

Sem vložte zadání Vaší práce.

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE
FAKULTA INFORMAČNÍCH TECHNOLOGIÍ
KATEDRA SOFTWAREVÉHO INŽENÝRSTVÍ



Bakalářská práce

Vlastní zaměstnanci versus outsourcing v zajištění ICT služeb

Tomáš Domagalský

Vedoucí práce: Ing. Mgr. Pavla Vozárová, Ph.D., M.A.

7. května 2015

Poděkování

Mé poděkování patří Ing. Mgr. Pavle Vozárové, Ph.D., M.A. za odborné vedení, cenné rady a věcné připomínky, které mi pomohly tuto práci zkompletovat. Dále děkuji za trpělivost a ochotu, kterou mi v průběhu zpracování bakalářské práce věnovala.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem předloženou práci vypracoval(a) samostatně a že jsem uvedl(a) veškeré použité informační zdroje v souladu s Metodickým pokynem o etické přípravě vysokoškolských závěrečných prací.

Beru na vědomí, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorského zákona, ve znění pozdějších předpisů, zejména skutečnost, že České vysoké učení technické v Praze má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona.

V Praze dne 7. května 2015

.....

České vysoké učení technické v Praze
Fakulta informačních technologií

© 2015 Tomáš Domagalský. Všechna práva vyhrazena.

Tato práce vznikla jako školní dílo na Českém vysokém učení technickém v Praze, Fakultě informačních technologií. Práce je chráněna právními předpisy a mezinárodními úmluvami o právu autorském a právech souvisejících s právem autorským. K jejímu užití, s výjimkou bezúplatných zákonných licencí, je nezbytný souhlas autora.

Odkaz na tuto práci

Domagalský, Tomáš. *Vlastní zaměstnanci versus outsourcing v zajištění ICT služeb*. Bakalářská práce. Praha: České vysoké učení technické v Praze, Fakulta informačních technologií, 2015.

Abstrakt

Tato bakalářská práce pojednává o výhodnosti zajištění vybraných služeb z oblasti informačních a komunikačních technologií vlastními zaměstnanci oproti outsourcingu externími subjekty. V práci je popsán stav outsourcingu v oblasti informačních a komunikačních technologií a jaké jsou jeho důvody, výhody, nevýhody a rizika. Výsledkem praktické části je posouzení, kdy je daná z variant výhodnější u jednotlivých služeb a jaké to má implikace pro samotné poskytovatele outsourcingu.

Klíčová slova outsourcing, insourcing, ICT služby, srovnávací analýza, informační systémy a management

Abstract

This bachelor thesis deals with the favorableness of providing selected services in the area of information and communication technologies by its own employees versus outsourcing by external entities. The work describes the state of outsourcing in the area of information and communication technologies and what are the reasons, advantages, disadvantages and risks of outsourcing. The result of the practical section is an assessment, which of the option is more favorable for individual services and what are the implications for outsourcing providers themselves.

Keywords outsourcing, insourcing, ICT services, comparative analysis, information systems and management

Obsah

Úvod	1
Cíle práce	1
Struktura práce	2
1 Literární řešerše	3
1.1 Pojem outsourcing	3
1.2 Proč se zabývat outsourcingem	3
1.3 Outsourcing a ICT	4
1.4 Důvody a výhody outsourcingu	5
1.5 Nevýhody outsourcingu	7
1.6 Rizika outsourcingu	10
1.7 Závěr literární řešerše	14
2 Praktická část (Úvod)	15
2.1 Používané pojmy pro modely praktické části	15
3 Praktická část (Obecné případy)	17
3.1 Analýza služby „Správa a provoz LAN a pevných telefonů“	17
3.2 Analýza služby „Správa a provoz WAN (datové propojení po- boček firmy v rámci ČR)“	21
3.3 Analýza služby „Správa a provoz koncových stanic“	24
3.4 Analýza služby „Správa mobilních telefonů“	27
3.5 Analýza služby „Tvorba, správa a provoz firemní webové pre- zentace“	29
3.6 Analýza služby „Vývoj, správa a provoz standardního e-shopu“	32
3.7 Analýza služby „Vývoj, správa a provoz specializovaného e- shopu“	36
3.8 Analýza služby „Vývoj, správa a provoz standardního systému pro podporu obchodních aktivit firmy“	38

3.9	Analýza služby „Vývoj, správa a provoz specifického systému pro podporu obchodních aktivit firmy“	42
3.10	Analýza služby „Správa a provoz systému plánování podnikových zdrojů (ERP, účetní program)“	45
3.11	Analýza služby „Správa a provoz systému vztahů se zákazníky (CRM)“	47
4	Praktická část (Případová studie)	51
4.1	Analýza služby „Provoz firemní webové prezentace“	51
5	Praktická část (Příklady z veřejných zakázek)	55
5.1	Služba „Tvorba, správa a provoz firemní webové prezentace“	55
5.2	Služba „Vývoj specifického systému pro podporu obchodních aktivit firmy“	56
5.3	Shrnutí příkladů z veřejných zakázek	57
6	Praktická část (Závěr a implikace)	59
	Závěr	61
	Literatura	63
	A Rejstřík pojmů a zkratk	67
	B Obsah příloženého CD	69

Seznam obrázků

1.1	Graf – roční výdaje na outsourcing	4
1.2	Graf – Ovlivnění rozhodnutí outsourcingu vzhledem k vývoji technologií	5
1.3	Graf – 5 hlavních důvodů zákazníků pro outsourcing za posledních 12 měsíců (rok 2014)	7

Úvod

Využít pro zajištění služeb vlastních zaměstnanců, nebo využít externích dodavatelů v podobě outsourcingu. Tuto otázku si v dnešní době pokládá čím dál tím více společností, hlavně ohledně služeb z oblasti informačních a komunikačních technologií. Tato bakalářská práce se snaží usnadnit nalezení odpovědi na tuto otázku u několika vybraných klíčových služeb z oblasti informačních a komunikačních technologií.

Hlavní přínos naleznou v této bakalářské práci členové top managementu a vedoucí oddělení informačních technologií, kterým tato práce usnadní rozhodování v rámci této problematiky. Tato práce také poskytuje cenné informace pro samotné externí dodavatele služeb, kteří v této práci mohou zjistit, na které služby z oblasti informačních a komunikačních technologií se mají zaměřit.

Motivací autora pro zabývání se tímto tématem je jeho studium oboru Informačních systémů a managementu, pod který tato práce spadá. Autor se obecně snaží najít rovnováhu mezi informačními technologiemi a ekonomikou, což mu tato práce poskytuje.

Cíle práce

Tato práce si klade za cíl zjistit současný stav outsourcingu, a jakou hraje roli v oblasti informačních a komunikačních technologií. Dalším cílem práce je zjistit důvody a výhody outsourcingu a na druhou stranu také jeho nevýhody a rizika.

Hlavním cílem této práce je zanalyzovat vybrané služby z oblasti informačních a telekomunikačních technologií a posoudit, zda je pro tyto služby výhodnější využít vlastní zaměstnance, nebo je outsourcovat pomocí externích dodavatelů. V posouzení by měly být zahrnuty jak ekonomické, tak i kvalitativní hlediska. Jednotlivé služby by také měly být vyhodnocovány vzhledem k různým kritériím, jako je například velikost firmy a další parametry.

Mezi vybrané služby patří:

- Správa a provoz LAN a pevných telefonů
- Správa a provoz WAN (datové propojení poboček firmy v rámci ČR)
- Správa a provoz koncových stanic
- Správa mobilních telefonů
- Tvorba, správa a provoz firemní webové prezentace
- Vývoj, správa a provoz firemního e-shopu (standardní versus specializovaný eshop)
- Vývoj, správa a provoz systému pro podporu obchodních aktivit firmy (standardní versus specifický systém)
- Správa a provoz systému plánování podnikových zdrojů (ERP, účetní program)
- Správa a provoz systému vztahů se zákazníky (CRM)

Jedním z cílů této práce je také popsat implikace pro dodavatele outsourcingu vzhledem k výsledkům analýz jednotlivých služeb.

Struktura práce

Tato práce je rozdělena na dvě hlavní části. První část s názvem *Literární rešerše* se zabývá současným stavem outsourcingu a jakou hraje roli v oblasti informačních a komunikačních technologií. Dále jsou v této části popsány důvody, výhody, nevýhody a rizika outsourcingu.

Druhá kapitola s názvem *Praktická část* analyzuje vybrané služby z oblasti informačních a komunikačních technologií a posuzuje, zda je u nich lepší využít vlastních zaměstnanců nebo outsourcingu vzhledem k různým kritériím. Samotná *Praktická část* je rozdělena na pět sekcí. V první sekci jsou definované hlavní pojmy, které jsou v *Praktické části* využívány. V druhé sekci jsou popsány služby, které jsou z ekonomického hlediska posuzovány obecně. Třetí sekce se věnuje službě, která je z ekonomického hlediska konkrétně vyčíslena. Čtvrtá sekce popisuje vybrané příklady z veřejných zakázek, které podporují tvrzení z předchozích sekcí. Pátá sekce shrnuje *Praktickou část* a popisuje implikace pro externí dodavatele služeb z oblasti informačních a telekomunikačních technologií.

Literární rešerše

Cílem rešeršní části práce je zjistit, jaký je současný stav outsourcingu a jakou hraje roli v oblasti ICT.

Dalším cílem je zjištění důvodů a výhod využívání outsourcingu a naproti tomu, jaké outsourcing přináší nevýhody.

V neposlední řadě se rešerše zabývá riziky, které se mohou vyskytnout při outsourcingu, proč je důležité se jimi zabývat a co to přináší pro posuzování vhodnosti služby k outsourcingu.

1.1 Pojem outsourcing

Podle [1, s. 1] znamená outsourcing „používání vnějších zdrojů a představuje rozhodování mezi strategiemi *dělej nebo nakup*“. Podle [2] se jedná o „pracovní dohodu realizovanou zaměstnavatelem, který najme externího dodavatele k vykonání činnosti, která může být vykonána pracovníky společnosti“. Ve své podstatě se tedy jedná o proces, kdy společnost přenesou vybranou činnost na externí organizaci.

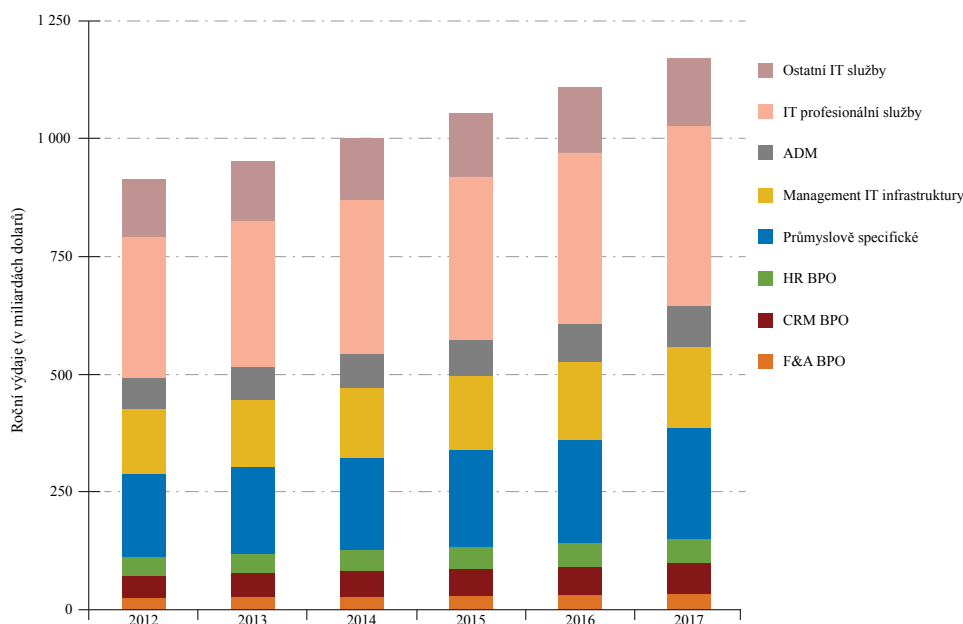
Opačnou situací k outsourcingu je insourcing, kdy podnik zdroj obhospoďuje interně.

Outsourcing bývá často zaměňován se slovem offshoring, přestože se v principu jedná o dvě odlišné činnosti. V případě offshoringu společnost přemístí vybranou aktivitu do jiné země než mateřské, kde je poté realizována [3]. Aktivita ovšem v tomto případě může být i nadále provozována původní společností.

1.2 Proč se zabývat outsourcingem

V roce 2013 byla provedena studie společnostmi *KPMG* a *HfS Research Ltd.*, která se zabývala stavem IT outsourcingu a business process outsourcingu [4].

V rámci studie bylo provedeno vyhodnocení ročních výdajů od roku 2012 a byla stanovena prognóza vývoje až do roku 2017.



Obrázek 1.1: Roční výdaje na outsourcing (v miliardách dolarů) [4]

Z grafu 1.1 je vidět, že roční výdaje na outsourcing jsou nemalé částky a že každým rokem stoupá hodnota těchto výdajů. Dá se tedy předpokládat, že trend outsourcingu se bude rozvíjet stále více a více i v budoucnu. Z tohoto pohledu je tedy významné se outsourcingem zabývat.

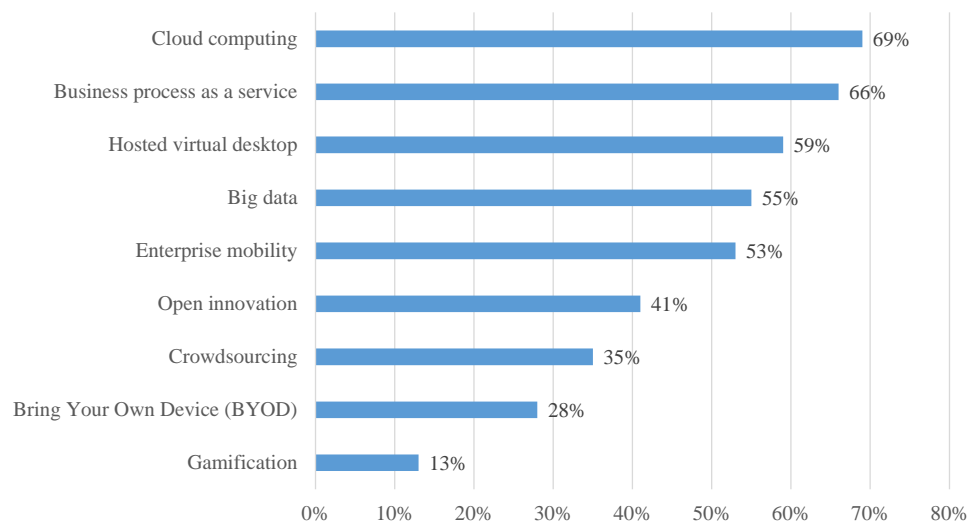
1.3 Outsourcing a ICT

Jak již bylo vidět z grafu 1.1, IT outsourcing představuje podstatnou část trhu s outsourcingem. Tento fakt potvrzuje i průzkum společnosti Deloitte [5] z roku 2014, ve kterém se uvádí, že IT outsourcing pokrývá přes 60 % celkového sourcingu trhu.

Z grafu 1.1 je také vidět předpověď, že využívání IT outsourcingu bude nadále stoupat. Růst IT outsourcingového trhu potvrzuje společnost Gartner, která předpověděla na začátku roku 2014 růst 5,2 % do konce roku [6] a počítá s růstem i do budoucna. Větší využívání outsourcingu se dá také předpokládat s příchodem a rozvojem nových technologií v ICT sféře. Příkladem může být současný rozvoj cloudových řešení, který velmi nahrává myšlence outsourcingu a přináší nové příležitosti pro outsourcing. Závislostí technologického vývoje

1.4. Důvody a výhody outsourcingu

s outsourcingovým rozhodováním se zabývala ve svém průzkumu společnost Deloitte [5] v roce 2014. Z průzkumu získala následující výsledky:



Obrázek 1.2: Jakou mírou ovlivní vývoj technologií vaše budoucí rozhodování ohledně outsourcingu? [5]

Z grafu 1.2 vyplývá, že „přes 50 % odpovídajících indikovalo, že vývoj v oblasti podnikové mobility, big data, hostovaných virtuálních desktopů, business procesů jako služby a cloud computingu zvýší jejich outsourcingování“ [5].

Outsourcing se tedy nyní zdá být podstatným faktorem v ICT oblasti a dá se předpokládat, že s příchodem nových technologií zůstane podstatným i nadále.

1.4 Důvody a výhody outsourcingu

Před samotným krokem outsourcingování je dobré se zamyslet, proč by vůbec společnost měla uvažovat o outsourcingu a jaké výhody tím získá.

Důvodů, proč by se společnost mohla rozhodnout outsourcingovat vybranou činnost, existuje několik.

Jedním z hlavních důvodů, proč se společnosti snaží outsourcingovat některé činnosti, je důvod ekonomický, a to sice primárně ušetřit za náklady spojené s těmito činnostmi a tím pádem získat úspory z provozování těchto činností. Částky placené dodavateli za outsourcingovanou službu bývají často nižší, než kolik by společnost musela vynaložit do provozu této služby. Společnosti mohou dosáhnout jak okamžité úspory nákladů, tak i dlouhodobé úspory nákladů.

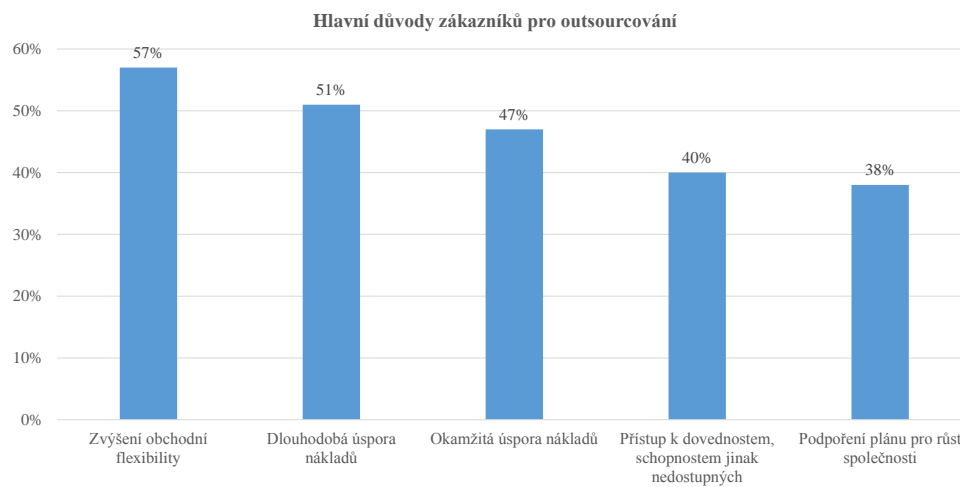
Tento důvod nemusí být ovšem jediný. Mezi další důvody mohou patřit důvody organizační, procesní, finanční, výnosové, nákladové, zaměstnanecké a další. Následující přehled převzatý z [7] popisuje jednotlivé důvody podrobněji:

- Organizační důvody,
 - Zvýšení efektivity zaměřením se na to, co dělá společnost nejlépe.
 - Zvýšení flexibility pro pokrytí měnících se obchodních podmínek, poptávce po produktech, službách a technologiích.
 - Transformace organizace.
 - Zvýšení hodnoty produktu a služby, spokojenosti zákazníků a navýšení hodnoty pro akcionáře.
- Důvody poháněné zlepšením
 - Zlepšení provozní výkonnosti.
 - Získání odborných znalostí, dovedností a technologií, které by jinak společnost neměla k dispozici.
 - Zlepšení managementu a kontroly.
 - Vylepšení risk managementu.
 - Získání inovativních idejí.
 - Zlepšení důvěryhodnosti a obrazu společnosti asociováním se s vrchním dodavatelem.
- Finanční důvody
 - Snížení investic do stálých aktiv a uvolnění těchto prostředků pro jiné účely.
 - Získání hotovosti převodem aktiv k dodavateli.
- Výnosové důvody
 - Získání přístupu na trh a získání nových obchodních příležitostí skrze dodavatelovu síť.
 - Zrychlení expanze využitím kapacity, procesů a systémů dodavatele.
 - Rozšíření prodejní a výrobní kapacity v období, kdy by rozšiřování nemohlo být jinak financováno.
 - Komerční využití již existujících dovedností.
- Nákladové důvody
 - Snížení nákladů skrze lepšího výkonu a nižší nákladové struktury dodavatele.
 - Změna fixních nákladů na náklady variabilní.
- Zaměstnanecké důvody

- Poskytnutí kariérního růstu zaměstnanců.
- Zvýšení odhodlání a energie v oblasti vedlejších činností.

