

Některé ekonomické poznámky o podmíněnosti zapojování vnějších zdrojů v prostředí obrany

*Obranný systém je ekonomicky efektivní jen tehdy,
když je schopen plnit zadanou cílovou funkci
s minimálními celkovými náklady.*

Dieter Fritz-Assmus

Úvod

Ekonomie se zabývá otázkou rozdělování zdrojů a výstupů. Pokud existuje soukromé vlastnictví, probíhá toto rozdělování prostřednictvím směny. Ve směně může člověk získat komoditu, kterou potřebuje, ať už ke spotřebě nebo k dalšímu použití při výrobě, výměnou za nějakou jinou komoditu, které si cení méně. Člověk tak není nucen vyprodukovat si vše, co potřebuje k uspokojení svých potřeb, ale požadované statky může získat prostřednictvím směny.

Směna tedy umožňuje specializaci na ten druh činnosti, kterou je konkrétní jednotlivec schopen vykonávat nejefektivněji, resp. v níž má komparativní výhodu.

To mu umožní vyprodukovat více a díky směně také více spotřebovávat. Z mikroekonomie víme, že čím více člověk spotřebovává, tím vyšší má užitek. Směna tak zvyšuje užitek všech zúčastněných agentů včetně zapojování vnějších zdrojů v prostředí obrany. Přitom efektivnost zapojování vnějších zdrojů nevychází z politického rozhodnutí, i když se to tak na první pohled může zdát, ale především z ekonomických důvodů. Vycházíme z toho, že procesy zapojování vnějších zdrojů jsou součástí procesu mikroekonomie. Ekonomická teorie věnuje této otázce dostatečnou pozornost a ve svém důsledku vytváří teoretickou oporu pro procesy rozhodování v prostředí obrany a bezpečnosti.

Zapojování vnějších zdrojů – outsourcing – je v posledních letech předmětem rostoucího zájmu a oblastí zvýšených aktivit, nejen v soukromé sféře, ale i ve sféře veřejné. K této problematice v českém a zahraničním vojenském tisku z vojensko-odborného hlediska je publikováno mnoho příspěvků. [1] Od konce studené války a od počátku změn ve vnímání ohrožení, válkou využívají také ozbrojené síly čím dál více externích zdrojů než kdy předtím, především v oblasti služeb (stravování, opravy, transport, úklid apod.). Zdrojový rámec nás nutí hledat nové formy hospodaření v podmínkách AČR. [2]

Outsourcing vojenských podpůrných služeb pro soukromé společnosti byl jedním z nejnapadnějších znaků reformy a transformace ozbrojených sil v 90. letech. Jedním z průkopníků tohoto vývoje byla Velká Británie, kde labouristická vláda pokrokově rozšířila roli soukromých vojenských agentur při zabezpečování národních a mezinárodních bezpečnostních funkcí.

V současné době se začínají projevovat tendence využívání outsourcingu jako nástroje řízení efektivnosti a hospodárnosti i v podmínkách rezortu obrany ČR. Předmětem outsourcingu v rezortu obrany jsou činnosti v oblastech nemovité infrastruktury, služeb logistiky, dopravy, komunikační podpory apod.

Převod úkolů na vnější aktéry není však zcela neproblematický. Už Niccoló Machiavelli si povšiml, že žoldnéři a pomocné síly jsou neužiteční a nebezpeční a že stát, který se na

takovéto zbraně spoléhá, nebude nikdy schopen si zajistit bezpečnost. [3] Machiavelli popisuje důtklivými slovy nebezpečí, do něhož se vrhá klient při vlastní závislosti na dodavateli. Závislost může vzniknout tehdy, kdy už klient nemá nutné *know how* k tomu, aby za prvé sám plnil dané úlohy, a za druhé není už schopen v důsledku informační asymetrie, která vzniká ztrátou povědomí o věci, posoudit kvalitu práce dodavatele. Ovšem ne každé převedení pravomoci má za následek nepříjemnou závislost. Rozhodujícími faktory jsou druh úkolů, které jsou převedeny do soukromých rukou, a míra privatizace. Je otázkou, do jaké míry se AČR díky privatizaci úkolů stane závislá na soukromých podnikatelských subjektech ve vojenství.

V podstatě lze provést outsourcing u téměř každé formy výkonů. Jestliže se rozhodneme o převod vojenských činností na soukromé subjekty musíme vzít do úvahy transakční náklady, možné formy outsourcingu, za jakých podmínek je možno dosáhnout úspěchu, jaká jsou rizika, jak přistupovat k auditu outsourcovaných výkonů, které základní předpoklady musí být plněny aby outsourcing proběhl efektivně, zda přistoupit na outsourcing bojových činností, kde je hranice mezi *Public Private Partnership* a *outsourcing*, kdy neusilovat o outsourcing apod. To jsou hlavní otázky, na které se pokoušíme nalézt odpověď pomocí ekonomické teorie. Cílem outsourcovaných služeb je rozvoj rezortu obrany. [4]

1. Transakční náklady

Jakým způsobem se provádí směna vlastních vojenských výkonů za nakupované civilní výkony nahrazující vlastní vojenské výkony záleží na institucionálním uspořádání společnosti, v níž směna probíhá, a na transakčních nákladech. Jednotná definice transakčních nákladů však neexistuje. Kenneth Arrow definuje transakční náklady jako „náklady na provoz ekonomického systému“. Erik G. Furubotn a Rudolf Richter považují transakční náklady za „náklady na zdroje použité na tvorbu, udržování, používání, změnu atd. institucí a organizací“. Podle Douglassa C. Northe transakční náklady sestávají „z nákladů na zjištění podstatných vlastností předmětu směny a z nákladů na ochranu práv a kontrolování a vynucování dohod“. Thrainn Eggertsson zase o transakčních nákladech říká, že „transakční náklady jsou náklady, které vznikají, když jednotlivci směňují vlastnická práva k ekonomickým aktivům a vynucují svá výlučná práva“. Tyto definice však vyjadřují jinými slovy totéž. Furubotn a Richter (2000) pak rozlišují mezi tržními, manažerskými a politickými transakčními náklady.

Manažerské transakční náklady jsou spojeny s transakcemi prováděnými uvnitř ozbrojených sil, **politické transakční náklady** zase s provozováním a přizpůsobováním institucionálního rámce státu.

Tržní transakční náklady pro ně představují „náklady na používání trhu“. Jde tedy o náklady spojené se směnou a zahrnující náklady na získávání informací, vyhledání obchodního partnera, vyjednávání, provedení rozhodnutí, monitorování a vynucování plnění dohodnutých podmínek. Tato poslední definice a nebo již výše uvedená – transakční náklady – sestávají z „nákladů na zjištění podstatných vlastností předmětu směny a z nákladů na ochranu práv a kontrolování a vynucování dohod“, [5] nám popisuje složitost úspěšně outsourcovaného vztahu v podmínkách AČR.

V tomto pojednání transakční náklady v procesu outsourcingu definujeme jako reálné náklady, které musí zástupci ozbrojených sil vynaložit na provedení směny – vojenská činnost

vykonávaná doposud ozbrojenými silami, za činnost kterou budou zabezpečovat a vykonávat civilní organizace. Transakční náklady představují náklady ve formě ušlého užitku. Jednotlivým složkám transakčních nákladů směny věnujeme větší pozornost dále v textu.

O zástupcích ozbrojených sil v procesu outsourcingu předpokládáme, že se snaží maximalizovat svůj užitek. Jelikož transakční náklady jsou reálné zdroje, které musí ozbrojené síly vynaložit, pokud chtějí vyměnit své vojenské činnosti za civilní činnosti, musí zástupci ozbrojených sil se snažit o maximalizaci užitku. Tato skutečnost zástupce ozbrojených sil by měla přimět k hledání způsobu, jak tyto náklady snížit.

Různé způsoby outsourcingu s sebou nesou různé transakční náklady. V podmínkách Ministerstva obrany, typ formální instituce, se uměle vytvoří pravidla, která zástupcům ozbrojených sil v procesu outsourcingu zakazují nebo naopak nařizují určitý způsob chování. Dodržování těchto pravidel si vynucuje použitím násilí v podobě interních normativních aktů. Instituce ovlivňují výrazně množinu alternativních způsobů jednání, dostupných ekonomickým subjektům, a spoluurčují relativní náklady a výnosy jednotlivých činností. Tím, že MO omezuje množinu možného chování, je předpoklad, že zástupci ozbrojených sil přes akviziční pracoviště snižují transakční náklady. Avšak regulace pravomocí ve svém důsledku vede k podlomení iniciativy, se kterou tržní ekonomika počítá, a tak se ztrácí vlastní význam procesů, které jsou základní v podnikání – maximalizace výnosu a minimalizace nákladů.

