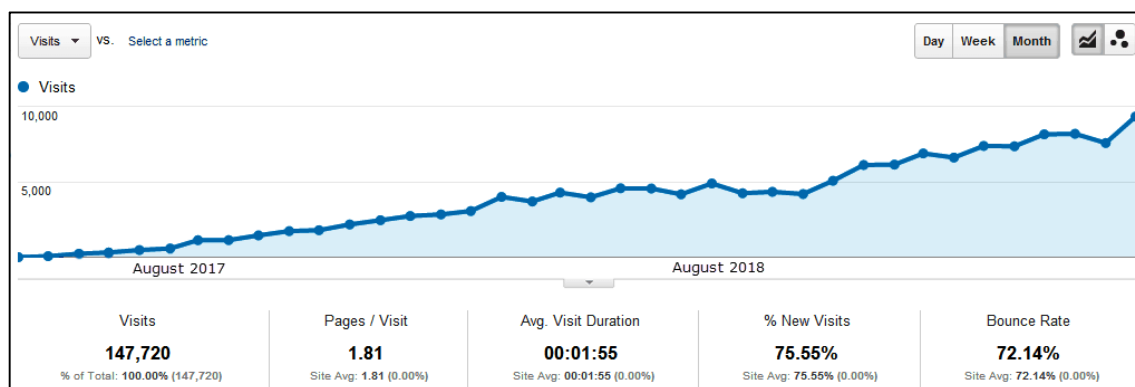
<sup>54</sup> Zdroj: vlastní tvorba

<sup>55</sup> Zdroj: vlastní tvorba

**Obr. 6: Vstupní analýza vypracovaná ve spolupráci s outsourcerem<sup>56</sup>**



**Obr. 7: Příklad vývoje návštěvnosti z přirozeného vyhledávání<sup>57</sup>**



<sup>56</sup> Zdroj: vlastní tvorba

<sup>57</sup> Zdroj: vlastní tvorba

Obr. 8: Příklad vývoje pozic v aplikaci Google a Seznam<sup>58</sup>

<input type="checkbox"/>	Klíčové slovo	Pozice Google CZ	Pozice Seznam.cz	Aktualizace pozic
<input type="checkbox"/>	★ led žárovka	5 (+9)	3 (+7)	Dnes
<input type="checkbox"/>	★ led světla	9 (+1)	12 (+10)	Dnes
<input type="checkbox"/>	★ led panel	4 (+6)	5 (+9)	Dnes
<input type="checkbox"/>	★ led panely	3 (+17)	1 (+33)	Dnes
<input type="checkbox"/>	★ led reflektor	2 (+10)	2 (+0)	Dnes
<input type="checkbox"/>	★ ledkové zářivky	3 (+2)	38 (+22)	Dnes
<input type="checkbox"/>	★ led zářivka	3 (+0)	1 (+0)	Dnes
<input type="checkbox"/>	★ led svítidla	11 (+4)	2 (+2)	Dnes
<input type="checkbox"/>	★ dětské lustry	17 (+3)	26 (+0)	Dnes
<input type="checkbox"/>	★ led světla	9 (+6)	13 (+10)	Dnes
<input type="checkbox"/>	★ led bodovky	5 (-1)	16 (+19)	Dnes
<input type="checkbox"/>	★ reflektor	7 (+5)	4 (+11)	Dnes
<input type="checkbox"/>	★ led lustry	4 (+0)	3 (+1)	Dnes
<input type="checkbox"/>	★ nouzové osvětlení	7 (+17)	4 (+13)	Dnes
<input type="checkbox"/>	★ stropní osvětlení	4 (+3)	38 (+22)	Dnes
<input type="checkbox"/>	★ zářivkové těleso	9 (+6)	1 (+2)	Dnes
<input type="checkbox"/>	☆ led stropní svítidlo	1 (+12)	4 (+0)	Dnes
<input type="checkbox"/>	☆ světla do obývacího pokoje	17 (+35)	59 (+1)	Dnes
<input type="checkbox"/>	☆ led světlo	8 (-2)	11 (+16)	Dnes
<input type="checkbox"/>	☆ stropní led svítidlo	1 (+1)	3 (+4)	Dnes
<input type="checkbox"/>	☆ světlo s pohybovým čidlem	47 (+3)	29 (+4)	Dnes
<input type="checkbox"/>	☆ stropní led svítidla	1 (+1)	2 (+9)	Dnes
<input type="checkbox"/>	☆ stropní svítidla led	1 (+1)	5 (+12)	Dnes
<input type="checkbox"/>	☆ zářivka 120cm	4 (+3)	1 (+0)	Dnes
<input type="checkbox"/>	☆ teplota chromatičnosti	1 (+17)	3 (+6)	Dnes
<input type="checkbox"/>	☆ led stolní lampa	1 (+10)	60+	Dnes
<input type="checkbox"/>	☆ led stolní lampy	1 (+2)	32 (+28)	Dnes
<input type="checkbox"/>	☆ žárovka t5	5 (+3)	3 (+1)	Dnes
<input type="checkbox"/>	☆ zářivka t5	8 (+3)	1 (+0)	Dnes
<input type="checkbox"/>	☆ bodovky do sádkartonu	1 (+1)	1 (+17)	Dnes
<input type="checkbox"/>	☆ zářivky t5	6 (+2)	1 (+3)	Dnes
<input type="checkbox"/>	☆ led pracovní světlo	1 (+1)	1 (+6)	Dnes
<input type="checkbox"/>	☆ led pracovní světla	1 (+3)	1 (+12)	Dnes
<input type="checkbox"/>	☆ stropní led světlo	1 (+1)	6 (+1)	Dnes
<input type="checkbox"/>	☆ osvětlení obývacího pokoje	24 (+14)	48 (+12)	Dnes