Dalším významným důvodem může být sdílení rizik s dodavatelem.

Přestože snižování nákladů bývalo v minulosti vždy hlavním důvodem, z průzkumu vedeného společností *International Association of Outsourcing Professionals (IAOP)* v roce 2014 je patrné, že čím dál tím více se dostávají do popředí důvody strategické před důvody prostého snižování nákladů.



Obrázek 1.3: 5 hlavních důvodů zákazníků pro outsourcing za posledních 12 měsíců (rok 2014) [8]

Na grafu 1.3 je vidět, že se na prvním místě umístil strategický důvod *zvýšení obchodní flexibility*, na druhém a třetím místě ekonomické důvody *úspora nákladů*, na čtvrtém místě opět strategický důvod *přístup k dovednostem a schopnostem, které by jinak společnost neměla k dispozici*, a na pátém místě strategický důvod *podpoření plánu pro růst společnosti*. Z tohoto trendu se dá předpokládat, že společnosti budou čím dál tím více preferovat strategické důvody před čistě ekonomickými a outsourcing se stane jejich běžnou strategií a činností.

1.5 Nevýhody outsourcingu

Přestože outsourcing poskytuje společnosti výhody v nejrůznějších podobách a umožňuje jí efektivněji využívat zdroje a prostředky, outsourcing s sebou přináší i určité nevýhody, o kterých musí společnost vědět a počítat s nimi při rozhodování, zda outsourcovat. V následující části jsou popsány vybrané nevýhody.

1.5.1 Ztráta schopnosti inovovat

ICT sféra a její služby a technologie se neustále vyvíjejí a postupují dopředu. V této době rapidního pokroku je dobré si zachovat schopnost inovace a postupu vpřed v oblasti informačních technologií. O tuto schopnost ovšem společnost částečně přijde, pokud začne ICT služby kompletně outsourcovat a stane se tak velmi závislou na portfoliu technologických zdatností dodavatele, který jí služby poskytuje [9]. V praxi se tak může stát, že společnost nebude mít k dispozici technologie pro ni optimální v budoucnu.

1.5.2 Nejistota mezi interními pracovníky

Podle [10, s. 47]: „Zkušení vysocí činitelé podniků se shodují v tom, že nové zavádění outsourcingu skoro vždy přináší nejistotu mezi interní pracovníky. Proces outsourcingu může mít za následek propouštění a rozpočtové škrty mezi členy středního IT managementu“. Outsourcing tak může vyvolat ve společnosti stav paniky a zděšení a snížit tak produktivitu jejích interních pracovníků. I přes tuto nevýhodu autor článku [10] doporučuje překonat obavy a všeobecně známé hororové scénáře, rozhodnout se pro změnu a outsourcovat vybranou činnost. Klíčem k potlačení této nevýhody je mít dostatečně schopné lidi, kteří dokážou proces outsourcingu úspěšně uřídit. I přesto, že outsourcing může mít za následek propouštění v IT oblasti, na druhou stranu nabídne nové pozice pro IT manažery, kteří se v tomto oboru budou moci velmi dobře začlenit [10].

1.5.3 Nižší kvalita služeb

V roce 2012 proběhla studie zabývající se dopadem IT outsourcingu na informační systémy [11]. V úvodu studie je poznamenáno, že přes mnohé výhody outsourcingu jsou často uživatelé IS nespokojení s IT outsourcingem. Velmi často se stává, že projekty outsourcování IS skončí rozvázáním smlouvy, ať už změnou dodavatele nebo backsourcingem.

Problémy a nespokojenost s outsourcováním jsou spojeny s nižší kvalitou služeb. Důvodem pro nižší kvalitu služeb je chybějící úmluva na úrovni služeb (SLA) a nedostatečné sankce postihující porušení této úmluvy. Tato nevýhoda se dá eliminovat pomocí jasně vymezených kompetencí, vhodných řídicích mechanismů, vhodným definováním SLA a smlouvy s dodavatelem [12], [13].

1.5.4 Ztráta kontroly nad procesem, závislost na dodavatelích, riziko krachu dodavatele

Podobná nevýhoda jako dříve zmíněná nevýhoda *ztráty schopnosti inovovat*, která se může objevit podle [3]. Společnost se procesem outsourcingu vybrané činnosti stane závislá na konkrétním dodavateli. Nejenže bude společnost omezená portfoliem nabízených technologií dodavatele, ale později se může stát, že

se dodavatel rozhodne opustit trh nebo například zbankrotuje. Společnost se tak dostane do situace, kdy bude muset činnosti přesunout k jinému dodavateli outsourcingu nebo bude muset začít činnosti backsourcovat. Tato situace se může stát velmi nákladnou záležitostí a znamenat pro společnost výrazné ztráty. Z těchto důvodů je nutné, aby si společnost udělala řádný průzkum při výběru dodavatele outsourcingu.

1.5.5 Nutnost řízení vztahu

Dle [3] je jednou z nevýhod „nutnost řízení vztahu outsourcingu“. Využíváním outsourcingu vzniká samostatný proces, na který je nutné vyhradit dostatečně schopné manažery, kteří budou tento vztah mezi společností a dodavatelem outsourcingu řídit. Tuto skutečnost si často společnosti neuvědomí nebo ji opominou a nedelegují na řízení vztahu dostatečné prostředky. Výsledkem je poté nespokojenost s poskytovanými službami dodavatele a nečekané skryté náklady, s kterými společnost původně nepočítala. Tyto skryté náklady potom mohou narůst do vysokých částek a ohrozí tím profitabilitu celé outsourcované činnosti. Nevýhoda se dá eliminovat, pokud společnost s touto skutečností počítá a zahrne ji do nákladů při ekonomické analýze.

1.5.6 Nekontrolované toky vnitřních informací mimo podnik a umístění dat u dodavatele

Tím, že společnost outsourcuje činnost u externího subjektu, vystavuje se riziku nekontrolovaných toků vnitřních informací mimo podnik [3]. To znamená, že společnost předává různé informace dodavateli, popřípadě dodavatel získává analýzou procesů různé vnitřní informace o společnosti. Tyto informace může dodavatel podstupovat dalším subjektům nebo je využívat pro své potřeby, aniž by o tom měla společnost tušení. Tato situace může být obzvláště problémem, pokud se kupříkladu jedná o činnost, kterou společnost dále poskytuje zákazníkům, a tím vystavuje data zákazníka třetí straně. Například když společnost dodává zákazníkovi specifický software a outsourcuje některou činnost z vývoje.

Dalším příkladem může být situace, kdy společnost využívá webhostingu nebo virtuálních/managed serverů pro provoz různých ICT služeb. V takovém případě společnost ukládá data na server dodavatele. Toto je hlavně problém, pokud se jedná o citlivá data společnosti nebo osobní údaje jiných osob, kterým společnost poskytuje různé služby, jako například zdravotní údaje o pacientech, které se ukládají do databáze na serveru. V případě využití webhostingu nebo virtuálních/managed serverů společnost nemá přímou kontrolu nad těmito daty, jelikož jsou fyzicky uložena u externího subjektu a k datům tak mají přístup zaměstnanci dodavatele a společnost nemá sto procentní jistotu, že je dodavatel nepostoupí třetí straně. Tomuto nebezpečí se dá zabránit vhodným sepsáním smlouvy, právními opatřeními a nastavením dostatečně vysokých

sankcí v případě porušení ochrany údajů dodavatelem. Ovšem určité riziko v tomto případě vždy existuje a společnost musí velmi pečlivě zvážit, zda data nejsou natolik citlivá, že se třetí straně postoupit nedají.

Je nutné podotknout, že uložení dat u dodavatele neposkytuje jen nevýhody, ale na druhou stranu přináší bezpečnostní benefity. Tím, že se dodavatel specializuje na poskytování správy a provozu serverů a poskytuje tuto službu mnoha zákazníkům, má v tomto oboru vysoké zkušenosti a znalosti, neustále vzdělává své zaměstnance, drží krok s aktuálními bezpečnostními trendy a má k dispozici pokročilé nástroje a prostředky, kterými se může bránit proti útokům zvenčí. Důležité také je, že dodavatelé mají servery ve svých datacentrech, které splňují nejruznější certifikace, v rámci kterých musí splňovat i fyzické zabezpečení. Pokud se tedy společnost rozhodne uložit svá data na server dodavatele, získá tím v mnoha případech větší bezpečnost proti útočnickům, než by byla schopna sama zajistit.

1.5.7 Shrnutí nevýhod outsourcingu

Z výše uvedeného textu to může vypadat, že outsourcing má řadu nevýhod, a leckdo si může položit otázku, zda se tedy outsourcing vůbec může vyplatit. Je nutné ale podotknout, že i když outsourcing může přinést tyto nevýhody, většina z nich se dá eliminovat včasným aplikováním vhodných kontrolních mechanismů. Je proto hlavně důležité, aby si společnost tyto nevýhody uvědomila a zahrнула je do procesu plánování outsourcingu, než aby jimi byla zastrašena.

1.6 Rizika outsourcingu

Následující část popisuje rizika, která se mohou vyskytnout při využívání outsourcingu společností. Tato rizika je velmi důležité zvážit a zhodnotit při analýze služeb a na základě těchto rizik a možnosti omezení rizik posoudit, zda je služba k outsourcingu vhodná.

1.6.1 Nízká možnost změn zadání

Podle [9] je v oblasti informačních a komunikačních technologií problém, že je potřeba často upravovat původní zadání projektu. To může být jak z důvodů nových business požadavků a potřeb tak i z důvodů technologických.

Pokud bude smlouva a vztah s dodavatelem nastavena tak, že není prostor pro žádné změny, dostane se společnost s největší pravděpodobností do problémů. Tyto problémy poté může společnost pocítit zvýšením nákladů ve formě příplatků za změny, nebo například v podobě výdajů za právní služby, pokud se s dodavatelem rozhodne právně přít. Tato situace může také navodit nepříznivý vztah mezi společností a dodavatelem a ohrozit tak celý projekt.

Podle [12] by se tím pádem mělo při uzavírání smlouvy zajistit, aby bylo možné případné podmínky a požadavky znovu projednat a případně upravit podle potřeby. [9] také zmiňuje, že je lepší připlatit si za flexibilitu a obecně se snažit vyjít si vstříc z obou stran.

Zároveň pravděpodobnost, že bude potřeba měnit zadání, je u různých služeb odlišná a je tedy nutné tuto pravděpodobnost zahrnout do procesu posouzení, zda je služba pro outsourcing vhodná.

1.6.2 Skryté náklady

Podle [9], [14] společnosti většinou outsourcejí pro snížení nákladů a navýšení cash-flow v krátkém časovém horizontu. Vyskytuje se zde ovšem nebezpečí, že společnost neodhadne náklady, které nejsou na první pohled vidět.

Mezi takovéto náklady mohou patřit například instalační náklady, kdy si společnost neuvědomí, že musí zaplatit počáteční investici za nasazení produktu nebo služby. Dalším příkladem mohou být náklady na znovu nasazení nebo náklady na přemístění [9], [14].

Mnoho společností zapomíná na velmi důležité náklady, které se poté mohou velmi prodražit, a to sice náklady a nutné prostředky pro management [9]. Tím, že se společnost rozhodne určitou službu nebo produkt outsourceovat, propadne iluzi, že se o vše postará dodavatel. Zapomene tak ale na skutečnost, že je potřeba z její strany vynaložit zdroje na řízení samotného projektu. To se poté může objevit jako neočekávaný výdaj, s kterým se v původním plánu nepočítalo. Může se ale také stát, že se díky tomu projekt dostane do problému, což se poté projeví ve formě velmi výrazných nečekaných výdajů spojených se záchranou projektu.

Často se také zapomíná na náklady spojené se samotným vyhledáváním vhodného partnera a dostupných možností pro outsourcing [14].

Každá ICT služba může mít rozdílné skryté náklady a je důležité je pečlivě analyzovat při posuzování, zda je služba vhodná k outsourcingu.

1.6.3 Chybné předpoklady

Dle [13] dlouhodobější smlouvy selhávají na vývoji technologií a business požadavků. Například u správy serverů bude díky pokroku potřeba méně serverů, které budou ale větší. Pokud je smlouva založena na-serveru, na-měsíci bázi, nemusí být možné to změnit bez případných finančních sankcí.

Řešením je sepsat smlouvu tak, aby bylo možné měnit priority a zdroje projektu bez sankcí. Dále společnost musí zajistit, aby se ceny mohly měnit podle toho, jak se trh vyvíjí.

Toto riziko je vhodné zohlednit při posuzování vhodnosti služby k outsourcingu, jelikož u některých služeb se technologie a business požadavky mění velmi rychle, u některých jsou technologie a business požadavky dlouhodobějšího charakteru.

1.6.4 Nejasná obchodní strategie a vize společnosti

Mnohdy se stává, že ICT služby se ve společnosti outsourcují čistě z důvodu úspor [9]. V tomto případě nastává riziko, že outsourcovaná ICT služba se stane pro společnost v budoucnosti klíčovou. Tím, že společnost službu outsourcovala, si odepsala mnoho schopných a významných lidí pro její business [9], [3].

Společnost by si tedy před procesem outsourcování konkrétní služby měla ujasnit svou obchodní strategii a vizi a neoutsourcovat pouze z důvodu ušetření peněz. Je dobré vzít v úvahu, zda je služba pro společnost klíčovým nebo podpůrným procesem.

1.6.5 Stárnutí technologií na trhu

V praxi se hodně outsourcují původní systémy společností, protože v prvotní fázi společnosti nechtějí opustit své současné systémy a přejít na systémy nové.

Tím se ale podle [13] může trh dostat do situace, kdy dodavatelé postupně získávají zastaralé znalosti a začnou technologicky stagnovat. To postupně vede ke ztrátám zisku společnosti. Řešením by bylo vyměnit dodavatele, avšak alternativní dodavatelé jsou vzácní, zvláště pro větší zakázky.

Společnosti by se tedy v určité fázi měly zamyslet, zda namísto dlouhodobějšího outsourcování podpory a správy původního systému nebude lepší například outsourcovat vývoj a správu nového systému.

1.6.6 Nebezpečí „milostného trojúhelníku“

Podle [9] je občas v podvědomí společnosti názor, že si IT specialisté a uživatelé spolu příliš nerozumí. Ve společnostech poté panuje trend, že využívají pro komunikaci třetí strany – nejrůznější business analytiku a správce klientů. Tím se ale do procesu dostává další subjekt, který může paradoxně komunikaci jen ztěžovat a proces outsourcování zdržovat.

Společnosti by se tedy neměly bát delegovat své vlastní lidi ke komunikaci s dodavatelem a jeho specialisty. Konec konců interní pracovníci mají největší vhlad do společnosti a tím dokáží poskytnout dodavateli nejvíce relevantních informací [15].

1.6.7 Slabé řízení projektu

Stává se, že organizace vyjedná outsourcing s dodavatelem a automaticky předpokládá, že vše bude probíhat hladce, realita je ovšem opačná [13].

[13] uvádí jako příklad jednu zakázku, kdy měl projekt trvat šest měsíců, ale po osmnácti měsících čekal CIO stále na výsledky. Důvod této situace byl ten, že nebyl nastaven žádný plán řízení, jediné, co společnost pevně stanovila, byl termín ukončení. Celé situaci by se dalo vyhnout, pokud by byl sestaven

plán s milníky, které by se daly kontrolovat. Společnost by si tak mohla uvědomit dříve, že nastal problém. Dalším řešením je před podpisem smlouvy domluvit s dodavatelem organizační strukturu, nastavit metody pro hodnocení postupu a ujasnit si, jak bude projekt organizován na každodenní bázi. Měl by být dostupný mechanismus zpětné vazby ohledně fungování vztahu s dodavatelem, jaké se společnosti dostávají hodnoty, jak se řeší problémy, které se objevily. Důležité je nezapomenout zařadit výdaje na toto řízení outsourcingu do rozpočtu, jinak hrozí již zmíněné riziko skrytých nákladů.

Několik zdrojů se shoduje [13], [15], že je důležité v outsourcingu nadefinovat a implementovat metriky a benchmarky, které pomohou s vyhodnocováním stavu projektu. Je také důležité k nim přiřadit schopné zaměstnance, kteří těmto metrikám rozumí. Po zavedení těchto metrik je podstatné, aby se dodržovalo jejich pravidelné vyhodnocování.

Je nutno podotknout, že ne pro každou službu se dají sestavovat přesné metriky. Některé služby jsou z tohoto pohledu vhodnější a některé méně, je tedy dobré tento fakt zohlednit při posuzování vhodnosti služby pro outsourcing.

1.6.8 Výskyt špatného managementu

Podle [9] společnosti rády outsourcingují, pokud jsou provozní výkony jejich IT služeb nízké, s tím ovšem souvisí i možnost, že samotní IT manažeři nepracují správně a efektivně. To s sebou nese riziko, že pokud fungoval IT management špatně již interně, bude fungovat špatně i při využití externích zdrojů. Někdy se tedy nabízí otázka, zda není výhodnější najmout lepší IT manažery nebo zlepšit vnitřní výkon společnosti, než využívat outsourcing. Výskyt špatného managementu společnosti může také přinést již zmíněné riziko slabého řízení projektu. Z tohoto vyplývá, že pokud společnosti chtějí snížit rizika outsourcingu, pak by měly na prvním místě být schopné spravovat IT služby.

1.6.9 Nezkušení pracovníci dodavatele

Při outsourcingu se často využívá tvrzení, že specializované IT společnosti mají lepší IT specialisty [9]. Často se ovšem stává, že nové IT společnosti nemají potřebné zkušenosti. V důsledku toho se stává, že společnost v podstatě pouze přenese k dodavateli své slabší pracovníky, kteří nadále pracují na projektu. To ovšem zapříčiní, že kvalita outsourcovaného procesu se nijak nezmění.

Z tohoto vyplývá, že společnost by si měla najít co nejvíce informací o dodavatelích při jejich výběru. Je rozumné se také podívat na reference těchto dodavatelů a na kterých projektech s klienty pracovali.

1.6.10 Šedé zóny smluvního vztahu

„I u sebelepší smlouvy mohou být šedé zóny, které mohou být interpretovány v nejrůznějších podobách.“ [15, s. 39]. Toto se mnohdy projevuje přímo u sa-

motného zadání práce, kdy si společnost interpretuje zadání jedním způsobem a dodavatel trochu odlišným způsobem. Společnost se poté s dodavatelem pře, co bylo součástí původního zadání a co je novým požadavkem.

Podle [15] je dobré si uvědomit, že se dodavatel snaží vydělávat stejně tak jako zadavatel, a tudíž mají stejné priority. Profitující outsourcer je solidní partner. Dohoda by tudíž měla být prospěšná pro obě strany. Obecně je výhodnější řešit takovéto vzniklé problémy vzájemnou domluvou a snažit se vyjít si vstříc, než se začít ihned soudit.

Každá služba je jinak náchylná k šedým zónám ve smluvním vztahu. Některé služby jsou velmi specifické a šedých zón je minimum, některé jsou naopak poměrně obecné a rozsáhlé a zón se může vyskytnout mnoho. Náchylnost k šedým zónám by tedy měla být zohledněna při posuzování vhodnosti služby k outsourcingu.

1.6.11 Shrnutí rizik outsourcingu

Z této části vyplývá, že outsourcing s sebou přináší mnoho rizik. Neznamená to ovšem, že je outsourcing ve své podstatě špatný nebo nevýhodný. Podle [15, s. 39] je nutné si uvědomit: „...že outsourcing může dopadnout špatně nebo dobře podle toho, jak jsme schopni ho uřídit.“ [15].

Aby outsourcing dopadl dobře, je důležité správně zhodnotit rizika a připravit se na ně [14]. Podle toho, jak je vybraná služba náchylná k určitým rizikům, je možné posoudit, zda je služba vhodná či nevhodná k outsourcingu.

1.7 Závěr literární rešerše

Rešerše se zabývala současným stavem outsourcingu, a jakou roli hraje v oblasti informačních a komunikačních technologií. Z rešerše vyplynulo, že outsourcing hraje důležitou roli na trhu a je velmi rozvinut v oblasti informačních a komunikačních technologií. Bylo zjištěno, že se dá předpokládat, že se využívání outsourcingu bude nadále rozrůstat. Rozvoj outsourcingu v oblasti ICT podporuje příchod a rozvoj nových technologií, jako je například cloud computing.

Dalším cílem bylo zjištění důvodů a výhod outsourcingu. Pro outsourcing existuje řada důvodů a výhod a patří mezi ně jak ekonomické tak strategické důvody. V posledních letech se primární důvody pro outsourcing posouvají z ekonomických ke strategickým.