Základní otázkou kterou zde řešíme jsou transakční náklady a z toho vyplývající otázka, zda je outsourcing možným nástrojem zvýšení efektivity a dosažení úspor nákladů v resortu obrany? Jeho přívrženci tvrdí, že ano. Tvrdí, že soutěž přináší inovace, použití nových manažerských technik, nové nástroje a nové metody práce a umožňuje využívat služeb různých poskytovatelů pro různé úrovně služeb.

Kritici outsourcingu trvají na tom, že to vede k nekvalitním a nespolehlivým službám a že soukromé firmy jsou méně spolehlivé než vnitřní jednotky, tak se v odborné vojensko-ekonomické literatuře nazývají jednotky různé velikosti ozbrojených sil. Dále pak uvádějí, že soukromé firmy jsou náchylnější k nepravdělnému zabezpečování činností, včetně dodávky služeb a výrobků a jsou méně schopné odolávat výkyvům trhu.

Přestože argumenty jak přívrženců, tak kritiků zřejmě odrážejí zkušenosti hospodářské praxe a názory zájmových skupin, s oběma těmito názory je možno souhlasit. Tyto názory platí za určitých předpokladů. Jeli dobře zvládnutá soutěž na zapojování vnějších zdrojů, pak je vysokým předpokladem dosažení úspor nákladů z rozsahu činností. Je-li soutěž špatně zvládnuta, vede to zpravidla k nestabilním službám, včetně vyšších cen.

Outsourcing představuje vážný zásah do fungování organizace, vyznačující se řadou kritických míst a relativně vysokými nároky na tým poskytovatele, tak na tým objednatele. Rozhodnutí organizace o využití služby prostřednictvím outsourcingu by mělo být založeno na základě porovnávání vlastních nákladů s náklady externího dodavatele. K úspěšnému zavedení outsourcingu do veřejného sektoru je dle amerických, německých i britských zkušeností známo několik kritických faktorů, které je nutné s precizností zvládnout, jinak mohou nastat situace, kdy je outsourcovaná služba daleko více nevýhodná, než její zajišťování prostřednictvím vnitřních jednotek resortu.

Jedná se o následující faktory: [6] Formování vztahu s dodavatelem – navazování vztahu a sledování potenciálních firem pro outsourcing, vyjednávání, řízení otázek v oblasti pracovní síly a pokračujícího vztahu v průběhu trvání kontraktu, monitoring, flexibilita smluv. Tedy všechny tyto položky tvoří základní položku transakčních nákladů.

2. Možné formy outsourcingu

V tomto pojednání jak již bylo výše naznačeno jde primárně o tuzemský outsourcing v podmínkách Armády České republiky. Problematika outsourcingu je velmi rozsáhlá, k dokreslení tohoto tvrzení uvádíme škálu jeho různých forem. Používá se různých forem, které avšak ve vojenské praxi ještě nebyly odzkoušeny, a to vyvolává do současné doby ploché pojetí zapojování vnějších zdrojů do prostředí obrany. Je tomu tak pravděpodobně proto, že intuitivně odpovědní pracovníci se obávají velmi vysokých transakčních nákladů v samotném procesu zapojování vnějších zdrojů.

Zpravidla v našich podmínkách jde o **single sourcing**, kdy jedna část pořízených služeb či výkonů je zabezpečována jedním dodavatelem. Již méně časté, skoro se nevyskytující, jde o **dual sourcing**, kdy to znamená, že jedna část pořízených služeb či výkonů je zabezpečována dvěma dodavateli.

V tržní ekonomice se také používá **multi sourcing**, a to takovým způsobem, že jedna část pořízených služeb či výkonů je zabezpečována vícero dodavateli. V případě formy zapojování vnějších zdrojů – **element sourcing** – se jedná o stav, kdy podnik získává od dodavatelů menší a méně komplexní součásti.

Další možná forma outsourcingu je tzv. **modular sourcing**, při kterém odběratel, resp. podnik získává od dodavatelů komplexnější moduly či celé konstrukční celky.

Z hlediska geografického se hovoří o **local sourcingu**, kdy trh se nachází jen v lokální, v domácí oblasti. Zde se využívá při zapojování vnějších zdrojů znalost lokálního podnikatelského prostředí. V případě *Global Sourcingu* trh zahrnuje nejen Evropu, ale celý svět.

V případě **make-or-buy**, se jedná o vlastní zhotovení (vlastní výkon) či převod. Jestliže se píše o **insourcingu**, pak se jedná o výkony či již zadané úkoly jsou (znovu) integrovány v rámci organizace. Outsourcer může být současně také insourcer tím, že nabídne své klíčové schopnosti třetí osobě do užívání. Tato situace se v některých případech objevuje při poskytování služeb ozbrojenými silami.

Forma **inhouse sourcing** je charakterizována tím, že cílový subjekt příjmu výkonu pronajímá dodavateli infrastrukturu (např. prostory ve vlastní budově) s cílem zlepšit komunikaci mezi dodavatelem a zákazníkem.

V poslední době je rozšířen **smart sourcing**. To není chytrý outsourcing jak bychom mohli předpokládat, ale v této souvislosti se tím vyjadřují strategie sourcingu v oblasti informačních technologií, sloužící k propojení jedné organizace s informačními logistickými řetězy vybraných poskytovatelů služeb. Cílem je zvýšení výkonu, umožnění kontroly a dělení celkového nahospodařeného zisku.

3. Kdy porostou šance na úspěšný outsourcing?

3.1 Soustředit se na klíčové oblasti

Kdo má čistou hlavu, může se soustředit na to, co umí nejlépe. [7] U ozbrojených sil je však těžší definovat, který obor lze počítat ke klíčovému oblastem. Přesto lze takové oblasti nalézt. [8]

3.2 Prosadit nákladovou efektivitu

Outsourcing má především snížit náklady. Umožní to přeměna fixních nákladů [9] ve variabilní náklady. [10] Tak bude např. možné snížit díky outsourcingu skladové a transportní

logistiky náklady na zaměstnance stejně jako investice a výdaje na vozový park, protože se pak náklady budou řídit pouze konkrétní (dočasnou) potřebou. Prostředky, které se tak uvolní, bude možné **flexibilně využívat**. [11]

Zda budou skutečně cíle outsourcingu dosaženy, bude však možné zhodnotit s určitostí teprve po (minimálně) pěti letech od uzavření smlouvy. Neboť teprve pak budou existovat srovnatelná čísla vykazující hospodaření po nějakou delší dobu.

Hlavním motivem pro přesouvání podpůrných funkcí do oblastí veřejné/privátní soutěže je všeobecně přijímaný předpoklad, že konkurence soukromého sektoru umožní dosáhnout značných úspor vládních financí a dojde ke zlepšení kvality podpůrných činností. Jednotlivé analýzy sice udávají poněkud odlišné potenciální úspory, v typickém případě se však předpokládají přibližně ve výši 30 %. Předpoklad o takové výši úspor se většinou opírá o taková fakta, jako je schopnost privátního sektoru udržet pod kontrolou výši mezd, otázka nutnosti platit důchody či jiné dávky vojákům či civilním zaměstnancům, předpoklad, že zaměstnanci civilního sektoru se vyznačují větší schopností pruženého pracovního nasazení (obzvláště v kontrastu s civilními zaměstnanci, kteří jsou často organizováni v odborech). Jiné zdroje sice neudávají tak vysoké úspory, jak bylo uvedeno výše, nicméně se zde udává zhruba 9% redukce nákladů a odpovídající zvýšení kapacity a kvality.

Dřívější studie „kontraktů outsourcingu“ naznačují že, i když se předpovídají úspory v rozmezí 20-30 %, tyto předpovědi jsou často založeny na počátečních odhadech, a neodpovídají dlouhodobým skutečným úsporám. Skutečné úspory jsou často podstatně nižší, a v některých případech dokonce i nulové. Do výpočtu celkových nákladů kontraktu je třeba započítat i dodatečné náklady související s poskytováním ochrany soukromým firmám v průběhu jejich nasazení.

Outsourcing jako šance vyžaduje soustředit se na klíčové oblasti, sledovat nákladovou efektivitu, využívat speciální *know how*, přemostit úzká místa, popř. zvýšit kapacity a rozeznat vlastní silné a slabé stránky organizace a jejich procesů. [12]

3.3 Přemostit úzká místa, popř. zvýšit kapacity

Pomocí outsourcingu, popř. rozhodnutí o koupi (tedy dalšímu nákupu výkonů) může organizace dočasně přemostit nedostatek kapacit a nakonec si vlastní kapacity vybudovat. Při sezónních výkyvech je např. při dočasné zvýšené potřebě najímán dodatečný skladový prostor. Příkladem může být např. ubytování vojáků v ubytovacích kapacitách civilistů při výcviku a při bojové akci stejně jako pronájem infrastruktury (např. při dodatečné potřebě dálkového komunikačního vedení).