★ = denní měření pozic ☆ = měření každých 14 dnů

<sup>58</sup> Zdroj: vlastní tvorba

## 5.5 Vyhodnocení nákladů a tržeb vynaložených formou interního provozování a pomocí outsourcingu

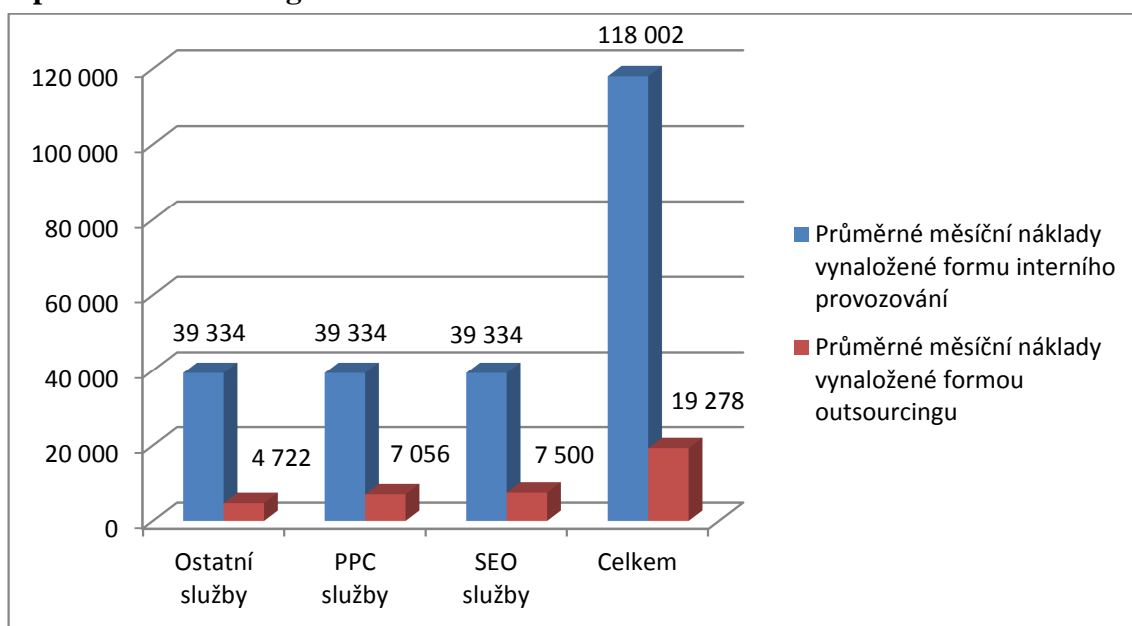
Tato subkapitola se zabývá vyhodnocením nákladů a tržeb, které společnost SOZ, s. r. o. musí vynaložit na interní formu provozování IT služeb a porovnává náklady a tržby, které by vynaložila při zajištění IT služby pomocí outsourcingu. Porovnání obou forem je uvedeno v následujících tabulkách a grafech. Data pro variantu interního provozování byly analyzovány ve spolupráci se zaměstnanci společnosti SOZ, s. r. o. Analýza varianty pomocí outsourcingu byla připravována v úzkém kontaktu se zaměstnanci outsourcingové společnosti.