Outsourcing s sebou přináší i své nevýhody, většina z nich se dá ovšem eliminovat vhodnými mechanismy.

Poslední část literární rešerše se zabývala riziky, které mohou při outsourcingu nastat. Bylo zjištěno, že pokud si společnost neuvědomí rizika a dostatečně se na ně nepřipraví, tak může celý projekt outsourcingu ztroskotat a společnost se může dostat do ztrát. V rešerši byla popsána rizika, která by měla být zhodnocena při posuzování vhodnosti služby k outsourcingu.

Praktická část (Úvod)

Cílem praktické části práce je vytvořit modelové příklady pro každou ICT službu ze zadání a vzhledem k jejich parametrům je zanalyzovat a posoudit, zda je pro ně výhodnější varianta využití vlastních zaměstnanců společnosti, nebo outsourcingu v podobě externího dodavatele.

Vytvořené modelové příklady v praktické části jsou posuzovány z kvalitativních a ekonomických hledisek a vychází z poznatků literární rešerše.

Praktická část je rozdělena na pět sekcí. První sekce *Úvod* popisuje hlavní používané pojmy v praktické části. Druhá sekce *Obecné případy* analyzuje služby, které se nedají konkrétně ekonomicky vyčíslit. Třetí sekce *Případová studie* analyzuje službu, která se dá konkrétně ekonomicky vyčíslit. Čtvrtá sekce *Příklady z veřejných zakázek* se věnuje veřejným zakázkám, které podporují posouzení z druhé a třetí sekce praktické části. Pátá sekce *Závěr a implikace* shrnuje praktickou část a popisuje implikace z analýz jednotlivých služeb.

2.1 Používané pojmy pro modely praktické části

Každá analyzovaná služba v praktické části této práce je posuzována jak z obecného hlediska, tak z hlediska vytvořených specifických situací a modelů. Tyto situace a modely mají různé dopady na vhodnost nebo nevhodnost služby k outsourcingu. V této části jsou popsány zásadní pojmy, které jsou používány pro popis vytvořených situací a modelů.

2.1.1 Podpůrné vs. klíčové procesy

Služby jsou posuzovány vzhledem k tomu, jestli tvoří pro společnost podpůrný proces nebo klíčový. Pro tuto práci se myslí těmito pojmy následující:

2.1.1.1 Podpůrný proces společnosti

V tomto případě společnost pouze využívá službu pro své potřeby a neposkytuje, respektive neprodává ji svým zákazníkům. Služba tak pouze podporuje ostatní procesy společnosti. Například u služby *tvorba, správa a provoz webové prezentace* využívá společnost tuto službu pouze pro své účely ke své firemní propagaci.

2.1.1.2 Klíčový proces společnosti

V tomto případě společnost poskytuje službu ostatním společnostem – jejím zákazníkům. Služba tak tvoří klíčový proces pro její business strategii. Například u služby *tvorba, správa a provoz firemní webové prezentace* se společnost na rozdíl od případu podpůrného procesu stará o tvorbu, správu a provoz webových prezentací a poskytuje tuto službu společnostem, které ji využívají jako proces podpůrný.

2.1.2 Malé společnosti vs. střední společnosti vs. velké společnosti

Služby jsou posuzovány vzhledem k velikostem společností. Pro tuto práci byly zvoleny následující parametry, které vychází z rozřazení podle *European Commission* [16]:

2.1.2.1 Malé společnosti

Zaměstnávají méně než 50 osob, roční obrat nepřesahuje 250 milionů Kč.

2.1.2.2 Střední společnosti

Zaměstnávají více jak 50 osob a méně než 250 osob, roční obrat přesahuje 250 milionů Kč a nepřesahuje 1 250 milionů Kč.

2.1.2.3 Velké společnosti

Zaměstnávají více jak 250 osob a jejich roční obrat přesahuje 1 250 milionů Kč.

Praktická část (Obecné případy)

V této sekci praktické části jsou analyzovány služby, které se dají těžko konkrétně ekonomicky vyčíslit a jsou tak z ekonomického hlediska analyzovány obecně. Důvodem je, že se dílčí části těchto služeb velmi liší u jednotlivých společností, a nelze popsat případy, které by platily obecně. Například u *vývoje specifického systému pro podporu obchodních aktivit firmy* je zadání různé pro každý podnik. U těchto služeb navíc nejsou veřejně dostupné ceníky dodavatelů, podle kterých by se služby daly obecně ohodnotit.

3.1 Analýza služby „Správa a provoz LAN a pevných telefonů“

Služba, která je pravděpodobně velmi vhodná pro outsourcing v obecné situaci. U většiny společností LAN a pevné telefony nepředstavují klíčový proces pro jejich business strategii a slouží pouze jako podpůrný proces, což velmi nahrává outsourcingu.

3.1.1 Služba jako podpůrný proces společnosti

V tomto případě společnost pouze využívá telefony pro své účely a neposkytuje tuto službu ostatním společnostem.

Obecně se jedná o službu, u které musí být vynaloženo nejvíce prostředků v počáteční fázi při budování a nastavování sítě telefonů. Pro tuto činnost není ovšem nutné zaměstnávat vlastní pracovníky, ale lze na to využít externího subjektu. Společnost tím jednak ušetří, protože bude platit v případě outsourcingu jednorázově a nebude muset zaměstnávat osobu/y po delší dobu. Následné náklady na provoz a správu telefonů může společnost při outsourcingu převést z fixních nákladů – situace, kdy by zaměstnávala své vlastní pracovníky – na náklady variabilní – bude platit jen v případě, kdy bude potřeba zásahu od dodavatele. Dále by společnost v případě insourcingu musela

3. PRAKTICKÁ ČÁST (OBECNÉ PŘÍPADY)

najít zaměstnance s poměrně specifickou kvalifikací, které by poté ale pravděpodobně nevyužila, jestliže tato služba není pro její business strategii klíčovým procesem.

Z hlediska provozu není potřeba mít na pracovišti dedikované IT/technické oddělení s fixní pracovní dobou, které bude telefony spravovat. Po zapojení a správném nastavení totiž telefony pracují spolehlivě a neustále bez nutnosti zásahu. Zásah je potřeba jen v ojedinělých případech. Příkladem může být rozšíření telefonní sítě, což ovšem není každodenní záležitost a dá se naplánovat ve větším měřítku dopředu. Největší problém může nastat při výpadku služby, je tedy dobré mít toto vyřešené v případě outsourcingu ve smlouvě/dohodě s dodavatelem – domluvit se například, že společnost bude mít v případě potřeby k dispozici na telefonu technika každý pracovní den od 08:00 do 19:00 nebo že se obě strany domluví, jak postupovat při mimořádné situaci.

Někdo by mohl oponovat, že společnost potřebuje své vlastní IT/technické oddělení, které se například stará o správu koncových stanic a různých zařízení a poskytuje uživatelskou podporu ostatním zaměstnancům společnosti. To by teoreticky také mohlo zároveň zvládnout správu a provoz LAN a pevných telefonů. Zde je ovšem nutné zmínit, že se v této oblasti mohou rychle změnit technologie, což je obecný trend v IT, i když možná ne tak specifický pro tuto službu. V případě změny technologií je nutné vynaložit prostředky a náklady na školení zaměstnanců ICT oddělení v této oblasti. Outsourcing by tedy i z tohoto hlediska snížil náklady.

Tato služba je velmi specifická a společnost ve své podstatě přesně ví, co chce. To je zapojení a nastavení vybraných telefonů a následná dostupnost a spolehlivost telefonní linky. Služba tedy není náchylná na riziko *nízké možnosti změn zadání*, jelikož nebude potřeba často upravovat původní zadání projektu. Společnost by se v zásadě mohla rozhodnout pro změnu jen v případě, že by chtěla nainstalovat větší počet telefonů. V takovém případě se ovšem do smlouvy přidá pouze nová položka a společnost se s dodavatelem nemusí nijak přít.

Z hlediska rizika *skrytých nákladů* je služba opět v celku bezriziková, pokud se správně spočítají náklady nutné na instalaci telefonů a pokud společnost zahrne do plánu výdaje na komunikaci s dodavatelem a řízení celého projektu. Skryté náklady by se mohly objevit, pokud by společnost často nabírala nové zaměstnance a potřebovala by větší počet telefonů. Pro omezení rizika je tedy nutné s touto možností počítat, podle potřeb společnosti odhadnout, jak často by taková situace mohla nastat, a vyhradit si podle toho dostatečné prostředky. Největší problém, který by mohl nastat, je výpadek telefonní sítě, ať už z hlediska jednotlivých telefonů nebo výpadek většího měřítko. S tímto rizikem může ovšem společnost počítat dopředu a vytvořit si určitou rezervu a plán pro případ, že by taková situace nastala.

Služba nebude selhávat na riziku *chybných předpokladů*, jelikož není moc ovlivněna vývojem technologií a business požadavků. Společnost bude požadovat určité množství telefonů, a i když se technologie nějak vyvine, na požá-

dovaném počtu telefonů se to nijak nepromítne.

Z hlediska *slabého řízení projektu* zde není moc problém, jelikož jak už bylo zmíněno, tak služba je velmi specifická. Díky tomu se dá dobře měřit aktuální stav projektu a je možné vytvořit velmi dobré a přesné metody pro benchmarking. Projekt outsourcingu této služby tedy půjde výborně urdit.

Díky specifickým a jasně měřitelným požadavkům bude také možné sepsat velmi přesně smlouvu s dodavatelem, která nebude obsahovat žádné *šedé zóny*. Obě strany se budou moci přesně dohodnout, co společnost požaduje, a žádná strana si poté požadavky nebude moci vyložit rozdílným způsobem.

V případě LAN telefonů je při outsourcingu drobná nevýhoda ve formě nutné spolupráce s firmou, která má na starost správu a provoz LAN/WAN sítě, a to ať už firmou interní anebo firmou externí. V tomto ohledu může být výhodné outsourcovat zároveň s touto službou i službu správy LAN a WAN u jednoho dodavatele.

Jestliže je služba podpůrný proces společnosti, pak je z obecného hlediska velmi vhodná pro outsourcing. Společnost dosáhne úspor a rizika outsourcingu u této společnosti v podstatě nejsou.

V následující části jsou ještě popsány vybrané specifitější modely pro službu jako podpůrný proces.

3.1.1.1 Větší a střední společnosti (nemá call-centrum)

Zde bude outsourcing obecně vhodný a jeho použití umožní snížit náklady za IT, což je v dnešní době požadavek vrcholového managementu, který se objevuje stále více a více.

Větší riziko a problémy může nastat v případě, že je společnost velmi závislá na telefonech – například marketingová firma. V tomto případě by nečekaný výpadek služby mohl velmi ohrozit chod společnosti a podstatně snížit výnosy, které by jinak společnost měla. Outsourcing může být ovšem stále výhodný minimálně u instalace či rozšiřování sítě. A pokud si společnost dokáže domluvit s dodavatelem rizikový plán, pomocí kterého společně dokáží v krátkém čase vyřešit případný výpadek telefonů, bude outsourcing výhodný i pro tento případ.

Naproti tomu minimální riziko a problémy je u společnosti, která na telefonech není příliš závislá – například poliklinika. Nečekaný výpadek služby neohrozí kompletně chod společnosti. Přestože se lidi nebudou moci do společnosti dovolat, společnost bude nadále schopná vyvíjet svou činnost – v tomto případě ošetřovat pacienty. Outsourcing je tedy vhodný pro tento model.

3.1.1.2 Větší společnosti (call-centrum)

Zde už nebude outsourcing výhodný, jelikož je společnost na službě extrémně závislá. Seběmenší výpadek může v tomto modelu znamenat pro společnost velké ztráty. V tomto modelu navíc společnost zaměstnává mnoho pracovníků

3. PRAKTICKÁ ČÁST (OBECNÉ PŘÍPADY)

– včetně brigádníků a podobně – kteří jsou na telefonu po celou pracovní dobu. Tito pracovníci budou pravděpodobně občas vyžadovat i uživatelskou podporu. Z těchto důvodů by bylo pravděpodobně nutné mít permanentně na pracovišti osobu odpovědnou za provoz. Náklady za outsourcing by mohly podstatně vzrůst a navíc sehnat dodavatele, který by poskytl pracovníka společnosti na takto dlouhou a fixní dobu, může být velký problém. Outsourcing v této situaci tedy není vhodný.

3.1.1.3 Malé společnosti

Zde se dá nahlížet na problém ze dvou různých situací.

V prvním případě společnost outsourcuje počáteční instalaci telefonů a následně v případě problému nebo potřeby kontaktuje dodavatele. Pro malou společnost to tak může představit výrazné úspory. Tím, že se jedná o menší společnost, nebude v tomto případě tolik náchylná k případným výpadkům, jelikož zaměstnanci většinou znají zákazníky osobněji než v případě větších společností. Z tohoto důvodu s nimi dokážou navázat kontakt alternativním způsobem – například pomocí mobilního telefonu. Outsourcing je pro tento model vhodný.

Druhá varianta je, že společnost již má nějaké základní IT oddělení. To může být například i jeden člověk, co se v IT alespoň trochu vyzná, nebo například brigádník, který se stará o údržbu IT na pracovišti obecně. V této kategorii nebude tak velká rozsáhlost telefonní sítě jako v případě větších společností a instalace a následná správa telefonů bude jednodušší. Je zde tedy šance, že tento interní subjekt dokáže provést počáteční instalaci a následně se může pokusit vyřešit problémy, které se objeví. V tomto případě by nemělo příliš smysl využívat pro tuto činnost externího subjektu. Zde je potřeba vždy zhodnotit, zda má pracovník dostatečné kompetence. V případě kladného zhodnocení se v tomto modelu outsourcing nevyplatí.

3.1.2 Služba jako klíčový proces společnosti

V této situaci společnost poskytuje správu a provoz LAN a pevných telefonů zákazníkům.

Společnost outsourcováním nedokáže snížit náklady, jelikož bude službu poskytovat mnoha zákazníkům. Z tohoto důvodu bude potřebovat mít k dispozici zaměstnance dlouhodoběji a pravidelně na rozdíl od situace, kdy byla služba jako podpůrný proces.

Při podpoře zákazníků v oblasti provozu telefonů bude potřeba, aby měla společnost možnost poskytnout okamžitou zpětnou vazbu a řešení. To ovšem v případě outsourcování nebude možné, jelikož se společnost bude muset nejdříve domluvit s dodavatelem.

Pokud by společnost službu outsourcovala, přišla by o zaměstnance s klíčovými znalostmi pro poskytování služby. Navíc se tak společnost dostává do

3.2. Analýza služby „Správa a provoz WAN (datové propojení poboček firmy v rámci ČR)“

rizika, že její dodavatel opustí trh/rozhodne spolupráci/zbankrotuje a společnost nebude schopná nadále službu poskytovat. Tím ztratí část zákazníků a kladné reference.

V tomto obecném případě je nevhodné službu outsourcovat a je lepší využít vlastní zaměstnance.

Outsourcing by ale mohl být vhodný v situaci, kdy se jedná o malou začínající firmu. Pokud by společnost získala například mnoho zakázek, tak by mohla využít outsourcingu po dobu, než se dále rozvine a rozšíří se její kapacita. Outsourcing by také mohl být výhodný, pokud by taková společnost obdržela zakázku, u které nemá potřebné zkušenosti a znalosti, například instalace a provoz specifických LAN telefonů s vybudováním potřebné síťové infrastruktury. V tom případě by společnost opět mohla využít outsourcing po dobu, než by získala potřebné technologické znalosti.

3.2 Analýza služby „Správa a provoz WAN (datové propojení poboček firmy v rámci ČR)“

Služba, která je pravděpodobně velmi vhodná pro outsourcing v obecné situaci. V dnešní době jsou sice společnosti na této službě velmi závislé z důvodu provozu nejrůznějších informačních systémů a služeb, ale služba samotná nepředstavuje ve většině případů klíčový proces pro jejich business strategii.

3.2.1 Služba jako podpůrný proces společnosti

U této služby je nejvíce prostředků potřeba vynaložit na správné plánování, instalaci a případné rozšiřování. Z ekonomického hlediska bude při outsourcování možné ušetřit, jelikož společnost poté nebude potřebovat dedikované IT oddělení, které by tuto činnost provádělo. V praxi tak společnost nebude muset platit fixní měsíční částky za zaměstnance, ale bude platit variabilně přímo za službu jako takovou.

Ušetřit takto může i za monitorování sítě, kdy si u externího subjektu objedná přímo tuto činnost. Pokud by společnost insourcovala monitoring, pak by musela zaměstnávat minimálně dvě osoby, které by se při monitoringu střídaly. Dvě osoby jsou nutné i z důvodu případného zástupu, kdy druhá osoba například onemocní. Při outsourcingu si společnost zaplatí přímo službu jako takovou a tyto případné problémy nemusí řešit.

Na rozdíl od LAN a pevných telefonů tato služba již vyžaduje větší hloubku znalostí. K provozu této služby je tak zapotřebí zkušenějších síťových specialistů, kteří se v tomto oboru specializují. Síť jsou oblastí, která se může neustále technologicky vyvíjet. Síť jsou také v dnešní době náchylné k bezpečnostním hrozbám a je potřeba se v této oblasti bránit nejrůznějšími útokům externích subjektů, které se snaží síť prolomit a získat tak přístup k datům

3. PRAKTICKÁ ČÁST (OBECNÉ PŘÍPADY)

společnosti. Vzhledem k těmto faktům je potřeba, aby se síťoví specialisté neustále vzdělávali a drželi krok se současnými trendy v této oblasti. Při insourcování této činnosti tak mohou být náklady na školení zaměstnanců a udržování aktuálních znalostí zaměstnanců v této oblasti již velmi výrazné. V případě outsourcingu tak společnost ušetří za tato školení. Dodavatelé se specializují v této oblasti a mají tak více aktuálních znalostí z této oblasti, než by měli zaměstnanci společnosti v případě insourcingu.

Zadání této služby je velmi přímočaré – společnost potřebuje datově propojit určitý počet poboček a dále případně monitorovat toto propojení a zajistit funkčnost tohoto propojení bez výpadků. Původní zadání se tedy nebude v průběhu příliš měnit, jediná změna nastane, pokud bude společnost chtít rozšířit společnost o další pobočky. Tato změna se ovšem dá opět naplánovat a domluvit s předstihem a s přesnou specifikací. Služba z tohoto pohledu tedy není náchylná k riziku *nízké možnosti změn zadání*.

Z hlediska outsourcingu u této služby není příliš mnoho *skrytých nákladů*. Je zde potřeba správně spočítat náklady na instalaci, dále je nutné počítat s náklady potřebnými pro řízení vztahu s dodavatelem. Je vhodné věnovat větší pozornost na možnost výskytu situace, kdy by datové propojení přestalo fungovat. Společnost by tak mohla mít nečekané náklady a ušlé zisky. Pro mitigaci této situace a rizika *skrytých nákladů* je zapotřebí mít sestaven s dodavatelem krizový plán, kde bude jasně popsáno, jak při takové události postupovat, aby se problém vyřešil co nejdříve a společnost měla co nejmenší ztráty.

Tato služba může lehce selhávat na riziku *chybných předpokladů*. Požadavky na datové připojení se mohou relativně rychle měnit – v rámci let – a společnost bude potřebovat v této souvislosti navýšit přenosové rychlosti datového připojení, respektive kapacitu linky. Toto ovšem nebude představovat pro outsourcing problém v případě, že si společnost vyjedná s dodavatelem flexibilní tarif, tedy aby měla společnost možnost v případě potřeby upravovat parametry datové linky. Touto dohodou tak riziko *chybných předpokladů* snižuje vhodnost služby k outsourcingu.

Služba je velmi specifická, společnost chce datově propojit pobočky a požaduje, aby propojení bylo spolehlivé bez výpadků. Z tohoto důvodu je zde možné sestavit přesné metriky a metody pro benchmarking. Dále je možné přesně měřit aktuální rozpracovanost a stav projektu. Z pohledu rizika *slabého řízení projektu* zde není problém a outsourcing půjde dobře uřídit.

Díky specifickým a jasně daným požadavkům půjde v případě outsourcingu přesně sepsat smlouva s dodavatelem. V této smlouvě se tak nebudou příliš vyskytovat *šedé zóny*. Největší šedá zóna by mohla být u zodpovědnosti za výpadek WAN. To se dá ovšem eliminovat požadavkem stanovené garance spolehlivosti služby od dodavatele.

V případě této služby je nutné podotknout, že kromě samotné správy a provozu WAN je nutné myslet na funkčnost a běh nejrůznějších informačních systémů a služeb, které společnost vlastní a jsou na této službě závislé. Správu

3.2. Analýza služby „Správa a provoz WAN (datové propojení poboček firmy v rámci ČR)“

těchto informačních systémů může provádět jiný subjekt. V případě outsourcingu je v tomto směru dobré domluvit a poskytnout podporu pro vzájemnou komunikaci mezi dodavatelem služby správy a provozu WAN a dodavatelem informačních systémů a ostatních služeb.