3.4 Rozeznat vlastní silné a slabé stránky

Seriózní rozhodnutí typu **make-or-buy** vyžaduje přesné prošetření a zobrazení současného stavu. Analýza vlastního potenciálu může rovněž ukázat, že se převod na třetí osobu nevyplatí či že takový převod není žádoucí. Je možné, že v závislosti na případě bude lepší dosáhnout úspor jako stanoveného cíle také pomocí optimalizace podnikových procesů.

4. Rizika outsourcingu

4.1 Nepoznat skryté dodatečné náklady

Pokud by se otázce nákladů věnovalo jen málo pozornosti, mohlo by se stát, že v rozpočtu způsobí zdánlivě výhodná koupě v dlouhodobém výhledu včetně provozních výdajů pořádnou

díru. Pokud jsme špatně kalkulovali nebo své skutečné výdaje skrýváme za „výhodnými“ paušálními poplatky, třeba proto abychom získali lukrativní nabídku, nemůžeme se divit, že došlo k narůstajícímu „cenovému přizpůsobení“ (nahoru). Při nabídkách se také často přehlíží transakční náklady. To jsou takové náklady, které se vyskytnou při přenosu dispozičních práv (náklady na přípravu, tvorbu smluv, jednání, změny, kontrolu, adaptaci a uzavírací náklady).

4.2 Nezvládnout problematiku oblastí propojení

Při převodu výkonu se vztah MO nakupující/proávající rozšiřuje o další dimenzi: oblast propojení s poskytovatelem služeb. Přitom je třeba věnovat zvýšenou pozornost především takovým oblastem propojení jako je **informační tok, informační technologie** či v otázkách týkajících se **zodpovědnosti**. Při neseriózním či málo detailním plánování se totiž může toto dodatečné místo propojení velmi rychle projevit růstem nákladů netušených rozměrů.

4.3 Možnost dlouhodobé ztráty know how

Kdo zruší vlastní struktury a dlouhodobě nakupuje jak výkony tak zkušenosti, ten se může dostat do nebezpečí, že v těchto oblastech ztratí **klíčové vědomosti**. Znovuzískání těchto vědomostí ve vlastní organizaci je často spojeno s enormními finančními náklady a vysokou časovou náročností. Také chytrí dodavatelé mohou této nově vzniklé neznalosti využít ke svému prospěchu.

4.4 Vznik závislost na poskytovateli služeb

Se ztrátou *know how* roste rovněž riziko, že se rezort MO stane závislý na svém partnerovi. Nemůžeme přitom pod tímto pojmem rozumět pouze využívání monopolního postavení pověřeného podniku při tvorbě cen. Dalšími rizikovými faktory jsou rovněž riziko konkurzu partnera při chybějícím náhradním trhu popř. finanční ztráty kvůli možným novým investičním nákladům způsobeným změnou dodavatele. Ve vojenské oblasti by toto dokonce mohlo poškodit plnění úkolu. [13]

4.5 Ztráta pocitu sounáležitosti

Pokud u zaměstnanců poskytovatele služeb chybí vztah k věci, pak může enormně utrpět především kvalita poskytované služby. Uniformovaný poskytovatel služeb v pozadí (polní kuchař, opravář nákladních automobilů, instalatér, řidič vojenského vozidla) má zkušenost s vojskem a rozumí vojenským potřebám. Soukromému poskytovateli služeb chybí většinou podobná spojitost, kterou lze konečně jen těžko zajistit pomocí smluvních paragrafů.

4.6 Zhoršení kvality

Namísto zvýšení ceny by mohlo také dojít k poklesu kvality výkonů, a to pokud se poskytovatel služeb pokusí udržet hranici cen v daných mezích – s tím, že si je vědom nedostatků při plnění úkolu.

4.7 Ztráta image

Vadné výkony se za neexistence případné náhrady projeví velmi rychle na motivaci jednotek, a také na kvalitě plnění rozkazu. Pokud armáda při katastrofách např. v tuzemsku bude záviset na civilní firmě poskytující přepravu a tato firma nějakým způsobem zklame, pak to

není pro postižené lidi „firma XY“, která nesplnila svůj úkol, ale AČR. Toto může dokonce vést tak daleko, že obyvatelstvo ztratí důvěru ve schopnosti armády. Což má multiplikační účinek, který bychom neměli podceňovat.

4.8 Obrovský nárůst nákladů při chybějícím kontrolním mechanismu

Smlouva je podepsána, všichni se těší a věnují se novým úkolům. To je nutno považovat za velkou chybu! Teď jde o efektivní, doprovodnou kontrolu nákladů, plnění smlouvy a výkonů. Bez těchto aktivit by se brzy v organizaci projevíly výše popsané problémy a zamezily by využívání cenných vnějších zdrojů. Důležité místo zde má audit organizací mimo ozbrojené síly.

S ohledem na výše zmíněná omezení může AČR podle své potřeby rozšiřovat nebo naopak redukovat funkční obsah interního auditu ve vztahu k procesům outsourcingu.

K základním úkolům interního auditu by mělo patřit:

1. Provádět neustálou analýzu organizace, tím sledovat správné řízení a zároveň navrhovat vedení vhodná doporučení a opatření pro strukturu a složení odpovědných pracovišť zapojování vnějších zdrojů.
2. Ověřovat spolehlivost a vhodnost informačního systému při zapojování vnějších zdrojů.
3. Kontrolovat správné plnění politiky outsourcingu ve všech jeho fázích a systémech.
4. Informovat velitele o všech nepravidłnostech nebo anomáliích, které byly odhaleny, a doporučením, jak je odstranit.
5. Věnovat zvláštní pozornost novým tendencím a systémům řízení, přispívat k vytváření prostředí otevřeného pro procesy outsourcingování.
6. Provádět speciální studie, kterými bude velení potřebovat pro svou znalost celého procesu. [14]

5. Outsourcing a audit

5.1 Pro a proti outsourcingu auditu

První, poměrně kritické stanovisko vůči možnostem outsourcingu v interním auditu, přijal mezinárodní Institut interních auditorů (IIA) již v roce 1994. Uvádí se v něm: Institut interních auditorů zaujímá stanovisko, že interní audit je nejlépe realizován nezávislou jednotkou (útvarem), která je nedílnou součástí manažerské struktury organizace. Institut interních auditorů jednoznačně prohlašuje, že kompetentní vlastní útvar interního auditu pracuje účinněji a efektivněji než auditorská služba na kontrakt (smlouva o dílo).

Na základě této definice auditu měl být interní audit vlastní a integrální ve vztahu k organizaci (společnosti) a útvar interního auditu osazen profesionálními interními auditory, kteří se řídí Standardy pro profesionální praxi interního auditu a Etickým kodexem. Jedním z nejlepších důkazů kompetence interních auditorů je certifikace – titul Certified Internal Auditor (CIA).

Většina interních auditorů jsou profesionálové s univerzitním vzděláním. Mnozí mají nadstandardní vysokoškolské vzdělání a získali specializovanou kvalifikaci v organizaci (společnosti) pro kterou pracují. Tito profesionálové si jsou vědomi svých odpovědností (závazků) vůči své organizaci a Standardům.

Klíčová odbornost interních auditorů je v oblasti řídicích a kontrolních mechanismů v nejširším slova smyslu. Interní auditoři poskytují řídicím orgánům společnosti kompletní vyhodnocování systému řídicích a kontrolních mechanismů ve společnosti a kvality plnění uložených funkcí, týkajících se spolehlivosti a integrity informací, dodržování zákonů a ustanovení, ochrany majetku (aktiv), hospodárného a účinného využívání zdrojů a dosahování cílů.

Při práci několika významných výborů (v Severní Americe) se znovu a znovu objevuje několik obecných klíčových tezí:

- ❑ za řídicí a kontrolní mechanismy odpovídá vedení (řídicí orgány společnosti),
- ❑ důležité je, aby styl jednání a chování byl prosazován shora,
- ❑ řídicí a kontrolní mechanismy musí fungovat uvnitř, nikoli na něco,
- ❑ interní komunikace a rozvoj zaměstnanců jsou kritickými elementy řídicího a kontrolního prostředí.

Hodnota a účinnost interních auditorů je odvozena nejen od jejich naladění na filozofii a styl řízení vedoucích orgánů společnosti, ale i pochopení řídicích a kontrolních mechanismů a od znalosti provozních systémů, které se často mění.

Interní auditoři znají problematiku řízení a jsou důkladně obeznámeni s hlavními zásadami, postupy, směrnici, provozní praxí a stavem zaměstnanců ve své organizaci. Jsou s to věnovat plnou pozornost a loajálnost své organizaci a identifikovat sotva postřehnutelné změny a nejasnosti, které mohou signalizovat potíže. Interní auditoři mohou okamžitě reagovat na obavy vrcholového vedení, protože znají kulturu společnosti a dění ve společnosti, a jejich postavení zaměstnanců zajišťuje důvěrnost a loajalitu.

