



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

ZHODNOCENÍ FINANČNÍ SITUACE MEZINÁRODNĚ PŮSOBÍCÍHO PODNIKU A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ V PROBLÉMOVÝCH OBLASTECH

ASSESSING THE FINANCIAL HEALTH OF A COMPANY OPERATING IN INTERNATIONAL ENVIRONMENT AND
PROPOSALS FOR IMPROVEMENTS

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Dieu Linh Hoang

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Marek Zinecker, Ph.D.

BRNO 2022

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Studentka: **Bc. Dieu Linh Hoang**
Vedoucí práce: **doc. Ing. Marek Zinecker, Ph.D.**
Akademický rok: 2021/22
Studijní program: Mezinárodní ekonomika a obchod

Garant studijního programu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Zhodnocení finanční situace mezinárodně působícího podniku a návrhy na zlepšení v problémových oblastech

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnocení strategické pozice a finančního zdraví mezinárodně působící společnosti a formulace návrhů na zlepšení v problémových oblastech.

Základní literární prameny:

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení. Brno: Miloslav Keřkovský, Oldřich Vykypěl, 1998. ISBN 80-214-1901-6.

KUBÍČKOVÁ, Dana, Irena JINDŘICHOVSKÁ. Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy. Praha: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-538-1.

MALLYA, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.

MAŘÍK, Miloš. Metody oceňování podniku: proces ocenění, základní metody a postupy. Praha: Ekopress, 2003. ISBN 80-86119-57-2.

RŮČKOVÁ, Petra, 2019. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2021/22

V Brně dne 28.2.2022

L. S.

prof. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
garant

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Hlavním cílem této diplomové práce je zhodnocení strategické pozice a finančního zdraví mezinárodně působící společnosti a formulace návrhů na zlepšení v problémových oblastech. Z výsledků analytické části diplomové práce vyplývá, že po finanční stránce je společnost stabilní a dosahuje příznivých ukazatelů rentability. Na druhou stranu společnost zaznamenává nižší produktivitu určitých týmů, která je způsobená zdoluhavými interními procesy. V návrhové části jsou proto formulovány návrhy řešení, jejichž cílem je posílit produktivitu jednoho z hlavních týmů v dané společnosti. Podstatou návrhu je tvorba online nástroje pro automatizaci operativního řízení.

Abstract

The main goal of the thesis is to evaluate the strategic position and financial health of an international company, and to propose suggestions for improvement in problem areas. The results of the analytical part of the thesis show that the company is financially stable and has a good profitability ratio. On the other hand, some of the teams in the company are less productive due to prolonged and ineffective internal processes. Therefore, the thesis formulates suggestions which should improve the productivity of one of the main teams in the company. The basis of the suggestion is an online tool for the automation of operational management.

Klíčová slova

strategická analýza, finanční analýza, SLEPTE analýza, Porterův pětifaktorový model konkurence, poměrové ukazatele, Spider analýza, expanze

Key words

strategic analysis, financial analysis, SLEPTE analysis, Porter's five forces model, rate indicators, Spider analysis, expansion

Biografická citace

HOANG, Dieu Linh. *Zhodnocení finanční situace mezinárodně působícího podniku a návrhy na zlepšení v problémových oblastech* [online]. Brno, 2022 [cit. 2022-05-09]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/142983>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Marek Zinecker.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 9. května 2022

Podpis studenta

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala svému vedoucímu diplomové práce, panu doc. Ing. Markovi Zineckerovi, Ph.D. za jeho odborné vedení při psaní této práce a za jeho cenné rady a připomínky. Dále bych ráda poděkovala jedné z hlavních manažerek společnosti Currys CoE s.r.o. za možnost spolupráce při tvorbě této diplomové práce, za poskytnutí všech potřebných informací a podkladů k finálnímu vypracování.

OBSAH

ÚVOD	11
CÍL PRÁCE A POSTUP ZPRACOVÁNÍ	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	13
1.1 Strategické řízení.....	13
1.1.1 Definice strategie.....	14
1.1.2 Strategické myšlení	14
1.1.3 Hierarchie firemní strategie.....	15
1.1.4 Proces strategického řízení.....	16
1.2 Analýza obecného okolí.....	17
1.2.1 Analýza PEST	18
1.3 Analýza oborového okolí	20
1.3.1 Porterův model 5 sil	20
1.4 Analýza vnitřního prostředí.....	22
1.4.1 McKinseyho model 7S	23
1.4.2 Faktory technického rozvoje	24
1.4.3 Marketingové a distribuční faktory	25
1.4.4 Faktory výroby a řízení výroby	26
1.4.5 Faktory podnikových a pracovních zdrojů.....	26
1.4.6 Faktory finanční a rozpočtové.....	27
1.5 Finanční analýza podniku	27
1.5.1 Analýza absolutních ukazatelů.....	28
1.5.2 Analýza rozdílových ukazatelů	29
1.5.3 Ukazatele rentability.....	30
1.5.4 Ukazatele likvidity	31
1.5.5 Analýza zadluženosti.....	32
1.5.6 Analýza řízení aktiv.....	34
1.5.7 Analýza soustav ukazatelů	35
1.5.8 Spider analýza	37
1.6 SWOT analýza	38
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	40
2.1 Currys CoE s.r.o.	40
2.2 Shared Services Centrum	41

2.2.1	Rozdělení SSC.....	42
2.2.2	Historie SSC v České republice	44
2.3	Analýza obecného okolí.....	45
2.3.1	PEST analýza	45
2.4	Analýza oborového prostředí	54
2.4.1	Vyhodnocení atraktivity trhu.....	57
2.5	Analýza vnitřního prostředí.....	57
2.5.1	Strategie.....	57
2.5.2	Struktura	58
2.5.3	Systémy	59
2.5.4	Spolupracovníci.....	61
2.5.5	Styl.....	62
2.5.6	Schopnosti	63
2.5.7	Sdílené hodnoty	63
2.5.8	Vyhodnocení analýzy vnitřního prostředí – manažeri	64
2.6	Finanční analýza.....	64
2.6.1	Analýza absolutních ukazatelů – stavové veličiny	65
2.6.2	Analýza absolutních ukazatelů – tokové veličiny	67
2.6.3	Analýza rozdílových ukazatelů	69
2.6.4	Analýza poměrových ukazatelů	70
2.6.5	Analýza soustav ukazatelů	73
2.6.6	Spider analýza	76
2.7	SWOT analýza	77
2.8	Vyhodnocení současného stavu společnosti	78
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	80
3.1	KPI hodnocení.....	81
3.2	Zkvalitňování procesů v personálním managementu.....	81
3.2.1	Integrace personálních činností	82
3.3	Analýza nákladů a přínosů	83
3.3.1	Hlavní cíl projektu.....	83
3.4	Ticketing tool	84
3.4.1	Tvorba Ticketing toolu.....	84
3.4.2	Způsob zadávání žádosti	86
3.5	Nový HR systém	88

3.6	Časový harmonogram	90
3.7	Personální rozdělení projektového týmu.....	91
3.8	Finanční rozložení projektu.....	91
3.9	Možná rizika projektu	92
3.10	Přínosy návrhů	92
ZÁVĚR.....		94
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ		96
SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ		99
SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ		100
SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK		101
SEZNAM PŘÍLOH		102

ÚVOD

Diplomová práce na téma Zhodnocení finanční situace mezinárodně působícího podniku a návrhy na zlepšení v problémových oblastech pracuje s daty společnosti Currys CoE s.r.o. se sídlem ve Velké Británii a podpůrným střediskem v Brně. Práce se zaměřuje na rozvoj zejména v oblasti efektivního řízení lidských zdrojů a zvýšení produktivity zaměstnanců.

Tato práce bude rozdělena na tři hlavní části. První část bude obsahovat teoretické vymezení a představení hlavních nástrojů, se kterými se bude v dalších kapitolách pracovat. Informace obsažené v teoretické části vychází z odborné literatury či ověřených internetových a jiných zdrojů. Následující část je věnována samotné analýze společnosti Currys CoE s.r.o. Analýza se zaměřuje na to, jakým způsobem společnost funguje, na její historii, a taktéž na její vnitřní a vnější prostředí. Pomocí ní lze vyhodnotit současnou situaci společnosti. Nástroje, které jsou použity pro analýzu společnosti jsou popsány v kapitole Cíl práce a postup zpracování. Z výsledných analýz bude poté vyhodnocena SWOT analýza, která představuje nastínění toho, v jakých oblastech má společnost silnou, slabou pozici a jaké hrozby, příležitosti přicházejí z vnějšího prostředí. Právě tato SWOT analýza bude sloužit pro závěrečnou část, která se bude zabývat vlastními návrhy řešení.

Dané návrhy v závěrečné části této diplomové práce budou užitečné pro zvýšení produktivity a efektivity v řízení lidských zdrojů. Návrhy spočívají ve vymezení konkrétních aktivit v rámci jednoho z hlavních HR týmů, mapování jejich interních procesů a následná tvorba vhodného KPI hodnocení pro tento tým. Zmíněné aktivity již obsahují prvek efektivního řízení lidských zdrojů zejména kvůli správnému vyhodnocení jednotlivých aktivit a snížení neefektivní komunikace. Všechny jednotlivé návrhy mají představovat užitečné kroky vedoucí k dosažení jednotného cíle, což představuje nový HR systém, jehož zavedení společnost plánuje v horizontu 1 kalendářního roku.

CÍL PRÁCE A POSTUP ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnocení strategické pozice a finančního zdraví mezinárodně působící společnosti a formulace návrhů na zlepšení v problémových oblastech.

Naplnění hlavního cíle podporuje dosažení následujících dílčích cílů:

- zpracování teoretického rámce – strategická a finanční analýza,
- vymezení datové základny a sběr dat,
- analýza současného stavu – aplikace vybraných metod strategické a finanční analýzy na podmínky konkrétního podniku,
- syntéza výsledků analytické části práce,
- formulace návrhů doporučení,
- přínosy a limity diplomové práce.

Datovou základnu bude tvořit odborná literatura a recenzované články pro zpracování teoretického rámce. Analytická část diplomové práce bude vycházet z interních dat analyzovaného podniku (výroční zprávy, účetní závěry, konzultace s vybranými manažery, intranet společnosti). Data budou zpracována s využitím vybraných metod strategické analýzy zaměřené na obecné a oborové prostředí (PEST, Porterův model 5 sil) a také na vnitřní prostředí společnosti (McKinseyho model 7S). Finanční stabilita a výnosová situace bude hodnocena s využitím vybraných metod finanční analýzy (analýza absolutních a rozdílových ukazatelů, analýza poměrových ukazatelů, DuPontův rozklad nebo Spider analýza).

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato část diplomové práce se bude zabývat teoretickým vymezením základních pojmů, které tvoří základ a kostru pro následnou analytickou část práce, těmi jsou například strategické řízení, jehož správné vymezení je pro podnik klíčové. Do ní spadají strategické analýzy jako jsou analýza vnějšího a vnitřního prostředí. Další podstatnou částí bude finanční řízení podniku a určitý mezinárodní koncept.

1.1 Strategické řízení

V dnešní době je od úspěšných firem požadováno, aby měly k dispozici jasnou vizi a směr, kterým se firma chce nadále ubírat. To jsou strategické plány, podle kterých lze hodnotit kvalitu určitých podnikatelských kroků. Neméně důležitým úkolem vedení organizace je definování cílů a výběr vhodné strategie k dosažení vytyčených cílů. [1] Strategické řízení zahrnuje aktivity, které jsou zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním firmy, jejími dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji. Zaměřuje se také na soulad mezi firmou a prostředím, v němž firma existuje. [2]

Obrázek č. 1 charakterizuje strukturu základních manažerských funkcí v jednotlivých úrovních řízení.



Obrázek č. 1: Struktura manažerských funkcí v jednotlivých úrovních řízení
(Zdroj: Vlastní zpracování dle [2])

Jednotlivé úrovně řízení na sebe hierarchicky navazují, liší se tak především z hledisek míry kompetencí a odpovědností při stanovování cílů, úkolů a jejich realizace. Strategická úroveň určuje cíle a úkoly na taktické úrovni a ta je přenáší do úrovně operativní. Rozdíly se vyskytují i v časových horizontech realizace cílů a řešení problémů, jimiž se jednotlivé úrovně řízení zabývají:

- strategické řízení – uvažuje se o horizontu několika let,

- operativní řízení – uvažuje se o horizontu několika dnů nebo i kratší časové jednotky. [2]

Strategické řízení má seznam určitých výhod a nevýhod. Následující tabulka č. 1 popisuje některé z nich.

Tabulka č. 1: Pro a proti strategickému řízení
(Zdroj: Vlastní zpracování dle [2])

PRO	PROTI
umožňuje podnikům předvídat měnící se podmínky	podmínky se mění tak rychle, že řídicí pracovníci nemohou nic plánovat, zejména dlouhodobě
dává jasné cíle a směry budoucí činnosti pro zaměstnance	strategické cíle musí být často formulovány jako vágní a dosti obecné cíle
řešení problémů strategického řízení řídicí pracovníky zdokonaluje	řídicí pracovníci však častokrát věnují malou pozornost zkoumání problémů, rozhodují spíše intuitivně, návykově
podniky uplatňující strategické řízení, jsou více efektivní	existuje mnoho jiných důvodů úspěchu a existují podniky, které jsou efektivní i bez strategického řízení

1.1.1 Definice strategie

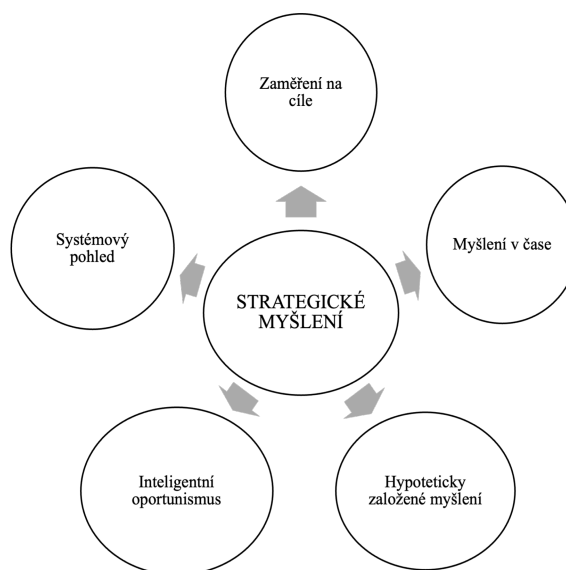
Strategie může být definována jako trajektorie nebo dráha směřující k předem stanoveným cílům, která je tvořena podnikatelskými, konkurenčními a funkcionálními oblastmi přístupu, které se management snaží uplatnit při vymezování pozice podniku na trhu a při celkovém rozložení jeho činnosti.

Podle Mintzberga a Quinna je strategie definována jako sled nebo plán, který integruje hlavní cíle, obchodní politiky a implementační kroky organizace do jednotného celku. Další definice podle Thompsona a Stricklanda hovoří o tom, že strategie je jako sled organizačních kroků a manažerských postupů používaných k dosažení cílů a ke sledování mise organizace. [1]

1.1.2 Strategické myšlení

Liedtka uvádí, že je potřeba jasně definovat strategické myšlení, aby toto manažerské paradigma mohlo být objektivně zahrnuto a vhodně umístěno v kontextu strategického řízení. [1]

V roce 1998 vytvořil Liedtka model, který definuje strategické myšlení jako určitý způsob myšlení se specifickými a jasně identifikovatelnými charakteristikami. [1]



Obrázek č. 2: Liedtkův model
(Zdroj: Vlastní zpracování dle [1])

1.1.3 Hierarchie firemní strategie

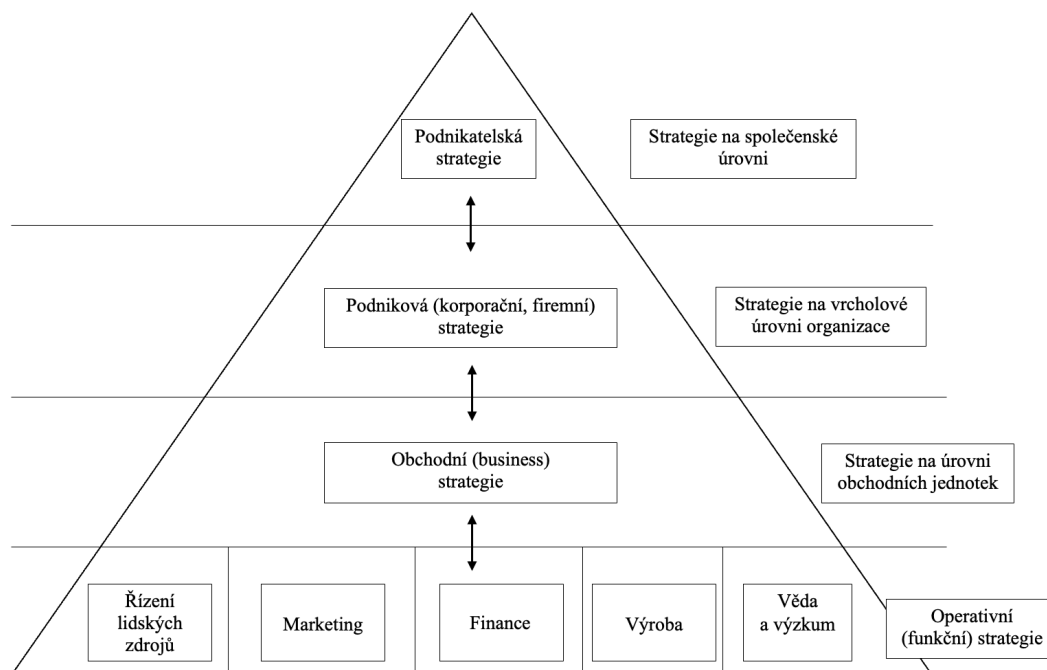
Proces strategického řízení vychází z předpokladu, že strategie je tvořena množinou dlouhodobých (strategických) cílů a způsobů jejich realizace.

Multi-business (diverzifikované, vyrábějící různé druhy výrobků) společnosti využívají pětiúrovňovou strategii, která zahrnuje podnikovou strategii, strategii obchodních jednotek, konkurenční strategii, funkční a operační strategii. Podniková strategie úzce souvisí, ve skutečnosti určuje konkurenční strategii, která zajišťuje celkovou implementaci podnikové strategie.

Single-business (nediverzifikované, vyrábějící výrobky jednoho typu) spojují tyto dva typy strategií dohromady, tj. podnikovou a konkurenční strategii. Takové typy společnosti využívají strategii na čtyř úrovních.