Pro případ podpůrného procesu se služba v obecném případě jeví jako vhodná k outsourcingu. Společnost dosáhne z ekonomického hlediska snížení nákladů a u této služby nejsou výrazná rizika, která by chod outsourcingu zřetelně ohrožovala.

V následující části jsou rozebrány modely z pohledu velikosti společností pro službu jako podpůrný proces.

3.2.1.1 Střední a velké společnosti

Tato služba bude typičtější pro střední a velké společnosti, jelikož budou mít pravděpodobně více poboček.

Společnost outsourcingem může dosáhnout úspor, jelikož nebude muset zaměstnávat několik IT specialistů, kteří musí mít specifické znalosti pro tuto oblast a budou mít tím pádem vyšší platové ohodnocení. Společnost by navíc pro takové zaměstnance neměla širší využití. Na rozdíl proti tomu dodavatel poskytuje službu více společnostem a jeden jeho zaměstnanec bude monitorovat a spravovat sítě více společností. Dodavatel má také k dispozici více specializovaných programů a nástrojů, které mu monitoring a správu WAN zjednodušují. Dovolit si je může z důvodu, že je využije pro více společností. Pro jednu samostatnou společnost by takové nástroje mohly znamenat významné náklady, pro které by opět nevyužila širší využití.

Outsourcingem této služby si také společnost zajistí, že bude mít k dispozici nejaktuálnější technologie a znalosti z oblasti díky dodavateli. Ten se musí neustále vzdělávat z důvodu poskytování služby více subjektům. Společnost je tak díky dodavateli schopna reagovat na aktuální trendy v technologiích. V případě insourcingu by společnost musela pravidelně investovat do vzdělání zaměstnanců, což by mohly být nemalé částky.

Outsourcing se pro tento model jeví jako vhodný.

3.2.1.2 Malé společnosti

Tato služba bude pro malé společnosti méně typická, jelikož většinou mají pouze jednu pobočku a tím pádem nebudou ani tuto službu nijak potřebovat.

V případě, že mají více poboček, se jeví outsourcing jako dobré řešení. Společnost ušetří za IT specialistu, kterému by musela platit poměrně vysokou měsíční fixní částku. V případě outsourcingu lze dodavatele využít jednorázově pro instalaci a dále nemonitorovat propojení permanentně, ale zavolat dodavatele jen v případě výpadku, aby situaci vyřešil. Pro malé společnosti je toto možné, jelikož výpadek nepostihne společnost tak kriticky jako v případě středních a větších společností. Pokud by společnost potřebovala permanentní

3. PRAKTICKÁ ČÁST (OBECNÉ PŘÍPADY)

monitoring, i přes to pravděpodobně sníží náklady, jelikož dodavatel bude disponovat specializovanými programy a prostředky pro monitoring, které by pro společnost znamenaly přílišnou investici. Společnost by navíc musela investovat do školení a prohlubování znalostí zaměstnance, který se o správu WAN stará, jak již bylo zmíněno výše v obecném případě. Částky za takovéto školení by pro malou společnost byly značné.

3.2.2 Služba jako klíčový proces společnosti

V této situaci společnost poskytuje službu správy a provozu WAN svým zákazníkům.

Společnost outsourcingem pravděpodobně nedokáže snížit náklady za zaměstnance. Službu bude poskytovat více zákazníkům a na rozdíl od situace, kdy byla služba jako podpůrný proces, využije zaměstnance v této oblasti na více projektů a najde tak pro ně širší uplatnění.

Společnost by outsourcingem ztratila zaměstnance s klíčovými znalostmi pro poskytování služby a přišla by tak o interní klíčové znalosti a technologický přehled v této oblasti. Společnost by byla také velmi závislá na dodavateli a jeho znalostech a nemusela by tak být schopná obsloužit všechny nové zakázky.

V obecném případě, kdy je služba poskytována jako klíčový proces společnosti, se služba nejeví jako vhodná k outsourcingu.

Outsourcing by ale mohl být vhodný v situaci, když by společnost neposkytovala službu ve svém typickém portfoliu služeb, ale potřebovala by ji rychle poskytnout v rámci nějakého většího projektu, který získá. V takovém případě by se společnosti nevyplatilo jednorázově investovat do rozšíření portfolia a outsourcingem by vyplnila nedostatek znalostí pro splnění projektu.

3.3 Analýza služby „Správa a provoz koncových stanic“

Cílem této služby je správa koncových stanic ve formě stolních počítačů a notebooků uživatelů. Subjekt, který provozuje tuto službu, má na starost jak hardwarovou tak i softwarovou část, ve které se stará o správný chod operačního systému, napojení uživatelů na podnikovou síť, fungování, správu a aktualizaci programů, které společnost potřebuje ke své činnosti a podobně. Tato činnost je většinou hlavní součástí IT oddělení společností. V dnešní době jsou společnosti na této službě velmi závislé, a přestože pro ně mnohdy netvoří klíčový proces, je tato služba pro klíčové procesy nepostradatelná.

3.3.1 Služba jako podpůrný proces společnosti

Společnosti mohou v této oblasti efektivněji využívat finančních prostředků při využívání outsourcingu. Poskytovatelé outsourcingu – například [17] a [18] – často poskytují uživatelskou podporu a správu systémů pomocí vzdáleného

připojení. To má výhodu oproti insourcingu v tom, že společnost nemusí platit zaměstnanci měsíční fixní plat, ale může platit jen za potřebné zásahy. Dodavatelé také poskytují individuální ceny v závislosti na počtu stanic a velikosti společnosti. V případě outsourcingu dodavatel poskytuje uživatelskou podporu nepřetržitě, v případě využívání vlastních zaměstnanců je společnost ohrožena případnými nemocemi nebo dovolenými zaměstnanci. Aby dosáhla stejného nepřetržitého provozu, musela by společnost zaměstnávat minimálně dva zaměstnance, což by náklady ještě více navýšilo. Dodavatelé outsourcingu mají také smlouvy a dohody s většími dodavateli hardwarových a softwarových řešení a mohou poskytnout společnosti v této oblasti lepší ceny, než kdyby si společnost snažila sehnat hardware nebo software sama. Obecně je outsourcing z ekonomického hlediska v této oblasti výhodný, podrobněji jsou ještě situace popsány v části rozdělení podle velikosti společnosti.

V závislosti na velikosti a potřebách společnosti se může lišit náchylnost služby k riziku *nízké možnosti změn zadání*. V případě, že společnost bude využívat více programů a různých operačních systémů, může být zapotřebí původní zadání často měnit a rozšiřovat. Pokud se bude společnost rychleji rozvíjet, může být potřeba rozšiřovat počty koncových stanic a zadání v takovém případě bude potřeba opět upravit. Samotná služba také podléhá faktu, že se technologie v dnešní době rychle rozvíjejí. V praxi se tak jednak vydává v krátkém časovém úseku mnoho aktualizací programů a samotné funkce programů se často mění, jednak se také objevuje na trhu čím dál tím více konkurenčních programů, které mohou znenadání poskytnout vhodnější služby pro společnost, a společnost se tak může rozhodnout pro využití jiných programů. V tom případě se opět zadání bude měnit. Obecně tato služba trpí na riziko *nízké možnosti změn zadání* a využívání outsourcingu lehce ohrožuje.

U této služby se mohou objevovat *skryté náklady*, které souvisí již s popsanými parametry služby u rizika *nízké možnosti změn*. Tím, že se parametry služby mohou často měnit, nemusí společnost přesně odhadnout náklady na tuto službu. V případě outsourcingu hrozí nebezpečí, že si za případné změny bude dodavatel účtovat další poplatky. Při outsourcingu je tak nutné se dopředu domluvit s dodavatelem, jak se bude postupovat v případě změn zadání a na přesné struktuře plateb.

Jak už částečně vyplývá z části rizika *nízké možnosti změn*, služba je náchylná k riziku *chybné předpoklady*, jelikož se v této oblasti rychle vyvíjí technologie a můžou se často měnit business požadavky společnosti.

Jeden z největších problémů v této oblasti je vymezení zodpovědnosti. Jako příklad problému lze uvést situaci, kdy nefunguje specifický software využívaný společností. V případě outsourcingu se zde může objevit otázka, zda nese za tento problém odpovědnost dodavatel outsourcingu této služby, nebo dodavatel samotného softwaru. Z tohoto důvodu může být problematické měření kvality služby a sestavení samotných metrik pro benchmarking. V případě outsourcingu by tedy mohlo být riziko *slabého řízení projektu*.

S problémem vymezení zodpovědnosti a potřeby často upravovat původní

3. PRAKTICKÁ ČÁST (OBECNÉ PŘÍPADY)

zadání souvisí i riziko, že půjde hůře sepsat samotná smlouva bez existence *šedých zón*. V takovém případě by se mohla společnost dostat do problému s dodavatelem a dohadovat se s ním, co bylo nebo nebylo součástí smlouvy a za co musí společnost připlácet.

Je nutné podotknout, že i přes větší rizikovost může být outsourcing pro společnost velmi vhodný. Oblast správy ICT, respektive koncových stanic je velmi rozšířenou službou a pohybuje se v ní mnoho poskytovatelů, kteří s ní mají mnoho zkušeností. Většinu rizik tedy sami znají a dokáží se se společností dohodnout na vhodném postupu při outsourcingu.

V následující části je rozebrán outsourcing této služby vzhledem k velikosti společnosti.

3.3.1.1 Malé a střední společnosti

Společnost bude schopná ušetřit u menších a středních podniků, jelikož nebude muset zaměstnávat vlastní zaměstnance, kteří nejsou klíčoví pro její business. U menších a středních společností bude menší počet koncových stanic než u velkých společností a IT oddělení bude většinou spravovat jen tuto ICT službu. Navíc u menších a středních podniků se nemusí měnit programové prostředí a samotná organizace společnosti tak rychle jako u větších podniků. V případě insourcingu tak nemusí docházet k efektivnímu využití těchto zaměstnanců. Tím, že dodavatelé jsou schopni provádět správu koncových stanic vzdáleně a mohou tak zasáhnout, jen když to je potřeba, společnost v případě outsourcingu optimalizuje tuto situaci a využívá zdroje efektivně.

Společnost by také musela platit svým zaměstnancům školení, aby mohli držet krok se současnými trendy a technologiemi, což se projeví jako mimořádné náklady pro společnost. U outsourcingu společnost takovéto mimořádné výdaje nemá, jelikož platí za službu samotnou a je v kompetenci dodavatele, aby udržoval své zaměstnance dostatečně vyškolené.

V této situaci se outsourcing u malých a středních společností jeví jako velmi vhodný.

3.3.1.2 Velké společnosti

Větší společnosti potřebují většinou větší ICT oddělení, které má na starosti i jiné služby, než správu a provoz koncových stanic – například správu LAN a pevných telefonů, WAN, a podobně. Z tohoto důvodu společnost využívá zaměstnance ICT oddělení efektivněji než malé a střední společnosti. Pokud taková společnost bude outsourcingovat pouze tuto službu, nemusí dosáhnout takových úspor, jelikož si stále ponechá ICT oddělení, které bude spravovat jiné služby. Outsourcing by tak znamenal pouze další náklady pro společnost a nejeví se jako vhodný.

Outsourcing by ale mohl být výhodný, pokud by se společnost rozhodla kompletně outsourcingovat ICT služby. V této situaci se ovšem objevuje riziko,

že společnost přijde o zaměstnance se znalostmi v oblasti ICT. To ovšem není takový problém pro tento případ, jelikož se jedná o službu, která je pouze podpůrným procesem pro společnost. Při outsourcingu bude společnost naopak moci přesunout zdroje, které navíc v případě větší společnosti budou dosahovat větších rozměrů, a více se zaměřit na klíčové procesy pro její business strategii. Nevýhoda v případě outsourcingu je závislost na externím dodavateli, je tedy nutné, aby si společnost pečlivě vybrala správného a věrohodného dodavatele, s kterým bude schopna navázat dlouhodobější spolupráci.

3.3.2 Služba jako klíčový proces společnosti

V této situaci společnost poskytuje službu správy koncových stanic svým zákazníkům.

Společnost nedokáže snížit náklady za zaměstnance, jelikož je v této situaci využívá pro více subjektů, a tím pádem je využívá efektivně. Společnost by outsourcingem ztratila zaměstnance s klíčovými znalostmi a přišla by o důležité technologické znalosti v oblasti ICT. Větší náchylnost k rizikům, jak již bylo popsáno v části *služba jako podpůrný proces*, se v této situaci ještě více projeví, jelikož se budou vyskytovat jak u zákazníka společnosti, tak u dodavatele.

Outsourcing se pro službu jako klíčový proces společnosti jeví jako nevhodný a je lepší využít vlastních zaměstnanců.

3.4 Analýza služby „Správa mobilních telefonů“

Služba, u které jsou spravovány mobilní telefony zaměstnanců. Konkrétně se jedná o správu operačního systému a nastavení telefonů, správu jednotlivých mobilních aplikací, které zaměstnanci potřebují k vykonávání své činnosti a konzultaci k výběru a nákupu mobilních telefonů pro zaměstnance. Dalším cílem této služby je nastavení telefonu tak, aby splňovalo vnitropodnikovou politiku společnosti, hlavně co se týče zabezpečení a správy dat. Součástí služby je také monitoring mobilních telefonů a kontrola zaměstnanců, jak s nimi zacházejí.

3.4.1 Služba jako podpůrný proces společnosti

Tato služba je typičtější pro velké společnosti. V případě menších a středních společností nejsou nastaveny tak přísné vnitropodnikové politiky. Mobilní telefony a aplikace jsou navíc v dnešní době vytvářeny tak, aby byly co nejvíce přívětivé pro běžné uživatele a nebyly tak komplexní. V případě menších a středních společností nebude potřeba složitější správa jako u počítačů a tuto službu zvládnou provozovat samotní zaměstnanci. Z hlediska outsourcingu tedy pro menší a střední společnosti není moc co outsourcovat a outsourcing se tak nejeví jako výhodný. Outsourcing této oblasti se dá ovšem spojit

3. PRAKTICKÁ ČÁST (OBECNÉ PŘÍPADY)

s oblastí správy a provozu koncových stanic, u které někdy provozovatelé [19] nabízejí i uživatelskou podporu v oblasti mobilních telefonů a tabletů. V takovém případě se na outsourcing aplikují poznatky z části analýzy zmíněné služby, společnost nebude muset platit za vlastní zaměstnance, ale bude platit přímo za potřebné zákroky. Outsourcing se tak stane výhodným.

Velké společnosti potřebují větší ICT oddělení, které se stará o více ICT služeb. Společnost v takovém případě při využívání vlastních zaměstnanců může upotřebit zdroje efektivně a optimálně. Společnost ovšem outsourcingem této činnosti může snížit náklady za nutná školení zaměstnanců. Náklady ovšem u této služby nebudou tak vysoké jako například u správy WAN nebo koncových stanic, jelikož se jedná o službu s menším rozsahem a komplexností. Při outsourcingu činnosti může společnost využít spolupráce dodavatele s poskytovateli tarifů, který tak za společnost může sjednávat nová telefonní čísla pro zaměstnance a správu SIM karet. Dodavatel díky spolupráci s poskytovateli tarifů může poskytnout společnosti i výhodnější tarify. Obecně je outsourcing společnosti pro větší společnosti výhodný, pokud se bude vykonávat v rámci kompletního outsourcingu ICT.

Služba není příliš náchylná na riziko *nízké možnosti změn zadání*. Jediné, co se bude převážně měnit, je počet mobilních telefonů a aplikací, které je potřeba spravovat. V takovém případě nebude potřeba upravovat původní zadání projektu, ale do smlouvy se přidají pouze nové položky a společnost se s dodavatelem nebude muset nijak přít.

Při outsourcingu služba netrpí na riziko *skrytých nákladů*. V projektu se musí spočítat náklady na nákup nových telefonů, částka za správu služby a nesmí se zapomenout na výdaje spojené se samotným řízením vztahu s dodavatelem. Pokud se tyto náklady správně spočítají, pak se u outsourcingu nevyskytnou další *skryté náklady*.

Mobilní telefony se v dnešní době rychle vyvíjejí, stejně tak se rychle vyvíjejí i mobilní aplikace. U outsourcingu to ovšem neznamena riziko *chybných předpokladů*, jelikož v případě potřeby se nakoupí nové mobilní telefony nebo aplikace, vymění se za staré, a služba správy mobilních telefonů poběží nadále bez problému.

U služby půjdou dobře sestavit metriky a metody pro benchmarking. Klíčovým faktorem bude, zda mobilní telefony a aplikace uživatelům fungují nebo ne. U služby půjde v případě outsourcingu také dobře hodnotit aktuální stav a pokrok, nehrozí zde tedy riziko *slabého řízení projektu*.

Služba také nebude trpět na riziko *šedých zón*. Smlouva půjde sestavit poměrně přesně, společnost bude schopna přesně popsat, co potřebuje, a nebude prostor pro rozdílné pochopení ze strany dodavatele.

3.4.2 Služba jako klíčový proces společnosti

Jedná se o situaci, kdy společnost poskytuje tuto službu svým zákazníkům a chtěla by pro ni využít outsourcingu. Tím, že se jedná o velmi specifickou

službu s úzkým zaměřením, nemá společnost moc co outsourcovat, aniž by přišla o klíčové znalosti z této oblasti a o službu samotnou. Outsourcing by nepodpořil business strategii společnosti a je nevhodný pro tuto situaci.

3.5 Analýza služby „Tvorba, správa a provoz firemní webové prezentace“

Tato služba je v této sekci praktické části rozdělena na dvě části. V první se jedná o samotnou tvorbu webové prezentace vývojáři webových prezentací na základě podkladů společnosti a nasazení firemní webové prezentace na webový server, na kterém prezentace poběží. V druhé části se jedná o správu této běžící prezentace. Zde jde o aktualizace z hlediska zdrojového kódu a aktualizace obsahu webové prezentace. K této službě se váže ještě třetí část, což je provoz webové prezentace na serveru. Tato část je podrobněji popsána v další sekci praktické části „Případová studie“.

3.5.1 Služba jako podpůrný proces společnosti

V této situaci chce společnost provozovat firemní webovou prezentaci pro své účely a propagaci.

V následující části je popsáno obecné zhodnocení rizik z kvalitativního pohledu pro všechny tři částí služby.

U této služby je nejvíce problematická z pohledu rizika *nízké možnosti změn zadání* grafická podoba prezentace. Společnosti většinou nemají z počátku jasnou představu, jak by grafika webové prezentace měla přesně vypadat, a vývoj a požadavky této části se může poměrně častěji měnit. U externího dodavatele může v tomto případě nastat problém, že si bude každou takovou změnu účtovat. Před uzavřením smlouvy je tedy důležité, aby si společnost s dodavatelem toto ujasnila a garantovala si případně několik kol připomínek, kde se může k návrhu vyjádřit a nechat si ho změnit bez dalších poplatků. Z hlediska popisu funkcionality nebude takový problém, jako je například u vývoje specifitějších aplikací. Společnost bude chtít funkční webovou prezentaci, kde se bude zobrazovat obsah podle grafického návrhu, dále bude požadovat možnost jednoduché editace textů a to ve většině případů společnosti stačí. Pro outsourcing tak toto riziko nepředstavuje zásadní problém.

Největší *skryté náklady* outsourcingu se u této služby mohou objevovat ve zmíněném případě změny grafického zadání. Je nutné nezapomenout na nutné řízení projektu a vztahu s dodavatelem. Společnost musí platit osobě, která bude popisovat požadavky na firemní webovou prezentaci dodavateli a kontrolovat stav a kvalitu odvedené práce dodavatele.

Outsurovaná služba v tomto případě netrpí na riziko *chybných předpokladů*, z pohledu vývoje a správy se mohou měnit například programovací jazyky, společnost to ale nijak neovlivní, pokud dodavatel splní její požadavky

na funkce webové prezentace. Výraznější může být změna technologií u provozu webové prezentace, v dnešní době se například neustále zlepšuje kvalita videí na webových prezentacích, což zvyšuje nároky na diskovou kapacitu serveru a případnou kapacitu datového připojení. V případě outsourcingu ovšem provozovatelé webových hostingů a serverů nabízejí škálovatelné tarify [20], [21], [22], u kterých se dají parametry navýšit podle potřeby.

U služby půjdou dobře sestavit metriky a metody pro benchmarking. V případě outsourcingu zde nehrozí riziko *slabého řízení projektu*.