Pokud je personál interního auditu vysoce kvalifikovaný, výkonný a reprezentativní vůči managementu, pak si organizace zajistí nejlepší služby interního auditu vlastním útvarem interního auditu. Nedoporučovalo by najímat externí auditorské služby.

V průběhu času se stanovisko IIA vůči outsourcingu ve vztahu k internímu auditu stalo vstřícnějším. Vedle argumentu proti jsou uváděny i argumenty hovořící ve prospěch outsourcingu. O těch se zmíníme později.

IIA považuje za svůj hlavní zájem podporovat aktivity interního auditu, které zabezpečují efektivnost při dosahování strategických cílů organizace. IIA věří, že interní audit plní své poslání, pokud je realizován profesionály v souladu se Standardy. Pro plnění auditorských funkcí je nezbytný dobře obsazený a kvalifikovaný útvar interního auditu. Nicméně, jak ukázaly nedávné výzkumy, [15] interní auditor by měl být připraven poznat práci, kterou v oblasti interního auditu zabezpečují externí dodavatelé. Měl by si uvědomit, že partnerství s těmito dodavateli může znamenat efektivní pomoc internímu auditu při dosahování strategických manažerských cílů.

V čem je jedinečnost interního auditu? Ta je v tom, že interní audit je nezávislá profesionální skupina specializovaná na vnitřní kontrolu a analýzu rizika. Protože je po veškerou pracovní dobu spojena s organizací, může vstřebat její kulturu. Má dlouhodobý zájem na úspěchu v podnikání.

Externí dodavatelé čelí výzvě, že veškerý interní audit přispívá k případné hodnotě organizace. Externí dodavatelé argumentují tím, že mohou zkoumat rizika v širších souvislostech a stejně tak i kontrolu, neboť se mohou opírat o rezortní zkušenosti. Existuje řada argumentů ve prospěch domácího interního auditu.

5.2 Argumenty ve prospěch outsourcingu auditu:

- ❑ Ekonomie rozměru dovoluje úsporu nákladů pro opakované služby nebo zdokonalování služeb za tytéž náklady. Externí dodavatelé používají tentýž produkt pro řadu uživatelů nebo v různých oblastech a mohou jej tak zdokonalovat. Argumentuje se tím, že interní audit toto nemá, a je proto dražší.
- ❑ Pružnost – za služby auditu přes outsourcing se platí jenom tehdy, když jsou zapotřebí.
- ❑ Externisté, díky zkušenostem z jiných firem, mohou přinést nejlepší praxi (využívají benchmarkingu).
- ❑ Jasné zákaznické hledisko – management se může lépe rozhodovat, protože zná náklady každé externí zakázky, kdežto interní audit spojuje s fixními náklady.
- ❑ Nadnárodní poradenské či auditorské společnosti, které mají pobočku v hostitelské zemi, mohou zabezpečit lepší mezinárodní a kulturní pokrytí tím, že šetří cestovní náklady, zdokonalují jazykové schopnosti, lépe rozumí existující kultuře.
- ❑ Lepší přístup a využití specializovaných znalostí. Velké mezinárodní společnosti investovaly mnoho do výcviku svého personálu a získávají znalosti od mnoha klientů, jejich práce je pak efektivnější.
- ❑ Velikost organizace – i když každá organizace může mít prospěch z interního auditu, malé organizace s jedním či dvěma interními auditory nemohou zabezpečit kvalitní expertizu ve všech oblastech interního auditu. Poskytovatel outsourcingu může efektivně analyzovat rizika a nabídnout managementu způsoby jejich zvládnutí v průběhu konkrétního roku. Organizace může nakoupit požadované specialisty, kdykoliv to bude považovat za potřebné.
- ❑ Kvalifikace z hlediska informačních systémů – externisté mohou být experty na „technologické mezery“ a dodávat vhodné technologie organizacím za přijatelných podmínek.

Služby auditu externích dodavatelů je vhodné použít nejen při velkých strategických zakázkách, ale také k posuzování zakázek zabezpečující bezpečnost.

5.3 Argumenty proti outsourcingu auditu

- ❑ Organizace se stávají závislé na externích poskytovatelích, neboť ti získávají klíčové znalosti o organizaci. Mohou poroučet a jejich služby jsou vždy dražší než náklady IA. Protiargumenty: Lze si vybrat z externích dodavatelů, mají být uzavírány dlouhodobé dohody o cenách (v závislosti na dosažených výsledcích), může být zaveden interní audit, externí dodavatelé nemohou znát podnikání tak dobře jako útvar interního auditu.
- ❑ Ztrácí se hodnotný manažerský trénink – útvary interního auditu mají sloužit jako významný zdroj budoucích manažerů v organizaci. Šířka a hloubka znalostí je připravuje pro budoucí manažerské pozice.
- ❑ Zaměstnanci externích dodavatelů slouží své firmě, nikoliv klientovi. Interní audit primárně své organizaci, interní auditor musí žít se svými doporučeními.
- ❑ Správa společnosti (corporate governance) je manažerskou funkcí, která nemůže být zabezpečována z vnějších zdrojů. Je manažerskou funkcí, která nemůže být z vnějších zdrojů, management musí sledovat vnitřní kontrolní systém. Je-li klíčovým prvkem

interní audit, neměl by být zabezpečován zvenčí. Proti tomu lze namítnout, že management musí mít pod kontrolou všechny funkce, bez ohledu na to, zda jsou zabezpečovány z vnitřních či vnějších zdrojů.

- ❑ Nezávislost externího auditora může být narušena, pokud je tento zároveň poskytovatelem služeb outsourcingu.
- ❑ Externí auditoři argumentují tím, že veškeré audity slouží organizaci. AICPA (American Institute of Certified Public Accountants) ve svých etických pravidlech jasně říká, že řízení interního auditu musí vycházet z vrcholového managementu organizace.
- ❑ Management a výbor pro audit ztrácejí objektivní pohled na management.
- ❑ Může docházet ke ztrátě znalostí uvnitř organizace, které mají interní auditoři. Například externí dodavatel je systematicky trénován ve zvláštní struktuře pro analýzu všech problémů. Ale například přístup externisty k analýze rizika nemusí odpovídat specifickému prostředí organizace.
- ❑ Optimálně veliký útvar interního auditu může pracovat lépe. Měl by být ale schopen používat, v případě potřeby, služby externistů.

5.4 Příklad auditu externích poradců

Předběžné otázky

Jasně vymezení cílů, kterých je třeba dosáhnout, a studium norem platných v organizaci ohledně přidělování práce externím poradcům jsou předběžnou konkretizací, kterou je třeba učinit před zahájením příslušného projektu.

Cíle:

- ❑ Provést zhodnocení vnitřní kontroly, týkající se poradenské služby.
- ❑ Stanovit pro každý ze zkoumaných projektů jeho soulad s existujícími normami. Správné finanční hospodaření a vztah náklady-zisk poskytované služby.
- ❑ Stanovit čemu odpovídá kontraktace poradenské služby a zda tento kontrakt byl skutečně nutný pro zájmy podniku.
- ❑ Vyhodnocení výsledků.

Pracovní postupy a fáze průběhu tohoto auditu

- ❑ *Analyzovat politiku poradců podniku:*
 - politiky a postupy pro používání služeb poradců,
 - normy pokud existují.
- ❑ *Definovat, co se rozumí pojmem poradenská služba.*
- ❑ *V souladu s předchozí definicí inventarizovat existující poradenské projekty za účelem:*
 - stanovení nákladů a rozsahu projektů,
 - výběr reprezentativního vzorku těchto projektů.
- ❑ *Podrobně analyzovat vzorové projekty a provést hodnocení jejich řízení.*
- ❑ *Řízení projektu je možno členit na:*
 - a) potřebu hodnocení
 - Proč byli přizváni poradci?
 - Proč nebylo využito vlastního personálu?

b) Výběr poradců

Jak byly zvoleny firmy, jimž byla poslána žádost o nabídku?

Pokud byla požádána pouze jedna firma, z jakého důvodu?

Byly poslány návrhy bez předchozího vyžádání?

Proč byla zvolena drahá nebo prestižní firma?

c) Přípravu smlouvy

Byla náležitě schválena?

Jsou její ustanovení vážná a nekorektní?

Byly přijaty dostatečné záruky v případě neplnění nebo špatné kvality služeb?

d) Realizaci projektu

Bylo stanoveno, kdo bude sledovat provádění projektu?

Existuje oddělení funkcí proto, aby byla zabezpečena nezávislá kontrola?

Existuje archiv pro každý projekt s náležitou dokumentací?

Existuje evidence sledování projektu (např. evidence termínů, kontrol stavu zpracování zprávy, zápisy ze schůzí, platby atd.)?

e) Hodnocení splnění výsledků

Hodnocení projektu musí zahrnout následující složky:

1. Vhodnost a kvalitu práce.
2. Plnění termínů.
3. Důvody ke změnám.
4. Nevyřešené aspekty.
5. Doporučení pro budoucnost.