Business line, business unit – strategie tohoto typu se vyvíjejí tam, kde má společnost nezávislé podnikání, autonomní nebo poloautonomní strategické obchodní jednotky. Obchodní jednotka („business unit“) je ta část společnosti, která má na starost celý funkční cyklus, včetně marketingu, výroby, prodeje a v některých případech i výzkum a vývoj. Tyto obchodní jednotky jsou autonomní. Jejich manažeři nezávisle určují

strategii, samotnou výrobu, cenu, způsob marketingu a propagaci, nábor zaměstnanců apod. Avšak strategie obchodních jednotek musí být vyvinuta na základě celkové strategie společnosti. Konkurenční strategie podléhá podnikové strategii a pomáhá nastínit směr k dosažení stanoveného cíle obchodní jednotce. Zároveň představuje dlouhodobý plán na základě, kterého by měla firma získat silnější konkurenční pozici. V neposlední řadě funkční strategie, která má zajistit implementaci strategií společnosti a jejich obchodních jednotek. [3]



Obrázek č. 3: Hierarchie firemních strategií
(Zdroj: Vlastní zpracování dle [1])

1.1.4 Proces strategického řízení

Podniky by měly být schopny efektivně reagovat na výzvy (problémy i příležitosti). Přestože by proces strategického řízení mohl znázorňovat určitý postup aktivit, je to stále nekončící proces. Nicméně pro pochopení se tato podkapitola bude zabývat rozdělením procesu řízení do pět fází, těmi jsou:

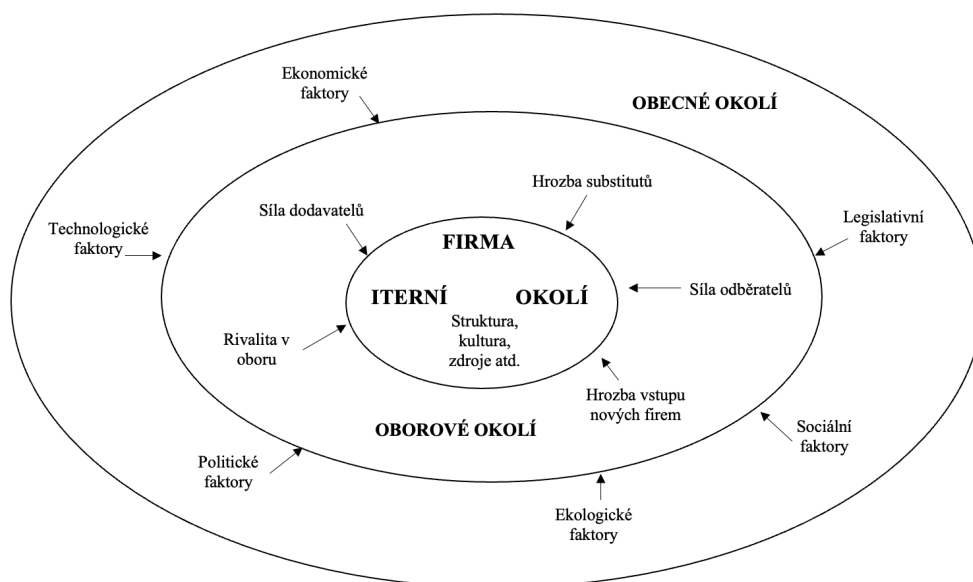
1. **První fáze** – identifikace současných podnikových misí a cílů, má za úkol zjistit skutečný stav strategického řízení v dané společnosti a určit, čeho přesně chce firma dosáhnout a určit její hlavní důvod existence.

2. **Druhá fáze** – strategická analýza vnějšího, odvětvového a vnitřního prostředí společnosti.
3. **Třetí fáze** – formulace strategie pomocí souboru odůvodněných opatření, které mají za úkol zhodnotit dosavadní mise a cíle organizace, případně stanovit nápravu, pokud došlo k odchylce od původního očekávání.
4. **Čtvrtá fáze** – implementace strategie, která se zabývá sladěním organizační struktury, systémů, procesů se zvolenou strategií.
5. **Evaluace (hodnocení) a kontrola strategie** – poslední fáze, která má za úkol kontrolovat a monitorovat vývoj implementace zvolené strategie. [1]

1.2 Analýza obecného okolí

Prostředí, v němž se firma nachází obnáší určité faktory, jejichž působení může firmě vytvářet jak podnikatelské příležitosti, tak zároveň i potenciální hrozby. Z toho důvodu je důležité monitorování a analyzování okolí firmy. Důvodem je pak to, že hlavní příčiny růstu, poklesu a jiných dlouhodobých změn činností podniku jsou ve většině případech způsobeny vlivem faktorů okolí a poté až následují faktory související s vnitřním stavem firmy. [2]

K analýze vnějšího prostředí se bude využívat zejména metoda PEST, která je popsána v následující kapitole.



Obrázek č. 4: Podnikatelské okolí společnosti
(Zdroj: [1])

Kroky při analýze vnějšího prostředí

Následující část uvádí strukturu pro pochopení prostředí organizace proto, aby bylo možné pokusit se identifikovat klíčové otázky.

1. Stanovení charakteristiky prostředí.
2. Odhad vlivů prostředí.
3. Identifikace klíčových konkurenčních sil.
4. Identifikace konkurenční pozice.
5. Identifikace klíčových možností a úskalí.

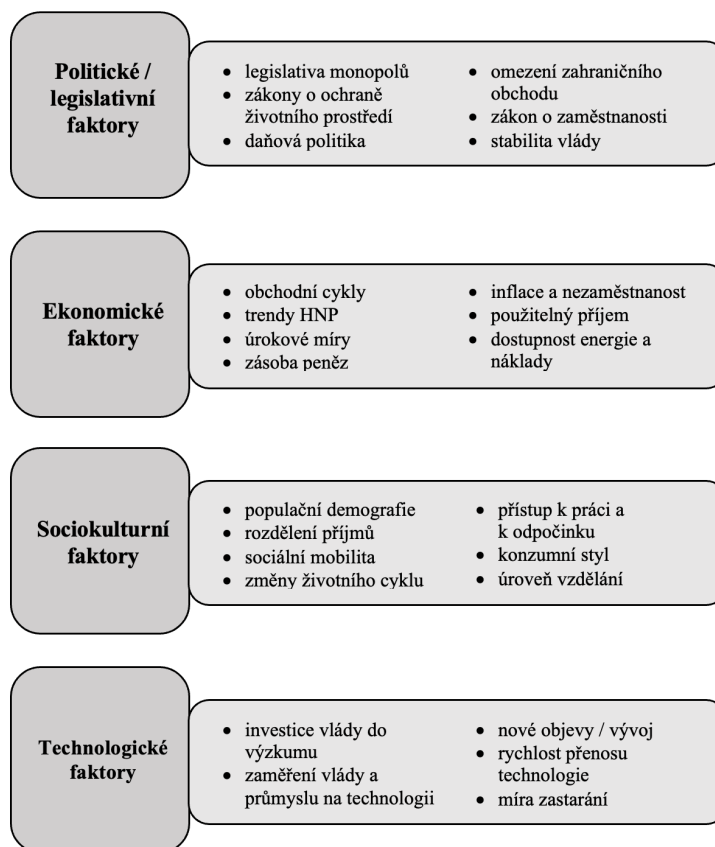
Účelem těchto analýz je vyvinout schopnost porozumět možnostem a rozpoznat, jaké skutečnosti je třeba překonat nebo obejít. Celkově má přispět z hlediska zdrojové základny, kvalifikace dané organizace a navést ke strategickému výběru. [5]

1.2.1 Analýza PEST

PEST analýza je široce používaná analýza pro pochopení strategického rizika. Identifikuje změny a dopady vnějšího makroprostředí na konkurenční pozici firmy. Vnější prostředí se skládá z určitých faktorů, které jsou mimo kontrolu firmy, ale vyžadují analýzu, aby se firemní strategie sladila s měnícím se podnikatelským prostředím. [4]

Tato analýza znázorňuje důležitost politických, ekonomických, sociálních a technologických vlivů na určitou organizaci. Při této analýze je potřeba si odpovědět na určité otázky, jako jsou:

- Jaké faktory prostředí ovlivňují organizaci?
- Které z nich jsou v současnosti nejdůležitější? Které budou nejdůležitější v nejbližších letech? [5]



Obrázek č. 5: Znázornění struktury PEST analýzy
(Zdroj: Vlastní zpracování dle [5])

Po získání všech údajů pro sestavení PEST analýzy se provede zhodnocení, které bude probíhat způsobem, že se shrnou nejdůležitější prvky tvořící příležitosti a hrozby. Následně se dané faktory vyhodnotí písmeny v závorkách, které značí proměnné součásti PEST analýzy, ze kterých dané hrozby či příležitosti plynou. [12]

Tabulka č. 2: Zhodnocení PEST analýzy
(Zdroj: Vlastní zpracování dle [12])

Příležitosti
Příležitost 1 (S)
Příležitost 2 (T)
Hrozby
Hrozba 1 (E)
Hrozba 2 (P, L)

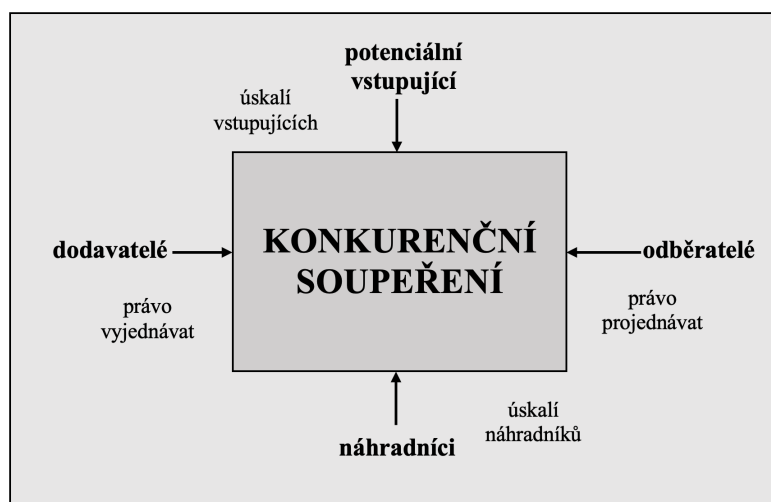
1.3 Analýza oborového okolí

Úkolem analýzy odvětví je zkoumat prvky, které působí v bezprostřední blízkosti podniku. Jedná se o subjekty či podmínky, které jsou z pohledu firmy ovlivnitelné. [10] Jako jedna z metod analýzy odvětví bude v této diplomové práci využívána metoda Porterova modelu 5 sil, která bude podrobněji popsána v následující kapitole.

1.3.1 Porterův model 5 sil

Analýza klíčových konkurentů umožňuje podniku předejít překvapení z nové strategie nebo taktiky existujících konkurentů, identifikovat potenciální konkurenty a jejich hrozby pro společnost nebo předběhnout konkurenci v klíčových strategických rozhodnutích, tj. vědět, co chtějí dělat a být o jeden krok před konkurencí. [1]

Porterův model je již více než 25 let stále jedním z nejzákladnějších a nejčastěji využívaných strategických konceptů na obchodních školách, tak současně je obecně uznáván manažery, strategy a obchodníky po celém světě. Pokud je model 5 sil vhodně aplikován, je možné predikovat průmyslovou strukturu na úrovni všech různých typů konkurence. Tento model zahrnuje prvky jako je stav možného vstupu nových firem do oboru, vliv kupujících, hrozba substitutů nebo vliv dodavatelů. [6]



Obrázek č. 6: Konkurenční prostředí
(Zdroj: Vlastní zpracování dle [7])

Vliv odběratele

Odběratel může mít velký vliv na aktivitu firmy, pokud existují jiné alternativy dodávek či existuje větší množství jiných dodavatelů v okolí. Jeho vliv se může týkat i nakupovaného předmětu, který pro něj nepředstavuje důležitý vstup nebo menší počet nakupujících velké množství a další. [1]

Vliv dodavatele

Síla dodavatele zvyšující cenu a tím zmenšující zisk nakupujícího je závislá na faktorech, jako jsou:

- vzdálenost dodavatele od volné konkurence,
- nakupující podniku není důležitým zákazníkem,
- nakupující podnik je monopolista nebo oligopolista a další. [1]

Hrozba substitutů

Substitut je takový výrobek, který má vlastnosti produktu vyráběného v oboru a který uspokojuje potřeby zákazníka. Jestliže substituti představují hrozbu, firmy ji budou předcházet takovým způsobem, že nebudou zvyšovat ceny a dále budou vyvíjet či zdokonalovat své produkty nebo služby. Pod substituty si lze představit, např.

- cukr vs umělá sladila,
- brýle vs kontaktní čočky,
- volání po internetu vs volání pomocí pevné linky. [1]

Vstup potenciálních nových firem do oboru

Míra hrozby vstupu nových konkurentů do odvětví podniku závisí hlavně na tom, jaké existují bariéry vstupu do toho daného oboru, např. diferenciací výrobků, preferenci obchodní značky a loajalita ke značce, kapitálové požadavky, přístup k distribučním kanálům a další. [1]

Poté, co se získají informace ohledně faktorů uvedených výše, se dané výsledky vyhodnotí pomocí následující tabulky. Ve sloupci kritéria budou daná kritéria, která odpovídají přímo zkoumanému okolí a faktory, které na okolí působí.

Tabulka č. 3: Zjištění atraktivity trhu
(Zdroj: [18])

Kritérium	Váha	Bodové hodnocení kritéria atraktivity							Váha X Body
		Negativní			Průměr		Pozitivní		
		0	1	2	3	4	5	6	
Růst trhu									
Velikost trhu									
Intenzita konkurence									
Průměrná rentabilita									
Bariéry vstupu									
Možnosti substituce									
Citlivost na konjunkturu									
Struktura zákazníků									
Vlivy prostředí									
Celkem									

Maximální počet bodů: součet sloupce Váha se vynásobí s číslem 6, tj. 6 úrovní bodového hodnocení atraktivity. Poté následuje dosažené hodnocení, které se vypočítá jako součet sloupce Váha X Body děleno maximálním počtem bodů v předchozím kroku. Na základě toho se vyhodnotí, zda se atraktivita analyzovaného trhu pohybuje spíše na pozitivním, negativním kraji či je v průměru. [18]

Na základě podobné tabulky je možné zanalyzovat i další části, např. konkurenční síly vhodné pro podnik nebo hodnocení perspektivnosti podniku. Tyto tabulky se budou rozšiřovat a přizpůsobovat na základě konkrétních analýz v části analýza současného stavu.

1.4 Analýza vnitřního prostředí

Hlavní podstatu analýzy vnitřního prostředí je objektivně zhodnotit současné postavení firmy. Jedná se o identifikaci, v čem firma vyniká a co není její silnou stránkou. Analýza vnitřního prostředí, jak z názvu vypovídá, bude brát v potaz takové veličiny, které souvisí s vnitřní situací firmy. V první řadě bude popsán McKinseyho model 7S a následně ostatní faktory, které ovlivňují vnitřní chod firmy jako takové. Např. podnikové zdroje jsou takové prostředky, které tvoří vstupy do výroby zboží a služeb firmy. Tyto zdroje zahrnují zaměstnance, manažerský přístup, finanční prostředky, budovy a zařízení. Znalosti, schopnosti pracovníků a vedoucích pracovníků jsou taktéž velice důležitými

aspekty firmy. Pro to, aby bylo možné identifikovat silné a slabé stránky podniku, je potřeba analyzovat faktory, jako jsou faktory technického rozvoje, marketingové a distribuční faktory, výrobní faktory a řízení výroby, faktory podnikových a pracovních zdrojů a faktory finanční a rozpočtové. [1]

1.4.1 McKinseyho model 7S

Tento model, který byl formulován koncem 70. let konzultanty a pracovníky ze společnosti McKinsey & Company, je snadno zapamatovatelný a proveditelný model v podnikání. Sedm proměnných, které jsou autory nazývány jako „páky“ tvoří důležitá slova začínající na S – structure, strategy, systems, skills, style, staff, shared values. Následující tabulka č. 4 představuje, co si lze pod konkrétními pojmy představit. [1]

Tabulka č. 4: McKinseyho model 7S
(Zdroj: Vlastní zpracování dle [1])

STRATEGY	Akce, které podnik plánuje v reakci na změny ve svém vnějším prostředí.
STRUCTURE	Základ specializace a koordinace je ovlivněno především strategií, velikostí a rozmanitostí organizace.
SYSTEMS	Formální a neformální postupy, které podporují strategii a strukturu.
STYLE / CULTURE	Org. struktura – dominantní hodnoty, přesvědčení a normy, které se časem vyvíjejí a stávají se trvalými rysy organizace.
	Styl řízení – na co se manažeři zaměřují, jak tráví svůj volný čas, čemu dávají přednost, jakým směrem míří.
STAFF	Řízení lidských zdrojů – procesy používané k rozvoji manažerů, socializační procesy a způsoby zavádění mladých rekrutů do společnosti.
SKILLS	Charakteristické kompetence – co společnost dělá nejlépe, v čem zaměstnanci vynikají.
SHARED VALUES	Vedoucí koncepty, základní myšlenky, na nichž je podnik postaven. V organizaci představují velký význam, i když nejsou z vnějšího prostředí rozpoznatelné.

Následující tabulka č. 5 se zaměří na hodnocení manažerů a řízení podniku jako celek. Manažeři a vedoucí jednotky mohou být provázáni ve více proměnných modelu 7S, např. structure, style / culture nebo staff. Tabulka vyobrazuje pouze jednu z možností, jak je možné daný model vyhodnotit.

Tabulka č. 5: Hodnocení kvality managementu
(Zdroj: [18])

Kritérium	Příklad pro špatné hodnocení	Bodové hodnocení							Příklad pro dobré hodnocení
		0	1	2	3	4	5	6	
Schopnost tvořit vize									
Schopnost tvořit strategie									
Schopnost prognózovat									
Schopnost ocenit šance a rizika									
Plánování běžné činnosti									
Styl vedení, hodnoty									
Osobní kvalifikace									
Schopnost se učit									
Schopnost rozhodovat									
Vyváženost tech. a eko. hledisek									
Četnost bodů									
Body. Četnost									

Získaný počet bodů = součet řádku Body . četnost

Průměrný počet bodů = získaný počet bodů / součet řádku četnost bodů

Na základě průměrného počtu bodů je možné identifikovat, jak je na tom úroveň managementu a zda tvoří jednu z hlavních konkurenčních výhod.

1.4.2 Faktory technického rozvoje

Význam technologického rozvoje může mít různou formu úspěchu pro podniky. Existují firmy, které investují do technologického rozvoje kolem 5–6 % svého obrátu (např. počítačové či farmaceutické firmy), ale jsou i takové, které investují méně než 1 %. [1]

Existují tři obecné přístupy k vědeckotechnickému rozvoji, těmi jsou:

- ofenzivní inovátoři – menší podniky, přičemž mnozí z nich jsou nově vstupující do oboru,
- defenzivní následníci – největší podniky v oboru,
- defenzivní imitátoři – zejména v oborech, kde jsou jednoduché technologie, změny jsou pomalejší a déle trvající. [2]

Následující tabulka č. 6 zobrazuje srovnání ofenzivního a defenzivního přístupu.