**Tab. 11: Průměrné měsíční náklady vynaložené formou interního provozování a pomocí outsourcingu<sup>59</sup>**

Specifikace činnosti	Průměrné měsíční náklady vynaložené formou interního provozování (Kč)	Průměrné měsíční náklady vynaložené formou outsourcingu (Kč)
Ostatní služby správce sociálních sítí e-mail marketing	39 334,-	4 722,-
PPC služby	39 334,-	7 056,-
SEO služby	39 334,-	7 500,-
<b>Celkem</b>	<b>118 002,-</b>	<b>19 278,-</b>

<sup>59</sup> Zdroj: vlastní tvorba

**Graf 9: Průměrné měsíční náklady vynaložené formou interního provozování a pomocí outsourcingu<sup>60</sup>**



Vyhodnocení nákladů vynaložených formou interního provozování a pomocí outsourcingu.

Analýzou nákladů formou interního provozování a pomocí outsourcingu bylo zjištěno, že výhodnější je forma zajišťovaná outsourcingem. Tato varianta je levnější měsíčně o 98 724,- Kč měsíčně.

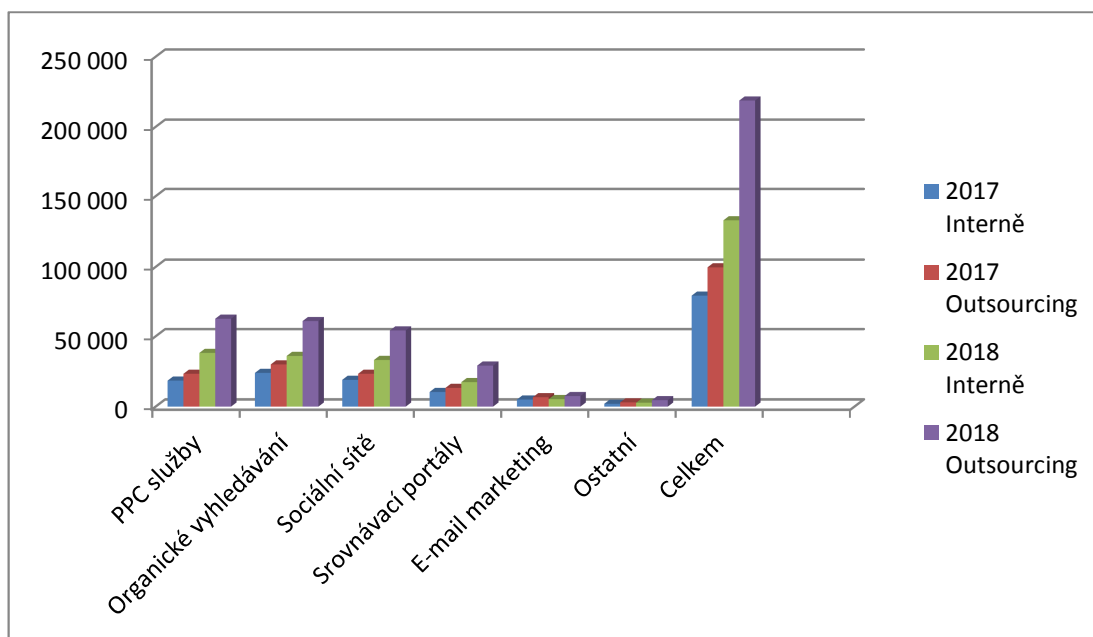
**Tab. 12: Průměrné měsíční tržby spojené s formou interního provozování a pomocí outsourcingu<sup>61</sup>**