Při analýze výsledků projektu se zkoumá:

1. Zda bylo provedeno dostatečné zhodnocení činnosti poradců.
2. Zda byly realizovány podle termínů uvedených ve smlouvě.
3. Zda finální produkt ospravedlňuje náklady. [16]

6. Základy outsourcingu

Co se týče armády, je třeba si v první řadě položit otázku, zda vůbec existuje potenciální nabízející, rozuměj trh, pro daný výkon. Seznam povinností by měl přesně popsat potřebu – jako základ pro další rozpis a výkon smluvní aktivity. Čím detailnější smlouva bude, tím méně problémů při jejím provádění můžeme očekávat.

Především v komplexní oblasti logistiky existují četné snahy o outsourcing. Pro výběr poskytovatele logistických služeb musíme se rozhodnout mezi základními kritérii a diferenčními kritérii. [17]

6.1 Základním kritéria

- ☐ kvalita;
- ☐ spolehlivost;
- ☐ náklady;
- ☐ dodací doba;
- ☐ služby.

6.2 Diferenciační kritéria

- ☐ oborové know how;
- ☐ existence přesné (transparentní) ekonomické kalkulace;
- ☐ nabídka na míru připravených řešení;
- ☐ možnost celoplošného poskytování služeb;
- ☐ informační technologie;
- ☐ rozsáhlá nabídka služeb.

Rovněž jsou pro rozhodnutí o outsourcingu relevantní další faktory:

6.3 Outsourcing neznamená odstranění problému

Přesunutí problémů z jedné oblasti na poskytovatele služeb neznamená jejich řešení.

6.4 Dotyční zaměstnanci musí být informováni

Je třeba zaměstnance průběžně informovat o budoucích změnách a pracovních podmínkách, aby se zabránilo poškození pozdějšího zkušebního provozu kvůli chybějící motivaci.

6.5 Dotyční zaměstnanci by se neměli proti situaci stavět

Rozhodnutí o podnikatelských výkonech lze jen stěží přijímat zpětně. Proto by se zaměstnanci neměli snažit o to, aby svou špatnou práci, informačními prodlevami, popř. předáváním chybných dat, projekt znemožnili. Je lepší prezentovat vlastní výkony v rámci potenciální analýzy a ukázat, že rovněž ve vlastním oboru může být mnohé optimálně uzpůsobeno.

6.6 Je třeba dokázat školení personálu

Příjemce zakázky (dodavatel apod.) musí zabezpečit požadované školení dotyčného personálu. Toto školení ze strany objednatele – rezortu MO – musí být dokumentováno.

6.7 Velký k velkým, malý k malým

Rovnováha sil mezi partnery by měla být vyvážená, aby se zabránilo vzniku napjaté situace kvůli vymezení hranic pravomocí. Na druhou stranu je dosti dobře možné, že se za dobu spolupráce s dodavatelem z tohoto původně malého podnikatelského subjektu stane strategický partner. Rovněž očekávaný objem obrátu ovlivňuje zájem vhodného poskytovatele služeb.

6.8 Nákladová výhodnost by měla být minimálně deset procent

Pokud je nákladová výhodnost nižší, mělo by se od outsourcingu odstoupit. Zde se setkáváme s otázkou, dovedeme-li v prostředí armády určit nákladovost dané činnosti ozbrojenými silami.

6.9 Transparentní kalkulace je nutná

Je vyžadováno **vedení detailního procesně nákladového účetnictví podle principu původu vzniku nákladů**, aby bylo vůbec možné posoudit nabídky od partnerů, kteří přicházejí do úvahy jako outsourcingoví partneři. **Z dosavadní účetní evidence to v žádném případě nejde.** Na druhé straně v podmínkách rezortu MO by měla být vytvořen takový systém sledování nákladů, tak abychom **outsourcované činnosti v podmínkách ozbrojených sil mohli sami ohodnotit podle nákladových kritérií.** [18]

6.10 Musí být zabezpečena důvěrnost informací

Právě ve vojenství je častokrát nevyhnutelná diskrétnost při projednávání určitých informací (jedním z problémů při outsourcingu je zahraničí).

6.11 Je třeba zachovat si základ know how

Navzdory převodu zabezpečujících činností do cizích rukou musí ve vlastním oboru zůstat zachovány struktury s odpovídajícími znalostmi. Již při stanovení potřeby je nutné mít k dispozici odpovídající odborné znalosti zadavatele.

6.12 Systematika vyúčtování musí být flexibilní

Toto se často zanedbává, ačkoliv **úspěch outsourcingového projektu často závisí právě na efektivní systematice vyúčtování a úhrad.**

6.13 Neostýchat se použít vnějších poradců

Jejich využívání není bezpodmínečně nutné, avšak při komplexnějších úkolech popř. při zavádění zcela nových systémů může být užitečné. Poradce by však měl být nezávislý na ostatních poskytovatelích služeb. Jeho využití může vést rovněž k rozhodnutí **Make** (tedy k ustoupení od outsourcingu).

6.14 Poskytování služeb armádních činností jiným armádám

Outsourcing by se neměl omezit pouze na získávání zdrojů z civilní oblast. Mnohé armády již poskytují služby jiným ozbrojeným silám.

7. Outsourcing bojových vojenských činností – ano, anebo ne

Stále častěji jsou původci válek nestátní aktéři jako váleční diktátoři, organizované skupiny zločinců, milicí, rebelů a pouliční gangy, kteří nastolují prostředí nejistoty, bezprávní a rozpadu státu. Kromě této formy privatizace násilí, kterou lze označit za privatizaci zesponu, a která většinou slouží k obohacení aktérů, existuje také jiná privatizace, kterou cíleně plánuje stát a která vede k přesunu úkolů ozbrojených sil do soukromých rukou: privatizace shora prostřednictvím outsourcingu vojenských funkcí.

Především to vyplývá z neustálého snižování početního stavu ozbrojených sil. Při snižujícím se počtu ozbrojených sil lze čím dál obtížněji zajistit pro válečné i poválečné operace dostatečné zásobování. V rostoucí míře se při výcviku vojáků, opravě zbraní, sběru relevantních válečných informací, při výslechu válečných zajatců či při zásobování vojáků v bojových oblastech jídlem a čistým prádlem spoléhají ozbrojené síly na služby soukromých firem. Vyrojily se stovky soukromých vojenských a bezpečnostních služeb. [19]

Některé **soukromé vojenské společnosti** již zásadně nabízejí ryze vojenské klíčové služby. Tyto společnosti nejenže poskytují podporu při akcích řádných ozbrojených sil v zahraničí, ale dokonce přejímají samostatné vedení celých operací. Na druhou stranu může tento outsourcing služeb, které jsou v domovském státě zprostředkovány samotnými ozbrojenými silami nebo jinými poskytovateli služeb (jako např. opravy vojenských vozidel), vést v krizových oblastech k problémům, které mohou operaci poškodit. [20]

Literatura běžně rozlišuje tři kategorie: firmy poskytující námezdní síly, soukromé vojenské agentury a soukromé bezpečnostní agentury, přičemž se vychází z toho, zda poskytují

službu ve zbrani, vojenský výcvik a strategické porady či logistickou a technickou podporu. Avšak většina studií uznává, že tyto kategorie jsou přinejlepším ideálními typy a že mnoho společností provozuje činnosti zasahující do širších oblastí oboru. [21]

Uvnitř samotných ozbrojených sil se ozývají značně kritická slova zpochybňující spolehlivost těchto soukromých firem, obzvláště pokud jsou nasazeny blízko válečnému dění anebo dokonce v prostředí válečného dění.

Nehledě na to, ono velké předem oznámené přenesení tíhy úkolů původně ozbrojených sil na bedra soukromého sektoru z důvodu efektivity bude ještě dlouho trvat, protože mezi velkými firmami neexistuje žádná skutečná konkurence: často dostávají vágně formulované úhrnné objednávky a využívají každé možnosti přesunout vlastní náklady včetně ziskové přírážky na stát. Kromě toho chybí kontrolní kompetence. Kontrola se převádí na soukromé firmy. Komu se soukromé společnosti podnikající ve vojenství a bezpečnostní agentury zodpovídají za své chování a komu musí skládat účty? [22]

Privatizace a internacionalizace vojenských funkcí vede k podstatné, dlouhodobé změně v poměru mezi vojskem a národním státem a k trvalým následkům pro státní monopol moci. Národní stát již není v každém ohledu schopen uskutečnit vlastní rozhodnutí ohledně války a násilí. Nebezpečí spočívá v tom, že nástroj moci je přenecháván nestátním aktérům jako např. zločineckým skupinám, povstalcům, gangům či milicím, či se dostane do rukou soukromých firem. Privatizací a internacionalizací je podkopávána jedna ze základních funkcí státu, monopol moci, či dokonce dochází k jejímu naprostému odevzdání, aniž by současně byly vytvořeny nové kontrolní mechanismy.