V případě outsourcingu služby se mohou vyskytnout *šedé zóny* v již zmiňované situaci, kdy společnost bude chtít několikrát změnit grafické zadání. Jinak se zde *šedé zóny* nevyskytují.

Z obecného kvalitativního pohledu u této služby nic nebrání outsourcingu. V následující části jsou popsány jednotlivé části služby a jejich posouzení v závislosti na velikosti společnosti.

3.5.1.1 Tvorba a správa firemní webové prezentace

Malé a střední společnosti

Malé a střední společnosti obecně nebudou chtít nějaké speciální funkce u webové prezentace. Jejich hlavním cílem je získat webovou prezentaci, která graficky odpovídá jejich firemní identitě, s možností editace obsahu stránek podle jejich potřeby. Pro společnost v tomto případě bude optimální využít jednoho z hojně využívaných open-sourcových CMS systémů [23], [24], [25]. Tím, že tyto systémy používá mnoho uživatelů, poskytují funkce, které vyžaduje většina společností. Mezi tyto funkce patří jednoduchá správa obsahu webových stránek, možnost rozšíření funkcionality pomocí nejrůznějších doplňků, možnost úpravy grafické podoby stránek pomocí šablony, která se dá vyvinout přesně na míru společnosti, bezpečnost a spolehlivost. Jelikož jádro těchto opensourcových systémů spravuje velká komunita vývojářů, kteří je poskytují zadarmo, společnost ušetří za pravidelné aktualizace zdrojových kódů. Instalace těchto aktualizací navíc většinou probíhá jednoduše kliknutím na jedno tlačítko.

V této situaci je tedy potřeba pracovník, který upraví takový systém podle potřeby, upraví grafickou podobu systému podle požadavků společnosti, nainstaluje systém na server a zaškolí uživatele společnosti. Jelikož se jedná o jednorázovou akci, společnosti se nevyplatí zaměstnávat vlastního vývojáře webů, kterému by každý měsíc poskytovala pravidelnou mzdu, a bude pro ni mnohem výhodnější outsourcovat tuto službu, zaplatit jen částku za dodaný systém a instalaci na server a poté případně platit za servisní zásahy dle skutečné potřeby.

Pokud společnost použije zmiňovaný CMS systém, získá jednoduchou správu obsahu webových stránek, kterou zvládne i běžný uživatel bez hlubších znalostí ICT. V takovém případě se o správu obsahu webových stránek může starat osoba, která přímo daný obsah vytváří. Outsourcing se v této situaci

nevyplatí, jelikož by se do procesu přidal subjekt, který by proces jen zkomplikoval a zdržoval.

Pro malé a střední společnosti se tedy vyplatí outsourcovat tvorbu firemní webové prezentace a na správu obsahu firemní webové prezentace využít vlastních zaměstnanců.

Velké společnosti

Velké společnosti budou chtít pravděpodobně oproti menším společnostem více specifické funkce u webové prezentace a nechají si vytvořit webovou prezentaci přesně na míru podle jejich požadavků. V tomto případě půjde o dlouhodobější spolupráci s dodavatelem, který bude systém monitorovat a upravovat z hlediska zdrojového kódu podle potřeby společnosti. I v tomto případě bude výhodnější pro společnost outsourcovat tvorbu a správu zdrojových kódů webové prezentace, jelikož tak využije efektivněji prostředky než v případě, že by musela platit pravidelnou mzdu vývojáři webu, který nemusí být potřeba pravidelně. Dodavatel outsourcingu má navíc více prostředků, programů a zkušeností pro vývoj než společnost, jelikož službu poskytuje více zákazníkům.

U webových prezentací velkých společností by měl být stejně jako pro případ malých a středních společností k dispozici systém správy obsahu, poskytující úpravu obsahu webových stránek. U velkých společností bude lepší, pokud se o správu obsahu bude starat přímo marketingové oddělení. Z tohoto pohledu je tedy lepší využít vlastních zaměstnanců, jelikož outsourcing by do procesu přinesl zbytečný externí subjekt a proces správy obsahu by jen zkomplikoval.

Pro velké společnosti se tedy vyplatí outsourcovat tvorbu firemní webové prezentace a na správu obsahu firemní webové prezentace využít vlastních zaměstnanců.

3.5.2 Služba jako klíčový proces společnosti

3.5.2.1 Tvorba a správa firemní webové prezentace

V tomto případě společnost vytváří a spravuje firemní webové prezentace (z hlediska zdrojového kódu) a nabízí tuto službu zákazníkům. Činnost může provádět vývojářské oddělení společnosti, nebo společnost může outsourcovat tuto činnost pomocí externího dodavatele.

Při outsourcingu služby se společnost vystavuje riziku, že zadavatel může chtít měnit častěji zadání, jak již bylo popsáno v části, která se zaobírala službou jako podpůrným procesem. V praxi by tak jednak sama společnost posuzovala, co je součástí původního zadání a co ne, a jednak by to posuzoval i dodavatel služby. Tyto posouzení se můžou ale lišit a to, co zadavatel a společnost posoudí jako součást původního zadání, může dodavatel posoudit jako nový požadavek. Dodavatel tak může požadovat zaplacení částky navíc, kterou ale zákazník nebude chtít zaplatit. Společnost se v takovém případě dostane

do problému. Dalším problémem je, že v případě outsourcingu by společnost přišla o zaměstnance s klíčovými znalostmi z této oblasti, to může negativně ovlivnit obchodní strategii společnosti a znamenat problémy pro společnost v budoucnu. V tomto modelu poskytuje společnost tuto službu mnoha zákazníkům, při používání vlastních zaměstnanců je tedy bude využívat efektivně a využije jejich kapacitu na plno. V tomto obecném případě se outsourcing nejeví jako vhodný a je lepší využít vlastní zaměstnance.

Vhodný může být ovšem outsourcing u malých začínajících společností, které mají například schopné vývojáře, ale postrádají zaměstnance, který by vytvářel grafické podklady. V takovém případě společnost může využít outsourcing, aby obohatila své portfolio služeb a udržela se na trhu.

3.6 Analýza služby „Vývoj, správa a provoz standardního e-shopu“

Tato služba je rozdělena na tři části, v první se jedná o samotný vývoj e-shopu programátory na základě podkladů společnosti a nasazení e-shopu na webový server, na kterém e-shop poběží. Součástí vývoje je i správa e-shopu z hlediska aktualizací zdrojového kódu. V druhé části se jedná o správu e-shopu z hlediska samotného obsahu – například změna nabízených cen u položek, změna nabízeného sortimentu a podobně. Třetí část je provoz e-shopu na serveru. Cílem této části je poskytnutí e-shopu návštěvníkům s garancí co největší dostupnosti.

3.6.1 Služba jako podpůrný proces společnosti

V tomto případě si společnost pořizuje e-shop pro své účely a bude pomocí něj nabízet zboží svým zákazníkům. Tím, že se jedná o standardní e-shop, společnost pravděpodobně využije některý z rozšířených komerčních e-shopů, nebo volně dostupných open-sourcových e-shopů, například [26], [27], [28]. Tyto e-shopy poskytují standardní funkce, jako je například jednoduchá správa nabízených produktů, jejich rozřazování do kategorií, podpora uživatelských účtů a košíků, možnost různých měn, vícejazyčnost, hodnocení produktů od uživatelů, poskytování slevových kupónů, optimalizace pro webové vyhledávače, analýzy prodejů, správa objednávek. Tyto e-shopy také poskytují různá rozšíření a možnosti úpravy grafického vzhledu e-shopu pomocí šablon. Jelikož jádro těchto opensourcových systémů spravuje velká komunita vývojářů, kteří je poskytují zadarmo, společnost ušetří za pravidelné aktualizace zdrojových kódů. Instalace těchto aktualizací navíc většinou probíhá jednoduše kliknutím na jedno tlačítko.

Jelikož se jedná o případ standardního e-shopu, bude se tato služba týkat především menších a středních společností, které nebudou mít nějaké velmi specializované požadavky.

V následující části je služba posuzována vzhledem k jednotlivým částem.

3.6.1.1 Vývoj standardního e-shopu

Jak už vyplývá z předcházející části, společnost si v tomto případě nebude pravděpodobně nechávat vyvíjet e-shop na míru, ale využije již existujících řešení. V takové situaci bude tuto činnost potřeba pracovník, který nainstaluje e-shop na server, provede základní nastavení podle požadavků společnosti, případně upraví grafickou podobu e-shopu a zaškolí zaměstnance společnosti, jak s e-shopem zacházet.

V tomto případě se pro tuto činnost z ekonomického hlediska nevyplatí najímat a využívat vlastního zaměstnance. Vzhledem k jednorázové povaze této činnosti by společnost takového zaměstnance nevyužila efektivně. Lepší varianta pro společnost je outsourcovat tuto činnost pomocí externího dodavatele, který zařídí počáteční fázi a následně poskytne podporu společnosti podle potřeby. Dodavatel má v tomto případě také více zkušeností s tvorbou e-shopů a přinese společnosti kvalitnější služby, než kdyby na tuto činnost společnost využívala vlastní zaměstnance.

U služby v případě outsourcingu nehrozí příliš riziko *nízké možnosti změny zadání*. Tím, že se jedná o standardní e-shop společnost přesně ví, co chce. Problém může být v případě úpravy grafické podoby e-shopu, kdy může společnost delší dobu trvat, než se dostane do fáze, kdy jí grafická podoba opravdu vyhovuje. Před uzavřením smlouvy je tedy důležité, aby si společnost s dodavatelem toto ujasnila a garantovala si případně několik kol připomínek, kde se může k návrhu vyjádřit a nechat si ho změnit bez dalších poplatků.

V případě outsourcingu u služby nehrozí výskyt *skrytých nákladů*, společnost zaplatí za instalaci a nastavení a určí si s dodavatelem poplatky za případnou podporu. Pokud si společnost správně spočítá i náklady nutné na řízení vztahu s dodavatelem, nemusí se *skrytých nákladů* příliš obávat.

Služba netrpí na riziko *chybných předpokladů*. Technologie a programovací jazyky se v této oblasti sice mohou vyvíjet, ale tím, že společnost využije některý ze standardních e-shopů, bude mít k dispozici jednoduše dostupné aktualizace.

U projektu outsourcingu této činnosti se dají sestavit přesné metriky a dá se dobře hodnotit postup u projektu. Není tedy zde problém *slabého řízení projektu*. Vzhledem k tomu, že je společnost schopná poskytnout přesné zadání, nevyskytují se zde ani *šedé zóny*.

Z ekonomického a kvalitativního hlediska bude pro tuto činnost výhodné použít outsourcing.

3.6.1.2 Správa standardního e-shopu

Tím, že standardní e-shopy poskytují pro běžné uživatele jednoduchou správu obsahu a změnu zboží, není optimální tuto činnost outsourcovat. Při využí-

3. PRAKTICKÁ ČÁST (OBECNÉ PŘÍPADY)

vání vlastních zaměstnanců, například členů marketingového oddělení, kteří samotný obsah vytvářejí, pro tuto činnost získá společnost výhody v podobě nižších nákladů, jelikož nebude muset platit další externí subjekt. Další výhodou je možnost okamžité aktualizace obsahu, respektive nabízených produktů. Oproti tomu při využívání outsourcingu pro tuto činnost by se do procesu správy dostal zbytečně další subjekt, který by znamenal komunikaci navíc a prodlužoval by dobu, než by došlo k aktualizaci obsahu. Samotný proces aktualizace obsahu navíc může být delší proces a společnost může v případě insourcingu obsah několikrát upravovat, dokud nebude spokojená. To by v případě outsourcingu nemuselo být jednoduše možné.

Z hlediska správy standardního e-shopu je tedy v tomto případě lepší pro službu používat vlastní zaměstnance.

3.6.1.3 Provoz standardního e-shopu

Činnost provozu standardního e-shopu je podobná jako činnost provozu webové firemní prezentace, která je popsána v následující sekci praktické části „Případová studie“. Technické požadavky a nároky na provoz standardních e-shopů jsou velmi podobné, jako v případě CMS.

Outsourcing provozu standardního e-shopu v podobě webhostingu se velmi vyplatí u malých a středních společností. Tyto společnosti mohou i v tomto případě použít tarify zmiňované u provozu webové firemní prezentace, jelikož technické požadavky a nároky standardních e-shopů jsou podobné jako u CMS a tarify tyto požadavky splňují. Poskytovatelé webhostingu navíc často podporují populární opensourcové projekty, jako jsou již například zmíněné open-sourcové e-shopy. Společnost outsourcingem získá výhody například v podobě garance dostupnosti 99,99 %, zálohy, správu a údržbu serveru a aktivní monitoring. Aby společnost využitím vlastních zaměstnanců dosáhla podobných parametrů, jako nabízejí poskytovatelé webhostingu, musela by vynaložit značné prostředky na tuto činnost. Z tohoto hlediska se malým a středním společnostem vyplatí činnost outsourcingem.

U větších společností nastává podobná situace jako u provozu firemní webové prezentace. Pokud může společnost využít k provozu e-shopu již existující server, na kterém běží jiné aplikace a o který se starají její zaměstnanci, outsourcing přinese zbytečné další výdaje a nemá tak cenu. Pokud chce společnost využít k provozu e-shopu nový server a najmout nové zaměstnance, kteří by se o provoz starali, pak je lepší z finančního a kvalitativního hlediska činnost outsourcingem stejně jako v případě provozu firemních webových prezentací.

Provoz standardního e-shopu je tedy obecně vhodné outsourcingem v případě malých a středních společností, dále v případě větších společností, pokud by kvůli samotnému provozu chtěly pořizovat nový server a zaměstnávat nové zaměstnance.

3.6.2 Služba jako klíčový proces společnosti

V tomto případě společnost poskytuje vývoj/nasazení a úpravy standardních e-shopů a činnosti s tím spojené svým zákazníkům, respektive ostatním společnostem.

3.6.2.1 Tvorba a správa standardního e-shopu

Tuto činnost může provádět vývojářské oddělení společnosti, nebo společnost může outsourcovat tuto činnost pomocí externího dodavatele.

Jelikož je tato činnost poměrně specifická a má menší rozsah zadání a pracnosti, než je tomu například u vývoje specifického systému pro společnost, zvládne tuto činnost menší tým vývojářů s webovým designérem. Společnost tak může v podstatě vyoutsourcovat pouze celou službu. Pokud by toto udělala, přišla by o zaměstnance s klíčovými znalostmi z této oblasti. Pokud bude proces zajišťovat pomocí vlastních zaměstnanců, získá rychlejší odezvu ve vztahu se zákazníkem oproti outsourcingu, dokáže lépe a přesněji odhadnout své možnosti a kapacity a nebude muset řešit vyjednávání s dalším subjektem. Při zajištění služby vlastními zaměstnanci navíc společnost tyto zaměstnance efektivně využije na rozdíl od případu, kdy je služba jako podpůrný proces. Z těchto hledisek je outsourcing nevhodný a společnost má lepší službu zajišťovat vlastními zaměstnanci.

3.6.2.2 Provoz standardního e-shopu

V této situaci společnost poskytuje provozování standardního e-shopu jako doplňkovou službu k tvorbě a správě standardního e-shopu. Společnost může provozovat tuto činnost na vlastních serverech a spravovat ji pomocí vlastních zaměstnanců, nebo může tuto činnost outsourcovat pomocí poskytovatelů managed serverů.

V tomto případě společnost využije efektivně vlastní server než v případě služby jako podpůrného procesu, jelikož na něj bude umísťovat e-shopy od více zákazníků. Server je ale nutné stále spravovat a udržovat. Mnoho společností se bude zabývat primárně vývojem a správou e-shopů a správa a údržba serverů pro ni nebude hlavní oblastí. Pokud společnost outsourcuje správu a údržbu serveru a přenechá ji poskytovateli managed serverů, značně sníží náklady a bude se moci více zaměřit na vývoj e-shopů. Při outsourcování bude mít společnost také lepší možnost navyšování výkonu než při insourcingu. Stejně jako v případě provozu firemních webových prezentací by společnost musela vynaložit velké prostředky, aby se dostala na úroveň datacenter dodavatelů outsourcingu.

Provoz standardních e-shopů, který společnost poskytuje jako službu svým zákazníkům, kterým vytváří a spravuje standardní e-shopy, je vhodný outsourcovat.

3.7 Analýza služby „Vývoj, správa a provoz specializovaného e-shopu“

Tato služba je rozdělena stejně jako u případu standardního e-shopu na tři části. V první se jedná o samotný vývoj e-shopu programátory na základě podkladů společnosti a nasazení e-shopu na webový server, na kterém e-shop poběží. Součástí vývoje je i správa e-shopu z hlediska aktualizací zdrojového kódu. V druhé části se jedná o správu e-shopu z hlediska samotného obsahu – například změna nabízených cen u položek, změna nabízeného sortimentu a podobně. Třetí část je provoz e-shopu na serveru. Cílem této části je poskytnutí e-shopu návštěvníkům s garancí co největší dostupnosti.

3.7.1 Služba jako podpůrný proces společnosti

V tomto případě společnosti nebude vyhovovat některý ze standardně nabízených e-shopů a nechá si vyvinout e-shop na přímo na míru. Vzhledem k popsaným funkcím v části analýzy standardních e-shopů bude mít společnost v tomto případě velmi speciální požadavky. Tento případ se tedy bude týkat převážně velkých společností.

V následující části je služba posuzována vzhledem k jednotlivým částem.

3.7.1.1 Vývoj specializovaného e-shopu

Jelikož bude mít společnost speciální požadavky, bude muset v případě využívání vlastních zaměstnanců najmout vývojářské oddělení, které jí e-shop vytvoří. Přestože se tato situace týká převážně velkých společností, které si náklady na vývojářské oddělení budou moci v teorii dovolit, nevyužijí toto oddělení efektivně po delší dobu, jelikož v této situaci je služba podpůrným procesem společnosti a samotná údržba e-shopu z hlediska zdrojového kódu nebude každodenní záležitostí. Pokud využije společnost outsourcingu a nechá si vyvinout a udržovat e-shop od externí firmy, může platit variabilně podle skutečné potřeby. V případě využití vlastních zaměstnanců by se také musela starat o jejich vzdělávání, pokud by chtěla mít k dispozici vždy nejnovější technologie, což znamená pro společnost další náklady. V případě outsourcingu tento problém řešit nemusí, dodavatel sám drží krok s aktuálními technologiemi. Na druhou stranu je společnost poté odkázaná plně na schopnosti dodavatele a nemá možnost je ovlivnit. Je nutné vzít ale v úvahu, že se dodavatelé snaží vždy nabídnout co nejkvalitnější služby a udržovat své zaměstnance na špičkové úrovni, jelikož v dnešní době mají v této oblasti velkou konkurenci a mnoho zákazníků.

Při používání outsourcingu v této situaci nebude vyšší riziko *náchylnosti na změny zadání*, přestože se jedná o specifický e-shop, společnost stále poměrně přesně ví, co chce, a zadání nebude potřeba často měnit. Z pohledu *skrytých nákladů* musí společnost počítat se školením od dodavatele svých zaměstnanců,

3.7. Analýza služby „Vývoj, správa a provoz specializovaného e-shopu“

aby se naučili e-shop ovládat a používat, jelikož se jedná o speciálně vyvinutý e-shop a obecně na internetu nebudou k dispozici návody, jak s ním zacházet. Z hlediska rizika *chybných předpokladů* má společnost speciální požadavky a je větší pravděpodobnost, že bude potřebovat vyvíjet systém v budoucnu, je tedy nutné toto riziko omezit zvolením vhodného dodavatele. U této služby již půjdou hůře sestavit metriky a metody pro benchmarking, ale stále je to lepší než v případě vývoje komplexnějších systémů, projekt tak bude stále možné celkem dobře urdit a nehrozí vyšší riziko *slabého řízení projektu*.

Outsourcing se z výše uvedených důvodů jeví jako vhodná varianta pro tuto situaci.

3.7.1.2 Správa specializovaného e-shopu

Zde se jedná o správu samotného obsahu e-shopu, jako je například výměna a administrace zboží, práce s objednávkami a podobně. V rámci vývoje by si společnost měla nechat vytvořit takové prostředí, které tyto činnosti jednoduše umožňuje, jelikož to konec konců umožňují i již popsané standardní e-shopy. Na tuto činnost by tedy měla chtít společnost využít své vlastní zaměstnance, například členy marketingového oddělení, kteří samotný obsah vytvářejí. Tím společnost sníží náklady a ulehčí a zpřehlední samotný proces, jelikož v procesu nebude angažován další subjekt. Společnost díky vlastním zaměstnancům bude moci ihned měnit obsah e-shopu a přesně podle potřeby.