Specifikace činnosti	Průměrné měsíční tržby spojené s formou interního provozování (Kč)		Průměrné měsíční tržby spojené s formou pomocí outsourcingu (Kč)	
	2017	2018	2017	2018
Období				
PPC služby	18 467,-	38 167,-	23 333,-	62 500,-
Organické vyhledávání	23 967,-	36 042,-	30 000,-	60 833,-
Sociální sítě	19 033,-	33 179,-	23 333,-	54 167,-
Srovnávací portály	10 400,-	17 417,-	13 333,-	29 167,-
E-mail marketing	5 033,-	5 342,-	6 667,-	7 500,-
Ostatní	2 000,-	2 767,-	3 000,-	4 583,-
<b>Celkem</b>	<b>78 900,-</b>	<b>132 914,-</b>	<b>99 667,-</b>	<b>218 750,-</b>

<sup>60</sup> Zdroj: vlastní tvorba

<sup>61</sup> Zdroj: vlastní tvorba

**Graf 10: Průměrné měsíční tržby spojené s formou interního provozování a pomocí outsourcingu<sup>62</sup>**



#### Vyhodnocení tržeb vynaložených formou interního provozování a pomocí outsourcingu.

Na základě analyzovaných dat v oblasti tržeb bylo zjištěno, že výhodnější je forma zajišťovaná outsourcingem, touto variantou by společnost dokázala zvýšit svoje tržby měsíčně o 85 837,- Kč.

### **5.6 Analýza rizik<sup>63</sup>**

Tato kapitola bude analyzovat rizika, která mohou nastat v obou formách zajištění, jak interní varianta, tak pomocí outsourcingu.

#### **5.6.1 Analýza rizik u formy interního provozování.**

U této formy zajištění služby je nutné v první řadě zvážit dopad a případné ohrožení pověsti existující značky na trhu. Společnost by měla zvážit dopad funkce PPC reklamy, dosah webových stránek a FB stránek. Na základě ohrožení by mohly nastat hrozby v podobě selhání pronajatých online nástrojů, neúplné kvality propagace, výpovědi podané zaměstnanci, nedostatečně kvalifikovanými IT specialisty, nečekanými náklady.

<sup>62</sup> Zdroj: vlastní tvorba

<sup>63</sup> GONZALEZ, R., GASCO, J. LLOPIS, J. *Information systems outsourcing risks; a study of large firms*. Industrial Management and Data Systems, 2005, s. 45-62.

### 5.6.2 Analýza rizik u formy outsourcingu

Při využití outsourcingu je nutné se zaměřit na možné ohrožení díky nedostatečné kontrole nad propagací prostřednictvím online nástrojů, neschopnosti poskytovatele plnit své závazky vůči poskytovateli, kvalitě podpůrných poskytovaných služeb, možnost víceprací, závislosti na poskytovateli outsourcovaných služeb. V případě uskutečnění uvedených hrozeb, by fatálně došlo k narušení celkového fungování, společnost by se mohla dostat do svého úpadku. Mohlo by dojít k finančnímu kolapsu, proto jsou vybrány mimo jiné jako ohrožení některé podobné body, které byly vybrány u formy interního provozování. Outsourcing zaměřený na informační oblasti přináší společností významné výhody, zároveň je ovlivňována situace ve firmě v oblasti rizik. Ty mohou být vlivem outsourcingu na jedné straně eliminovány, na druhé straně některá rizika mohou být zvýšena či nově vygenerována.

#### Největší rizika, která mohou nastat u formy outsourcingu:<sup>64</sup>

(Procenta se vztahují na rizika pro společnost SOZ, s. r. o.)