Díky internacionalizaci ozbrojených sil je posilována tendence k nedostatečné kontrole státních nástrojů moci. Neboť se kvůli mezinárodnímu nasazení ozbrojených sil stalo bezpochyby složitějším pro parlamenty, které se pohybují v oblasti národních záležitostí, vykonávat nad nimi v souladu se svou funkcí parlamentní kontrolu. Z dosavadních zkušeností vyplývá, že předávání vojenských činností ve svém důsledku i přes některá pozitiva vede k oslabování národní moci.

Zatímco zpočátku se outsourcing omezoval na nevojenskou podporu a management, dnes zahrnuje čím dál více vojenských funkcí. Následkem toho se soukromé zabezpečovací operace přesunují blíže k první linii.

8. Public Private Partnership verzus outsourcing

V současné situaci ozbrojené síly aliance NATO upřednostňují zapojení vnějších zdrojů přes outsourcing. V této době studují vlády nejrůznějších zemí možnost intenzivnějšího zapojení soukromých dodavatelů v rámci realizace veřejně prospěšných projektů a služeb formou spolupráce veřejného a soukromého sektoru, označovanou jako Public Private Partnership (zkráceně PPP).

Co se týká ekonomického rizika – oproti outsourcingu – jedním ze základních problémů projektů PPP je, že **budoucí platby veřejného sektoru soukromému se promítají do státního dluhu jako kapitalizace obligatorních výdajů**. Tím vzniká nežádoucí růst státního dluhu a ohrožují se maastrichtská kritéria. Dokladem toho, že rizika výstavby nese stát, je povinnost začít platit pravidelné platby bez ohledu na skutečný stav aktiv. Mezi rizika spojená s výstavbou například řadíme **pozdní dodávku, nerespektování specifických standardů, dodatečné náklady, technické nedostatky**.

Při zvažování zda postupovat zapojováním vnějších zdrojů a nebo PPP musíme vzít do úvahy, že náklady soukromého sektoru jsou vyšší než náklady veřejného sektoru. K tomu přistupuje skutečnost, že kontrakty uzavřené v duchu PPP jsou komplexní a transakční náklady jsou vysoké. V prvotním stadiu PPP se velmi obtížně posuzují kritéria ekonomických přínosů. Základem formy PPP je partnerství, které musí vzniknout mezi soukromým a veřejným sektorem. Vychází to především z toho, že soukromý subjekt vkládá do projektu nemalé finanční prostředky na dlouhou dobu, a proto vyžaduje legitimnost pro vládu, která projekt zadává a zaštiťuje, a zároveň silnou politickou a vládní podporu.

9. Outsourcing – ne za každou cenu

Outsourcing může na jednu stranu snížit náklady, na druhou stranu ale může vést k jejich zvyšování. Ale také může vést k oslabení státní moci. Šance a rizika jsou často úzce propojeny. Pro vojáky není tento fakt nový, vždyť každý úkol s sebou přináší jak šance tak rizika. Vojáci se mohou postavit také této výzvě díky vojenskému způsobu vedení kombinovanému s jejich zkušenostmi. I když lze spolupráci se soukromým sektorem podnikání jen těžko srovnávat s bojovou akcí, jsou cíle obou podobné: **optimální úspěch (zisk) s co nejmenším nasazením prostředků**. Využití těchto prostředků záleží na hloubce plánovaného outsourcingu. [23]

Převod větších oblastí se však může uskutečnit pouze s pomocí projektového managementu. Hrubý přehled možného průběhu takových projektů – od výběru smluvního partnera po provedení projektu – nabízí v dostatečné míře odborná literatura. [24]

Úspěšný outsourcing je založen na silném partnerství se společně sdílenou vizí, při znalosti vlastních nákladů. [25] Vůdčí společnosti, které vytvořily úspěšná outsourcingová partnerství, identifikují faktory kritické pro úspěch společnosti jako:

- strategická vize a plán,
- volba správného dodavatele,
- podpora a angažovanost nadřízených,
- pozornost věnovaná personálním záležitostem,
- krátkodobé finanční zdůvodnění,
- znalost ekonomických nákladů,
- využití externí expertizy při vytváření outsourcingového partnerství.

A sdílené s outsourcingovým partnerem:

- pochopení firemních záměrů a cílů;
- náležitě strukturovaný kontrakt;
- nepřetržité řízení vztahů;
- otevřená komunikace s kompetentními jednotlivci a skupinami.

Závěr

Outsourcing vojenských funkcí pro soukromé společnosti by měl být vytvořen tak, aby čerpal ze stávajících odborných posudků soukromého podnikání při poskytování služeb, a to s účelem získat maximální hodnotu za poskytnuté peníze. Vládní vměšování do privatizovaného sektoru by mělo být považováno za překážku tomuto cíli, protože by omezilo schopnost společností chovat se dle tržních principů. Odpovědní jak vojenští, tak i civilní představitelé rezortu

by měli být instruováni, aby se k soukromým firmám chovali jako k partnerům, kteří by měli mít rovnocenný přístup k tomu, jak jsou služby poskytovány. Smlouvy by měly představovat v těchto schématech primární prostředky řízení. Avšak v našich podmínkách se pro zpočátku nevojenský charakter privatizovaných služeb zdálo být správné spoléhat se pouze na smlouvy, jako na formu kontrolního mechanismu. Množství změn ve vývoji však začalo v posledních letech měnit povahu veřejno-soukromých partnerství. V současné době se do popředí dostává otázka, stále naléhavěji znějící, jaké náklady na vlastní činnost mají ozbrojené síly, jak sledovat náklady a nákladovost v podmínkách **ozbrojených sil, na jejich jednotlivé činnosti**.

Outsourcing znamená pro zaměstnance ozbrojených sil – především v oblasti ekonomického řízení, controllingu, budoucího nákladového a výkonového účetnictví a nákupu – výzvu. Neboť abychom mohli spolupracovat se soukromým sektorem, musí se zaměstnanci ozbrojených sil přizpůsobit způsobu myšlení a jednání, která jsou typická pro tržní ekonomiku.

Jedno by však ozbrojené síly nikdy neměly pustit z rukou: kontrolu výkonů, obzvláště nákladů. Teprve tehdy, když je organizace schopna učinit všechny vlastní náklady bez výjimky transparentními, pak může seriózně posuzovat nabídky poskytovatelů služeb. Controlling stejně jako nákladové a výkonové účetnictví jsou proto důležitými kroky tím správným směrem.

Při rozhodování o outsourcingu v podstatě platí: Čím komplexnější je úkol, tím vyšší musí být vynaložené úsilí ve vlastní organizaci během přípravné fáze. Nebude-li se pokračovat v zapojování vnějších zdrojů, může to mít za následek celkové snížení potenciálu konkurenčního trhu s jistým typem dodavatelů podpůrných služeb pro armádu. Pokud skutečně dojde k redukci tohoto trhu a zmenší se počet dodavatelů, schopnost těchto dodavatelů dosáhnout dostatečně vysokého tržního zisku se bude zmenšovat, nebude-li armáda ochotna platit vyšší ceny za poskytované služby.

V kombinaci s faktory, jakými jsou např. požadavek preferovat prodloužené kontraktační období, který je prosazován v rámci iniciativy akviziční reformy, úzká spolupráce mezi dodavateli a vládou při vymezování požadavků na parametry dodávaných služeb a snížení schopnosti samotné armády zabezpečovat tyto služby vlastními silami, se kterým je v budoucnosti třeba počítat, by další pokračování aktivit konkurenčního zdrojování mohlo vést k situaci, kdy by bylo nutno dotovat vysokými částkami privátní dodavatele s cílem udržet jejich schopnost poskytovat tyto základní služby. Využívání konkurenčního zdrojování, motivované vyhlídkou na střednědobé úspory nákladů, může mít za následek dražší zabezpečování služeb podpory soukromými dodavateli.

Outsourcing bude v plné míře kombinací ekonomických, technologických, organizačních, a lidských aspektů.

V celém procesu outsourcingu je třeba být realisty, k outsourcingu je třeba přistupovat systémově a komplexně, outsourcing je třeba chápat jako dynamický proces, rozhodnutí o outsourcingu musí mít vazbu na strategii, rozvoj ozbrojených sil; riziko je součástí projektu outsourcingu, je nutné poznat ho a ovládnout, složitější outsourcing vyžaduje projektový přístup, vývoj podmínek vztahu je třeba modelovat, simulovat a prognózovat. Řízení outsourcingového vztahu je třeba věnovat stejnou péči jako vzniku tohoto vztahu.