Tabulka č. 6: Ofenzivní a defenzivní přístup technického rozvoje
(Zdroj: Vlastní zpracování dle [2])

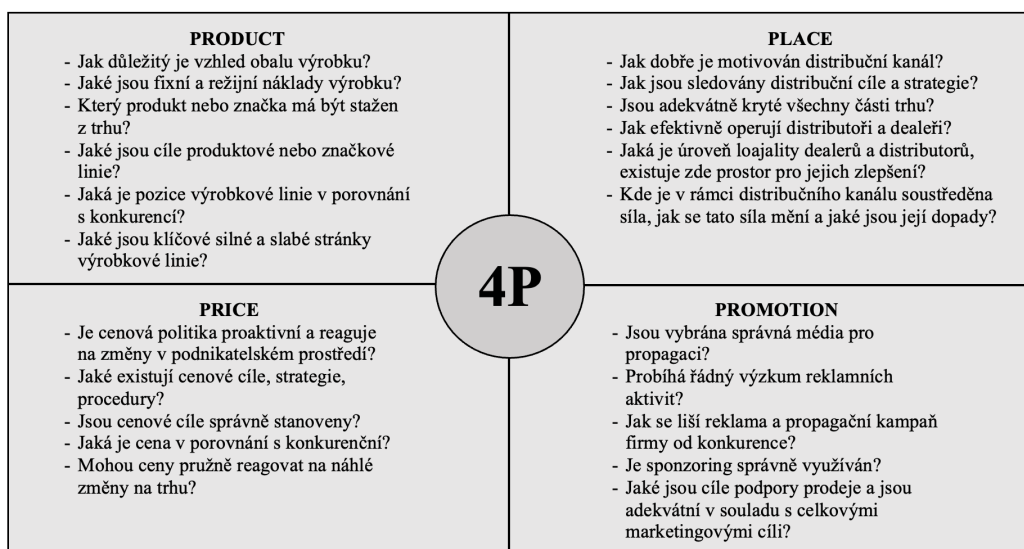
	Ofenzivní	Defenzivní
Charakter výrobků a výrobních procesů	neustálé novinky	zlepšování existujících
Vývoj výrobků	flexibilní, rychle reagující	rigidní, s důrazem na hospodárnost
Rozsah výroby	menší důraz na jednotkové náklady	zpravidla důraz na velký rozsah objemu, využívání úspor z rozsahu
Implementace	tendence k budování nových výrobních provozů pro nové výrobky	tendence k využívání existujících výrobních kapacit a organizačních struktur
Okolí firmy	proaktivní	reaktivní

1.4.3 Marketingové a distribuční faktory

V současné době, kdy má zákazník širokou možnost si vybírat z řady výrobků či služeb, se stávají zákazníci mnohem náročnějšími. Z toho důvodu vyplývá, že příjmy stagnují, respektive klesají, je marketing rozhodující oblast v podnikání. Hlavní myšlenka je vytvořit z čistě prodejní orientace (člověk prodá a hned se dále obrací na dalšího zákazníka) orientaci založenou na jistém vztahu (péče o zákazníka jako trvalý vztah). K tomu patří to, že zákazníci jsou s výrobkem nebo službou spokojeni. Tato spokojenost vede k určité věrnosti zákazníků, která zapříčiňuje to, že se zákazník stále vrací pro jeden určitý produkt či službu. Udržení zákazníka a jeho věrnosti je hlavním cílem marketingu, jelikož je vždy levnější si udržet stálého zákazníka než získat nového. [1]

Marketingová strategie 4P

Při tvorbě marketingové strategie 4P je potřeba se zaměřit na 4 konkrétní prvky, jako je product (produkt), price (cena), place (místo), promotion (propagace). Tabulka č. 7 níže vyobrazuje základní otázky, které se týkající určitých aspektů právě těchto zmiňovaných 4P prvků. [1]



Obrázek č. 7: Struktura 4P
(Zdroj: Vlastní zpracování dle [1])

1.4.4 Faktory výroby a řízení výroby

Při analýze výroby a jejího řízení by měly být zkoumány především následující faktory, které určují vývoj v dané oblasti:

- úroveň výrobních nákladů ve srovnání s náklady konkurence,
- dostatečnost výrobních kapacit z hlediska uspokojování tržní poptávky,
- flexibilita výroby z hlediska požadavků zákazníků,
- spolehlivost a stabilita výrobních systémů,
- hospodárnost využití energií, surovin a polotovarů,
- umístění vnitropodnikových jednotek,
- hospodárnost a účinnost procesů řízení výroby včetně řízení kvality,
- hospodárnost a účinnost technické obsluhy výroby a jiné. [2]

1.4.5 Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Při této analýze pracovních zdrojů management zjišťuje, zda má organizace správné pracovníky s potřebnými znalostmi na správném místě. Zda jim poskytuje přitažlivé pracovní podmínky, jaké byly a jsou vztahy se vzdělávacími institucemi a jestli management pracovníky průběžně informuje o rozvoji uvnitř organizace.

Podniky potřebují a vyhledávají pracovníky, kteří jsou:

- loajální k vedení organizace,
- dobře vyškoleni a stále připraveni se učit dále,
- vysoce motivováni (představy, vzory, ohodnocení),
- dobře informováni (otevřená komunikace ve všech oblastech organizace). [1]

Následující faktory mohou ve velké míře ovlivnit konkurenční výhody podniku:

- image a prestiž podniku,
- účinnost organizační struktury, pracovní klima a kultura podniku, jejich soulad s firemní strategií,
- zkušenosti a motivace řídicích pracovníků a jejich schopnost pracovat jako tým,
- kvalita zaměstnanců. [2]

1.4.6 Faktory finanční a rozpočtové

Tato kapitola představuje sama o sobě velmi důležitou složku analýzy podniku, proto se tyto finanční a rozpočtové faktory budou nacházet v další části této diplomové práce.

1.5 Finanční analýza podniku

Pomocí finanční analýzy management zjišťuje, jaká je finanční pozice a kvalita finančního řízení firmy. Finanční pozice firmy je nejdůležitějším ukazatelem její konkurenční pozice. Finanční ukazatelé jako takové jsou velice důležité pro stakeholdery, věřitele a management organizace. Akcionáři se zajímají o současné a budoucí úroveň rizika a návratnosti, které přímo mohou ovlivňovat cenu akcie. [1]

Základním vyjádřením majetkové a finanční struktury podniku je rozvaha, jejímž úkolem je zobrazit finanční stav podniku k určitému datu.

Majetková struktura – aktiva

- pohledávky za upsaný kapitál,
- hmotný, nehmotný a finanční dlouhodobý majetek,

- oběžná aktiva (zásoby, dlouhodobé a krátkodobé pohledávky, krátkodobý finanční majetek),
- ostatní aktiva.

Kapitálová struktura – pasiva

- vlastní kapitál,
- cizí zdroje (rezervy, závazky a úvěry),
- ostatní pasiva. [13]

Dále výkaz zisku a ztrát, který se skládá z provozní VH, finančního VH, mimořádného VH a VH za běžné a účetní období. Jeho úkolem je informovat o schopnosti firmy generovat zisk a zároveň je to ukazatel hospodářského výsledku. [13]

Soustava vrcholových finančních ukazatelů musí vždy zohledňovat základní dlouhodobý cíl podniku, tj. stále zvyšování výnosnosti vloženého kapitálu vlastníků. Vrcholové finanční cíle jsou konečnými cíli pro všechny strategické oblasti, jejichž cíle musí být orientovány na finanční oblast. Cesty k dosažení finančních cílů jsou u většiny podniků stejné. Jedná se o:

- zvyšování obratu,
- snižování nákladů,
- zvyšování produktivity,
- lepší využívání aktiv,
- snižování rizik. [13]

1.5.1 Analýza absolutních ukazatelů

Analýzu absolutních ukazatelů je možné rozdělit na horizontální a vertikální analýzu a informace vstupující do těchto analýz je možné dohledat z účetních výkazů společnosti, konkrétně z rozvahy a výkazu zisku a ztrát.

Horizontální analýza – sleduje vývoj vybraných položek v určitém časovém úseku. Výsledek je možné vyjádřit v absolutní hodnotě či v relativní (procentuální). [9]

$$\text{Absolutní změna} = ukazatel_{(t)} - ukazatel_{(t-1)}$$

$$\text{Relativní změna} = \frac{\text{absolutní změna}}{ukazatel_{(t-1)}} \times 100 [\%]$$

Vzorec č. 1: Výpočet horizontální analýzy

(Zdroj: Vlastní zpracování dle [9])

Druhý způsob výpočtu je **vertikální analýza**, u které se vyjadřuje procentní rozbor jednotlivých položek účetních výkazů, jako podíl k jediné zvolené základně položené jako 100 %. [9]

1.5.2 Analýza rozdílových ukazatelů

Tyto rozdílové ukazatele slouží k posouzení a řízení finanční situace podniku. Výsledkem jsou absolutní hodnoty vyjádřené k určitému rozvahovému dni. Do analýzy rozdílových ukazatelů spadá čistý pracovní kapitál, který je nejčastěji využívaným ukazatelem, následuje ukazatel čistých peněžně-pohledávkových fondů a čistých pohotových prostředků. [9]

Manažerský přístup: $\text{ČPK} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobý cizí kapitál}$

Investorský přístup: $\text{ČPK} = \text{dlouhodobá pasiva} - \text{dlouhodobý majetek}$

Vzorec č. 2: Výpočet čistého pracovního kapitálu

(Zdroj: Vlastní zpracování dle [9])

Čistý peněžně-pohledávkový fond:

$$\text{ČPM} = (\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}) - \text{krátkodobý cizí kapitál}$$

Vzorec č. 3: Výpočet čistého peněžně-pohledávkového fondu

(Zdroj: Vlastní zpracování dle [9])

Čisté pohotové prostředky – součástí čistých pohotových prostředků jsou krátkodobé cenné papíry a krátkodobé termínované vklady. ČPP reflektují okamžitou likviditu právě splatných krátkodobých závazků. [9]

$$\text{ČPP} = \text{pohotové finanční prostředky} - \text{okamžité splatné závazky}$$

Vzorec č. 4: Výpočet čistých pohotových prostředků

(Zdroj: Vlastní zpracování dle [9])

1.5.3 Ukazatele rentability

ROE (Return of Equity – Rentabilita vlastního kapitálu) – zjišťuje návratnost, kterou společníci (akcionáři) získávají z podnikové činnosti. [9]

$$ROE = \frac{EAT}{vlastní\ kapitál} \times 100 [\%]$$

Vzorec č. 5: Výpočet ROE
(Zdroj: [9])

ROA (Return of Assets – Rentabilita celkových aktiv) – posuzuje veškerý kapitál, který je použit k financování firmy. [9]

$$ROA = \frac{EBIT}{celková\ aktiva} \times 100 [\%]$$

Vzorec č. 6: Výpočet ROA
(Zdroj: [9])

ROCE (Return on capital employed – Rentabilita dlouhodobého kapitálu) – měří efektivnost dlouhodobě vloženého kapitálu do podniku. [9]

$$ROCE = \frac{EBIT}{dlouhodobý\ kapitál} \times 100 [\%]$$

Vzorec č. 7: Výpočet ROCE
(Zdroj: [9])

ROS (Return on sales – Rentabilita tržeb) – měří ziskovat podniku při dosahované úrovni tržeb, tzn. jaký je zisk z jedné koruny tržeb. [9]

$$ROS = \frac{EBIT}{tržby\ (výnosy)} \times 100 [\%]$$

Vzorec č. 8: Výpočet ROS
(Zdroj: [9])

ROI (Return on investments – Rentabilita vloženého kapitálu) – měří účinnost celkového kapitálu vloženého do podniku, bez ohledu na zdroj financování. [9]

$$ROI = \frac{EBIT}{celkový\ kapitál} \times 100 [\%]$$

Vzorec č. 9: Výpočet ROI
(Zdroj: [9])

1.5.4 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity měří schopnost podniku hradit své závazky. Ve své podstatě tyto ukazatele měří poměr toho, čím je možno platit s tím, co je nutné zaplatit. [9]

Běžná likvidita – představuje schopnost podniku hradit své splatné závazky do jednoho roku za prostředky oběžných aktiv. Je to ukazatel 3. úrovně vyjádřený ve formě poměru oběžných aktiv a krátkodobých závazků. Při interpretaci lze obecně říct, že čím vyšší je hodnota ukazatele, tím vyšší je schopnost likvidity. Z hlediska podniku jsou vysoké hodnoty považovány jako neproduktivní vázání prostředků. Z pohledu věřitelů znamenají vyšší hodnoty větší jistotu, že závazky jsou hrazeny. [9]

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Vzorec č. 10: Běžná likvidita
(Zdroj: [9])

Pohotová likvidita – je likviditou 2. stupně. Nízká hodnota pohotové likvidity značí nadměrnou váhu zásob v rozvaze společnosti. Ukazatel by neměl klesnout pod hodnotu 1, aby si zachoval podnik likviditu. [14]

$$\begin{aligned} \text{Pohotová likvidita} &= \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \\ &\text{nebo} \\ \text{Pohotová likvidita} &= \frac{\text{kr. finanční majetek} + \text{kr. pohledávky}}{\text{krátkodobé závazky}} \end{aligned}$$

Vzorec č. 11: Pohotová likvidita
(Zdroj: [14])

Okamžitá likvidita – neboli likvidita 1. stupně. Doporučené hodnoty se pohybují v rozmezí 0,2 až 0,5. [9].

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Vzorec č. 12: Okamžitá likvidita
(Zdroj: [9])

1.5.5 Analýza zadluženosti

Tato analýza slouží jako ukazatel výše rizika, které na sebe podnik váže při určitém poměru vlastního kapitálu a cizích zdrojů. Bez ohledu na aktuální finanční stav podniku, stále je zodpovědný za uhrazení svých závazků. Z toho vyplývá, že čím vyšší zadluženost podnik na sebe váže, tím vyšší rizika na sebe bere. Na základě daňového štítu, je určité zadlužení po podnik přínosné, jelikož úroky z cizího kapitálu snižují daňové zatížení podniku. [15]

Celková zadluženost – věřitelé preferují nižší ukazatel zadluženosti z důvodu, že v případě likvidace je pro podnik vhodnější větší poměr vlastního kapitálu než cizího kvůli případným ztrátám. Je-li ukazatel vyšší než oborový průměr, pak podnik ztrácí důvěru věřitelů a v případě dalšího úvěru by požadovali vyšší úrokovou sazbu. Doporučená hodnota se pohybuje do 50 %. [14]

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva celkem}}$$

Vzorec č. 13: Celková zadluženost
(Zdroj: [14])

Koeficient samofinancování – popisuje finanční nezávislost podniku a tvoří doplněk pro ukazatele celkové zadluženosti. Jejich součet je roven jedné a společně vyjadřují složení finanční struktury podniku. [14]

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva celkem}}$$

Vzorec č. 14: Koeficient samofinancování
(Zdroj: [14])

Míra zadluženosti – míra zadluženosti představuje faktor při posuzování poskytnutí bankovního úvěru. Prostřednictvím tohoto ukazatele banka sleduje vývoj v čase a na základě hodnot definuje, do jaké míry mohou být ohroženy nároky věřitelů. [14]

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Vzorec č. 15: Míra zadluženosti
(Zdroj: [14])

Úrokové krytí – informuje o tom, kolikrát převyšují placené úroky neboli kolik zisku vyprodukovaného cizími zdroji, je třeba na pokrytí nákladů na vypůjčený kapitál. Doporučená hodnota se pohybuje v rozmezí 3 až 6. Pokud je výsledek roven jedné, na splacení úrokových nákladů je třeba celého vyprodukovaného zisku. [14]

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{úroky}}$$

Vzorec č. 16: Úrokové krytí
(Zdroj: [14])

Dlouhodobá zadluženost – popisuje, která část aktiv podniku je financována dlouhodobými zdroji, které zahrnují dlouhodobé obchodní závazky, úvěry a rezervy. Tento ukazatel hledá nejvhodnější poměr dlouhodobých a krátkodobých cizích zdrojů. Doporučený podíl by měl být roven 50 %. Pokud je výsledek větší než 50 %, v podniku je vyšší poměr cizích zdrojů a zároveň vyšší míra zadlužení. [9]

$$\text{Dlouhodobá zadluženost} = \frac{\text{dlouhodobé cizí zdroje}}{\text{aktiva celkem}}$$

Vzorec č. 17: Dlouhodobá zadluženost
(Zdroj: [9])

Běžná zadluženost – tento ukazatel zjišťuje podíl krátkodobého cizího kapitálu s celkovými aktivy. Součástí krátkodobého cizího kapitálu jsou krátkodobé závazky, běžné bankovní úvěry, pasivní přechodné a dohadné položky. [14]

$$\text{Běžná zadluženost} = \frac{\text{krátkodobé cizí zdroje}}{\text{aktiva celkem}}$$

Vzorec č. 18: Běžná zadluženost
(Zdroj: [14])

Dlouhodobé krytí aktiv – na základě tohoto ukazatele se měří podíl dlouhodobých zdrojů na celkových aktivech podniku. [14]

$$\text{Dlouhodobé krytí aktiv} = \frac{\text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobé cizí zdroje}}{\text{aktiva celkem}}$$

Vzorec č. 19: Dlouhodobé krytí aktiv
(Zdroj: [14])

1.5.6 Analýza řízení aktiv

Ukazatel řízení aktiv měří hospodárnost aktiv, jejich míru výskytu v podniku a jejich dostatečný zisk. Při nedostatku aktiv podnik musí často odmítat výhodné obchodní nabídky, tím přichází o výnosy. Tyto ukazatele vyjadřují vázanost kapitálu ve vybraných položkách rozvahy, obratovost aktiv nebo dobu obratu aktiv. [14]

Obrat celkový aktiv – zjišťuje počet obrátek za určitý časový interval. Pokud jsou aktiva podniku využívána méně než počet obrátek celkových aktiv, zjištěný jako oborový průměr, je doporučováno zvýšit tržby nebo prodat některá aktiva. [14]

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{roční tržby}}{\text{aktiva celkem}}$$

Vzorec č. 20: Obrat celkových aktiv
(Zdroj: [14])

Obrat dlouhodobého majetku – poskytuje informaci, zda pořídit další dlouhodobý majetek či nikoli. Pokud je výsledek při příliš nízkých hodnotách značí to, že je potřeba lepší využití výrobních kapacit a omezení investic podniku. [14]

$$\text{Obrat dlouhodobého majetku} = \frac{\text{roční tržby}}{\text{dlouhodobý majetek}}$$

Vzorec č. 21: Obrat dlouhodobého majetku
(Zdroj: [14])

Obrat zásob a doba obratu zásob – obrat zásob je ukazatelem toho, kolikrát je každá položka zásob prodána a znovu naskladněna. Pokud je ukazatel vyšší v porovnání s oborovým průměrem, pak podnik nemá přebytné nelikvidní zásoby a nedochází tak k nadbytečnému financování. V případě nízkých hodnot, má podnik zastaralé zásoby, jejichž reálná hodnota je nižší než cena v účetních výkazech. Na základě ukazatele doby obratu zásob lze určit průměrný počet dnů, po které jsou zásoby vázány v podniku až do jejich spotřeby či prodeje. [14]