Na správu specializovaného e-shopu je vhodné použít vlastní zaměstnance stejně jako v případě standardního e-shopu.

3.7.1.3 Provoz specializovaného e-shopu

V této situaci mohou být speciálnější nároky na parametry serveru než v případě standardního e-shopu. Tato situace se ale bude týkat pravděpodobně především velkých společností, které mají větší rozpočet. Z tohoto pohledu nebudou mít tyto společnosti problém stejně jako v případě provozu náročnějších firemních webových prezentací u větších společností outsourcovat formou managed serverů, které jsou umístěny v datacentru dodavatele a o jejichž správu, údržbu, administraci a monitoring se stará přímo dodavatel. Jelikož se v této situaci jedná o podpůrný proces, společnost outsourcováním ušetří prostředky a bude mít možnost přesunout zdroje na její klíčové procesy pro business strategii.

Outsourcing je v této situaci vhodnější než insourcing.

3.7.2 Služba jako klíčový proces společnosti

V tomto případě společnost poskytuje vývoj/nasazení a úpravy specializovaných e-shopů a činnosti s tím spojené svým zákazníkům, respektive ostatním společnostem.

3.7.2.1 Tvorba a správa specializovaného e-shopu

V této situaci se společnost rozhoduje, zda bude tuto činnost provádět skrze své vývojářské oddělení, nebo pomocí externího dodavatele.

Na rozdíl od případu standardního e-shopu má tato služba větší rozsah zadání a pracnosti. Tuto činnost tedy bude muset provozovat již větší tým vývojářů a specialistů. Pokud se společnost rozhodne outsourcovat, přijde o zaměstnance s klíčovými znalostmi z této oblasti, čímž si omezí i možnost inovací. Při zajišťování vlastními zaměstnanci získá rychlejší odezvu ve vztahu se zákazníkem, dokáže lépe a přesněji odhadnout své možnosti a kapacity a nebude muset řešit vyjednávání s dalším subjektem.

Outsourcing této činnosti je v této situaci nevhodný a je lepší zajistit činnost pomocí vlastních zaměstnanců.

3.7.2.2 Provoz specializovaného e-shopu

V této situaci společnost poskytuje provozování specializovaného e-shopu jako doplňkovou službu k tvorbě a správě. Společnost může provozovat tuto činnost na vlastních serverech a spravovat ji pomocí vlastních zaměstnanců, nebo může tuto činnost outsourcovat pomocí poskytovatelů managed serverů.

V tomto případě společnost využije efektivněji vlastní server než v případě služby jako podpůrného procesu, jelikož na něj bude umisťovat e-shopy od více zákazníků. Server je ale nutný stále spravovat a udržovat. Stejně jako v případě standardních e-shopů se bude mnoho společností zabývat primárně vývojem a správou e-shopů a správa a údržba serverů pro ní nebude hlavní oblastí. Společnost značně sníží náklady při přenechání správy a údržby serverů poskytovatelům managed serverů a bude se moci více zaměřit na vývoj. Při outsourcování bude mít společnost také lepší možnost navyšování výkonu než při insourcingu. Provoz specializovaných e-shopů je tedy vhodný outsourcovat.

3.8 Analýza služby „Vývoj, správa a provoz standardního systému pro podporu obchodních aktivit firmy“

3.8.1 Služba jako podpůrný proces společnosti

V případě služby jako podpůrného procesu bude chtít společnost získat standardní systém, který jí pomůže ve vykonávání obchodních aktivit. Jde o standardní systém, který má obecně dostupné funkce, a společnost nemá žádné další speciální požadavky na systém. V této situaci se společnost rozhoduje, zda si nechá systém vyvinout a spravovat a provozovat vlastními zaměstnanci, respektive vývojářským oddělením, nebo si nechá systém vyvinout/dodat a spravovat a provozovat pomocí outsourcingu od externího subjektu.

3.8.1.1 Malé a střední společnosti

Vývoj standardního systému

Jelikož tato služba bude obecně náročnější než například firemní webová prezentace, bude zapotřebí na vývoj tým skládající se z více členů. Malým a středním společnostem se v této situaci nevyplatí takový tým přímo zaměstnávat, jelikož by pro něj nenašly využití po delší dobu a nevyužily by ho efektivně, protože služba zde představuje pouze podpůrný proces společnosti. Společnost by také musela vynaložit velké prostředky do vzdělávání těchto členů. Obecně by společnost přišla o zdroje a prostředky, které by mohla lépe využít pro její klíčové oblasti.

Při outsourcingu se zde může vyskytnout náchylnost k riziku na *nízké možnosti změn zadání* a zadání bude potřeba více upravovat v průběhu projektu. Na druhou stranu se jedná o standardní systém a společnost v tomto případě celkem ví, co chce a co požaduje přesně za funkce. Jelikož se jedná o standardní systém, dá se předpokládat, že zde bude méně *skrytých nákladů* než u specifitějšího systému. V případě využití vlastních zaměstnanců by navíc mohly narůst skryté náklady, jelikož společnost nebude mít s vývojem takové zkušenosti jako firma, která se vývojem přímo zabývá. Nehrozí zde příliš riziko *chybných předpokladů*, jelikož se jedná o standardní systém. V případě outsourcingu půjdou sestavit metriky a metody pro benchmark, společnost může nastavit milníky, u kterých bude kontrolovat postup dodavatele. Nehrozí zde tedy velké riziko *slabého řízení projektu*. U projektu se mohou vyskytovat v případě outsourcingu *šedé zóny*, pokud nedokáže společnost dostatečně přesně popsat zadání, jelikož se jedná ale o standardní systém, riziko zde není tak vysoké.

Vývoj standardního systému pro podporu obchodních aktivit firmy je vhodný v případě malých a středních společností, které mají tento proces jako podpůrný.

Správa a provoz standardního systému

V obecném případě půjde u menších a středních společností z hlediska správy a provozu o jednodušší aplikace, které poběží převážně na klientských počítačích, a společnost nebude mít specifitější požadavky na nasazení na server, propojení s databází a jinými systémy a podobně. Rozhodování o vhodnosti využití vlastních zaměstnanců nebo externího dodavatele bude v tomto případě podobné jako v případě správy a provozu klientských koncových stanic, s tím, že je zde potřeba jen spravovat konkrétní software, který již společnosti někdo dodal.

Pokud by se společnost rozhodla využívat pro správu a provoz vlastní zaměstnance, nevyužila by je v tomto případě efektivně, což je ještě více podpořeno tím, že se jedná o menší nebo střední společnost. Na druhou stranu při outsourcingu může společnost využít správy a provozu pouze v případech, kdy je to skutečně potřeba. Z tohoto hlediska je outsourcing efektivnější, než

3. PRAKTICKÁ ČÁST (OBECNÉ PŘÍPADY)

využívání vlastních zaměstnanců. Dodavatelé v dnešní době poskytují v podstatě okamžitou podporu na dálku přes vzdálené připojení. Tuto podporu navíc poskytují téměř nepřetržitě v pracovní době společnosti. Aby společnost takovéto neustálé podpory dosáhla, musela by zaměstnávat alespoň dva pracovníky v této oblasti, aby se mohli střídát/zastupovat podle potřeby a byli opravdu neustále k dispozici. To by pro společnost znamenalo velké náklady a prostředky vynaložené na tuto činnost by mohla využít lépe pro její klíčové procesy. V případě, že společnost bude outsourcovat vývoj systému, jak bylo popsáno v předchozí části, bude mít dodavatel více informací a znalostí o systému, což činí v této situaci outsourcing vhodný.

Správa a provoz standardního systému pro podporu obchodních aktivit firmy je vhodný outsourcovat v případě malých a středních společností, které mají tento proces jako podpůrný.

3.8.1.2 Velké společnosti

Vývoj standardního systému

U velkých společností už je diskutabilnější, zda využít outsourcing nebo vlastní zaměstnance. Větší společnost už má k dispozici více prostředků a teoreticky by si mohla dovolit vývojářské oddělení zafinancovat. Z hlediska efektivity se jí to ovšem opět nevyplatí, jelikož vývojářský tým nebude využit dlouhodobě a navíc ho společnost použije jen pro své potřeby, jelikož se jedná o podpůrný proces. Obecně by i v tomto případě společnost přišla o zdroje a prostředky, které by mohla lépe využít pro její klíčové procesy.

Náchylnosti outsourcingu k rizikům z literární rešerše jsou v tomto případě podobné jako u malých a středních společností.

Vývoj standardního systému pro podporu obchodních aktivit firmy je vhodný outsourcovat i v případě velkých společností, které mají tento proces jako podpůrný.

Správa a provoz standardního systému

V případě velkých společností může už jít o větší aplikace, které budou mít databázi umístěnou na serveru, a klienty, kteří s ní budou komunikovat. Zde se předpokládá, že společnost využila pro vývoj outsourcing, jak bylo popsáno v předchozí části.

Jelikož se jedná o velkou společnost, je pravděpodobné, že již bude mít ICT oddělení, které se jí stará o správu koncových stanic, serveru a podobně, protože má pro něj širší využití, jak už bylo popsáno v části analýzy služby *správy koncových stanic*. Pokud společnost takovým oddělením disponuje, vyplatí se jí nechat zaškolit si své vlastní zaměstnance od dodavatele, který jí software vyvinul, a následně přenechat správu a provoz systému vlastním zaměstnancům, jelikož tato činnost bude jejich pracovní náplní. Společnost v této chvíli nebude mít důvod navyšovat náklady za externí subjekt.

3.8. Analýza služby „Vývoj, správa a provoz standardního systému pro podporu obchodních aktivit firmy“

V případě velkých společností je tedy vhodnější ke správě a provozu standardních systémů pro podporu obchodních aktivit firmy využít vlastních zaměstnanců.

3.8.2 Služba jako klíčový proces společnosti

V případě služby jako klíčového procesu společnost vyvíjí a spravuje a provozuje standardní systémy pro podporu obchodních aktivit a nabízí je svým zákazníkům, respektive ostatním firmám. Společnost se v tomto případě rozhoduje, zda na vývoj a poskytování správy a provozu využít svých vlastních zaměstnanců, nebo si najmout externího dodavatele/vývojáře.

Jelikož se jedná o klíčový proces, společnost bude systém vyvíjet, spravovat a provozovat po delší dobu, pro více zákazníků a tím pádem bude mít i více zakázek. Společnost tak v tomto případě využije vlastní zaměstnance efektivně a najde pro ně dlouhodobější uplatnění.

Pokud společnost využije outsourcing, proces vývoje, správy a provozu se stane složitějším, jelikož bude muset jednat jednak se zákazníkem a jednak s externím dodavatelem, který bude systém za společnost vyvíjet, spravovat a provozovat. Jak už bylo zmíněno u případu, kdy byla služba jako podpůrný proces, je možné, že zadání bude potřeba více upravovat v průběhu projektu. Tím se společnost může dostat do různých problémů, jako je například situace, kdy zákazník posoudí drobnou změnu zadání jako ještě původní požadavek a nebude chtít za změnu platit, kdežto na druhé straně dodavatel to bude posuzovat jako nový požadavek a změnu bude chtít zaplatit. Mohou se zde tím pádem vyskytnout *skryté náklady* a *šedé zóny* a služba bude trpět na *slabé řízení projektu*. Společnost také při použití outsourcingu přijde o zaměstnance s klíčovými znalostmi z oblasti a sníží svou schopnost inovace.

Obecně outsourcing není vhodný pro službu *vývoj, správa a provoz standardního systému pro podporu obchodních aktivit firmy*, když slouží jako klíčový proces pro společnost, a je lepší využít vlastních zaměstnanců.

Outsourcing ovšem může být vhodný v situaci, kdy se například jedná o malou společnost, která začíná vyvíjet a potřebuje nastartovat svůj business. V takovém případě ještě nemusí mít plně uzpůsobenou zaměstnaneckou strukturu a mohou jí tak chybět zaměstnanci s potřebnými znalostmi pro zakázku, kterou obdržela. V takovém případě může jednorázově využít outsourcingu, aby zaplnila mezeru ve znalostech a byla schopná zakázku splnit. Jelikož se ale jedná o standardní systémy, měla by se v dlouhodobém měřítku snažit využít vlastních zaměstnanců.

3.9 Analýza služby „Vývoj, správa a provoz specifického systému pro podporu obchodních aktivit firmy“

3.9.1 Služba jako podpůrný proces společnosti

Společnost bude chtít v případě služby jako podpůrného procesu získat specifický systém, který jí pomůže ve vykonávání obchodních aktivit. V této situaci jde o specifitější systém vytvářený více na míru společnosti a jejím specifitějším požadavkům. Společnost se zde rozhoduje, zda si nechá systém vyvinout a spravovat a provozovat vlastními zaměstnanci, respektive vývojářským oddělením, nebo si nechá systém vyvinout/dodat a spravovat a provozovat pomocí outsourcingu od externího subjektu. Jelikož se jedná o specifický systém, předpokládá se zde v obecném případě, že bude zapotřebí většího vývojářského oddělení, které bude mít více vývojářů a bude se také skládat z analytiků, softwarových, business a test architektů, databázových specialistů a podobně.

3.9.1.1 Malé a střední společnosti

Vývoj specifického systému

Jak už bylo řečeno v předchozí části, jedná se o specifický systém a na vývoj bude potřeba více vývojářů a různých specialistů, než tomu bylo v příkladu se standardním systémem. Malým a středním společnostem se tím pádem v této situaci o to více nevyplatí takový tým přímo zaměstnávat, jelikož by ho nevyužily efektivně a nenašly by pro něj využití po delší dobu, protože zde služba představuje pouze podpůrný proces společnosti. Společnost by také musela vynaložit o to větší prostředky do vzdělávání těchto členů. Obecně by společnost přišla o zdroje a prostředky, které by mohla lépe využít pro její klíčové oblasti stejně jako v případě vývoje standardního systému.

Oproti standardnímu systému bude v této situaci při outsourcingu větší náchylnost k riziku na *nízké možnosti změn zadání* a zadání bude potřeba více upravovat v průběhu projektu, protože společnost nemusí ihned vědět, co všechno přesně požaduje. To zároveň znamená, že se může vyskytnout více *skrytých nákladů*, jelikož společnost neodhadne přesně náročnost projektu. Na druhou stranu dodavatel má s vývojem větší zkušenosti, protože tuto činnost provozuje pravidelně a podílí se na více projektech, a bude schopen lépe odhadnout náročnost projektu než samotná společnost, která by využívala vlastních zaměstnanců. Zároveň s tím se při využívání outsourcingu zmenší riziko *chybných předpokladů*, jelikož má dodavatel větší zkušenosti s touto činností. V případě outsourcingu bude potřeba sestavit metriky a milníky, aby společnost mohla kontrolovat postup dodavatele a mohla tak snížit riziko *slabého řízení projektu*. Jelikož se jedná o specifický systém, může se zde v případě outsourcingu vyskytovat více *šedých zón*. Je tedy nutné, aby společnost vě-

3.9. Analýza služby „Vývoj, správa a provoz specifického systému pro podporu obchodních aktivit firmy“

novala pozornost výběru dodavatele a snažila se zvolit takového, který bude spolehlivý a důvěryhodný.

Vývoj specifického systému pro podporu obchodních aktivit firmy, kdy je tato činnost podpůrný proces, je pro malé a střední společnosti vhodný outsourcovat z výše uvedených důvodů.

Správa a provoz specifického systému

V obecném případě půjde u menších a středních společností stále z hlediska správy a provozu o jednodušší aplikace, které poběží převážně na klientských počítačích. Jelikož se jedná o specifický systém, mohou se vyskytovat i specifičtější požadavky na nasazení na server, propojení s databází a jinými systémy a podobně. Protože se ale jedná o malé a střední společnosti, nebude stále správa tak složitá. Rozhodování o vhodnosti využití vlastních zaměstnanců nebo externího dodavatele bude v tomto případě podobné jako v případě správy a provozu klientských koncových stanic, s tím, že je zde potřeba jen spravovat konkrétní software, který již společnosti někdo dodal.

Pokud by se společnost rozhodla využívat pro správu a provoz vlastní zaměstnance, nevyužila by je efektivně ani v případě specifického systému. Na druhou stranu při outsourcingu může společnost využít správy a provozu pouze v případech, kdy je to je skutečně potřeba. Z tohoto pohledu je outsourcing efektivnější než využívání vlastních zaměstnanců. Z hlediska nákladů je zde stejná situace jako v případě standardních systémů. V případě, že společnost bude outsourcovat vývoj systému, jak bylo popsáno v předchozí části, bude mít dodavatel více informací a znalostí o systému, čemuž nahrává i fakt, že se jedná o specifický systém, který není moc rozšířený mezi ostatními společnostmi.

Správa a provoz specifického systému pro podporu obchodních aktivit firmy je z výše uvedených důvodů vhodný outsourcovat v případě malých a středních společností, které mají tento proces jako podpůrný.

3.9.1.2 Velké společnosti

Vývoj specifického systému

Stejně jako v případě standardních systémů ani zde velká společnost nevyužije efektivně vývojářské oddělení. Společnost by tak opět přišla o zdroje a prostředky, které by mohla lépe využít pro její klíčové procesy. V tomto případě se bude jednat ještě o větší množství zdrojů a prostředků, jelikož se jedná o specifický systém a vývoj tak bude v tomto případě náročnější, a to jak z finančního hlediska, tak z hlediska časového. Náchylnosti outsourcingu k rizikům z literární rešerše jsou v tomto případě podobné jako u malých a středních společností.

Pro velké společnosti je vývoj specifických systémů pro podporu obchodních aktivit firmy vhodný outsourcovat v případě, že se jedná o podpůrný proces.

Správa a provoz specifického systému

U velkých společností půjde pravděpodobně o větší systémy, které budou vyžadovat databázi umístěnou na serveru, a klienty, kteří s ní budou komunikovat. Předpokládá se, že společnost využila pro vývoj outsourcing, jak bylo popsáno v předchozí části.

Vzhledem k tomu, že se jedná o specifický systém vyvíjený pro velkou společnost, je pravděpodobné, že bude potřebovat propojení se svými ostatními systémy, které používá. Dále je pravděpodobné, že velká společnost má v obecném případě ICT oddělení, které se jí stará o správu koncových stanic, serveru a ostatních aplikací, s kterými bude tento specifický systém potřebovat propojit. Společnosti se tak vyplatí nechat si zaškolit své vlastní zaměstnance od dodavatele, který jí software vyvinul, a následně přenechat správu a provoz systému vlastním zaměstnancům, jelikož tato činnost bude jejich pracovní náplní. A jelikož její vlastní zaměstnanci budou mít o prostředí a těchto systémech větší přehled a znalosti než v případě dodavatele, je vhodné, aby se na správě a provozu systému podíleli.

Z výše uvedených důvodů je tedy vhodné, aby velké společnosti využily vlastních zaměstnanců ke správě a provozu specifických systémů pro podporu obchodních aktivit firmy v situaci, kdy se jedná o podpůrný proces společnosti.

3.9.2 Služba jako klíčový proces společnosti

V případě služby jako klíčového procesu společnost vyvíjí a spravuje a provozuje specifické systémy pro podporu obchodních aktivit a nabízí je svým zákazníkům, respektive ostatním firmám. Společnost se v tomto případě rozhoduje, zda na vývoj a poskytování správy a provozu využít svých vlastních zaměstnanců, nebo si najmout externího dodavatele/vývojáře.

Jelikož se jedná o klíčový proces, společnost bude systém vyvíjet, spravovat a provozovat po delší dobu, pro více zákazníků, a tím pádem bude mít i více zakázek. Společnost tak v tomto případě využije vlastní zaměstnance efektivně a najde pro ně dlouhodobější uplatnění.

Pokud společnost využije outsourcing, proces vývoje, správy a provozu se stane stejně jako v případě standardního systému složitějším, jelikož bude muset jednat jednak se zákazníkem a jednak s externím dodavatelem, který bude systém za společnost vyvíjet, spravovat a provozovat. Jelikož se jedná v tomto případě o specifický systém, je oproti vývoji, správě a provozu standardního systému větší riziko, že se bude zadání v průběhu projektu více měnit. Pokud by společnost outsourcovala činnost, mohla by se tak dostat do různých problémů, jako je například situace, kdy zákazník posoudí drobnou změnu zadání ještě jako původní požadavek a nebude chtít za změnu platit, kdežto na druhé straně dodavatel to bude posuzovat jako nový požadavek a změnu bude chtít zaplatit. Mohou se zde tím pádem vyskytnout *skryté náklady* a *sedé zóny* a služba bude trpět na *slabé řízení projektu*. Společnost také

3.10. Analýza služby „Správa a provoz systému plánování podnikových zdrojů (ERP, účetní program)“

při použití outsourcingu přijde o zaměstnance s klíčovými znalostmi z oblasti a sníží svou schopnost inovace.