1. Extrémní závislost na outsourcerovi	- 62 %
2. Kompetence a znalosti klíčových věcí jsou ztraceny	- 37 %
3. Nedostatečná kvalifikace personálu outsourcera	- 35 %
4. Neplnění kontraktu outsourcerem	- 31 %
5. Nejasný vztah mezi náklady a přínosy	- 30 %
6. Skryté náklady kontraktu	- 28 %
7. Bezpečnostní problémy	- 19 %

### 5.6.3 Vyhodnocení analýzy rizik u formy outsourcingu

Společnost by měla zohlednit uvedená rizika. Bohužel, prevence rizik vyžaduje větší objem prostředků a ztrátu zdrojů. Důkladný výběr outsourcera s renomé a referencemi je velice důležitý.

Na základě uskutečněných analýz mohu konstatovat, že pro společnost se jeví jako **perspektivnější varianta formy outsourcingu** před možností zajišťovat analyzované služby interně.

---

<sup>64</sup> GONZALEZ, R., GASCO, J. LLOPIS, J. *Information systems outsourcing risks; a study of large firms*. Industrial Management and Data Systems, 2005, s. 45-62.

## 5.7 Kvantitativní vyhodnocení analýz

Na základě provedených analýz nákladů jsem zjistil, že po nákladové stránce je perspektivnější využívat formy outsourcingu v oblasti marketingové komunikace, resp. propagace za použití online nástrojů. Analýza tržeb vycházela z možných potencionálních tržeb a výhodněji dopadla opět varianta outsourcingu.

U varianty interní formy (činnost zajišťovaná vlastními pracovníky firmy) je nutné vynaložit náklady ve výši 118 002,- Kč, v případě formy outsourcingu činí náklady 19 278,- Kč. Jak je vidět, jedná se o velký finanční rozdíl a nákladově by vyšla lépe forma outsourcingu.

Po provedení analýzy tržeb bylo zjištěno, že pokud by se majitel společnosti rozhodl pro variantu outsourcingu, tak by společnost zvýšila svoje měsíční tržby. V případě analýzy v roce 2018 interním provozováním a rokem 2018 variantou outsourcingu by se jednalo v tržbách v průměru měsíčně o 85 837,- Kč více.

Díky provedené analýze rizik je možno detailněji stanovit, které případné hrozby by byly pro společnost fatálnější a je nutné je eliminovat a které je nutné brát v patrnost. U formy outsourcingu je nutné se věnovat hlavně hrozbě závislosti na outsourcerovi, která je velice vážná a v případě nepokračování ve spolupráci by e-shop zažil velké trhliny v celkové prosperitě firmy.

Svět internetu prochází poslední dobou obrovským pokrokem a vykazuje vysokou dynamiku růstu. Pro malé a střední firmy je náročné si provádět vlastní analýzy a hledat cesty k efektivnějšímu zajištění marketingové komunikace v souvislosti s elektronickým obchodováním. Přínosem zpracované bakalářské práce jsou provedené analýzy a komparace vybraných činností, které by prováděla společnost vlastními silami a činnostmi outsourcovanými. Veškeré výstupy z analýz byly konzultovány s majitelem společnosti a dá se předpokládat, že bude navázána spolupráce se společností, která spolupracovala na podkladech pro analýzu v bakalářské práci a bude nastaven nový způsob chodu e-shopu.



## ZÁVĚR

Činnosti zajišťované formou outsourcingu mají pro společnost důležitý význam a představují významný nástroj pro prosperitu a zvyšování výkonnosti společnosti. Základ outsourcingu spočívá v delegování celé výkonné části nebo podskupiny činností na jinou specializovanou společnost, která má v konkrétním oboru mnohem větší znalosti a zkušenosti. Společnost nabízející outsourcing disponuje mnohem vyšší kvalitou nabízených služeb za nižší náklady, než kdyby si outsourcovanou službu zajišťovala společnost sama vlastními zdroji. Společnost se tak může cíleně věnovat hlavně svému hlavnímu oboru podnikání a vyčleněnou podpůrnou specializovanou činnost může v klidu převést na jiného dodavatele.