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{roční tržby}}{\text{zásoby}}$$

Vzorec č. 22: Obrat zásob
(Zdroj: [14])

$$Doba\ obratu\ zásob = \frac{průměrný\ stav\ zásob * 360}{denní\ spotřeba}$$

Vzorec č. 23: Doba obratu zásob
(Zdroj: [14])

Doba obratu pohledávek a závazků – pomocí ukazatele doby obratu pohledávek lze zjistit počet dnů, za které jsou průměrně uhrazeny pohledávky podniku. Je-li doba obratu pohledávek delší, znamená to, že zákazníci neplatí své účty včas. Co se týče obratu závazků, pomocí toho lze zjistit, jak dlouho podnik odkládá platbu závazků svým dodavatelům. [14]

$$Doba\ obratu\ pohledávek = \frac{obchodní\ pohledávky * 360}{denní\ tržby}$$

Vzorec č. 24: Doba obratu pohledávek
(Zdroj: [14])

$$Doba\ obratu\ závazků = \frac{závazky\ vůči\ dodavatelům * 360}{denní\ tržby}$$

Vzorec č. 25: Doba obratu závazků
(Zdroj: [14])

1.5.7 Analýza soustav ukazatelů

Na základě těchto ukazatelů lze komplexně posoudit finanční situaci podniku. [16]
Rozlišují se dvě následující soustavy ukazatelů, těmi jsou soustavy hierarchicky uspořádaných ukazatelů a účelové výběry ukazatelů, které se člení na bankrotní a bonitní modely. [14]

Altmanův bankrotní model Z–score

Tento model je kombinace ukazatelů, které rozlišují dva typy podniků (firmy směřující k bankrotu a finančně zdravé firmy). Pro přesnější rozlišení se pomocí diskriminační analýzy odvodí interval hodnot a na základě těchto hodnot se detekuje bankrot podniků. Avšak ne všechny podniky dospěly k bankrotu, tzn. šedá zóna. [9]

Altmanův model má dva tvary, jak pro firmy veřejně obchodovatelné na burze, tak i pro společnosti neobchodovatelné na burze. Odlišnost jednotlivých tvarů spočívá

v hodnotách vah poměrových ukazatelů. Taktéž se liší interpretací, protože hraniční hodnoty jsou od sebe značně posunuty. [17]

$$Z = 0,717X_1 + 0,847X_2 + 3,107X_3 + 0,42X_4 + 0,998X_5$$

Vzorec č. 26: Altmanův model pro společnost neobchodovatelnou na burze
(Zdroj: [17])

X_1 – čistý pracovní kapitál / aktiva celkem

X_2 – nerozdělený zisk / aktiva celkem

X_3 – zisk před úroky a zdaněním (EBIT) / aktiva celkem

X_4 – účetní hodnota vlastního kapitálu / cizí zdroje

X_5 – tržby / aktiva celkem [9]

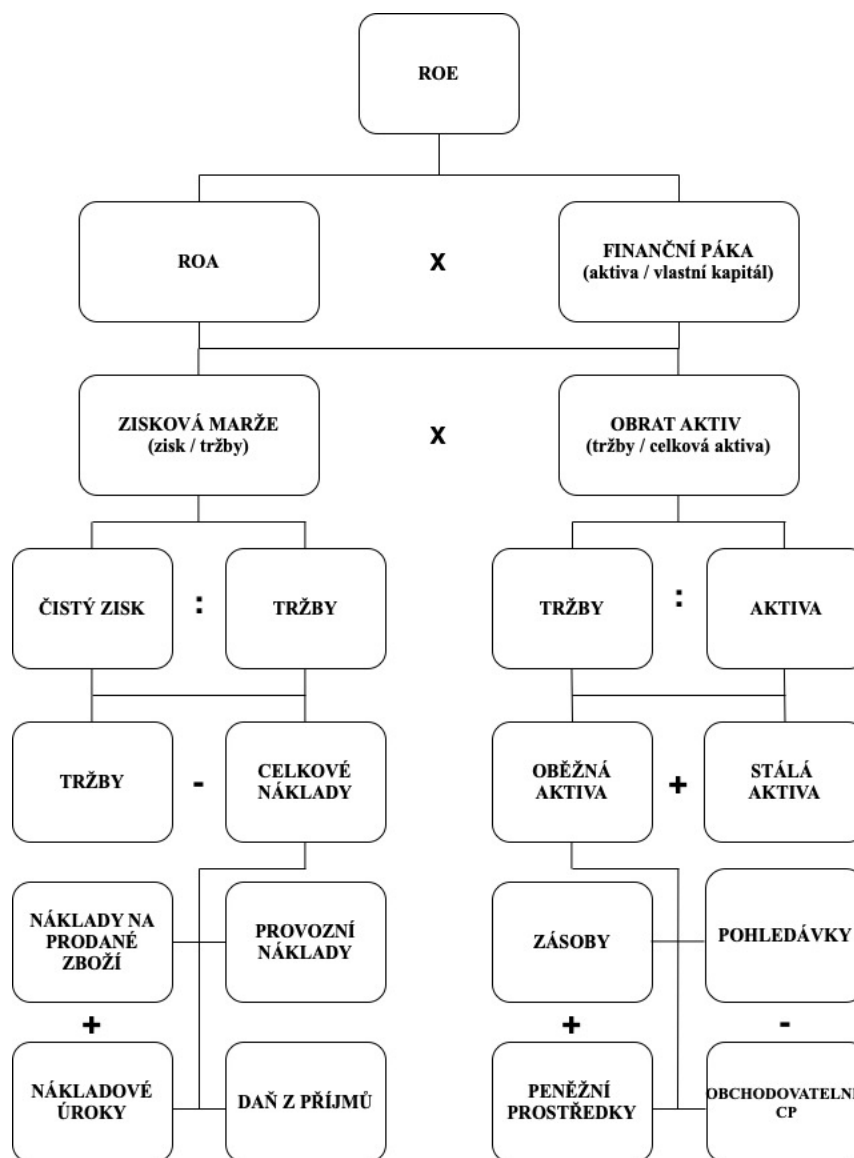
Interpretace výsledků by vypadala následovně:

- $Z < 1,2$ pásma bankrotu
- $1,2 < Z < 2,9$ pásma šedé zóny
- $Z > 2,9$ pásma prosperity [17]

Altmanův model je považován za jeden z nejefektivnějších modelů k určování nepřiměřených úvěrových rizik. U hodnot v pásma šedé zóny je potřeba dodat, že vyjadřují neprůkazné výsledky, tudíž nelze konstatovat, zda je firma na hranici bankrotu či nikoliv. [17]

DuPontův rozklad ukazatelů

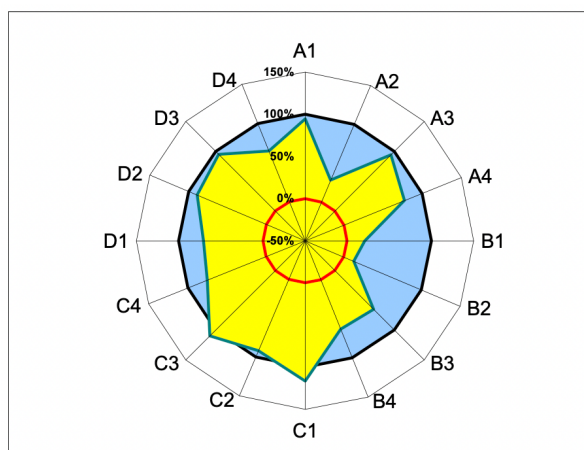
Jeden ze způsobů hodnocení finanční situace podniku je využití pyramidových soustav, jelikož tyto soustavy umožňují vysvětlit změny chování vrcholového ukazatele a také změřit intenzitu působení jednotlivých činitelů, které ovlivňují vrcholový ukazatel. Konkrétně DuPontův diagram znázorňuje, jak je rentabilita vlastního kapitálu určena ziskovým rozpětím, obratem aktiv a poměrem celkových aktiv k vlastnímu kapitálu. Pokud je zájem o zjištění celkové finanční situace podniku, je nedostačující pouhé zjištění ukazatelů rentability, ale je potřeba se zajímat i o faktory, které byly součástí jeho utváření a změny. [9]



Graf č. 1: DuPontův rozklad
(Zdroj: [9])

1.5.8 Spider analýza

Spider graf neboli pavučinový graf je paprskovitá forma grafu, v níž může být zvolen různý počet paprsků podle počtu posuzovaných veličin či ukazatelů a na každém z paprsků je vynášena hodnota příslušné veličiny. Tato analýza se používá pro souhrnné porovnání hodnot poměrových ukazatelů s oborovými hodnotami. Pro vyhodnocení grafu platí, že čím větší je vzdálenost křivky hodnot od středu, tím lépe si daný podnik vede jak z ekonomického, tak finančního hlediska. [19]



Graf č. 2: Spinder analýza
(Zdroj: [19])

1.6 SWOT analýza

Daná SWOT analýza slouží k „poslednímu“ zanalyzování současné situace podniku a zjištění její aktuální výkonnosti. Využívá se k nalezení silných, slabých stránek podniku a zároveň i příležitosti a hrozby, které můžou na firmu působit. Celá tato SWOT analýza vychází z předchozích analýz jak vnějšího prostředí, která bude zpracována na základě analýzy PEST a taktéž do ní spadající analýza odvětví za použití metody Porterova modelu 5 sil. Nesmí chybět také analýza vnitřního prostředí prováděná přes metodu 7S a zjištění finanční stability podniku. Hlavním cílem této analýzy je zjistit, do jaké míry jsou tyto silné, slabé stránky podstatné a schopné vyrovnat se změnami, které přicházejí z prostředí firmy a zároveň zjistit, které vnější faktory můžou ovlivnit chod firmy. [11]

Po sestavení SWOT analýzy existují 4 možné strategie, jakými firma může směřovat, tj. max – max, min – max, max – min, min – min.

Tabulka č. 7: Základy SWOT analýzy
(Zdroj: [12])

	STRENGTHS		WEAKNESSES	
OPPORTUNITIES	I. MAX – MAX (S–O)	maximalizace silných stránek a maximalizace příležitostí	II. MIN – MAX (W–O)	minimalizace slabých stránek a maximalizace příležitostí
THREATS	III. MAX – MIN (S–T)	maximalizace silných stránek a minimalizace hrozeb	IV. MIN – MIN (W–T)	minimalizace slabých stránek a minimalizace hrozeb

⇒ **Strategie S–O („max – max“)**

Při této strategii dochází k maximalizaci silných stránek a maximalizaci příležitostí. Podnik získává možnost využít několik příležitostí z okolí a současně disponuje silnými stránkami. Tato situace je cílem všech podniků, jelikož jsou silné stránky v souladu s příležitostmi. [12]

⇒ **Strategie W–O („min – max“)**

Podnik má mnoho příležitostí z okolí, avšak disponuje velkým množstvím slabých stránek. Tato strategie dává důraz na maximalizaci příležitostí ke zdolání slabých stránek. V tomto případě je důležité snižovat slabé stránky a využít možné příležitosti z okolí. [12]

⇒ **Strategie S–T („max – min“)**

Dochází zde k minimalizaci hrozeb a maximalizaci silných stránek. Je důležité, co nejdříve identifikovat případné hrozby a předčlat je prostřednictvím silných stránek na příležitosti.

⇒ **Strategie W–T („min – min“)**

Během této strategie se minimalizují slabé stránky a taktéž i hrozby. Jedná se o nejméně vyhovující strategii, jelikož se v okolí nachází mnoho rizikových faktorů a současně v podniku převládají slabé stránky. Jedná se spíše o obrannou strategii. [12]

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Tato část diplomové práce se podívá na současný stav mezinárodně působící společnosti Currys CoE s.r.o. z hlediska faktorů přicházejících z vnějšího prostředí a taktéž analýza vnitřní situace společnosti, jako takové.

2.1 Currys CoE s.r.o.

Společnost Currys CoE s.r.o. je britská společnost se sídlem v Londýně, a v současné době je jedním z nejsilnějších hráčů na poli prodeje elektroniky, telekomunikací a návazných služeb v Evropě. Skupina provozuje přes více než 900 prodejen v 8 státech Evropy, patří do ní 14 značek a zaměstnává přes 36 000 zaměstnanců. Prodejny po celém světě nesou název Elkjøp, Elgiganten, Gigantti a britský Currys PC World. Pro některé je tato společnost známá pod názvem Dixons Carphone, s.r.o., avšak v říjnu 2021 došlo k rebrandingu názvu na Currys CoE s.r.o právě podle největší prodejny nacházející se ve Velké Británii. [28]

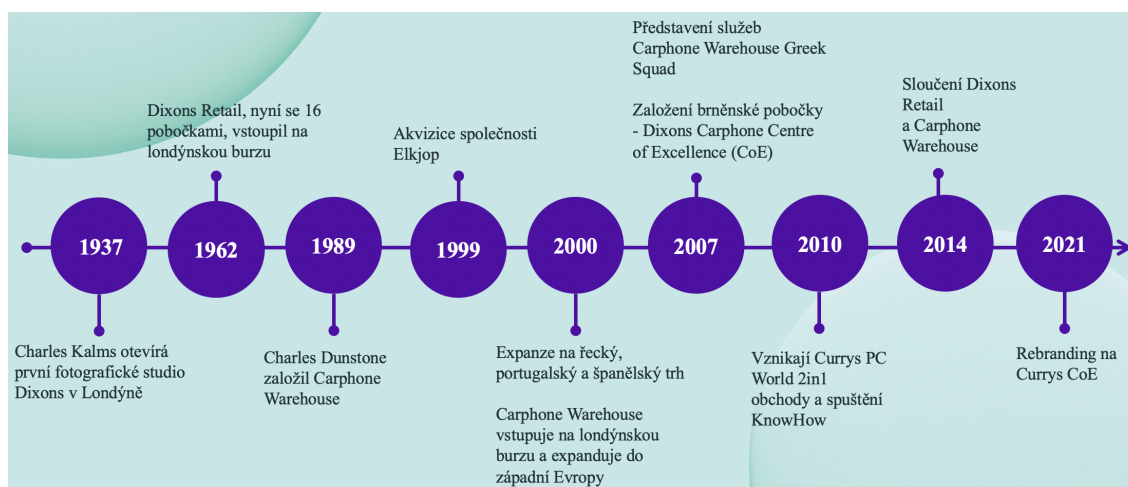
Společnost nastavila pro zákazníky možnost nakupovat zboží online nebo navštívit nejbližší pobočku a produkty si prohlédnout na vlastní oči. Prodejní síť této společnosti jsou především ukotveny v Anglii a Irsku, avšak významné zastoupení se nachází také v nordických zemích, jako je Dánsko a Norsko. V Brně již od roku 2007 probíhá podpora business jako „Centre of Excellence“ (dříve Shared Services Centrum) v odvětvích jako je IT, finance, logistika, robotika, HR – řízení lidských zdrojů, zákaznická péče nebo Content & Copywriting. [20]



Obrázek č. 8: Logo společnosti
(Zdroj: [20])

Historie Currys CoE s.r.o.

Na následujícím obrázku č. 9 lze vidět sled historických událostí vedoucí k dnešní podobě Currys CoE jako takové.

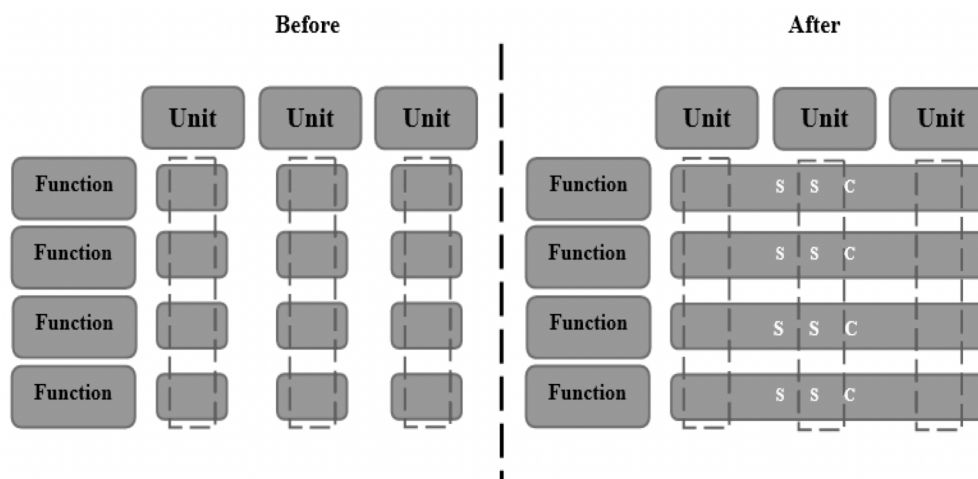


Obrázek č. 9: Historie společnosti
(Zdroj: [20])

2.2 Shared Services Centrum

„Centra sdílených služeb“ jsou v nejvyšší možné míře nezávislé organizační jednotky, které poskytují služby pro několik interních zákazníků, což vede k síťovému poskytování služeb. Typické jsou opakující se podpůrné procesy s vysokým standardizačním potenciálem sdružující se v nezávislé organizaci, kterou mohou využívat různé organizace nebo organizační jednotky současně. To umožňuje další specializaci, zlepšování kvality a snižování nákladů. Právě toto centrum je subjekt, který je odpovědný za provádění a zpracování konkrétních úkolů jako je účetnictví, bankovníctví, lidské zdroje, mzdy, zákaznický servis, IT, právní soulad, bezpečnost apod. Centrum bývá často vedlejší službou podnikových aktivit a služeb, aby oddělilo všechny provozní typy úkolů od hlavního centra společnosti, které se musí zaměřit na roli typu vedení a správy společnosti. [21]

Následující obrázek č. 10 popisuje změny při vytváření SSC. Každá organizační jednotka má své vlastní podpůrné funkce (finance, lidské zdroje, IT, logistika). Na druhou stranu právě SSC spojuje všechny tyto činnosti do jednoho celku a k ostatním subjektům přistupují jako k internímu zákazníkovi. [22]



Obrázek č. 10: Transformace SSC
(Zdroj: [22])

2.2.1 Rozdělení SSC

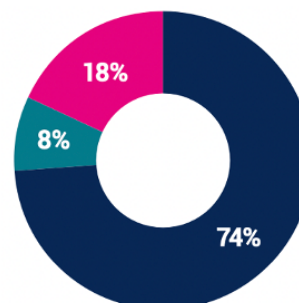
Shared Services Centrum se dá rozdělit do 3 hlavních úseků:

- interní (inhouse / captive service center),
- externí (commercial provider / outsourcing service center),
- hybridní (mix interního a externího centra). [29]

Interní (inhouse / captive service center)

Externí (commercial provider / outsourcing service center)

Hybridní (mix interního a externího centra)