Outsourcing není obecně vhodný pro službu *vývoj, správa a provoz specifického systému pro podporu obchodních aktivit firmy*, jestliže slouží jako klíčový proces pro společnost.

U standardního systému bylo zmíněno, že outsourcing ovšem může být výhodný v situaci, že se jedná o malou společnost, která začíná na trhu, potřebuje nastartovat svůj business a nemá dostatek zaměstnanců, které by potřebovala na splnění zakázky. V takovém případě je i zde vhodné outsourcovat.

Oproti standardním systémům mohou mít také zákazníci v případě specifických systémů velmi speciální požadavky, které vyžadují velmi specifické technologie, s kterými společnost nemusí mít zkušenosti. Toto platí i v případě, že se jedná o střední a velké společnosti poskytující vývoj systémů. V takovém případě je vhodné využít částečně outsourcing pro splnění těchto velmi speciálních požadavků.

3.10 Analýza služby „Správa a provoz systému plánování podnikových zdrojů (ERP, účetní program)“

Jedná se o službu, kdy společnost buď využívá systém pro plánování podnikových zdrojů (ERP, účetní program) a potřebuje zajistit jeho správu a provoz, nebo poskytuje v rámci vývoje tohoto systému podporu ve správě a provozu.

3.10.1 Služba jako podpůrný proces společnosti

V této situaci společnost využívá systém, například si ho zrovna zakoupila od dodavatele, a chce zajistit jeho správu a provoz. Společnost se zde rozhoduje, zda na službu využije své ICT oddělení, nebo využije externího dodavatele.

3.10.1.1 Malé společnosti

Jak vyplývá z analýzy služby *správa a provoz koncových stanic*, nepředpokládá se, že by malé a menší střední společnosti disponovaly ICT oddělením, jelikož by ho nevyužily efektivně. V této situaci by tedy společnost uvažovala v případě využití vlastních zaměstnanců o zaměstnání nového pracovníka, který by spravoval tento systém. U malých a menších středních společností se dá předpokládat, že budou využívat systém v menším rozsahu, což znamená, že budou například využívat účetní program jako desktopovou aplikaci, pouze na několika počítačích, nebudou mít rozsáhlé napojení na databázi na serveru a data se budou nacházet přímo v desktopové aplikaci. Situace je tedy v tomto případě podobná jako při *správě a provozu standardních systémů pro podporu obchodních aktivit firmy* v případě malých a středních společností.

3. PRAKTICKÁ ČÁST (OBECNÉ PŘÍPADY)

Pokud by se společnost rozhodla využívat pro správu a provoz vlastní zaměstnance, nevyužila by je dostatečně efektivně. Oproti tomu při outsourcingu může společnost využít správy a provozu pouze v případech, kdy je to je skutečně potřeba. Outsourcing je tak v této situaci efektivnější než využívání vlastních zaměstnanců. Stejně jako v případě *správy koncových stanic* dodavatelé v dnešní době poskytují v podstatě okamžitou podporu na dálku přes vzdálené připojení. Tuto podporu navíc poskytují téměř nepřetržitě v pracovní době společnosti. Dodavatel také v tomto případě bude znát lépe vyvinutý systém než v případě vlastních zaměstnanců, jelikož ho společnost dodal. Aby společnost dosáhla takových kvalit služby jako v případě outsourcingu, musela by zaměstnávat alespoň dva pracovníky v této oblasti, kteří by se střídali/zastupovali podle potřeby a společnost by tak musela platit velké náklady.

Správa a provoz systému plánování podnikových zdrojů je v případě malých a menších středních společností z výše uvedených důvodů vhodnější outsourcingovat.

3.10.1.2 Střední a velké společnosti

V případě větších středních a velkých společností je pravděpodobné, že budou mít svá vlastní ICT oddělení, jelikož je využijí efektivněji, jak již bylo popsáno v části *správa koncových stanic*. Dá se předpokládat, že společnost bude využívat systém ve větším rozsahu, bude ho využívat více zaměstnanců a bude navázán na databázi a ostatní systémy společnosti. Dále se dá předpokládat, že společnost má systém vytvořený od externího dodavatele, což vyplývá z poznatků z části analýzy služby *vývoj standardního systému pro podporu obchodních aktivit firmy*. V této situaci bude mít nejvíce znalostí o interním prostředí společnosti její ICT oddělení a zároveň nejvíce znalostí o systému bude mít dodavatel. V tomto případě se tedy vyplatí společnosti spojit využití vlastních zaměstnanců s outsourcingem, nechat si zaškolit své vlastní zaměstnance a následně jim přenechat správu a provoz systému. Pokud by poté došlo k situaci, že zaměstnanci nejsou schopni vyřešit nějaký problém, který u správy a provozu systému nastane, využije společnost opět podporu externího dodavatele a její vlastní zaměstnanci vyřeší problém s jeho pomocí.

3.10.2 Služba jako klíčový proces společnosti

V tomto případě společnost nabízí správu z hlediska zdrojového kódu a zajištění provozu systémů plánování podnikových zdrojů pro své zákazníky, kterým tyto systémy dodává. Společnost se rozhoduje, zda pro tuto činnost využít vlastní zaměstnance nebo externího dodavatele.

Jelikož se jedná o klíčový proces společnosti a společnost systém vyvíjí, bude mít o jeho vlastnostech, požadavcích a problémech největší přehled. Využití externího dodavatele oproti vlastním zaměstnancům by tak mohlo celý

3.11. Analýza služby „Správa a provoz systému vztahů se zákazníky (CRM)“

proces zkomplikovat, jelikož dodavatel by neměl sto procentní přehled o systému a společnost by navíc musela jednat jak se zákazníkem, tak s dodavatelem. Při využití externího dodavatele oproti vlastním zaměstnancům by se také mohla tím pádem zhoršit kvalita poskytovaných služeb, což by mohlo vyústit v nespokojené zákazníky, a společnost by tak postupně přicházela o zisky. Společnost navíc v této situaci využije vlastní zaměstnance poskytující správu a provoz systému z ekonomického systému efektivně, jelikož tuto službu bude poskytovat více zákazníkům a po delší časové období.

V obecném případě je tedy na službu správy a provozu systému plánování podnikových zdrojů výhodnější využít vlastní zaměstnance, jestliže se jedná o klíčový proces společnosti.

3.11 Analýza služby „Správa a provoz systému vztahů se zákazníky (CRM)“

Jedná se o službu, kdy společnost buď využívá systém vztahů se zákazníky (CRM) a potřebuje zajistit jeho správu a provoz, nebo poskytuje v rámci vývoje tohoto systému podporu ve správě a provozu.

3.11.1 Služba jako podpůrný proces společnosti

Společnost používá systém, který jí poskytl dodavatel, a nyní chce zajistit jeho správu a provoz. Společnost se zde rozhoduje, zda na službu využije své vlastní zaměstnance v podobě ICT oddělení, nebo zda využije outsourcing v podobě externího dodavatele.

3.11.1.1 Malé a střední společnosti

Situace je podobná jako v případě *správy a provozu systému plánování podnikových zdrojů*, nepředpokládá se, že by malé a střední společnosti disponovaly ICT oddělením, jelikož by ho nevyužily efektivně. V případě CRM systému půjde u malých a středních společností pravděpodobně v obecném případě o webovou aplikaci, kterou bude využívat více zaměstnanců, kteří k ní budou přistupovat pomocí webového prohlížeče, a aplikace nebude vyžadovat specifitější napojení na specifické systémy společnosti. Společnost tak v tomto případě využije hostovaného řešení CRM u dodavatele, jako je například Microsoft Dynamics CRM Online [29]. V rámci hostovaného řešení se o správu a provoz stará přímo dodavatel a společnost tak nemusí pro tento proces využívat vlastní zaměstnance.

Pokud by se společnost rozhodla využít spíše nějaký z open-sourcových systémů typu Zurmo [30] nebo SugarCRM [31], je situace podobná jako v případě *webových firemních prezentací* nebo *specifických e-shopů* a společnosti se opět vyplatí využít outsourcing před vlastními zaměstnanci.

3. PRAKTICKÁ ČÁST (OBECNÉ PŘÍPADY)

Pro malé a střední společnosti je tedy vhodné správu a provoz systému vztahů se zákazníky outsourcovat v případě podpůrného procesu.

3.11.1.2 Velké společnosti

Velké společnosti budou mít pravděpodobně oproti menším společnostem specifictější požadavky na propojení CRM s jejich ostatními různými specifickými systémy. Dá se předpokládat, že společnost využije pro vývoj CRM externího dodavatele stejně jako v případě *vývoje specifického systému pro podporu obchodních aktivit firmy*. Je také pravděpodobné, že velká společnost bude mít v obecném případě server, na kterém již bude provozovat nějaký systém, jako je například *systém pro podporu obchodních aktivit firmy*. Jak již bylo řečeno v předešlých částech, velké společnosti budou mít ICT oddělení, které jim bude spravovat server, koncové stanice a podobně. Situace je tedy podobná jako *správa a provoz specifického systému pro podporu obchodních aktivit firmy*, společnosti se vyplatí nechat si zaškolit své vlastní zaměstnance od dodavatele, který jí software vyvinul, a následně přenechat správu a provoz systému vlastním zaměstnancům, jelikož tato činnost bude jejich pracovní náplní.

Pro velké společnosti je tedy vhodné využít pro správu a provoz systému vztahů se zákazníky vlastní zaměstnance v případě podpůrného procesu.

3.11.2 Služba jako klíčový proces společnosti

V této situaci společnost nabízí správu z hlediska zdrojového kódu a zajištění provozu systému vztahů se zákazníky (CRM) pro své zákazníky, kterým tento systém dodává. Společnost se rozhoduje, zda bude tuto činnost insourcovat nebo outsourcovat.

Protože se jedná o klíčový proces, společnost bude mít o systému větší přehled, než by měl dodavatel, který by zajišťoval správu a provoz systému v obecném případě. Celý proces by se tedy zkomplikoval při využití externího dodavatele oproti vlastním zaměstnancům jako v případě *správy a provozu systému plánování podnikových zdrojů*. Kvalita služeb by se tím pádem zhoršila při využívání externího dodavatele. Společnost v tomto případě využije vlastní zaměstnance efektivně, jelikož tuto službu bude poskytovat více zákazníkům a po delší časové období.

V obecném případě se společnosti vyplatí na správu a provoz systému vztahů se zákazníky využít vlastních zaměstnanců, jestliže se jedná o klíčový proces.

Jak už bylo zmíněno v případě služby jako podpůrného procesu, CRM bude dodáván pravděpodobně ve formě webové aplikace. Zákazníci ve formě menších a středních podniků si mohou přát od společnosti obdržet hostované řešení, kdy aplikace poběží na serveru společnosti. V tomto případě nastane podobná situace jako u *provozu specializovaného e-shopu* nebo *provozu fi-*

3.11. Analýza služby „Správa a provoz systému vztahů se zákazníky
(CRM)“

remních webových prezentací a společnosti se z důvodů uvedených v těchto situacích vyplatí provoz outsourcovat.

Praktická část (Případová studie)

V této části je popsána služba „provoz firemní webové prezentace“. Hlavní rozdíl oproti obecné části spočívá v konkrétním ekonomickém vyčíslení poplatků spojených se zajištěním služby.

4.1 Analýza služby „Provoz firemní webové prezentace“

Webová prezentace musí běžet na nějakém serveru, který poskytuje přístupnost pro všechny návštěvníky stránek. U této oblasti se požaduje především nepřetržitá dostupnost webové prezentace.

4.1.1 Služba jako podpůrný proces společnosti

Společnost si může pořídit vlastní server, o který se bude starat pomocí vlastních zdrojů. Pořízení a následná správa a provoz vlastního serveru může být velmi nákladná záležitost. Společnost musí mít navíc v takovém případě dostatečné datové připojení, které zvládne provoz webové prezentace. Vybudování a financování chodu takové linky může být opět velmi nákladná záležitost. V případě insourcingu se společnost také musí starat o zálohování a monitoring serveru.

Všechny tyto problémy společnosti odpadnou, pokud pro provoz firemní webové prezentace využije webhostingu některého z provozovatelů této služby – například [20], [21], [22]. Při outsourcingu společnost platí pravidelnou roční částku za službu a nemusí řešit počáteční investici do serveru, náklady v podobě mezd zaměstnanců, kteří by server spravovali, udržovali a monitorovali, a náklady spojené se samotným fyzickým umístěním serveru. V případě outsourcingu se společnost nebude muset starat ani o problém s dostatečným datovým

připojením. Poskytovatelé webhostingu poskytují v rámci paušálu pravidelné aktualizace, zálohy a hlavně dostupnost, která se obvykle pohybuje kolem 99,9 %. Poskytovatelé webhostingu také obvykle poskytují flexibilní balíčky, kdy si společnost může například zvýšit podle potřeby diskový prostor pro prezentaci, zvýšení doby uchování záloh a podobně. K těmto webhostingům je také poskytován prostor pro e-maily, což ocení zejména malé a střední společnosti, které tak mohou spojit dvě služby v jednu. Nevýhoda v outsourcingu této služby spočívá v závislosti na poskytovaných technologiích dodavatelem, které společnost nemůže nijak změnit. Některé webové prezentace by mohly běžet na ne zcela běžných technologiích a webhosting by tak u nich nemusel být z důvodu technických omezení možný. I to se dá ovšem řešit formou pronájmu managed serverů, které jsou sice dražší, ale poskytují možnost přidání potřebných technologií.

4.1.1.1 Malé a střední společnosti

Outsourcingu provozu firemní webové prezentace v podobě webhostingu se velmi vyplatí u malých a středních společností.

Tyto společnosti by mohly využít například tarifu *Business* od společnosti *Onesolution* [20]. Za cenu 1 188 Kč bez DPH za rok získají 10 GB prostoru pro webovou prezentaci a 4 GB prostoru pro emaily. V rámci tarifu navíc získají garanci dostupnosti 99,99 %, dobu uchování zálohy po dobu 21 dnů, antivir, antispam a aktivní monitoring.

Dalším příkladem je webhosting *Český hosting* od společnosti *THINline interactive* [21], který stojí 1 000 Kč bez DPH za rok. V rámci tohoto webhostingu získá společnost 10 GB prostoru pro webovou prezentaci a 10 GB prostoru pro emaily. V tarifu je zahrnutá garance dostupnosti 99,95 %, dobu uchování zálohy po dobu 7 dní, antivir, antispam a aktivní monitoring.

Třetím příkladem je tarif *Home* od společnosti *Active24* [22], který stojí 1 548 Kč bez DPH za rok. V rámci tohoto tarifu získá společnost 10 GB prostoru, který může libovolně rozdělovat mezi prostor pro webovou prezentaci a prostor pro emaily. V rámci tarifu je poskytnuta garance dostupnosti 99,9 %, doba uchování zálohy po dobu přibližně jednoho měsíce, antivir, antispam a aktivní monitoring.

Poskytovatelé webhostingu se starají o aktualizace serveru a služeb pro chod webových aplikací. Webhostingy také podporují opensource aplikace, které společnosti budou pravděpodobně využívat, jak již bylo popsáno v části zabývající se *tvorbou a správou firemní webové prezentace*.

Pokud by společnost insourcovala tuto činnost, musela by v první fázi koupit server, který ji může vyjít na 100 000 Kč. Na zmíněný monitoring a správu serveru by musela zaměstnávat minimálně dva pracovníky, kde by každému musela platit odhadem 29 000 Kč za měsíc [32]. Mezi další náklady by patřily výdaje za energie a datové připojení. Je tedy vidět, že z finančního hlediska se společnosti velmi vyplatí činnost outsourcingovat. V případě insourcingu by

společnost také měla problém, že by jí server postupně technologicky stárnul a za pár let by ho musela obnovit, v případě outsourcingu se o toto opět nemusí starat.

Z uvedených kvalitativních a finančních výhod je provoz firemní webové prezentace velmi vhodný outsourcovat pro malé a střední společnosti.

4.1.1.2 Velké společnosti

U velkých společností je pravděpodobnější, že už mohou mít nějaký server, na kterém provozují například systém pro podporu obchodních aktivit firmy. Provoz tohoto systému by se v tom případě dal spojit i s provozem firemní webové prezentace a nebylo by potřeba tuto činnost outsourcovat.

V případě, že server nemají, nebo na něm nechtějí provozovat webové prezentace, nastane podobná situace jako u menších a středních společností. V tomto případě budou mít ovšem velké společnosti pravděpodobně větší požadavky na webhosting. Můžou tedy například využít dražšího tarifu *Premium* od společnosti *Onesolution* [20], který stojí 1 800 Kč bez DPH nebo tarifu *Business* od společnosti *Active24* za cenu 2 988 Kč bez DPH za rok, které poskytují lepší parametry z hlediska výkonu. Společnost tak získá výhody, které již bylo zmiňováno u menších a středních podniků.

Pokud by měla společnost velmi specifické požadavky na technologie, může outsourcovat formou managed serverů, například od společnosti *Superhosting* [33], *Onesolution* [34] nebo *Active24* [35]. U této formy si společnost pronajímá server, který je umístěn v datacentru dodavatele. Dodavatel se v rámci managed serveru stará o údržbu a administraci systému, monitoring a hardwarovou údržbu serveru a je schopen dodat SW vybavení podle požadavků klienta. Dodavatel dále poskytuje garanci dostupnosti a vyhrazenou datovou konektivitu. Základní cena za tento server se pohybuje kolem 3 080 Kč bez DPH za měsíc, společnost si ovšem může vybrat i z výkonnějších serverů podle jejích potřeb nebo si server nakonfigurovat přesně na míru. V tomto případě se společnosti vyplatí outsourcovat provoz webové prezentace stejně jako v případě malých a středních společností.

4.1.2 Služba jako klíčový proces společnosti

V tomto případě společnost nabízí provoz firemní webové prezentace jako další službu v rámci vývoje a správy firemních webových prezentací zákazníkům. Společnost může provozovat tuto činnost na vlastních serverech, nebo může tuto činnost outsourcovat pomocí poskytovatelů managed serverů.

V této situaci je již pro společnost výhodnější mít vlastní server než v případě, kdy byla služba podpůrným procesem společnosti. Společnost bude na server umísťovat více projektů, protože má více zákazníků. Server tak v tomto případě lépe využije. Server je ale nutné stále spravovat a udržovat, což bude pro společnost jednodušší a výhodnější, pokud tuto činnost outsourcuje a pře-

4. PRAKTICKÁ ČÁST (PŘÍPADOVÁ STUDIE)

nechá ji poskytovatelům managed serverů. Outsourcing má oproti insourcingu také výhodu v lepší škálovatelnosti výkonu, kdy si společnost pouze měsíčně připlatí za vyšší výkon a nemá s tím další starosti. Při provozování serverů ve vlastních prostorách by se také společnost musela starat o fyzické zázemí pro servery. Prostory pro provozování serverů jsou velmi rozlehlé a je potřeba také počítat se zabezpečením v podobě kamerového systému a ochranné služby. Společnost by také musela poskytovat dostatečnou konektivitu pro zákazníky. Aby se společnost dostala na stejnou úroveň, jakou mají datacentra poskytovatelů managed serverů, musela by vynaložit značné prostředky, které by ale jinak mohla použít na jinou činnost. Výhodu má insourcing oproti outsourcingu v tomto případě, že data budou uložena přímo u společnosti a nikdo jiný k nim nebude mít přístup, což tak v případě outsourcingu teoreticky nemusí být. Poskytovatelé managed serverů ovšem garantují ve smluvních podmínkách, že data nepostoupí dalším stranám a data náležitě zabezpečí.

Provoz firemních webových prezentací, který společnost poskytuje jako službu svým zákazníkům, kterým vytváří a spravuje firemní webovou prezentaci, je tedy vhodný outsourcovat.

Praktická část (Příklady z veřejných zakázek)

V této sekci praktické části jsou uvedeny vybrané příklady veřejných zakázek, které podporují posouzení vhodnosti využití outsourcingu u analyzovaných služeb z předešlých sekcí, především u případu velkých společností, kde je služba jako podpůrný proces společnosti. Informace o těchto zakázkách jsou veřejně dostupné na webových stránkách veřejných institucí. Pro tuto práci byly vybrány zakázky tří institucí: *Ministerstva financí ČR*, *České národní banky* a *Ministerstva zemědělství ČR*. Všechny tři instituce představují z pohledu velikosti velké společnosti.