Pro svou bakalářskou práci jsem si vybral mladou dynamickou společnost SOZ, s. r. o., zabývající se prodejem osvětlení, stínící technikou a doplňkovými službami k nabízeným produktům. Společnost by chtěla ve větší míře využívat svůj potenciál pro získání většího tržního podílu a to především na základě přehledného e-shopu a skvěle postaveného internetového marketingu. Z tohoto důvodu proběhla analýza ekonomické situace vybrané oblasti.

Při specifikaci společnosti pomocí marketingového mixu služeb 7P byly zjištěny následující body. Společnost má velmi zajímavý i vzhled kamenné prodejny, kde jsou zastoupena světla ke každému životnímu stylu. Od nejmodernější LED svítidel po osvětlení běžné potřeby. Velké množství světel je zapojeno a zákazníci si mohou jednotlivé kóje rozsvítit. Každý zákazník si určitě vybere dle svého přání. Pokud má zákazník nějaké specifické přání, tak pro první představu o sortimentu jsou mu k dispozici katalogy jednotlivých výrobců světel, která je možné objednat. Někteří zákazníci požadují poradenství při sestavování osvětlení do nového bydlení a školený personál jim je nápomocen v souladu s jejich finančními možnostmi. Po osobní zkoušce produktu v kamenné prodejně si zákazník ve velké míře objednává zboží na e-shopu. Proto se majitel společnosti rozhodl více investovat do e-shopu tak, aby byla více společnost vidět a objem nákupu rostl. Toho chce docílit pomocí odborné kvalifikované společnosti, která je profesionálem ve zvoleném oboru a může se stoprocentně věnovat outsourcované činnosti.

Cílem bakalářské práce bylo zvážení možností ekonomické prosperity vybraného procesu e-shopu za použití outsourcingu. V teoretické části byly uvedeny informace, které jsou spojovány s pojmem outsourcing a online propagace, která se v práci nabízela jako činnost možná pro outsourcing. Byla nastíněna historie, současnost a životní cyklus, který spadá k jednotlivým krokům vedoucím k využívání outsourcingu. V následujících kapitolách byly uvedeny důvody, které společnost vedly k využití outsourcingu. V závěru byly zmíněné oblasti, které spadají do nejvíce využívaných k outsourcingu.

V praktické části byla analyzována vybraná společnost za použití marketingového mixu 7P, dále byla posouzena vhodnost outsourcingu v případě některých činností v rámci správy, údržby a propagace e-shopu. Byly postupně zkoumány náklady a hlavně možné tržby, které souvisejí s outsourcingem online propagace a interním zajištěním uvedených služeb. Pro porovnání byla použita kvantitativní analýza. Byly porovnávány celkové náklady a tržby, které byly prezentovány formou tabulek a grafů, k jasnému znázornění výhodnosti či nevýhodnosti a k nastínění rizik s tím spojených.

Analýza outsourcingu ve společnosti obchodních služeb poukázala na řadu detailů, které je nutné ve společnosti řešit a jsou spojeny s možností outsourcingu vyčleněné oblasti. Je nutné, aby společnost některé oblasti změnila, nebo je alespoň monitorovala.

V závěru práce bych rád zmínil, že outsourcing je pro společnosti velice užitečná možnost vyčlenění služeb, u kterých je na prvním místě profesionalita, vysoká odbornost a možnost zvýšení potencionálního zisku. Internetový obchod je velice aktuální téma a je nutné u této služby využít potenciál společností, které se specializují a orientují výhradně jedním směrem.