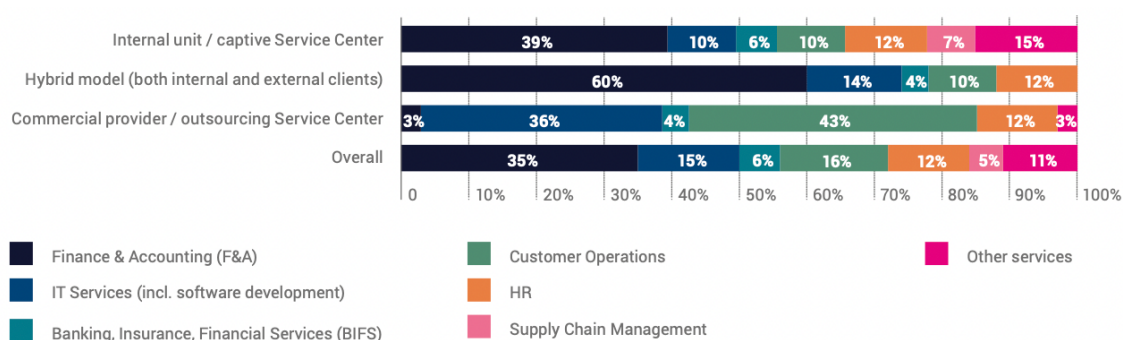


Obrázek č. 11: Rozdělení SSC
(Zdroj: [29])

Jako první krok k outsourcingu bývá považováno založení interního SSC. Hlavní rozdíl spočívá v subjektu, který služby vykonává. U outsourcingu uzavírá podnik smluvní vztah se třetí stranou o provedení určité služby, ale v případě interního SSC zůstává výkon služby, a tedy kontrola nad procesy, v rámci podniku. Pouze dochází k jejich vyčlenění do SSC. Avšak outsourcing neboli poskytování služeb třetí stranou nabízí potenciálně ještě větší úspory z rozsahu z toho důvodu, že služby bývají poskytovány více podnikatelským stranám. Třetí možností je tzv. hybridní (mix) způsob, který je

charakteristický tím, že složitější a pro podnik důležitější operace zůstávají provozovány interním SSC, ale ty méně významné a jednodušší jsou využívány pomocí outsourcingu. Myšlenka SSC obnáší příslib snížení nákladů, zvýšení orientace podniku na hlavní výdělečnou činnost na základě úspory času, pozornosti a taktéž přesunu méně důležitých procesů mimo strategické vedení firmy. Z toho důvodů se touto cestou založení interního SSC vydává stále více podnikatelských subjektů. [23]

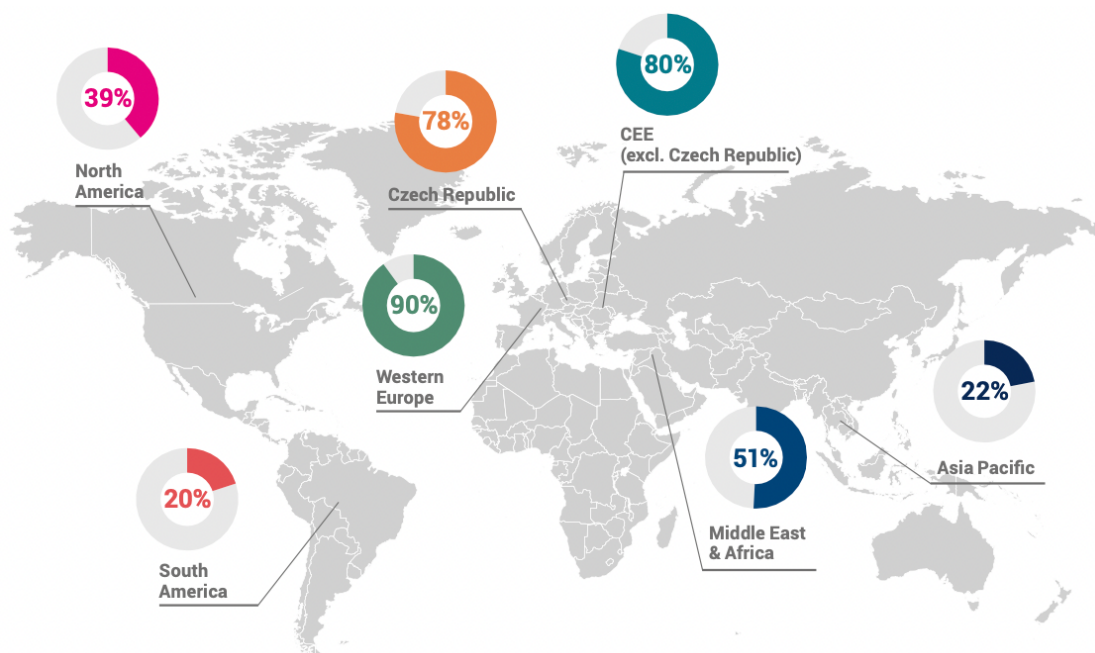
Graf č. 3 zobrazuje strukturu zaměstnanosti v centrech podnikových služeb podle kategorií podporovaných podnikových procesů.



Graf č. 3: Struktura zaměstnanosti v SSC v ČR
(Zdroj: [29])

Celková vyspělost služeb poskytovaných českými centry sdílených služeb stále roste. Z hlediska objemu práce je nyní 80 % všech služeb poskytováno na pokročilé nebo partnerské úrovni, ve srovnání se 73 % a 72 % v roce 2020 a 2019. Tento růst je způsoben především poskytováním služeb měnících se z vývojové fáze na pokročilou. To znamená, že centra rozšiřují své odborné znalosti v oblastech, ve kterých již poskytují služby. Z hlediska počtu center nyní, 60 % center poskytuje některé služby na partnerské úrovni a 96 % center poskytuje některé pokročilé služby. [29]

Následující obrázek č. 12 zobrazuje podíl sdílených služeb napříč celým světem a dále bude popsána, jaká je situace konkrétně v České republice.



Obrázek č. 12: Rozložení SSC po celém světě
(Zdroj: [29])

2.2.2 Historie SSC v České republice

Od 60. let minulého století, kdy společnosti jako IBM nebo EDS začaly nabízet outsourcované IT služby, se zvýšilo povědomí o SSC, jelikož právě tyto IT služby jsou typickým příkladem činností, které lze efektivně provozovat z jednoho hlavního místa pro více poboček. [23]

V roce 1981 v Detroitu Fordem bylo zavedeno první SSC nabízející finanční a účetní služby, jelikož bylo zjištěno, že tyto služby se dají automatizovat. Dané služby musí být vykonávány se 100 % spolehlivostí a přesností, avšak je možné je oddělit od hlavního a strategického sídla firmy. Prvním státem, který začal nabízet sdílené služby pro podniky bylo Irsko a následně v 90. letech v této myšlence pokračovalo Polsko, Česká republika a Maďarsko, jelikož představují nízkonákladové lokace. Poté se ve velkém množství rozvíjí outsourcing v Indii, kdy se stávající centra rozšiřovala a vznikala další nová. Postupem času se také změnil i obsah poskytovaných služeb SSC. Od klasických transakčních procesů se postupně přecházelo k poskytování složitějších procesů, jako je např. reporting, finanční plánování, daňové služby či audit. [23]

2.3 Analýza obecného okolí

Následující část se bude zabývat analýzou obecného okolí, jakožto PEST analýzou a jejím vyhodnocením a poté bude pro analýzu využit i Porterův model 5 sil. Jak již bylo zmíněno v úvodu této analytické části, společnost Currys má sídlo Londýně ve Velké Británii, avšak pobočky jsou rozmístěné po celém Spojeném království, Irsku a nordických zemích. Sídlo shared services centrum má v Brně, a právě Česká republika, Spojené království (konkrétně Velká Británie) a jedna z nordických zemí, Švédsko, budou předmětem zkoumání.

2.3.1 PEST analýza

a) Politické / legislativní faktory

Česká republika – politicko-legislativní faktor je pro všechny aktivní podniky klíčový, jelikož je očekáváno, že se podniky budou určitými politicko-legislativními normami řídit, není tomu jinak ani u společnosti Currys CoE s.r.o. Co se týče právních faktorů v rámci České republiky, je možné do nich zahrnout právní předpisy jako zákoník práce č. 262/2006 Sb., dále občanský zákoník č. 89/2012 Sb. upravující základní mezilidské vztahy a zákoník o obchodních korporacích č. 90/2012 Sb. Jelikož společnost působí v České republice je potřeba zahrnout i zákony zastřešující daňové povinnosti a další poplatky, např. zákon České národní rady č. 586/1992 Sb. zahrnující daně z příjmů, dále zákon o dani z přidané hodnoty č. 235/2004 Sb., zákon o dani z nemovitých věcí č. 338/1992 Sb. a další. [25]

Pro zajištění maximální bezpečnosti při výkonu práce je nutné zastřešit a provádět školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci (tzv. BOZP) a požární ochrany dle aktuálních směrnic.

Velká Británie – vzhledem k výsledku referenda o členství v roce 2016 bylo zahájeno řízení o vystoupení Spojeného království z Evropské unie, které vyústilo formálním odchodem dne 31. ledna 2020 (tzv. Brexit). Do konce roku 2020 se vzájemné ekonomické vztahy řídily pravidly Evropské unie. Od 1. ledna 2021 se ekonomické vztahy mezi Českou republikou a Spojeným královstvím řídí zejména na základě Dohody o obchodu a spolupráci mezi EU a Spojeným královstvím (TCA). Tato dohoda je především obchodní dohodou, pro evropské zboží, které splní pravidla původu. Zajišťuje nulová cla

a nulové kvóty. Přináší zvýhodněná pravidla pro nákladní dopravu a letecké cargo, spolupráci v oblasti energetiky a dalších vybraných oblastech. Avšak oblast služeb je řešena minimálně, stejně tak smlouva nezajišťuje volný pohyb osob nebo automatické uznávání kvalifikací či certifikací. [32]

Pro společnost však daná situace s Brexitem nezpůsobila žádné velké změny, jelikož brněnská pobočka do Velké Británie nedodává žádné konkrétní produkty či naopak.

b) Ekonomické faktory

Do ekonomických faktorů, které jsou součástí PEST analýzy jsou zahrnuty údaje o makroekonomických ukazatelích v průběhu posledních let v rámci České republiky, Velké Británie a jedné z nordických zemích, kde společnost působí, tj. Švédsko.

Hrubý domácí produkt (HDP) – je peněžním vyjádřením celkové hodnoty statků a služeb nově vytvořených v daném období na určitém území a používá se pro stanovení výkonnosti ekonomiky. Může být definován buď produkční, výdajovou nebo důchodovou metodou. [26]

Tabulka č. 8: Vývoj HDP (meziroční změna)
(Zdroj: [26])

HDP (%)	2018	2019	2020	2021
Česká republika	3,0	2,4	-5,6	3,3
Velká Británie	1,3	1,4	-9,9	4,4
Švédsko	2,0	1,4	-3,0	2,3

Česká republika – růst HDP v České republice se od roku 2018 do 2019 pohyboval okolo průměru, avšak velký propad lze vidět v roce 2020. Takový pokles způsobila zejména celosvětová pandemie Covid19. Následující rok 2021, který byl také ovlivněn pandemií, však do posledního čtvrtletí zaznamenával růst. Ačkoliv se ekonomická situace v České republice pozvolna zlepšuje a firmy v průmyslu se začínají dostávat z nejhoršího, návrat k předpandemické situaci nelze pravděpodobně očekávat ani v roce 2022. Pozitivní výhled představuje možné snížení schodku běžného účtu platební bilance. Významnou roli však bude v následujících měsících hrát mimo jiné i rychle zvyšující se inflace. (Hrozba). [33]

Velká Británie – během pandemie Covid19 v roce 2020 se britská ekonomika propadla téměř o 10 % (ve 2. kvartálu roku 2020 pokleslo HDP o 20,4 %, to představovalo největší šok za posledních 300 let). Návrat na předpandemickou úroveň se očekávalo ke konci roku 2021 nebo v roce 2022. Velká Británie byla jednou z nejzasáženějších zemí Covidem19, jedná se o ekonomiku založenou na službách a sektorech s vysokou přidanou hodnotou. Růst exportu Spojeného království v roce 2020 byl nejslabší od roku 2009 z důvodu útlumu světového hospodářství, dopadů pandemie a Brexitu. Avšak v následujících částech bude vysvětleno, proč pandemie Covidu19 nijak zásadně neovlivnila podnikatelské subjekty v sektoru sdílených služeb. [32]

Švédsko – v důsledku pandemie zaznamenalo Švédsko, na své poměry, značný hospodářský pokles. 3 % propad HDP v roce 2020 byl jedním z nejlepších výsledků v Evropě a během roku 2021 se Švédsko postupně dostávalo z globální krize. Vzhledem k tomu, že Švédsko vstupovalo do krize s velmi zdravými veřejnými financemi, nebude mít země problém podpůrná opatření financovat. Zadluženost Švédska by měla stoupnout na cca 40 % HDP, což je stále jedna z nejlepších hodnot v rámci EU. [32]

Inflace – při vyjadřování míry inflace pomocí indexu spotřebitelských cen jsou často uváděna různá čísla. Pro vyjádření hodnoty inflace se nejčastěji využívá např. míra inflace vyjádřena přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen, průměrná roční inflace a další. [26]

Tabulka č. 9: Míra inflace
(Zdroj: [26])

Inflace (%)	2018	2019	2020	2021
Česká republika	2,1	2,8	3,2	3,8
Velká Británie	2,3	1,8	1,0	1,2
Švédsko	2,1	1,7	0,5	1,4

Česká republika – podle odhadů České bankovní asociace se bude míra inflace v roce 2022 pohybovat okolo 7,5 %. Aktuální inflace ke dni 8. května 2022 činí 12,7 %. Bude to doposud nejvyšší hodnota inflace od roku 1998, kdy přesáhla za celý rok 10 %. [26]
Hrozba zvyšující se inflace by výrazně ovlivnila společnost Currys, stejně jako ostatní společnosti. Zejména z důvodů očekávání stávajících i nových zaměstnanců vyššího

mzdového ohodnocení, jelikož se položky jejich každodenních životů taktéž budou zvyšovat. (Hrozba)

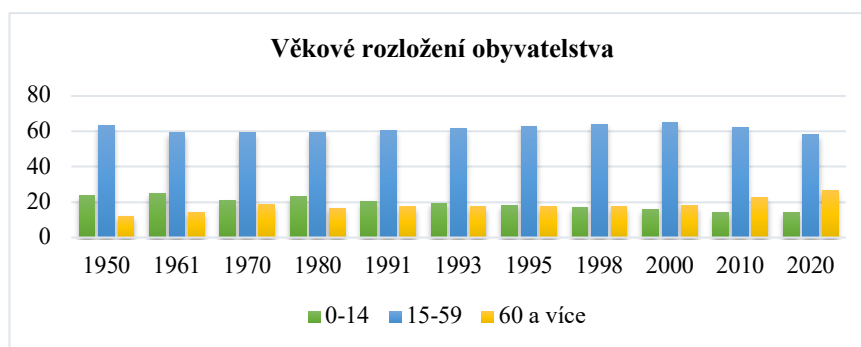
Velká Británie – inflace v dubnu 2021 průměrně meziročně vzrostla o 1,6 %. Strukturální slabinou britské ekonomiky zůstává nízká produktivita práce. Velký vliv má taktéž vývoj kurzu libry, který zůstává od referenda v roce 2016 volatilní. V důsledku koronavirové krize, libra oslabila vůči americkému dolaru i euru. [32]

Švédsko – jelikož je Švédsko jedna z velmi stabilních zemí, její míra inflace se pohybuje v nižších hodnotách, průměrově vychází švédská inflace na nižší hodnoty než u Velké Británie. [32]

c) Sociokulturní faktory

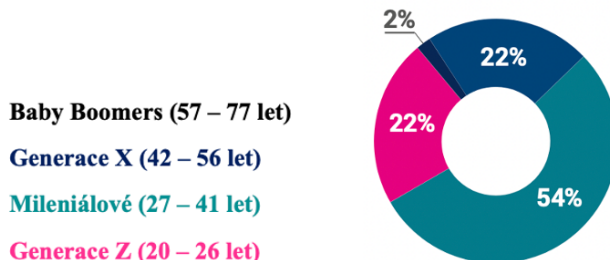
Právě sociokulturní faktory v sobě zahrnují prvky jako jsou dostupnost, kvalita nebo úroveň lidského kapitálu vstupujícího do společnosti. Dané faktory jsou pro společnost velmi důležité z hlediska působení a zvýšení konkurenceschopnosti na trhu.