5.1 Služba „Tvorba, správa a provoz firemní webové prezentace“

5.1.1 Veřejný informační portál Ministerstva financí ČR

Jedná se o projekt [36] z roku 2013, který zahrnoval změny uživatelského rozhraní informačního portálu a technologický upgrade redakčního prostředí ministerstva, které používá ministerstvo i pro potřeby resortního intranetu. V rámci projektu došlo k implementaci a úpravě modulů, které zajišťují nebo usnadňují správu obsahu napříč velkým počtem interních redaktorů. Na projekt využilo Ministerstvo financí ČR společnosti *FG Forrest, a.s.* [37] a *Internet Projekt, a.s.* [38]. Z profilů společností se dá usuzovat, že se jedná velikostí o střední společnosti, které poskytují služby převážně středním a velkým společnostem. Obě společnosti se zaměřují na webové a intranetové aplikace.

Z popisu projektu je vidět, že tvorba webové prezentace byla zajišťována pomocí outsourcingu a pro správu obsahu Ministerstvo financí ČR využívá vlastní zaměstnance.

5.1.2 Provedení úprav webu ČNB

Jedná se o projekt [39] České národní banky z roku 2014, který je rozdělen na dvě části. V první části poskytovatel webhostingu *GTS Czech s.r.o.* [40] zajišťuje dostatečnou výkonnost webhostingu pro službu GTS Security, kterou následně zprovozňuje. Ve druhé části společnost *NELASOFT Technologies, s.r.o.* [41] provádí úpravy a implementuje nové funkce redakčního systému ČNB. V rámci popisu nabídky se společnost *NELASOFT Technologies, s.r.o.* zmiňuje, že umožní uživatelsky přívětivé zadávání hodnot/dat pro redaktory systému. Společnost *GTS Czech s.r.o.* je poskytovatelem telekomunikačních služeb a datových center, řadí se mezi velké společnosti a poskytuje své služby přes třiceti pět tisícům zákazníků. Společnost *NELASOFT Technologies, s.r.o.* se zaměřuje na webové a intranetové aplikace, dá se odhadovat, že patří mezi střední společnosti a její zákazníci jsou převážně střední a velké společnosti.

Z popisu projektu se dá usoudit, že tvorba a provoz firemní webové prezentace jsou zajišťovány pomocí outsourcingu a na správu obsahu využívá Česká národní banka své vlastní zaměstnance.

5.2 Služba „Vývoj specifického systému pro podporu obchodních aktivit firmy“

5.2.1 Zajištění rozvoje, podpory a provozu IS ARES II

Jedná se o projekt [42] Ministerstva financí ČR z roku 2014. V rámci projektu společnost *Asseco central Europe, a.s.* [43] zajišťuje vývoj specifického systému v podobě rozvoje IS ARES II. V rámci rozvoje společnost rozšiřuje IS o nové funkce. Dále se podílí na podpoře provozu samotného IS. Společnost *Asseco central Europe, a.s.* se zaměřuje na vývoj specifických systémů pro podporu obchodních aktivit firem, řadí se mezi velké společnosti a poskytuje své služby převážně středním a velkým společnostem.

Ministerstvo financí ČR v tomto případě tak outsourcuje vývoj specifického systému pro podporu obchodních aktivit firmy.

5.2.2 SW pro potřeby interního auditu II

Jedná se o projekt [44] České národní banky z roku 2014. V rámci projektu společnost *Logen Ltd* [45] dodává specifický software pro potřeby interního auditu České národní banky. Společnost *Logen Ltd* se zaměřuje na vývoj specifických systémů pro podporu obchodních aktivit firem, dá se odhadovat, že se řadí mezi větší společnosti a poskytuje své služby převážně velkým společnostem. Česká národní banka tímto způsobem outsourcuje vývoj specifického systému. V rámci plnění Česká národní banka požaduje předání administrátorské a uživatelské dokumentace a zaškolení 4 administrátorů pro adminis-

traci a konfiguraci SW. Z toho se dá usuzovat, že Česká národní banka má své ICT oddělení, které se jí stará o správu koncových stanic.

Česká národní banka v tomto případě outsourcuje vývoj specifického systému pro podporu obchodních aktivit firmy a pravděpodobně využívá vlastní zaměstnance na správu a provoz systému, respektive na správu koncových stanic.

5.2.3 Systém elektronického oběhu účetních dokladů v oblasti došlých faktur

Jedná se o projekt [46] Ministerstva zemědělství ČR, respektive *Povodí Odry, státní podnik*, z roku 2014. Společnost *ARBES Technologies, s.r.o.* [47] v rámci projektu implementuje systém pro podporu procesu elektronického oběhu účetních dokladů v oblasti došlých faktur a následně zaškolí klíčové uživatele společnosti. Společnost *ARBES Technologies, s.r.o.* se zaměřuje na vývoj specifických systémů pro podporu obchodních aktivit firem, dá se odhadovat, že se řadí mezi větší společnosti a poskytuje své služby převážně středním a velkým společnostem.

Pro vývoj systému je tak v tomto případě využito outsourcingu.

5.3 Shrnutí příkladů z veřejných zakázek

Uvedené příklady veřejných zakázek podporují tvrzení z předchozích sekcí praktické části, že velké společnosti využívají outsourcing u služby „tvorba a provoz firemní webové prezentace“. Naopak pro službu „správa firemní webové prezentace“ využívají vlastních zaměstnanců. Dále je patrné, že velké společnosti využívají outsourcing u služby „vývoj specifického systému pro podporu obchodních aktivit firmy“. Při bližším prozkoumání profilů dodavatelů se dá usuzovat, že velké společnosti využívají střední a větší dodavatele, kteří se na danou oblast specializují a poskytují své služby středním a větším společnostem.

Praktická část (Závěr a implikace)

V praktické části práce byly vytvořeny modelové příklady pro každou ICT službu ze zadání vzhledem k různým parametrům. Tyto modely byly následně zanalyzovány a bylo pro ně vyhodnoceno, zda je výhodnější využít vlastních zaměstnanců společnosti, nebo outsourcingu v podobě externího dodavatele. Modely byly posuzovány z kvalitativních a ekonomických hledisek a při posuzování bylo využito získaných poznatků z literární rešerše.

Pro podporu vyhodnocení služeb u velkých společností, kde je služba jako podpůrný proces společnosti, byly využity vybrané příklady z veřejných zakázek.

Z vyhodnocení jednotlivých služeb vyplývá, že je pro společnosti výhodné outsourcovat vývoj systémů, webových prezentací a e-shopů, jestliže u nich tyto služby představují podpůrné procesy. Toto vyhodnocení potvrzují i příklady z veřejných zakázek v předchozí sekci praktické části. Z tohoto pohledu by se dodavatelé outsourcingu měli zaměřit na poskytování těchto služeb. Při bližším prozkoumání profilů dodavatelů, kteří se účastnili veřejných zakázek, je vidět, že se jedná o větší střední nebo větší společnosti. Z toho se dá usuzovat, že by se větší dodavatelé měli snažit poskytovat své služby větším společnostem a menší a střední dodavatelé by se měli snažit poskytovat služby menším a středním společnostem. Zaměření na vývoj je také vhodné pro dodavatele z důvodu, že v dnešní době chce skoro každá společnost nějaký systém na podporu jejích aktivit a pro dodavatele bude tak k dispozici velké množství zakázek.

Další zajímavou oblastí je provozování webových prezentací a e-shopů skrze webhostingy, případně poskytování managed serverů společností. Z vyhodnocení vyplývá, že se vyplatí outsourcovat tuto činnost jednak společností, u kterých tato služba představuje podpůrný proces, a jednak společností, u kterých služba tvoří částečně klíčový proces, například společnosti poskytující provoz firemní webové prezentace v rámci vývoje pro zákazníka. Z toho

by se dalo usuzovat, že by se mnoho dodavatelů mělo na tuto oblast zaměřit. Zde je ovšem nutné podotknout, že provozování datacenter se servery je z pohledu financování velmi náročné, obsahuje vysoké vstupní náklady a pro poskytování dostatečně kvalitních služeb je nutné zaměstnávat poměrně velký počet pracovníků. Nehledě na to, že dodavatel musí vlastnit dostatečně velkou budovu, aby se v ní datacentrum dalo provozovat. Tato oblast je tedy výhodná jen pro velké dodavatele, kteří si mohou dovolit vynaložit takové prostředky.

Správu koncových stanic, LAN a pevných telefonů a WAN sítí se zdá být také vhodné poskytovat, převážně menším a středním společnostem, u kterých tyto služby představují pouze podpůrné procesy a nebudou mít z ekonomických důvodů své vlastní ICT oddělení. Na druhou stranu bude v této oblasti pravděpodobně méně zakázek než v případě vývoje softwaru, a navíc jednotlivé zakázky budou menšího rozsahu. Při poskytování těchto služeb bude mít navíc dodavatel poměrně úzké zaměření. Z těchto důvodů se jeví tato oblast vhodná pro menší počet dodavatelů, kteří se budou v této oblasti specializovat.

Závěr

Tato bakalářská práce se zabývala výhodností zajištění vybraných informačních a komunikačních služeb vlastními zaměstnanci oproti využití externích dodavatelů v podobě outsourcingu.

V rámci literární rešerše bylo zjištěno, jaký je současný stav outsourcingu a jakou hraje roli v oblasti informačních a komunikačních technologií. Dále bylo zjištěno, jaké jsou důvody pro outsourcingování a jaké přináší outsourcing výhody společnostem. V poslední části literární rešerše byly popsány nevýhody a rizika, které outsourcing přináší.

V praktické části této práce byly zanalyzovány všechny vybrané služby z oblasti informačních a komunikačních technologií a následně u těchto služeb bylo provedeno posouzení, zda je pro ně výhodnější využít vlastních zaměstnanců, nebo outsourcingu v podobě externích dodavatelů. Do posuzování byly zahrnuty ekonomické i kvalitativní hlediska a pro každou službu bylo vytvořeno několik modelových příkladů s různými parametry, které mohou ovlivňovat výhodnost jednotlivých variant. Posouzení z praktické části byly ještě ve vybraných případech podpořeny příklady z veřejných zakázek.

V závěru praktické části byly popsány implikace pro dodavatele outsourcingu vzhledem k výsledkům posouzení jednotlivých služeb.

Tato bakalářská práce splnila všechny cíle, které měla definované, a měla by tak usnadnit čtenářům nalezení odpovědi na otázku, zda je výhodnější pro vybrané služby informačních a komunikačních technologií využít vlastní zaměstnance, nebo outsourcingu.

Literatura

- [1] Dvořáček, J.; Tyll, L.: *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. Praha: C. H. Beck, první vydání, 2010, ISBN 978-80-7400-010-2, 183 s.
- [2] Encyclopedia Britannica: *Outsourcing | economics [online]*. 2015, [cit. 2015-04-01]. Dostupné z: <http://www.britannica.com/EBchecked/topic/1016357/outsourcing>
- [3] Bruckner, T.; Voříšek, J.: *Outsourcing informačních systémů*. Praha: Eko-press, první vydání, 1998, ISBN 80-86119-07-6, 119 s.
- [4] KPMG Institutes: *State of the Outsourcing Industry 2013: Executive Findings [online]*. 2013, [cit. 2015-04-08]. Dostupné z: <http://www.kpmg-institutes.com/content/dam/kpmg/sharedservicesoutsourcinginstitute/pdf/2013/state-of-outsourcing-2013-exec-findings-hfs.pdf>
- [5] Deloitte: *Deloitte's 2014 Global Outsourcing and Insourcing Survey: 2014 and beyond [online]*. 2014, [cit. 2015-04-07]. Dostupné z: <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/strategy/us-2014-global-outsourcing-insourcing-survey-report-123114.pdf>
- [6] Gartner: *Forecast Analysis: IT Outsourcing, Worldwide, 1Q14 Update [online]*. 2014, [cit. 2015-04-07]. Dostupné z: <https://www.gartner.com/doc/2707918/forecast-analysis-it-outsourcing-worldwide>
- [7] Greaver, M. F.: *Strategic outsourcing: a structured approach to outsourcing decisions and initiatives*. New York: AMACOM, první vydání, 1999, ISBN 08-144-0434-0, 314 s.
- [8] IAOP: *Key Findings from the State of the Industry Survey 2014 [online]*. 2015, [cit. 2015-04-04]. Dostupné z: <http://www.iaop.org/SOTI/2014>

- [9] Earl, M. J.: The risks of outsourcing IT. *Sloan management review*, , č. 1, 1996.
- [10] Ferranti, M.: Outsourcing IT. *Network world*, ročník 22, č. 9, 2005: str. 47.
- [11] Gorla, N.; Somers, T. M.: The impact of IT outsourcing on information systems success. *Information and Management*, ročník 51, č. 3, 2014: s. 320–335, ISSN 0378-7206.
- [12] Goth, C.: The ins and outs of IT outsourcing. *IT Professional*, ročník 1, č. 1, 1999: s. 11–14, ISSN 15209202.
- [13] Artunian, J.: The Seven Deadly Sins Of Outsourcing. *Computerworld*, ročník 40, č. 19, 2006.
- [14] Aubert, B.; Patr, M.; Rivard, S.: Assessing the risk of IT outsourcing. In *Proceedings of the Thirty-First Hawaii International Conference on System Sciences*, 1998, ISBN 0-8186-8255-8, s. 685–692.
- [15] Barker, S. C.: Outsourcing The Right Way. *Computerworld*, ročník 41, č. 35, 2007: str. 39.
- [16] European Commission: *What is an SME?* 2015, [cit. 2015-05-01]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_en.htm
- [17] Quadro Net s.r.o.: *Outsourcing IT a správa IT | Quadro Net*. 2015, [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://www.quadronet.cz/outsourcing-it/?gclid=CKDwvr62h8UCFVTLtAod3DwACg>
- [18] Zeal s.r.o.: *Outsourcing IT*. 2015, [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://www.zeal.cz/tema-28-outsourcing-it.html>
- [19] COM PLUS CZ a.s.: *COM PLUS CZ a.s. - Outsourcing koncových stanic*. 2015, [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://www.complus.cz/cz/produkty/outsourcing-ict/16-outsourcing-koncovych-stanic>
- [20] ONEsolution s.r.o.: *Webhosting | ONEbit hosting*. 2015, [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <https://www.onebit.cz/cz/webhosting/>
- [21] THINline interactive s.r.o.: *Webhosting | Český hosting*. 2015, [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://www.cesky-hosting.cz/webhosting/>
- [22] ACTIVE24, s.r.o.: *Web hosting a kvalitní hosting - Active24*. 2015, [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <https://www.active24.cz/produkty-a-sluzby/webhosting/>
- [23] WordPress.org: *WordPress › Blog Tool, Publishing Platform, and CMS*. 2015, [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <https://wordpress.org/>

-
- [24] Portland Labs: *concrete5 - Free CMS / Open Source Content Management System*. 2015, [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://www.concrete5.org/>
- [25] Open Source Matters, Inc.: *Joomla! The CMS Trusted By Millions for their Websites*. 2015, [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://www.joomla.org/>
- [26] PrestaShop SA: *PrestaShop - Free ecommerce software*. 2015, [cit. 2015-04-21]. Dostupné z: <https://www.prestashop.com/>
- [27] OpenCart: *OpenCart - Open Source Shopping Cart Solution*. 2015, [cit. 2015-04-21]. Dostupné z: <http://www.opencart.com/>
- [28] MAGENTO, INC.: *Community and Enterprise eCommerce Solutions / Magento*. 2015, [cit. 2015-04-21]. Dostupné z: <http://magento.com/products/overview#community>
- [29] Microsoft: *Microsoft Dynamics CRM for Small/Midsize Businesses*. 2015, [cit. 2015-04-22]. Dostupné z: <http://www.microsoft.com/en-us/dynamics/crm-small-midsize-business.aspx>
- [30] Zurmo Inc.: *Zurmo / Open Source CRM Gamified*. 2015, [cit. 2015-04-22]. Dostupné z: <http://zurmo.org/>
- [31] SugarCRM: *Download Sugar Community Edition for Free / SugarCRM.com*. 2015, [cit. 2015-04-22]. Dostupné z: <http://www.sugarcrm.com/download-sugarcrm-community-edition-free-b>
- [32] LMC, s.r.o.: *Průměrný plat - Správce počítačové sítě - Platy.cz*. 2015, [cit. 2015-04-22]. Dostupné z: <http://www.platy.cz/platy/informacni-technologie/spravce-pocitacove-site>
- [33] SuperNetwork: *Managed servery / SuperHosting.cz*. 2015, [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: https://www.superhosting.cz/managed-servery#more_info
- [34] ONEsolution s.r.o.: *Full-managed servery / ONEbit hosting*. 2015, [cit. 2015-05-02]. Dostupné z: <https://www.onebit.cz/cz/servery/>
- [35] ACTIVE 24, s.r.o.: *Konfigurátor serverového řešení*. 2015, [cit. 2015-05-02]. Dostupné z: <https://servery.cz/server-na-miru/>
- [36] Ministerstvo financí ČR: *O projektu / Ministerstvo financí ČR*. 2013, [cit. 2015-05-03]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/o-projektu>
- [37] FG Forrest, a.s.: *FG Forrest - Dlouhodobě úspěšné weby*. 2015, [cit. 2015-05-06]. Dostupné z: <http://www.fg.cz/>

- [38] Internet Projekt, a.s.: *Internet Projekt, a.s. - Enterprise CMS a Web CMS, OpenText, SiteCore, RedDot, Portál, Intranet, Webdesign*. 2015, [cit. 2015-05-06]. Dostupné z: <http://www.i-projekt.cz/>
- [39] Česká národní banka: *E-ZAK ČNB - Veřejné zakázky*. 2015, [cit. 2015-05-03]. Dostupné z: https://ezak.cnb.cz/contract_display_159.html
- [40] GTS Central Europe: *GTS - Czech Republic*. 2015, [cit. 2015-05-06]. Dostupné z: <http://www.gts.cz/>
- [41] NELASOFT Technologies, s.r.o.: *Tvorba webových stránek a aplikací / NELASOFT Technologies, s.r.o.* 2015, [cit. 2015-05-06]. Dostupné z: <http://www.nelasoft.cz/cs/>
- [42] Ministerstvo financí ČR: *Zajištění rozvoje, podpory a provozu IS ARES II*. 2015, [cit. 2015-05-03]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/hospodareni/verejne-zakazky/2014/zajisteni-rozvoje-podpory-a-provozu-is-a-19189>
- [43] Asseco central Europe, a.s.: *Asseco Central Europe - Home*. 2015, [cit. 2015-05-06]. Dostupné z: <http://asseco.com/ce/home-cz/>
- [44] Česká národní banka: *E-ZAK ČNB - Veřejné zakázky*. 2015, [cit. 2015-05-03]. Dostupné z: https://ezak.cnb.cz/contract_display_196.html
- [45] Logen Ltd.: *Logen provides computer assisted audit tools and techniques*. 2015, [cit. 2015-05-06]. Dostupné z: <http://www.logen.bg/eng/>
- [46] Ministerstvo zemědělství: *E-ZAK MZE - Veřejné zakázky*. 2015, [cit. 2015-05-03]. Dostupné z: https://zakazky.eagri.cz/contract_display_3254.html
- [47] ARBES Technologies, s.r.o.: *ARBES / Softwarová řešení pro finanční instituce, obchodní společnosti a zdravotnické subjekty*. 2015, [cit. 2015-05-06]. Dostupné z: <http://www.arbes.com/>

Rejstřík pojmů a zkratek

Backsourcing Proces převodu outsourcovaných činností zpět k internímu provádění

CIO Chief Information Officer, ředitel informatiky

CMS Content Management System. Systém pro správu obsahu, umožňuje jednoduchou a rychlou editaci internetových stránek, v této práci webových prezentací.

ČNB Česká národní banka

Dodavatel V této práci používáno jako dodavatel outsourcingu.

IAOP International Association of Outsourcing

ICT Informační a komunikační technologie

IS Informační systém

IT Informační technologie

LAN Local Area Network. Počítačová lokální síť pokrývající malé geografické území.

Service-level agreement Smlouva mezi poskytovatelem služby a spotřebitelem. Snaží se co nejpřesněji definovat rozsah, úroveň a intenzitu poskytované služby.

SLA Service-level agreement

Společnost V této práci používáno pro subjekt, který se rozhoduje o outsourcingu.

SW Software

A. REJSTRÍK POJMŮ A ZKRATEK

WAN Wide Area Network. Počítačová síť pokrývající rozlehlé geografické území. Spojení více lokálních sítí, například datové propojení poboček.

Webhosting Webový hosting. Prostor pro webové stránky, často poskytovaná na cizím serveru.

Obsah přiloženého CD

readme.txt.....	stručný popis obsahu CD
src	
thesis	zdrojová forma práce ve formátu L ^A T _E X
text	text práce
thesis.pdf	text práce ve formátu PDF