Poznámky:

- [1] (1) KRČ, M. Outsourcing v ozbrojených silách. *Sborník ze semináře Finance a armáda*. 18. června 2002. VVŠ PV Vyškov, Vyškov 2002, s. 99. (2) Úloha soukromého sektoru v rámci obrany státu. Sborník přednášek ze

- semináře NATO konaného ve dnech 28. a 29. dubna 1997 v Praze. 1. vyd. Praha: MO ČR, 1997. ISBN 80-86049-10-8. (3) KRČ, M. *Možnosti využití outsourcingu v podmínkách ozbrojených sil, zkušenosti států NATO*. Ústav strategických studií Vojenské akademie v Brně, Brno 2002, 61 s. (4) KRČ, M. Některé zkušenosti se zapojováním vnějších zdrojů v prostředí obrany. *Vojenské rozhledy*, 2003, č. 3. (5) BOWLING, K. Military readiness and outsourcing depot repair. *Air Force Journal of Logistics*, 24, 2000, XII, č. 4, s.24-25. (5) Secretary White memorandum on Army outsourcing initiative. *Government Executive Magazine*, October 10, 2002. October 4, 2002; Military depots can't tell how much work they outsourcing. *Government Executive Magazine*, October 22, 2002. (6) PAUSCH, M. Air Force deployment and support services contractor. *Air Force Journal of Logistics*, 24, 2000, III, č. 1, s. 39-40. (7) KITTIK, K. Base operations support competitive sourcing and privatization. *Air Force Journal of Logistics*, 25, 2001, IX, č.3, s. 8. (8) BUTLER, A. Loggies vs. contractors. *Air Force Magazine*, 84, 2001, I, č.1, s.66-69.
- [2] DUŠEK, J. Nové finanční řízení na MO ČR. *Ekonomika armády (teoretická východiska)*. [Sborník ze 3. mezinárodní konference] 1. vyd., Brno: Vojenská akademie, březen 2004, s. 7-20.
- [3] Machiavelli uvádí v Kapitole dvacáté: O budování pevností, jejich užitečnosti i nevýhodnosti, a o jiných pomocných prostředcích k udržení panství. „Navíc panovník nemůže v žádném případě zůstat bez ozbrojené síly a musí pak hledat východisko v najímání žoldnéřů. Jaké jsou jeho klady a zápory, jsme si už pověděli: proti vskutku silnému nepříteli a místním podvratným živlům jsou jen chabou ochranou. Každý panovník musí mít na novém území své vlastní vojsko. Historie nás tomu učí na každém kroku.“ Machiavelli přirozeně zdůrazňuje důležitost dobrého vojska a uvádí několik zásad, jak ho dosáhnout. Velmi důležité je podle Machiavelliho, aby sám kníže velel vojsku – je tedy přímo zodpovědný za své vojsko, které může vycvičit přesně podle svých představ, a navíc omezí na minimum možnost, že se proti němu vojsko spikne. A panovník, který je tedy i velitelem svého vojska, by se měl udržovat ve výborné fyzické kondici a měl by znát krajinu (což se může naučit během lovu – při bitvě či pochodu se pak mnohem lépe orientuje, protože zná zákonitosti krajiny), a také historii (může se pak poučit z chyb jiných a vědět, jak co může zhruba dopadnout). Machiavelli rozděluje vojsko na: *žoldnéřské vojsko* – je podle Machiavelliho tím nejhorším, které může vladař mít. Toto vojsko totiž nemá potřebnou morálku a přesvědčení. A jelikož bojuje za peníze, dá se velice snadno přeplatit někým jiným. Dále – *pomocné vojsko*, které vyšle na pomoc jiný panovník může být sice užitečné, ale Machiavelli tu upozorňuje na pravděpodobnost, že panovník, který vojsko vyslal, bude žádat protislužbu. Uvádí typ – *smíšené vojsko* a jako poslední uvádí *vlastní vojsko* – podle Machiavelliho je nejlepší, protože bojuje za svůj prospěch, pro svého panovníka a ze svého přesvědčení. Podle MACHIAVELLI, N. *Vladař*. Praha 1959.
- [4] Rozvoj rezortu obrany v tomto příspěvku chápeme jako pracovní výraz pro projekty pro obranu státu s důrazem na změnu rozměrů struktury správy v daném rezortu v souladu s programem vlády, který si klade za cíl vyčleněním podpůrných výkonů z pravomoci Ministerstva obrany a dalších služebních pozic státu v prostředí obrany a bezpečnosti zvýšit efektivitu spotřebovávaných prostředků.
- [5] <http://lets.ecn.cz/>, citováno 3. 1. 2007.
- [6] <http://ec.europa.eu/idabc/en/document/1084/364> citováno 8. 1. 2007.
- [7] Bundeswehr und Wirtschaft – Innovation, Investition und Wirtschaftlichkeit in der Bundeswehr. *Soldat und Technik*, č. 43, 2000, č. 7, s. 432.
- [8] Např. německý Bundeswehr už udělal první kroky tím, že založil již v roce 2000 „Gesellschaft für Entwicklung, Beschaffung und Betrieb mbH“ (Společnost pro rozvoj, pořizování a provoz (g.e.b.b.)). Tato společnost hraje významnou roli při zvyšování hospodárnosti a efektivnosti Bundeswehru. Mezi aktivity G.E.B.B jsou řazeny realizace obchodních modelů. „Management nemovitostí“ – zlepšení hospodárnosti, odstranění stagnace investic a údržby a rozsáhlá modernizace nemovitostí, zapojení *know how* a kapitálu z podnikatelské sféry, redukce plochy budov až o 40 % do roku 2011, snížení počtu civilních zaměstnanců o cca 7000 osob do téhož roku, kumulované snížení rozpočtu o 2,5 mld. eur do roku 2011 za přílivu vlastního kapitálu ve výši 3,3 mld. eur. V případě „managementu ošacení“ jde o dosažení resp. zvýšení hospodárnosti díky snižování skladových zásob a kapacit, změně nákupního chování maximálním využitím podnikatelské svobody, snižování personálních nákladů, redukci pořizovacích cen o 11 % v průběhu prvních tří let, kumulovanému snížení zatížení rozpočtu o cca 717 mil. eur do roku 2013. V případě „fleet managementu“ by mělo jít o modernizaci vozového parku při redukci celkového objemu ze 100 000 na 50 000 vozidel, o lepší vytížení vozidel, odstranění stagnace investic ve výši cca 2 mld. eur při pouze malém dodatečném zatížení rozpočtu a sociálně únosné snižování počtu civilních řidičů z 5000 na 1700 osob. Jako poslední oblast byla vymezena „informační technologie“, která by měla vést k odstranění stagnace investic v této oblasti, zřízení IT-týmu, zřízení IT-společnosti s partnery z oblasti průmyslu, k modernizaci sítí, implementace standardního software, vybavení 140 000 propojených pracovních míst, popř. další aktivity. Z příspěvku dr. Blackerta na konferenci k outsourcingu na Univerzitě obrany 29.-30.11.2006. Přeložil a upravil pracovník katedry ekonomie dr. J. Nový, Ph.D. S vystoupením v je možné se seznámit: BLACKERT, J. Outsourcing in streitkräften – erfahrungen in bereich mobilitätsmanagement der deutschen bundeswehr. In *INFODIENST*, č. 1, 2007,

s. 15-18. V naší literatuře o tomto počínu byla již zmínka v roce 2003. KRČ, M. *Moderní ekonomické nástroje v armádě*. Brno: Vojenská akademie, 2003.