Věkové rozložení obyvatelstva – následující graf č. 4 zobrazuje věkové rozložení obyvatelstva. Z daného grafu lze vidět, že největší část obyvatelstva tvoří věkové rozmezí 15-59 let. V posledních letech se ale neustále zvedá věková skupina od 60 let a více. S tím, jak lidé budou stárnout, tak se bude posouvat i těžiště populace, ročník těch nejsilnějších a nejméně čtených generací. V dnešní době jsou ty nejsilnější generace ve věku 35–44 let. Na konci 20. let už jim bude 50–54 let a v druhé polovině 30. let by těm nejsilnějším v naší populaci mělo dosahovat věku 60–64 let, tedy obyvatelstvo předdůchodového věku. Je všeobecné známo, že hranice důchodového věku se neustále posouvá a generace těch, kteří by už před 20 lety byly v daném věku v důchodu, v dnešní době stále aktivně pracuje a vykonává zaměstnání. To představuje na jednu stranu hrozbu pro mladé absolventy prosadit se na trhu práce, ale i příležitost pro společnost tím, že kvalitní a klíčoví zaměstnanci se nechystají v brzké době do důchodu. [27] (Hrozba i příležitost)



Graf č. 4: Věkové rozložení obyvatelstva v ČR
(Zdroj: [27])

Průměrný věk zaměstnance v centrech sdílených služeb je 36 let. Toto odvětví nadále přitahuje mladé pracovníky. Více než polovinu pracovní síly tvoří mileniálové, což je věková kategorie mezi 27–41 let. To představuje příležitost v tom, že pracovníci v produktivním věku tvoří poměrnou část pracovní síly, tj. nechystají se do důchodu a mají stále motivaci se zdokonalovat, vzdělávat a posouvat své vlastní hranice. Avšak čím dál častěji se zde objevují absolventi, jejichž podíl se v rámci sdílených služeb za poslední 2 roky zdvojnásobil. Zaměstnanci ve věku 20–26 let nyní tvoří téměř čtvrtinu pracovní síly. Toto rozložení lze vidět na následujícím grafu č. 5. (Příležitost)

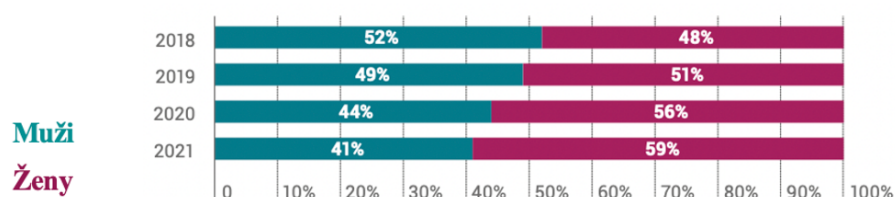


Graf č. 5: Věkové rozložení obyvatelstva v SSC v ČR
(Zdroj: [29])

Genderové rozložení obyvatelstva – ženy představují stále větší část pracovní síly v českých sdílených centrech. Např. v IT oblasti, kde tradičně dominují muži, tvoří ženy 50 % pracovní síly. Stále však existuje mezera v zastoupení žen ve vrcholovém managementu. Za poslední 4 roky se podíl žen ve vrcholovém managementu nadále pohybuje okolo 40 %. [29]

Přijetí žen do společnosti je však stále mnoha společnostmi vnímáno problematicky. Je tomu tak z důvodu očekávané mateřské a rodičovské dovolené a následné výchovy dítěte, která může ovlivňovat možnost žen vykonávat pracovní povinnosti v požadovaném

rozsahu. V dnešní době by téma mateřství a rodičovství nemělo být předmětem pohovoru s kandidátkou (kandidátem) či dokonce se stálou zaměstnankyní (zaměstnancem), avšak dané téma je stále ve velké míře aktuální. (Hrozba)



Graf č. 6: Genderové rozložení obyvatelstva v ČR
(Zdroj: [29])

Míra nezaměstnanosti – z následující tabulky č. 10 lze vidět, že míra nezaměstnanosti v produktivním věku se každým rokem zvyšuje. To může být způsobeno tím, že značná část odvětví na trhu práce musela být kvůli vládním restrikcím uzavřena, tudíž jejich zaměstnanci ztratili zaměstnání a byli nuceni vyhledat jiné možnosti. Na druhou stranu, pokud by si firma stále chtěla udržovat konkurenceschopnost s ostatními společnostmi, je potřeba mzdové ohodnocení zaměstnanců neustále zvyšovat. V dnešní době je právě mzdové ohodnocení jeden z klíčových faktorů, proč stálí zaměstnanci opouštějí dané zaměstnání. (Hrozba i Příležitost)

Tabulka č. 10: Nezaměstnanost v ČR
(Zdroj: [29])

	2017	2018	2019	2020	2021
Růst nezaměstnanosti (%)	1,6	1,4	0,2	1,7	
Míra nezaměstnanosti 15-64 let (%)	2,9	2,2	2	2,6	3,5

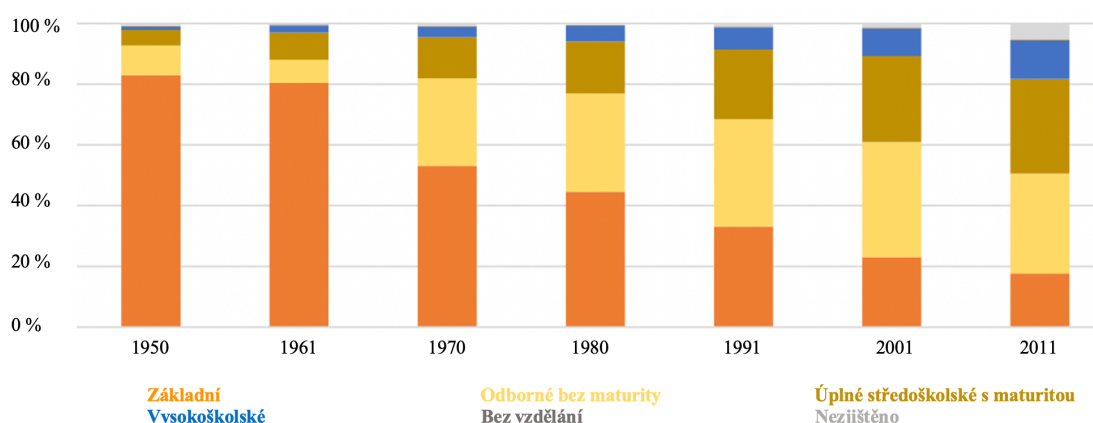
Poslední výzkum ABSL (výzkum soustředěný na sdílená centra) ukazuje, že pracovníci mají stále tendenci zůstat u svých současných zaměstnavatelů. Ve středních centrech dochází pouze k malému odchodu zaměstnanců, zatímco v malých centrech je zaznamenáno větší množství opouštějících na celkový počet zaměstnanců. Zavedením flexibility práce z domova by z hlediska dlouhodobé strategie, mělo pomoci k udržení stálých zaměstnanců, což povede k úspoře nákladů na nábor, eliminaci nutnosti přeškolení nových zaměstnanců a tím zachování interních schopností. (Příležitost)

Dle průzkumu se počet zaměstnanců vrátil zpět na úroveň doby před Covidem19 a dokonce se mírně zvýšil. V roce 2021 sektor celkově vzrostl o 13 %. (Příležitost) [29]

Proč se právě tento sektor rozvíjí rychleji než jiná odvětví, i během pandemie Covid19? To může být způsobeno mnohými faktory, např.:

- Rychlý rozvoj informačních technologií – tento sektor je ve srovnání s jinými, stále relativně mladý a dynamicky se rozvíjí. Tomuto rozvoji napomáhá rychlý pokrok v IT a moderních technologiích, které jsou úzce spojené s tímto sektorem podnikových služeb.
- Rozšíření působnosti – za posledních 10 let bylo v ČR otevřeno velké množství takových center, jelikož ČR je považována za velmi kvalitní a bezpečnou destinaci pro obchodní služby a rozvoj.
- Globální digitalizace – většina světových společností investuje do moderních technologií a digitalizace, což má velmi pozitivní dopad právě na tento sektor podnikových služeb. Proces digitalizace umožňuje mateřským společnostem využívat centra sdílených služeb pro práci s vysokou přidanou hodnotou.
- Atraktivita ČR – ČR tvoří kombinaci dobře vzdělané jazykové pracovní síly, členství v Evropské unii, stabilního ekonomického prostředí, zajímavých měst a rozvinuté infrastruktury. (Příležitost) [29]

Vzdělání a praxe – pro sledovanou společnost Currys CoE s.r.o. je klíčové při výběru nových kandidátů právě jejich vzdělání, ale zároveň i zkušenosti a praxe v daném oboru. Ne vždy ti nejvzdělanější mohou přinést takovou hodnotu, jako ti, co nemají tak vysoké dosažené vzdělání, ale již několik let se pohybují v daném oboru.



Graf č. 7: Rozložení vzdělání obyvatelstva v ČR
(Zdroj: [29])

Graf č. 7 zobrazuje různé úrovně vzdělání napříč lety 1950–2011. Jak lze vidět, tak v dřívějších dobách bylo ve větší míře dostačující pouze základní vzdělání, avšak s rostoucí inovací a měnícími se podmínkami na trhu práce, se zvyšuje i očekávání o dosaženém vzdělání, což daný graf taktéž zobrazuje. V dnešní době je typičtější, aby se obyvatelé zajímali o své vzdělání a po dokončení základního vzdělání směřovali na vysokoškolskou půdu. Za poslední roky lze zaznamenat, že se na trhu pohybuje větší množství absolventů bez praxe. To může představovat i určitou příležitost pro firmu, jelikož si může dané zaměstnance „přizpůsobit“ dle vlastních požadavků a většinou bývají právě tihle zaměstnanci nejtvárnější. Společnost Currys zaměstnává pracovníky z nejrůznějších pracovních oborů (zejména ekonomického, humanitárního a technického zaměření), ve kterých už je očekávána minimální praxe a znalost. Podíl absolventů technických oborů, které společnost na trhu práce poptává nejvíce, v současné době činí 44,6 % (inženýrství a strojírenství), 8,7 % (výroba a zpracování) a okolo 26,8 % v oblasti architektury a stavebnictví. (Příležitost)

Na současném trhu práce je dostatek pracovních nabídek, avšak nedostatek lidského kapitálu a angažovanosti. Absolventi nebo také zaměstnanci seniornějších pozic, mají nyní velkou šanci uplatnit se v určitých oborech i s minimem zkušeností nebo s nabídkou lepšího pracovního prostředí, než např. před 5 až 10 lety. (Příležitost) Nicméně právě tento fakt by mohl vést k nedostatečnému zaškolení a rekvalifikace zaměstnanců. To by mohlo způsobit snížení výkonnosti firmy a snížení konkurenceschopnosti na trhu. (Hrozba)

Následující tabulka č. 11 zobrazuje porovnání průměrných mezd v jednotlivých sektorech služeb, jako je zákaznický servis, reporting a kontrola, účetnictví, lidské zdroje, IT služby a obchod napříč krajskými městy. Právě tyto oblasti tvoří podpůrné činnosti pro shared services centra a není tomu jinak ani u společnosti Currys CoE s.r.o.

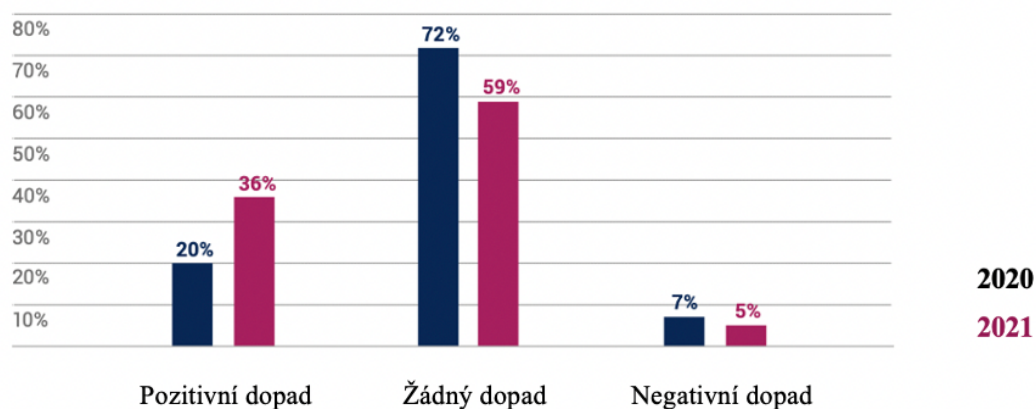
Tabulka č. 11: Průměrné mzdy napříč krajskými městy
(Zdroj: [29])

	Praha	Brno	Ostrava
Zákaznický servis			
Pracovník zákaznického servisu	39 tisíc - 45 tisíc	28 tisíc - 36 tisíc	28 tisíc - 35 tisíc
Vedoucí zákaznického servisu	50 tisíc - 90 tisíc	45 tisíc - 60 tisíc	45 tisíc - 60 tisíc
Reporting a kontrola			
Finanční správce	55 tisíc - 90 tisíc	50 tisíc - 75 tisíc	50 tisíc - 80 tisíc
Datový analytik	45 tisíc - 55 tisíc	40 tisíc - 50 tisíc	40 tisíc - 45 tisíc
Účetní služby			
Mzdový specialista	45 tisíc - 65 tisíc	35 tisíc - 45 tisíc	35 tisíc - 45 tisíc
Vedoucí mzdového sektoru	70 tisíc - 90 tisíc	65 tisíc - 80 tisíc	65 tisíc - 80 tisíc
Lidské zdroje			
HR administrátor	38 tisíc - 45 tisíc	30 tisíc - 40 tisíc	30 tisíc - 35 tisíc
HR business partner	60 tisíc - 80 tisíc	55 tisíc - 80 tisíc	50 tisíc - 80 tisíc
Specialista pro nábor	35 tisíc - 55 tisíc	35 tisíc - 50 tisíc	35 tisíc - 50 tisíc
IT služby			
IT manažer	100 tisíc - 150 tisíc	80 tisíc - 120 tisíc	80 tisíc - 110 tisíc
IT architekt	80 tisíc - 110 tisíc	50 tisíc - 80 tisíc	50 tisíc - 80 tisíc
Vedoucí technické podpory	60 tisíc - 100 tisíc	60 tisíc - 80 tisíc	60 tisíc - 75 tisíc
Java developer	65 tisíc - 130 tisíc	65 tisíc - 110 tisíc	65 tisíc - 90 tisíc
Obchod			
Specialista podpory prodeje	35 tisíc - 40 tisíc	30 tisíc - 35 tisíc	30 tisíc - 35 tisíc
Prodejní analytik	40 tisíc - 55 tisíc	40 tisíc - 50 tisíc	40 tisíc - 50 tisíc

Nárůst mezd byl v roce 2021 o něco nižší než v předchozím roce a centra se zaměřují na několik opatření jako jsou: silná firemní kultura, flexibilita pracovní doby a zaměření na angažovanost a zkušenosti zaměstnanců. [29]

Pandemie Covid-19 - tato pandemie Covid19 do značné míry ovlivnila a stále ovlivňuje podnikatelskou činnost spousty subjektů a firem. Avšak pro sdílená centra pandemie urychlila pozitivní transformaci sektoru, protože česká centra nadále hlásí celkově pozitivní dopad pandemie na jejich provoz a téměř bez dopadu na produktivitu. Někteří dokonce sledují zvýšení efektivity nebo nové obchodní příležitosti. (Příležitost) [29]

Graf č. 8 popisuje celkový pozitivní dopad pandemie, který se zvýšil o 16 %. Nejčastější důvody, které způsobily právě tak pozitivní dopad na centra jsou např. rychlost digitalizace, implementace a automatizace. [29]



Graf č. 8: Dopad Covid-19 na business centra
(Zdroj: [29])

Pandemie přinesla změny téměř ve všech oblastech soukromého i profesního života, není divu, že zasáhla i svět finančních odměn a benefitů. Drtivá většina zaměstnanců v těchto sdílených centrech pracuje z domova již téměř 2 roky. Způsob práce z domova přinesl zaměstnancům nové potřeby a priority, např. neustále klesá zájem o benefity v podobě služebního vozu nebo parkovacího místa. Ale na druhou stranou stoupá poptávka po kvalitním vybavení domácí kanceláře nebo benefitech na podporu zdraví. [29]

d) Technologické faktory

V současné době se nároky a požadavky na technologické faktory neustále zvyšují. Od zaměstnanců je čím dál tím více očekávána pokročilá znalost nových technologií. Podle výzkumu „The Hacket Group“ budou zrychlené inovace, včetně technologií a přechodu k digitálním doručovacím kanálům, nejběžnějším charakteristickým rysem podnikání po době pandemické. Proto, aby mezinárodní organizace dosáhly významného zlepšení výkonu digitální transformace, musí přeměnit svou pracovní sílu na takovou sílu s kritickými dovednostmi (znalost dat a technologií, analytika a další). (Příležitost) [29]

2.4 Analýza oborového prostředí

Vliv odběratelů (zákazníků)

Jak již bylo zmíněno, Currys CoE představuje centrum sdílených služeb, tudíž veškeré aktivity, které jsou prováděny v Brně, slouží zejména mateřské společnosti sídlící ve Velké Británii. Společnost jako taková nemá vyloženě svůj cílený okruh zákazníků,

jelikož neposkytuje žádný produkt či specifickou službu. „Potencionálními“ zákazníky by mohly být ostatní společnosti (B2B), ve smyslu transformace na sdílená centra.

Vliv dodavatelů

Společnost Currys CoE s.r.o. úzce spolupracuje s dodavateli poskytující služby v různých oblastech jako je IT, účetní služby, marketing, náborářství, vzdělávání a další. Konkrétní seznam dodavatelů je interní údaj, nebudou tedy součástí této práce zaznamenány konkrétní jména dodavatelů. Následující tabulka č. 12 znázorňuje počet dodavatelů působících v jednotlivých oblastech.

Tabulka č. 12: Počet dodavatelů
(Zdroj: Vlastní zpracování dle [30])

Typ služby	Počet dodavatelů
IT služby	36
Marketing / Branding	5
Náborářství (recruitment)	10
Benefity zaměstnancům	9
Vzdělávání	14
Ostatní služby (poradenské služby)	24

Hrozba substitutů

Co se týče hrozby substitutů, společnost má na českém trhu přímé konkurenty. Hrozba substitutů se spíše vyskytuje v produktovém odvětví, ale taktéž i v odvětví služeb. Společnost by v takovém případě měla uplatnit opatření ve smyslu nezvyšování ceny a zvyšování kvality výrobků.

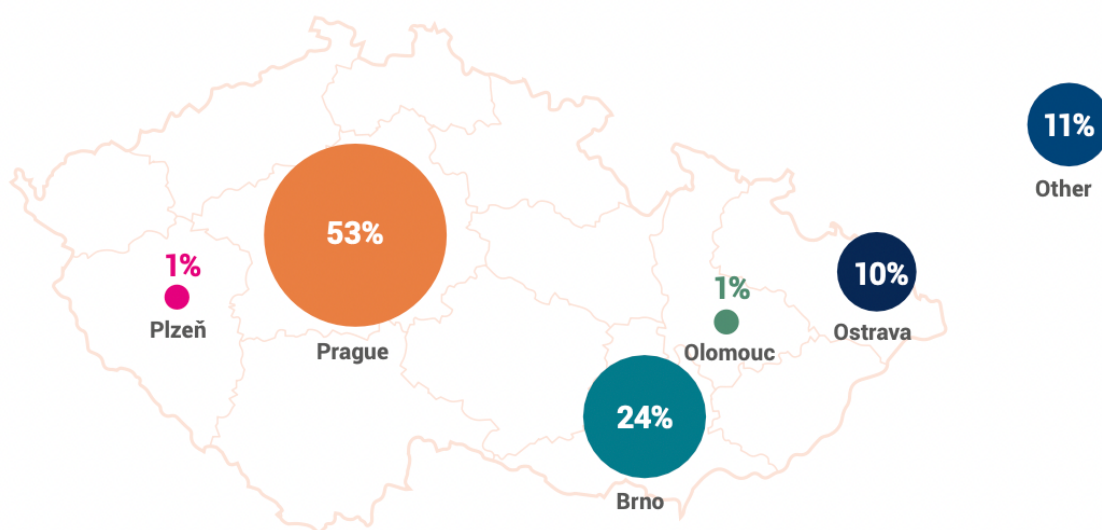
Hrozba vstupu nových konkurentů

Tento obor sdílených služeb může být pro ostatní velice atraktivní zejména ve smyslu, že se jedná o inovativní, a ne příliš častou podnikatelskou činnost. Hlavní bariéru vstupu na trh by mohla představovat nedostatečná zkušenost a finanční prostředky na transformaci na jiný způsob fungování podniku. Taktéž to může být neochota klíčových zaměstnanců managementu do dané perspektivy zainvestovat, jelikož je to něco nového a není předem jasné, zda tento koncept bude vyhovovat všem firmám. Je důležité podotknout, že ne všechny firmy jsou na takový koncept stavěny z hlediska nabídky služeb či produktů. Dalším důležitým aspektem je nepochybně legislativa.

Konkurence na trhu

V České republice se v odvětví business center, skládající se ze shared services center, nachází značně velká konkurence. Pouze v Brně desítky společností působí tímto způsobem a spíše se jedná o zahraniční společnosti.