## Seznam použitých zdrojů

### Literární zdroje

1. BRUCKNER, T., VOŘÍŠEK, J. *Outsourcing informačních systémů*. 1.vyd. Praha : Ekopress, 1998. 119 s. ISBN 80-86119-07-6.
2. DVOŘÁČEK, J., TYLL, L. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2010. 183 s. ISBN 978-80-7400-010-2.
3. GONZALEZ, R., GASCO, J., LLOPIS, J. *Information systems outsourcing risks: a study of large firms*. *Industrial Management and Data Systems* 105, 2005. s. 45-62, ISSN 0263-5577.
4. HESKOVÁ, M. *Teorie, management a marketing služeb*. 1. vyd. České Budějovice : Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2015. 183 s. ISBN 978-80-87472-25-5.
5. HOFRICHTER, K., JURČA, R. *Základní aspekty outsourcingu IT. Mimořádné vydání časopisu IT Systéms*, 2005. ISSN 1212-4567.
6. KOTLER, P., KELLER, L. K. *Marketing management*. 12. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
7. MALLYA, T., *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha : Grada Publishing, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
8. MULAČOVÁ, V., MULAČ, P. A KOL. *Obchodní podnikání v 21. století*. Praha : Grada Publishing, 2013. 520 s. ISBN 978-80-247-4780-4.
9. POUR J.: *Přístupy k řízení podnikové informatiky*. Praha : WorkingPapers, č. 02/2010, 26 s. Řada studií WorkingPapers Centra výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky je vydávána s podporou projektu MŠMT výzkumná centra 1M0524. ISSN 1801-4496.
10. RYDVALOVÁ, P., RYDVALA, J. *Outsourcing ve firmě: Průvodce pro manažera s tipy pro české prostředí*. 1.vyd. Brno : Computer Press, 2007.102 s. ISBN 978-80-25-1807-8.
11. SMEJKAL, V, RAIS, K. *Řízení rizik ve firmě a jiných organizacích*. Praha : Grada Publishing, 2010. 360 s. ISBN 978-80-247-3051-6.
12. STÝBLO, J. *Outsourcing a outplacement*. 1. vyd. Praha : ASPI, 2005. 116 s. ISBN 80-7357-094-7.

13. VYSEKALOVÁ, J, A KOL. *Chování zákazníka – jak odkrýt tajemství „černé skříňky“*. Praha : Grada Publishing, 2011. 360 s. ISBN 978-80-247-3528-3.
14. VYSKOČIL, V. K., ŠTRUP, O. *Podpůrné procesy a snižování režijních nákladů: facility management*. Praha : Professional Publishing, 2003. 288 s. ISBN 80-86419-45-2.
15. ŽÁK, M. A KOL. *Velká ekonomická encyklopedie*. Praha : LINDE Praha, 2002. 888 s. ISBN 80-7201-381-5.

### **Elektronické zdroje**

1. HOFRIČTER, K., JURČA, R. *Základní aspekty outsourcingu IT* [online]. 2018 [cit. 2018-12-06]. Dostupné z WWW: <<https://www.systemonline.cz/outsourcing-ict/zakladni-aspekty-outsourcingu-it-1.htm?mobilelayout=false>>.
2. ANDRÝSEK, P. Zlepšování přístupu a návratu na trh práce pro osoby obtížně integrovatelné. In *Analýza situace ČR ve vztahu k jednotlivým tématickým oblastem Iniciativy Společenství EQUAL* [online]. Praha : Fondy Evropské unie, 2006 [cit. 2007-08-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.strukturalni-fondy.cz/equal/2-2-1-zlepsovani-pristupu-a-navratu-na-trh-prace-pro-osoby-obtizne-integrovatelne>>.
3. KRUTIS, M. *Struktura nástrojů pro internetový marketing*. [online]. 2018 [cit.2019-02-08]. Dostupné z WWW: <<https://www.krutis.cz>>.
4. MANAGEMENT MANIA. *Marketingový mix 4P*. [online]. 2018. [cit.2019-03-04]. Dostupné z WWW: <<https://managementmania.com/cs/marketingovy-mix-4p>>.
5. MANAGEMENT MANIA. *Brand management*. [online]. 2018. [cit.2019-03-04]. Dostupné z WWW: <<https://managementmania.com/cs/rizeni-znacky>>.
6. MANAGEMENT MANIA. *Strategické řízení*. [online]. 2018. [cit.2019-03-04]. Dostupné z WWW: <<https://managementmania.com/cs/strategicke-rizeni>>.
7. MARKETING MIND. *Portfoliová matice produktů*. [online]. 2018. [cit.2019-03-04]. Dostupné z WWW: <<https://www.marketingmind.cz/bcg-matice-priklady-a-vyuziti-v-praxi>>.
8. MONTYRICH. *Příběh Henryho Forda*. [online]. 2018. [cit.2019-03-11]. Dostupná z WWW: <<https://montyrich.cz/novinky/podnikani/276-pribeh-henryho-forda>>.