- [9] **Definice fixních nákladů** je vymezuje jak takové náklady, které se nemění v souvislosti se změnou produkovaného výstupu nebo v souvislosti se změnou objemu spotřeby. Jelikož jsou z dlouhodobého hlediska všechny náklady variabilními, platí, že pojetí nákladů jako fixních je oprávněně pouze při krátkodobé analýze. Mimo tento horizont – kterým může být například rozpočtové období – podléhají i fixní náklady změnám. Při dlouhodobých analýzách je proto vhodnější použití termínu **semivariabilní náklady**. Tento termín označuje skutečnost, že sledované náklady, které jsou v průběhu kratší periody konstantní a proto mohou být v jejím rámci označeny jako náklady fixní, si předmětnou vlastnost v průběhu delší periody nezachovávají. Semivariabilní náklady se v závislosti na objemu Q (a zprostředkovaně tedy i na periodě) mění, avšak mění se diskontinuálně. Prodloužíme-li periodu, ve které provádíme zkoumání, pak zpravidla vidíme, že ty náklady, které jsme pokládali za fixní se skokovitě mění, pak po určitou dobu stagnují na nové hladině a po uplynutí dané periody opět přeskakují do jiného rozsahu hodnot. Pro účely ekonomické analýzy aktivit realizovaných v sektoru obrany lze ve většině případů nalézt v základním časovém horizontu jednoho rozpočtového roku takové náklady, které se nemění pod vlivem změn specifické vojenské spotřeby nebo změn analyzovaných produkčních aktivit. V takových případech je proto možno připustit metodu krátkodobé analýzy nákladů a členit celkové náklady na fixní a variabilní.
- [10] Náklady přímo závislé na množství výrobků, na změně produkovaného výstupu nebo na změně objemu spotřeby.
- [11] V případě podnikatelských subjektů hovoříme, také o tom, že prostředky, které se uvolní, pomohou zvyšovat likviditu. Likvidita představuje v obchodu a podnikání schopnost přeměnit aktiva do likvidní formy. To znamená schopnost rychle prodat nebo koupit určité komodity bez nebezpečí významné změny ceny.
- [12] Německo plánovalo od roku 2006 privatizaci ošetřování výzbroje pozemního vojska podle smluv uzavřených s firmou, kterou bude ze 49 % vlastnit vláda a ze zbytku konsorcium soukromých firem. Výzbroj pozemního vojska má mít koeficient pohotovosti 70 %. Podle: AGÜERA, M. Germany to private army weapon maintenance. *Defense News*, 2005, č. 5, s. 11. Již v roce 2004 se psalo o převedení zabezpečení výcvikového prostoru, včetně některých druhů výcviku na soukromou firmu. Podle: Privatwirtschaftliche kompetent für das deutsche HEE-SERCO. *Wehrtechnik*, 2004, IV, s. 30-31. Účelem smlouvy německé spolkové vlády a průmyslových firem o opravách výzbroje je zbavit ozbrojené síly úkolů, které nepatří k základnímu vojenskému poslání a mohou být splněny průmyslovými podniky, dalším cílem je zvýšit koeficient technické pohotovosti výzbroje pozemního vojska a snížit výdaje spojené s opravami a udržováním výzbroje. Uvádí se, že do civilní opravárenské firmy budou začleněny vojenské opravárenské kapacity. Podle: ERBE, J. HIL und was dahinter steckt. *Europäische Sicherheit*, 2005, IV, č. 4, s. 26.
- [13] Můžeme uvést příklad: V roce 2000 se firmy, které se podílely na zpáteční přepravě kanadského zařízení z Kosova, přely o výši honoráře. Vlastník nákladní lodi přitom nařídil, aby loď zůstala – až do prosazení jeho požadavků – v mezinárodních vodách a nevjížděla do žádného z kanadských přístavů. Kanadské námořnictvo s tím nesouhlasilo. Vrtulníky vysadily na loď vojáky, kteří přinutili loď vrátit se domů. Celý případ vedl mimo jiné k parlamentnímu projednání otázky, proč je země jako Kanada v otázce přepravy vojenského zařízení závislá na soukromých firmách a na cizině.
- [14] Převzato a dopracováno: DVOŘÁČEK, J. *Interní audit a kontrola*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2003, s. 13.
- [15] V USA a Kanadě byl v r. 1996 proveden dotazníkový průzkum, kterého se zúčastnilo více než 1300 vedoucích útvarů interního auditu. Dotazník směřoval ke zjištění, nakolik jsou tradiční oblasti interního auditu nahrazeny outsourcingem. Procento organizací, které outsourcingu použily na práce interního auditu, činilo v USA 21,5 % a v Kanadě 31,5 %. Zpracovatelé dotazníkového šetření upozorňují, že údaje mohou být zkresleny tím, že k této otázce se vyjadřovali především respondenti z bankovního a vládního sektoru. Z hlediska odvětví se outsourcingu téměř nevyužil v odvětví textilního průmyslu a v hotelnictví, nejvyšší podíl (téměř 60 %) byl zaznamenán ve filmovém průmyslu. Na celkových úkolech interního auditu se podílel v USA 10,5 % a v Kanadě 9,6 %. Z hlediska odvětví to bylo od 2,3 % v gumárenském a plastikářském průmyslu, po 32,5 % ve stavebnictví. K největším poskytovatelům outsourcingu patřily auditorské a poradenské firmy představované v uvedeném období tzv. velkou šestkou (téměř 60% podíl obou zemí). Za nimi následovaly regionální auditorské firmy, specializované poradenské firmy, finanční instituce a další subjekty. Průměrná cena pro všechny poskytovatele outsourcingu činila v USA 84,93 USD/hodinu a 119,89 CND za hodinu. Z vedoucích útvarů interních auditů, kteří zatím outsourcingu nepoužívali, se v USA 32,4 % a v Kanadě 36,0 % domnívá, že outsourcingu v budoucnu použijí. Výrazný vzestup použití outsourcingu se očekává ve zpracovatelském průmyslu. K nejčastějšímu důvodu použití outsourcingu patří úspora rozpočtových prostředků a zdokonalení práce interního auditu, který nedisponuje pro speciální audity příslušným kvalifikovaným personálem. In DVOŘÁČEK, J. *Interní audit a kontrola*. 2. přepracované a doplněné vydání, Praha: C.H. Beck, 2003, s. 30-31.

- [16] Tato část týkající se interního auditu byla převzata z publikace DVOŘÁČEK, J. *Interní audit a kontrola*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2003.
- [17] *Truppendienst*, 2005, č. 6, 288, s. 514.
- [18] Uváděný návrh je inspirován německým přístupem. Ani britský přístup se tohoto postupu nezříká. Vládní iniciativa již v roce 2001 přistoupila k zavádění rozpočtové účetní evidence s cílem zvýšit efektivitu využívání výdajů vojenských rozpočtů v době jejich stagnace nebo snižování při růstu cen nové bojové techniky a nároků na výkonnost ozbrojených sil. Má vést k nejlepšímu výběru ze široké škály možností ozbrojených sil a přiblížit je tak ekonomicky k efektivitě soukromého sektoru. Podle: HARTLEY, K. Long-term policy implications of resource accounting and budgeting: an economists view. *Rusi Journal*, 146, August 2001, č. 4, s. 34. Požaduje se také „kalkulace nákladů, založená na výkonnosti“. Podle: DAVIS, B. Performance based costing. *The DISAM Journal*, 25, 2003, XII, č.1-2, s.118-124.
- [19] Na operacích britských ozbrojených sil v Iráku se např. podílelo více než 1500 civilních zaměstnanců.
- [20] *Europäische Sicherheit*, 2005, č.9, s. 40.
- [21] Zpracováno podle: *European Security*, Vol. 14, č. 2, červen 2005, s. 277-295.
- [22] Tak např. americké Ministerstvo obrany pověřilo jednu z největších amerických firem ve vojenském průmyslovém sektoru, MPRI, aby vypracovala směrnice pro zadávání zakázek soukromým firmám. Tímto byla však tato citlivá oblast bezpečnosti vystavena na pospas soukromých aktérů.
- [23] Podle: *Truppendienst*, 2005, č. 6, 288, s. 516.
- [24] Zkoumání možností outsourcingu neznamená, že se outsourcing uskuteční za každou cenu. Americká Air Force uskutečnila např. od konce sedmdesátých let v průměru sedm až deset outsourcingových projektů. Realizace přitom hodně závisela na komplexnosti úkolů. V oblasti rekonstrukcí se např. uskutečnilo 18 projektů.
- [25] SCHNIEDEREJANS, Marc J., SCHNIEDEREJANS, Ashlyn M., SCHNIEDEREJANS, Dara G. *Outsourcing management information systems*. 2007, s. 287. ISBN 1-59904-195-2.

Literatura a prameny:

- Air Force Journal of Logistics*, 24, 2000, III, č.1.
- Air Force Journal of Logistics*, 24, 2000, XII, č.4.
- Air Force Journal of Logistics*, 25, 2001, IX, č.3.
- Air Force Magazine*, 84, 2001, I, č.1.
- DVOŘÁČEK, J. *Interní audit a kontrola*. 2., přepracované a doplněné vydání, Praha: C.H. Beck, 2003.
- Europäische Sicherheit*, 2005, č. 9.
- European Security*, Vol. 14, červen 2005, č. 2.
- KRČ, M. *Moderní ekonomické nástroje v obraně*. Brno 2003.
- KRČ, M. *Možnosti využití outsourcingu v podmínkách ozbrojených sil, zkušenosti států NATO*. Ústav strategických studií Vojenské akademie v Brně, Brno 2002, 61 s.
- MACHIAVELLI, N. *Vladař*. Praha 1959.
- Sborník ze semináře: Finance a armáda*. 18. června 2002. VVŠ PV Vyškov, Vyškov 2002.
- SCHNIEDEREJANS, Marc J., SCHNIEDEREJANS, Ashlyn M., SCHNIEDEREJANS, Dara G. *Outsourcing management information systems*. 2007, ISBN 1-59904-195-2 (hardcover); ISBN 1-59904-197-9 (ebook).
- Soldat und Technik*, č. 43, 2000, č. 7.
- Truppendienst*, 2005, č. 6.
- Úloha soukromého sektoru v rámci obrany státu* [Sborník přednášek ze semináře NATO konaného ve dnech 28. a 29. dubna 1997 v Praze.] 1.vyd. Praha: MO ČR, 1997.
- Vojenské rozhledy*, 2003, č. 3.
- <http://lets.ecn.cz/>.