

Obsah

Předmluva	VII
1. Vymezení pojmů „outsourcing“ a „offshoring“	1
1.1 Outsourcing	1
1.2 Offshoring	4
Shrnutí	7
2. Teoretická východiska outsourcingu	8
2.1 Základem je mikroekonomie	8
2.2 Outsourcing založený na zdrojích	8
2.3 Outsourcing založený na teorii transakčních nákladů a nákladů zastoupení	9
2.4 Institucionální pohled na outsourcing	11
2.5 Outsourcing založený na teorii závislosti na zdrojích	12
2.6 Znalostní pohled na outsourcing	12
2.7 Využití teorie v praxi	13
Shrnutí	14
3. Procesy vhodné k outsourcingu	15
3.1 Základní a podpůrné činnosti	15
3.2 Využití Matice BCG v rozhodování o outsourcingu	21
3.3 Využití procesního přístupu k rozhodování o outsourcingu	23
3.4 Facility management	25
Shrnutí	26
4. Důvody pro využívání outsourcingu	27
4.1 Primární důvody	27
4.2 Výhody a nevýhody outsourcingu	30
4.3 Exkurz do trhu outsourcingu	32
Shrnutí	35
5. Proces outsourcingu – životní cyklus outsourcingu	36
5.1 Podniková strategie a rozhodnutí o outsourcingu	36

5.2	Hodnocení a výběr partnera	37
5.3	Smlouva	38
5.4	Uvedení do života	39
5.5	Využívání a hodnocení efektivnosti	39
5.6	Smluvní podmínky	41
5.7	Náklady na outsourcing	42
5.8	Potenciální rizika outsourcingu	46
5.9	Proces ukončení outsourcingového vztahu (exit strategie)	48
5.10	Organizační formy spolupráce	49
5.11	Mezinárodní outsourcing	50
5.12	Mýty a chyby spojené s outsourcingem	51
5.12.1	Mýty	51
5.12.2	Chyby spojené s outsourcingem	54
	Shrnutí	55
6.	Offshoring	56
6.1	Offshoring – prohloubení vymezení podstaty	56
6.2	Výhody a přínosy offshoringu	59
6.3	Rizika a náklady offshoringu	61
6.4	Formy offshoringu (PZI)	63
6.5	Volba metody vstupu	65
6.5.1	Strategie vlastnictví minimalizující NPZ – institucionální odstup obecně	66
6.5.2	Regulatorní odstup	66
6.5.3	Normativní odstup	66
6.5.4	Kognitivní odstup	67
6.5.5	Kombinace efektů odstupu	68
6.6	Volba destinace pro offshoring	69
6.7	Účel offshoringu	75
6.7.1	Výroba v zahraničí a realizace této produkce na hostitelském trhu	75
6.7.2	Výroba v zahraničí a následný export produkce na jiné trhy	76
6.7.3	Daňová optimalizace	76
6.7.4	Jiné důvody	76
6.8	Procesy vhodné k offshoringu	77
6.9	Řízení zahraniční pobočky a společného podniku	79
6.9.1	Řízení dceřiné společnosti	79
6.9.2	Řízení společného podniku	82
	Shrnutí	84

7. Offshoring jako metoda daňové optimalizace	85
7.1 Daňové ráje	85
7.2 Příklady daňových rájů a jejich základní daňové charakteristiky	89
7.3 Desatero využití offshoringu pro účely daňového plánování	92
7.3.1 Výroba	92
7.3.2 Mezinárodní obchod	93
7.3.3 Poskytování poradenských a dalších služeb	94
7.3.4 Financování společností, investiční činnost	94
7.3.5 Činnost holdingových společností	95
7.3.6 Odkup pohledávek	96
7.3.7 Akumulace příjmů z duševního vlastnictví	96
7.3.8 Držba majetku – anonymita	96
7.3.9 Pojišťovací činnost	96
7.3.10 Registrace lodí	97
7.4 Predikce budoucího vývoje a pohledu na daňové ráje	97
7.5 Koordinace daní v EU	98
7.5.1 Smlouvy o zamezení dvojího zdanění v EU	98
7.5.2 Budoucí vývoj v oblasti přímých daní – evropská společnost	99
Shrnutí	102
8. Transferové ceny	103
8.1 Vymezení základních pojmů	103
8.2 Obecně doporučované metody stanovení transferových cen dle OECD	104
8.3 Faktory určující srovnatelnost	106
8.4 Tradiční transakční metody	107
8.4.1 Metoda nezávisle srovnatelné ceny (CUP)	107
8.4.2 Metoda stanovení ceny při opětovném prodeji (RPM)	109
8.4.3 Metoda nákladů a ziskové přírážky (C + M)	111
8.5 Ziskové transakční metody	113
8.5.1 Metoda rozdělení zisku (PSM)	113
8.5.2 Transakční metoda čistého rozpětí (TNMM)	114
8.5.3 Metoda srovnatelných zisků (CPM)	115
8.5.4 Srovnání CPM a TNMM	116
8.6 Shrnutí uvedených metod	116
8.7 Dokumentace	118
8.8 Srovnání přístupu ke stanovení transferových cen ve státech OECD	119
8.8.1 Důkazní břemeno	120
8.8.2 Předběžné cenové dohody	120
8.9 Několik poznámek na závěr	121
Shrnutí	122

9. Faktory výběru vhodné destinace pro mezinárodní outsourcing a offshoring	123
9.1 Uspořádání faktorů dle důležitosti	123
9.2 Faktory hodnocení vhodné destinace	124
9.2.1 Finanční faktory	124
9.2.1.1 Náklady na pracovní sílu	124
9.2.1.2 Infrastrukturní náklady	124
9.2.1.3 Daňové a regulační náklady	125
9.2.1.4 Investiční pobídky	125
9.2.1.5 Ostatní finanční faktory	126
9.2.2 Faktory pracovní síly	126
9.2.2.1 Celkové zkušenosti a dovednosti pracujících	126
9.2.2.2 Dostupnost pracovní síly	127
9.2.2.3 Vzdělání	127
9.2.2.4 Jazyková vybavenost	127
9.2.3 Ekonomické faktory	127
9.2.3.1 Ekonomicko-politická stabilita země	127
9.2.3.2 Míra byrokracie a korupce	128
9.2.3.3 Státní podpora	129
9.2.3.4 Faktory právního charakteru	129
9.2.3.5 Geopolitická situace	129
9.2.3.6 Infrastruktura státu	130
9.2.3.7 Kulturní faktory	130
9.2.4 Ostatní faktory	130
9.2.4.1 Rozdílná časová pásma	131
9.2.4.2 Geografická vzdálenost	131
9.3 Jiný pohled na preferenční uspořádání	131
9.4 Metodika hodnocení – váhy jednotlivých faktorů	132
Shrnutí	134
Případové studie	135
Přílohy	167
Literatura	175
Rejstřík	181