Následující obrázek č. 13 obsahuje procentuální znázornění business center po České republice. Nejoblíbenějšími lokalitami center podnikových služeb zůstává hlavní město Praha a krajská města Brno, Ostrava, Olomouc a další nově vznikající centra v Plzni, Pardubicích, Liberci, Ústí nad Labem, Hradci Králové a Českých Budějovicích. [29]



Obrázek č. 13: Rozložení business center v rámci ČR
(Zdroj: [29])

Jeden z největších konkurentů, co se týče náborů zaměstnanců je indická společnost Infosys, která představuje nadnárodní společnost v oblasti informačních technologií, dále americká společnost AT&T. Značně velkou konkurenci v tzv. „přebírání zaměstnanců“ jsou společnosti PPG nebo Kiwi. Mezi další konkurenty lze zařadit společnosti Zebra, Atlas Copco, FNZ. Avšak příliv a odliv zaměstnanců není tak intenzivní, jako u předešlých společností. [30]

V oblasti IT pozic je situace odlišná, jelikož zde netvoří konkurenci jiné shared services centra, ale vývojářské společnosti jako je Oracle, Tatum a různé startupy. Z jiného pohledu se pro společnost Curry's CoE s.r.o. nedá vytyčit přímá konkurence, jelikož zde neprobíhá přímý proces se zákazníky z důvodů, že společnost neposkytuje služby či produkty jako takové. [30]

Konkurence představuje v každém odvětví velkou hrozbu, avšak co se týče Currys, ta má na trhu silné postavení zejména v image společnosti, ale jsou taktéž známí kvalitními zaměstnanci a zajímavými pracovními pozicemi.

2.4.1 Vyhodnocení atraktivity trhu

Tabulka č. 13: Vyhodnocení atraktivity trhu
(Zdroj: Vlastní zpracování dle [30])

Kritérium	Váha	Bodové hodnocení kritéria atraktivity								Váha X Body
		Negativní			Průměr		Pozitivní			
		0	1	2	3	4	5	6		
Růst trhu	3					x			12	
Velikost trhu	3					x			12	
Atraktivita trhu	3						x		15	
Intenzita konkurence (zaměstnanci)	4					x			16	
Bariéry vstupu	2			x					4	
Vlivy dodavatelů	2				x				6	
Vlivy prostředí	1		x						1	
Celkem	18								66	

Maximální počet bodů: $18 \times 6 = 108$

Dosažené hodnocení: $66 / 108 = 0,61 = 61 \%$

Závěr: V tomto případě se atraktivita trhu pohybuje okolo hodnoty přesahující průměr. Intenzita konkurence z hlediska zaměstnanců je taktéž průměrná, jelikož daný trh čím dál tím více přitahuje nové potencionální zaměstnance a tím se zvětšuje i intenzita konkurence, která „přebírá“ společnosti Currys zaměstnance.

2.5 Analýza vnitřního prostředí

2.5.1 Strategie

Strategie společnosti Currys CoE s.r.o. by se dala rozdělit na dlouhodobou a krátkodobou. Mezi dlouhodobou strategií se řadí taková, která z dlouhodobého hlediska ovlivňuje chod společnosti, zapojení zaměstnanců, postoj na trhu a lze ji rozdělit do 3 hlavních kategorií.

Dlouhodobá strategie:

1. Zapojení kolegů – každý klíčový vedoucí manažer si sestaví kvalitní týmy složených z vysoce kvalifikovaných a zodpovědných zaměstnanců, kteří

představují pro firmu přínos a zároveň umožňuje zaměstnancům se rozvíjet v jejich dovednostech a znalostech.

2. Schopnost kolegů – všichni zaměstnanci společnosti budují tzv. vizi a představu „One Business,“ kde všichni pracují za cílem dosažení jednotného plánu.
3. Hodnoty Currys. [30]

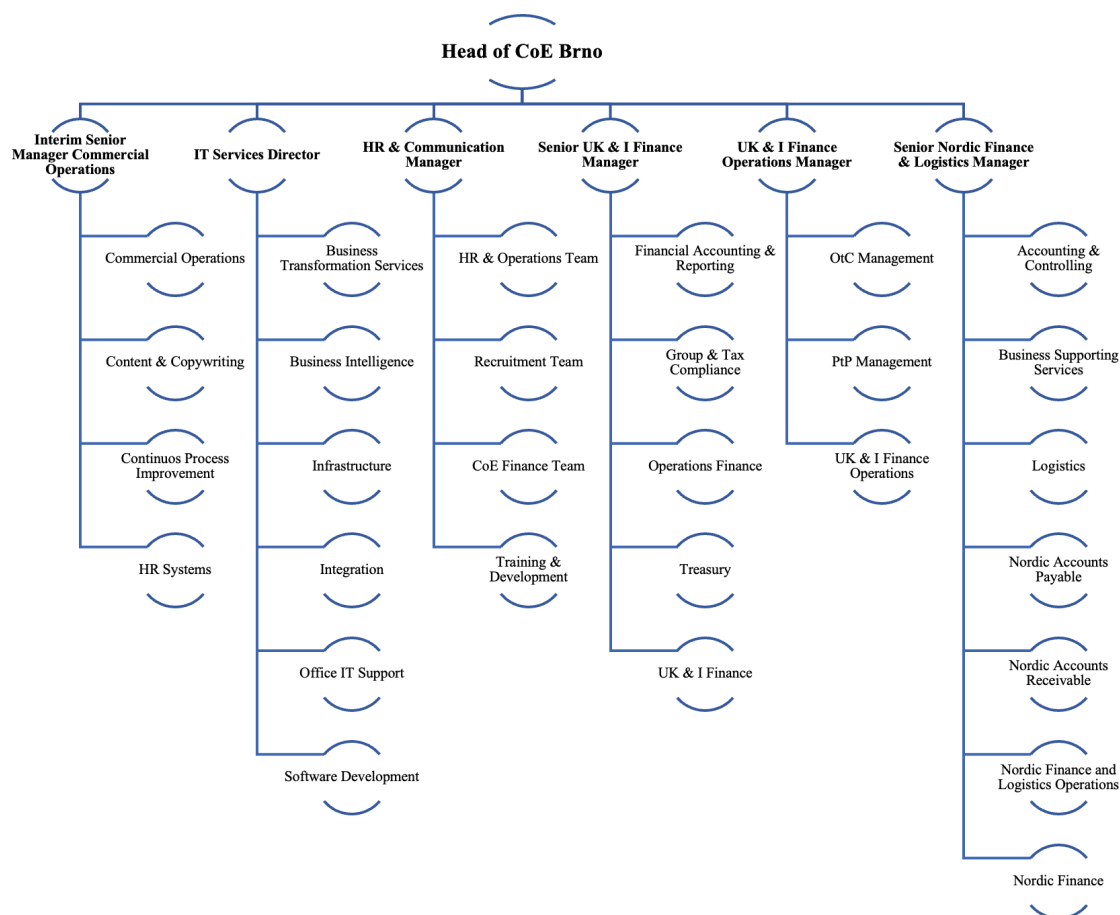
Krátkodobá strategie ve společnosti představuje 6měsíční akční plán, který se skládá z představy pokračování pravidelných tzv. „Sync meeting,“ kde se podávají nejaktuálnější informace o společnosti a je zde možnost potkat všechny své kolegy. Následně jsou to pravidelné schůzky všech klíčových zaměstnanců, manažerů příslušných oddělení, kde se také diskutuje o nejnovějších záležitostech společnosti, avšak na nižší úrovni působení. Mezi krátkodobou strategií je možné také zařadit propagaci značky Currys na místním trhu a zvýšit povědomí o společnosti jako takové. Co se týče strategie vůči způsobu práce, společnost zahajuje každoroční průzkum nových způsobů práce k pochopení aktuálních potřeb zaměstnanců a také dochází k analýze možnosti přebudování a změny vnitřních prostor kanceláří. Další z hlavních prvků bude i změna bonusového schématu, aby se lépe odrážel individuální podíl práce každého zaměstnance. Společnost má jednotný cíl a tzv. moto: „We help everyone enjoy amazing technology.“ [30]

Z výše uvedených skutečností vyplývá, že společnost má velmi dobře určenou krátkodobou a dlouhodobou strategii, avšak je nutné tuto strategii připomínat a aktualizovat svým zaměstnancům (zejména senior manažerům svým týmům), aby stále docházelo k ujasnění toho, že všichni budují „One Business“ myšlenku.

2.5.2 Struktura

Organizační struktura společnosti Currys CoE v Brně se skládá ze senior manažerů, kteří vedou konkrétní oddělení (departmenty). Dané oddělení se rozděluje na další týmy. V rámci následujícího obrázku č. 14 byly zahrnuty pouze jednotliví senior manažeré a jejich oddělení z důvodu přehlednosti. Pro nestranného člověka může daná organizační struktura působit nepřehledně, jelikož pod jedním senior manažerem je spousta dalších týmů, které jsou pod vedením team leaderů. Objevují se úvahy o tom, že by mohlo být

přínosné některé týmy buď sloučit či vytvořit srozumitelnější název oddělení a týmů pro pochopení vzájemných procesů.



Obrázek č. 14: Organizační struktura Curry's CoE s.r.o.
(Zdroj: [31])

2.5.3 Systémy

V rámci společnosti je zavedena značně velká část různých systémů a programů, které umožňují celkovou práci a chod společnosti. Jednotlivé systémy se dají rozdělit do pár hlavních oddělení, které je používají v největší míře.

V současné době oddělení HR a personalistiky řeší problematiku tzv. mapování procesů, jak ve vztahu HR a zaměstnanci, tak HR a ostatní týmy, které spolu úzce spolupracují, např. recruitment tým. Mapování procesů probíhá metodikou „Lean“, která spočívá v tom, že má společnost dosáhnout svých cílů v požadované kvalitě za minimální čas. S tím jsou spojeny i interní náklady, které jsou tak minimalizovány a společnost dosahuje vyšších zisků. [36]

Tento proces představuje měření toho, kolik požadavků konkrétně tým HR Operations obdrží nebo jak dlouho trvá přeposílání e-mailů, které denně obdrží nesprávný příjemce. Dané mapování procesů má zjistit možnosti, jak optimalizovat procesy a najít vhodné nástroje, snížit chybovost, duplicitu žádostí a další. Jeden z hlavních procesů, který se nyní mapuje je proces od náboru kandidáta po jeho nástup a jeho první dny ve společnosti. Veškeré aktivity HR Operations týmu jsou pro ostatní zaměstnance plně netransparentní. Na jednu stranu se jedná o důležitý detail, avšak při zpracovávání žádostí, daný zaměstnanec nemá přehled o průběhu jeho žádosti (až v poslední fázi, kdy je žádost vyhotovena). Taktéž je potřeba zmínit, že HR Operations tým jako jeden z hlavních týmů, nemá ve společnosti nastaveno vnitřní KPI hodnocení. (Příležitost)

Používají se zde programy a systémy, do kterých mají přístup pouze tito zaměstnanci z HR Operations týmu, tj. program OK Base, kde se nachází databáze všech zaměstnanců a jejich citlivých údajů. Dále je to PowerKey systém, který se soustřeďuje zejména na zpracovávání docházky (zaznamenání pracovní doby každého zaměstnance). Docházkový systém má v určitých situacích své zádrhly, mezi které se řadí např. nemožnost evidence denní docházky či nedostatečné zobrazování informací potřebných pro plánování dovolené. V letošním roce je zde nový internetový systém, zvaný Payminátor, který je propojený s externí účetní firmou a který zpracovává požadavky týkající se měsíčních slev na poplatníka anebo ročního zúčtování daně, které bývá zpracováváno začátkem každého kalendářního roku. Při řešení ročního zúčtování daně se vyskytly určité problémy týkající se datových stop ve smyslu zaznamenání žádosti mimo stanovený termín, což způsobilo neakceptaci žádosti ze strany účetní firmy.

TRIS je tréninkový systém, který umožňuje zaměstnancům se přihlásit do různých školení a tréninků, které společnost Currys nabízí. Dané tréninky mají zlepšit oblasti jako jsou „soft skills“, kde je emoční inteligence, asertivita apod. Dále je zde výběr školení pro vedoucí zaměstnance jako je Leadership Academy, školení pro zlepšení time managementu a další. Samozřejmě nesmí chybět i takové školení, které pomáhá zlepšit finanční a technické dovednosti, např. školení v programu Excel nebo účetních programech. [30]

Currys každodenně otevírá nové pracovní pozice, oblast náborářství (recruitment) je pro společnost tedy velmi důležitá, proto je zde systém Datacruit, který právě umožňuje snadnější práci v této oblasti. V rámci finančních systému je ve společnosti Orion systém,

který zastřešuje fakturovací oblast, dále např. Concur nebo SAP 4 HANA. Co se týče oblasti informačních technologií IT, pod tím si lze představit systém Jira nebo Confluence. [30]

Do výše uvedených programů mají přístup jen konkrétní zaměstnanci konkrétních týmů, což je pochopitelné kvůli interním údajům. Dochází však k situacím, kdy bývá právě HR Operations tým přehlcen e-mailovými dotazy, které by si mohli zaměstnanci vyřešit samostatně, pokud by právě měli přístup. Taktéž se velice často stává, že některé požadavky od vedoucích zaměstnanců bývají chybně nebo neúplně předány, tudíž to taktéž brzdí práci a produktivitu ve smyslu dojišťování informací a čekání na odpovědi. (Hrozba, Příležitost)

2.5.4 Spolupracovníci

Společnost Currys v současné době zaměstnává přes 42 000 zaměstnanců, z nichž zhruba 800 zaměstnanců je součástí brněnského centra CoE. Věkový průměr zaměstnanců se pohybuje v produktivních letech, tj. 25–50 let. Z hlediska vzdělanostní struktury, je tady poměrná většina zaměstnanců s určitým vysokoškolským titulem.

Ve společnosti vznikají pracovníprávní vztahy na základě smlouvě o hlavním pracovním poměru, dohodě o provedení práce, dohodě o pracovní činnosti a tzv. kontraktori, kteří mají jiný druh smlouvy, tj. smlouva o dílo a pracují na základě živnostenského oprávnění. V současné době je ve společnosti Currys CoE s.r.o. 783 aktivních zaměstnanců. Z daného počtu, 741 zaměstnanců pracuje na hlavní pracovní poměr (plný/zkrácený). Na dohodu o provedení práce je evidováno zhruba 33 zaměstnanců, na dohodu o pracovní činnosti 9 zaměstnanců a počet kontraktorů je 36.

Co se týče náborů nových zaměstnanců, ve společnosti Currys tento proces probíhá velice intenzivně a rozmanitě. Každý den jsou otevřené a uzavřené nové role, které čekají na obsazení novými zaměstnanci. V současné době je ale zaznamenáno, že je větší nabídka pracovních možností než aktuální pracovní síly. Taktéž roste očekávání od absolventů na mzdové ohodnocení, které je mnohdy nereálné vůči aktuálnímu trhu. Avšak pro potenciální zaměstnance může být atraktivní právě jméno Currys a silná pozice na trhu. Společnost nabízí svým zaměstnancům řadu benefitů ve formě klasických benefitů na stravné (benefit karty) a pro brigádníky je nastaven systém stravenkového paušálu, dále také sport a pohyb (multisport karty). Následně zaměstnanci můžou využít benefity ve

formě vzdělávání (nejrůznější formy školení v různých oblastech, jako zdraví, seberozvoj, prezentační schopnosti, time management a další). Také je potřeba zmínit, že Currys přispívá zaměstnancům na externí anglické kurzy, kurzy českého jazyka pro cizince nebo na absolvování mezinárodních certifikací, např. ACCA nebo Leadership Academy. [24]

Pro zaměstnance, kteří už se ve společnosti pohybují opravdu dlouho, je zde loyality bonus, což je určité finanční ohodnocení vydávané za počet odpracovaných let ve společnosti. Před třemi lety zde byly uvedeny taktéž zaměstnanecké akcie.

Do dalších benefitů samozřejmě patří i flexibilní pracovní doba, velká možnost práce z domova a možnost se zapojovat i do jiných sfér, než je obor jejich zaměstnání (např. finanční správce se může zapojit do grafických návrhů různých log pro společnost).

Způsob fakturace / hodnocení zaměstnanců

Společnost působí jako podpůrné centrum pro Velkou Británii. Z toho důvodu je způsob tzv. vyrovnavání či fakturace brněnské pobočky shared services centra následující. Ve společnosti je stanovená tzv. Tier hranice od 1-9 a poté zvláštní Tier pro zaměstnance na dohodu o provedení práce či dohodu o pracovní činnosti, Tier PT. Společnost Currys CoE s.r.o. má nastavený oficiální ceník služeb, podle kterého se fakturuje každý zaměstnanec do Velké Británie, právě podle jeho stanoveného Tieru. Např. pokud by se měl v rámci společnosti vytvořit nový tým, který se bude skládat ze 3 zaměstnanců (každý z nich má Tier 2) a jednoho nadřízeného (team leadera), který má Tier 8, společnost ve Velké Británii již bude vědět, v jaké výši budou dané služby vyplaceny. Informace o ceníku a přesném způsobu fakturace je však interní údaj, nebude tudíž zahrnut v této diplomové práci. [30]

2.5.5 Styl

Společnost má dlouhodobě zabudovaný horizontální systém řízení na úrovni top managementu, tzn. ředitel a manažeři klíčových oddělení. Kompetence jsou rozděleny na kompetence managementu a ředitele. Obě tyto kompetence jsou více méně na velmi podobné úrovni, avšak u ředitele se hodnotí v rámci 360 feedbacku (zpětné vazby). Hodnotí se zejména týmová práce, vedení týmu, komunikace, vize a strategie, koncepční

myšlení, inovativní myšlení, orientace na zákazníka, orientace na výsledky, účast na rozvoji ostatních kolegů a angažovanost. [30]

2.5.6 Schopnosti

Ve společnosti se nachází rozmanitý okruh schopností a dovedností zaměstnanců. Každá pracovní pozice má svá určitá specifika a taky požadavek na úroveň schopností. Např. zákaznický servis, zde je zde potřeba určitá schopnost dobré komunikace a umění rychle a pohotově reagovat na žádosti a námitky. Na pozici finančního správce je zapotřebí umět pracovat s čísly, mít smysl pro detail a také je zde vhodná znalost určitých účetních a finančních systémů. Dále práce v HR (lidské zdroje). Zde je taktéž zapotřebí umět komunikovat s lidmi, avšak co je nejhlavnější, znát současnou legislativu pracovněprávních vztahů. Ve společnosti Currys bývají právě členové HR Operations týmu jedni z prvních (po náborovém týmu), kteří komunikují s nově příchozími zaměstnanci. Právě proto je zde taky kladen důraz na detail, jelikož je to vlastně jeden z prvních kontaktů nového zaměstnance s firmou jako takovou. Na pozici v IT světě, je potřeba základní znalost informačních technologií a systémů s nimi souvisejících a samozřejmě je zde velmi užitečná praxe. Avšak i přes to se firma snaží otevírat možnosti novým zaměstnancům, kteří mají minimum praxe, ale chtějí se uplatnit v určitých oblastech, které je zajímají. Nicméně stále se nachází minimum nově nastupujících zaměstnanců, kteří nemají potřebnou kvalifikaci na výkon dané pracovní pozice. Taková situace nastává ve chvíli, kdy má společnost otevřeno spoustu nových pracovních pozic, které je potřeba co nejrychleji obsadit, aby nedošlo k zdržení work flow. To se však společnost snaží eliminovat.