## **Ostatní zdroje**

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

- Databáze a interní materiály společnosti SOZ, s. r. o.
- Vlastní tvorba

## **Seznam zkratk**

BCG – Boston Consulting Group (BCG Matice je pojem marketingu a managementu, označující portfoliový model strategie, který vyvinula americká společnost Boston Consulting Group)

BOZP – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

COBIT – Control Objectives for Information and Related Technology (jedná se o framework vytvořený mezinárodní asociací ISACA pro správu a řízení informatiky)

FB - Facebook

IT – Informační Technologie

ITIL – IT Infrastructure Library (jedná se o mezinárodně uznávaný a rozšířený de-facto standard pro řízení a správu IT služeb)

PPC – Pay Per Click (platba za proklik)

SEO - Search Engine Optimization (optimalizace pro vyhledávače nebo též optimalizace nalezitelnosti)

SLA – Service Level Agreement (je dohoda o úrovni poskytovaných služeb)

## **Seznam obrázků, tabulek a grafů**

Obr. 1: Rozhodování mezi dvěma strategiemi – „dělej nebo nakup“ (Make or Buy) ...	16
Obr. 2: Hierarchie cílů společnosti při outsourcingu .....	17
Obr. 3: Struktura nástrojů pro internetový marketing.....	27
Obr. 4: Vstupní analýza vypracovaná ve spolupráci s outsourcerem .....	49
Obr. 5: Vstupní analýza vypracovaná ve spolupráci s outsourcerem .....	49
Obr. 6: Vstupní analýza vypracovaná ve spolupráci s outsourcerem .....	50
Obr. 7: Příklad vývoje návštěvnosti z přirozeného vyhledávání .....	50
Obr. 8: Příklad vývoje pozic v aplikaci Google a Seznam .....	51
Tab. 1: BCG matice produktů od výrobců distribuovaných firmou SOZ, s.r.o.....	38
Tab. 2: Náklady na potřebná školení pro formu interního provozování.....	39
Tab. 3: Náklady vynaložené pro formu interního provozování.....	40
Tab. 4: Průměrné měsíční náklady vynaložené formu interního provozování .....	40
Tab. 5: Náklady vynaložené formou outsourcingu .....	43
Tab. 6: Náklady vynaložené formou outsourcingu v průměrných měsíčních nákladech .....	44
Tab. 7: Tržby spojené s formou interního provozování.....	45
Tab. 8: Tržby spojené s formou interního provozování – porovnání mezi roky.....	46
Tab. 9: Tržby spojené s formou outsourcingu .....	47
Tab. 10: Tržby spojené s formou outsourcingu – porovnání mezi roky 2017/2018.....	48
Tab. 11: Průměrné měsíční náklady vynaložené formu interního provozování a pomocí outsourcingu.....	52
Tab. 12: Průměrné měsíční tržby spojené s formou interního provozování a pomocí outsourcingu.....	53
Graf 1: BCG matice produktů od výrobců distribuovaných firmou SOZ, s.r.o.....	38
Graf 2: Průměrné měsíční náklady vynaložené formu interního provozování .....	41

Graf 3: Náklady vynaložené formou outsourcingu .....	43
Graf 4: Náklady vynaložené formou outsourcingu v průměrných měsíčních nákladech	44
Graf 5: Tržby spojené s formou interního provozování.....	45
Graf 6: Průměrné měsíční tržby spojené s formou interního provozování .....	46
Graf 7: Tržby spojené s formou outsourcingu .....	47
Graf 8: Průměrné měsíční tržby spojené s formou outsourcingu.....	48
Graf 9: Průměrné měsíční náklady vynaložené formou interního provozování a pomocí outsourcingu .....	53
Graf 10: Průměrné měsíční tržby spojené s formou interního provozování a pomocí outsourcingu .....	54