2.5.7 Sdílené hodnoty

Sdílené hodnoty a vize společnosti Currys jsou obsaženy ve 3 hlavních bodech:

1. „Put our customers on the first place.“ – Jelikož společnost působí zejména jako podpůrné středisko pro mateřskou společnost, která sídlí ve Velké Británii, je pro celou společnost velmi důležitá podstata zákazníků.

2. „We stand together as one.“ – Tahle vize navazuje na myšlenku One Business, která byla zmíněna v kapitole o strategii. Vedení a zaměstnanci společnosti se snaží pracovat tak, aby byla zachována jednota společnosti.
3. „We make sure we do everything we can.“ – Tato hodnota je klíčová pro všechny zaměstnance, kteří se snaží do své práce přinášet maximum, které sami dokážou a chtějí. [30]

2.5.8 Vyhodnocení analýzy vnitřního prostředí – manažeři

Tabulka č. 14: Vyhodnocení analýzy vnitřního prostředí – manažeři

(Zdroj: Vlastní zpracování dle [30])

Kritérium	Příklad pro špatné hodnocení	Bodové hodnocení							Příklad pro dobré hodnocení
		0	1	2	3	4	5	6	
Schopnost tvořit vize							x		Vize je daná mateřskou společností a upravuje se na CoE úrovni.
Schopnost tvořit strategie								x	Strategie je připravená a srozumitelně komunikována.
Schopnost prognózovat							x		Za současné situace (globální pandemie) je velmi těžké prognózovat, ale vedení firmy se snaží předvídat možné scénáře.
Schopnost ocenit šance a rizika							x		Vedení firmy pracuje s různými rizikovými scénáři a snaží se na ně připravit.
Plánování běžné činnosti								x	Běžné činnosti jsou naplánovány přesně s jasně stanovenými cíli.
Styl vedení, hodnoty								x	Společnost má jasně stanovené hodnoty, které se komunikují pravidelně přes různé kanály.
Osobní kvalifikace								x	Noví zaměstnanci se vybírají podle stanovených kritérií a na zvyšování jejich kvalifikace (odborné i osobnostní) se dále pracuje pomocí tréninkových systémů a školení.
Schopnost se učit								x	Schopnost neustále se učit je v prostředí společnosti jedna z nejdůležitějších a je silně podporována.
Schopnost rozhodovat								x	Vedení společnosti musí při rozhodování brát do úvahy názor business partnerů a mateřské společnosti.
Vyváženost tech. a ekon. hledisek							x		Společnost dbá na globální úrovni na všechny aspekty ESG (kritéria pro udržitelné investování) a aplikuje je i v CoE v míře, v jaké je to možné.
Četnost bodů		0	0	0	0	0	4	6	
Body . Četnost		0	0	0	0	0	20	36	

Získaný počet bodů = 0 + 0 + 0 + 0 + 0 + 20 + 36 = 56

Průměrný počet bodů = 56 / 10 = **6 bodů**

Jeden ze způsobů, jak lze získat informace o vnitřním prostředí, konkrétně kvality managementu je tabulka č. 14, ze které vyplývá, že právě management ve společnosti Currys bude jednou z konkurenčních výhod. Dle zaznačených políček lze vidět, že se hodnocení pohybuje ve vyšších pozitivních číslech.

2.6 Finanční analýza

Součástí této finanční analýzy bude analýza absolutních ukazatelů, ukazatelů rentability, ukazatelů likvidity, analýza zadluženosti a analýza aktiv v rámci období od roku 2016 do

2020. Výsledkem těchto analýz bude obraz o tom, jak si společnost vede z finančního hlediska.

2.6.1 Analýza absolutních ukazatelů – stavové veličiny

Údaje využívané pro analýzu absolutních ukazatelů stavových veličin jsou získané z účetních rozvah vybraného podniku. Ty jsou veřejně dostupné na internetových stránkách a data pro tyto konkrétní výpočty byly čerpány z Veřejného rejstříku a Sbírky listin.

Horizontální analýza rozvahy

Tabulka č. 15: Horizontální analýza stavových veličin

(Zdroj: Vlastní zpracování dle [34])

AKTIVA	2016 / 2017		2017 / 2018		2018 / 2019		2019 / 2020	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
Aktiva celkem	54 620	58,89	27 249	18,49	25 632	14,68	50 370	25,15
Dlouhodobý majetek	2 813	18,54	-2 205	-12,26	-2 611	-16,54	110	0,84
DNM	-19	-2,80	-287	-43,48	-197	-52,82	-81	0,00
DHM	2 832	19,54	-1 918	-11,07	-2 414	-15,67	191	1,47
Oběžná aktiva	49 686	64,89	31 155	24,68	29 670	18,85	50 260	26,87
Zásoby	134	1488,89	-143	-100,00	0	0,00	0	0,00
Krátkodobé pohledávky	16 970	47,09	97 168	183,32	-11 503	-7,66	16 772	12,09
KFM	32 366	84,53	-66 299	-93,83	39 973	917,23	33 701	76,02
Časové rozlišení aktiv	2 121	210,63	-1 701	-54,38	-1 427	-100,00	0	0,00
PASIVA	2016 / 2017		2017 / 2018		2018 / 2019		2019 / 2020	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
Pasiva celkem	54 620	58,89	27 249	18,49	25 632	14,68	50 370	25,15
Vlastní kapitál	32 156	71,35	25 504	33,03	34 178	33,27	35 345	25,82
Cizí zdroje	22 464	47,11	1 745	2,49	-8 546	-11,89	15 025	23,72
Krátkodobé závazky	17 844	39,94	6 164	9,86	-7 740	-11,27	14 285	23,44
Časové rozlišení pasiv	0	0,00	0	0,00	221	0,00	272	123,08

Tabulka č. 15 zobrazující horizontální analýzu stavových veličin představuje způsob hodnocení vývoje položek v časovém horizontu 5 let. Dle daných hodnot získaných z výročních zpráv, společnost zaznamenala významné meziroční změny v hodnotě celkových aktiv a pasiv. Velké výkyvy lze zaznamenat v hodnotě zásob, nicméně to je možné přisoudit tomu, že činnost společnosti nespočívá v prodeji výrobků. Jediné, co se

eviduje v účetnictví jako zásoba jsou marketingové předměty. Tudíž právě z toho důvodů jsou hodnoty zásob velice nízké a v dalších letech nulové.

Nárůst krátkodobých pohledávek byl v rozmezí 2017/2018 trojnásobný oproti hodnot z minulých let na základě přesunu UK finančních transakčních rolí z Brna do tzv. „Genpacku“ v roce 2017 a tím následný nárůst objemu pohledávek. Dále to bylo způsobeno přesunem na bankovní účet v rámci Commerzbank, který je součástí tzv. „Group Cash Poolu.“ Zde to funguje tak, že všechny volné finanční prostředky společnosti jsou jeho součástí a využívány z pohledu dané Group. Z toho titulu jsou právě účtovány do krátkodobých pohledávek. Nárůst vlastního kapitálu, který je součástí pasiv, byl způsoben přírůstkem zisku (konkrétně VH běžného účetního období), který je ve společnosti kumulován do fondu nerozděleného zisku minulých let a není prozatím stále vyplacen.

Vertikální analýza rozvahy

Tabulka č. 16: Vertikální analýza stavových veličin

(Zdroj: Vlastní zpracování dle [34])

AKTIVA (% vyjádření)	2016	2017	2018	2019	2020
Aktiva celkem (%)	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Dlouhodobý majetek (%)	16,36	12,21	9,04	6,58	5,30
DNM (%)	0,73	0,45	0,21	0,09	0,04
DHM (%)	15,63	11,76	8,82	6,49	5,26
DFM (%)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Oběžná aktiva (%)	82,55	85,67	90,14	93,42	94,70
Zásoby (%)	0,01	0,10	0,00	0,00	0,00
Dlouhodobé pohledávky (%)	2,41	1,66	1,65	1,19	0,89
Krátkodobé pohledávky (%)	38,85	35,97	86,00	69,25	62,02
KFM (%)	41,29	47,95	2,50	22,14	31,14
Časové rozlišení (%)	1,09	2,12	0,82	0,00	0,00
PASIVA (% vyjádření)	2016	2017	2018	2019	2020
Pasiva celkem (%)	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Vlastní kapitál (%)	48,59	52,40	58,83	68,37	68,73
Cizí zdroje (%)	51,41	47,60	41,17	31,63	31,27
Rezervy (%)	3,24	5,18	1,84	1,09	1,06
Dlouhodobé závazky (%)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Krátkodobé závazky (%)	48,17	42,42	39,33	30,43	30,02
Časové rozlišení aktiv (%)	0,00	0,00	0,00	0,11	0,20

Z tabulky č. 16 vyplývá, že největší podíl na celkových aktivech mají zejména oběžná aktiva, které v průměru tvoří 89 % celkového majetku a jsou tvořeny zejména z krátkodobých pohledávek. Taktéž je z tabulky možné zaznamenat, že hodnota zásob je buď velice nízká nebo nulová. To je způsobené tím, že společnost Currys není prodejce žádných produktů, tudíž pod těmito zásobami si lze představit marketingové předměty. Co se týče hodnot stálých aktiv, tak největší zastoupení má dlouhodobý majetek, i když je jeho tendence v průběhu let klesající. Důvodem je předmět podnikání, tj. poskytování služeb, společnost tedy nedisponuje velkým množstvím dlouhodobého majetku (stroje, auta). Jediné, co vstupuje do majetku jsou počítače, nábytek a tím, že se nábytek ve společnosti vyskytuje už delší dobu, je plně odepsaný a hodnota dlouhodobého majetku se z toho důvodu snižuje. U dlouhodobého finančního majetku je možné opět zaznamenat nulové hodnoty, jelikož společnost Currys finančním majetkem nedisponuje.

O pasivech společnosti lze usoudit, že v prvních dvou letech je rozložení vlastního kapitálu, který je tvořen největší částí základním kapitálem, v podobných hodnotách jako cizí zdroje (ty jsou tvořeny převážně krátkodobými závazky, konkrétně závazky z obchodního styku či závazky vůči zaměstnancům). V posledních dvou letech je rozložení cizích zdrojů o polovinu menší než vlastního kapitálu.

2.6.2 Analýza absolutních ukazatelů – tokové veličiny

Hlavními ukazateli vstupující do analýzy absolutních ukazatelů tokových veličin jsou údaje z výkazu zisku a ztrát.

Horizontální analýza

Tabulka č. 17: Horizontální analýza tokových veličin
(Zdroj: Vlastní zpracování dle [34])

HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA	2016 / 2017		2017 / 2018		2018 / 2019		2019 / 2020	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
Tržby z prodeje výrobků a služeb	134 271	39,39	47 684	10,04	21 688	4,15	23 442	4,31
Výkonová spotřeba	21 805	32,87	-3 639	-4,13	-1 216	-1,44	8 997	10,80
Osobní náklady	88 702	33,94	59 814	17,09	4 742	1,16	8 592	2,07
Ostatní provozní výnosy	203	2,30	2 991	33,09	-8 945	-74,36	-2 181	-70,70

Ostatní provozní náklady	1 244	1141,28	-622	-45,97	213	29,14	-172	-18,22
Provozní výsledek hospodaření	21 631	127,47	-4 998	-12,95	9 142	27,21	4 122	9,64
Výnosové úroky a podobné výnosy	0	0,00	68	0,00	303	445,59	500	134,77
Nákladové úroky a podobné náklady	-135	-92,47	-11	-100,00	11	0,00	3	27,27
Ostatní finanční výnosy	0	0,00	3	75,00	-1	-14,29	-5	-83,33
Ostatní finanční náklady	85	83,33	-62	-33,16	97	77,60	23	10,36
Finanční výsledek hospodaření	50	-20,49	144	-74,23	194	-388,00	469	325,69
Výsledek hospodaření před zdaněním	21 681	129,63	-4 854	-12,64	9 336	27,83	4 591	10,70
Daň z příjmů	2 342	59,93	1 798	28,77	662	8,23	3 424	39,31
Výsledek hospodaření po zdanění	19 339	150,89	-6 652	-20,69	8 674	34,01	1 167	3,41
Čistý obrát za účetní období	134 474	38,45	50 746	10,48	13 045	2,44	21 756	3,97

Výsledky zobrazené v tabulce č. 17 představují přehled o stavu tokových veličin ve společnosti. Absolutní změna tržeb z prodeje výrobků a služeb je v prvním období téměř pětinašobně vyšší než v posledním sledovaném období. Tato hodnota lze přisoudit tomu, že v tomto časovém horizontu společně s předcházejícími lety, společnost zaznamenala sloučení Dixons Retail a Carphone Warehouse, což způsobilo značné změny i v brněnské pobočce. Z výkazu zisku a ztrát společnosti je právě hodnota tržeb z prodeje výrobků a služeb v roce 2016 nejnižší. To samé lze říct i o položce osobních nákladů, kdy je hodnota v prvním období nepřehlédnutelně vyšší než v posledním období. Výsledek hospodaření je taktéž v prvním období značně vyšší než v následujících letech. Ve výkazech zisku a ztrát je zaznamenán rostoucí trend osobních nákladů z důvodů zvyšování mezd a kvalifikací zaměstnanců společnosti.

Vertikální analýza

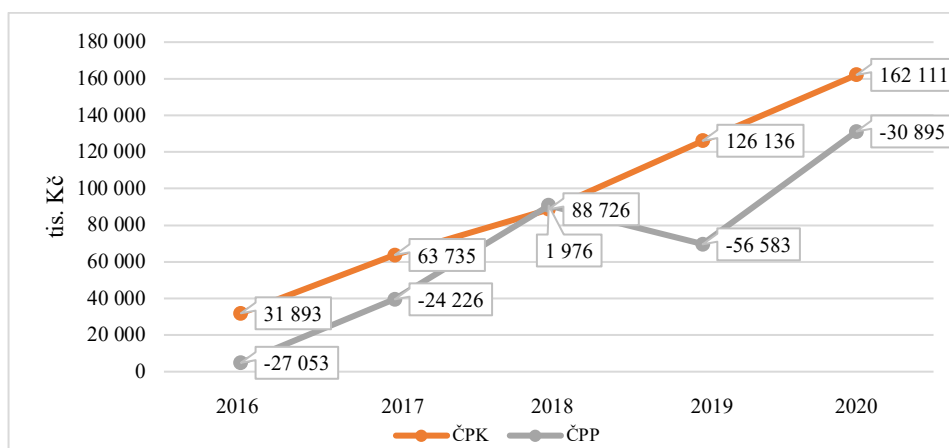
Největší podíl na celkových tržbách podniku tvoří právě osobní náklady. Průměrná hodnota osobních nákladů se pohybuje okolo 75 % a nejmenší podíl představují ostatní provozní náklady, např. majetkové pojištění, příspěvky různým právníckým sdružením a další. Dominantní postavení osobních nákladů v nákladové struktuře je dáno charakterem podnikatelského subjektu.

Tabulka č. 18: Vertikální analýza tokových veličin
(Zdroj: Vlastní zpracování dle [34])

VERTIKÁLNÍ ANALÝZA (%)	2016	2017	2018	2019	2020
Tržby z prodeje výrobků a služeb (%)	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Výkonová spotřeba (%)	19,46	18,55	16,16	15,29	16,25
Služby (%)	18,25	17,12	14,90	14,27	15,32
Osobní náklady (%)	76,67	73,67	78,40	76,14	74,51
Mzdové náklady (%)	56,01	53,84	57,43	55,79	54,36
Ostatní provozní výnosy (%)	2,59	1,90	2,30	0,57	0,16
Ostatní provozní náklady (%)	0,03	0,28	0,14	0,17	0,14
Provozní VH (%)	4,98	8,12	6,43	7,85	8,25
Výnosové úroky a podobné výnosy (%)	0,00	0,00	0,01	0,07	0,15
Nákladové úroky a podobné náklady (%)	0,04	0,00	0,00	0,00	0,00
Ostatní finanční výnosy (%)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ostatní finanční náklady (%)	0,03	0,04	0,02	0,04	0,04
Finanční VH (%)	-0,07	-0,04	-0,01	0,03	0,11
VH před zdaněním (%)	4,91	8,08	6,42	7,88	8,36
Daň z příjmů (%)	1,15	1,32	1,54	1,60	2,14
VH po zdanění (%)	3,76	6,77	4,88	6,28	6,22

2.6.3 Analýza rozdílových ukazatelů

Pro analýzu rozdílových ukazatelů byly vybrány ukazatele čistého pracovního kapitálu a ukazatele čistých pohotových prostředků.



Graf č. 9: Porovnání ČPK a ČPP společnosti Currys CoE s.r.o.
(Zdroj: Vlastní zpracování dle [34])

Vliv čistého pracovního kapitálu je uplatňován zejména na určení platební schopnosti podniku. Čistý pracovní kapitál byl vypočítán manažerským přístupem, který od

oběžných aktiv odečítá krátkodobý cizí kapitál. ČPK má ve sledovaném období rostoucí trend a hodnoty se pohybují v kladných částkách. Z toho vyplývá, že oběžný majetek je financován z dlouhodobých zdrojů. Hodnoty čistých pohotových prostředků ve sledovaném období zaznamenávají kolísavý trend (spíše záporný). To může indikovat, že pokud by měla společnost okamžitě splatit své závazky z pokladny a účtů, nebyla by toho schopna.

2.6.4 Analýza poměrových ukazatelů

Pro zhodnocení finanční situace podniku se v této části vypočítají a vyhodnotí výsledky poměrových ukazatelů a jejich vývoj, konkrétně rentabilita, likvidita, zadluženost a využití aktiv.

Ukazatele rentability

Tabulka č. 19: Ukazatele rentability
(Zdroj: Vlastní zpracování dle [34])

Rentabilita (%)	2016	2017	2018	2019	2020
ROA – Rentabilita celkového kapitálu	18,03	26,06	19,21	21,42	18,94
ROE – Rentabilita vlastního kapitálu	28,44	41,64	24,83	24,96	20,52
ROI – Rentabilita vloženého kapitálu	18,03	26,06	19,21	21,42	18,94
ROS – Rentabilita tržeb	4,91	8,08	6,42	7,88	8,36

Ukazatel rentability celkového kapitálu ROA vykazuje ve sledovaných letech kladné hodnoty, nejnižší hodnota je v roce 2016, kdy je ROA ve výši 18,03 %. To bylo způsobeno tím, že výsledek hospodaření před zdaněním byl oproti následujících let téměř o polovinu menší a taktéž hodnota celkových aktiv byla v roce 2016 nejnižší. Hodnota ROE má kolísavý trend okolo průměru 28 %. Rentabilita vloženého kapitálu se taktéž pohybuje v kladných hodnotách okolo určitého průměru 20 %, není zde zaznamenán žádný hlubší propad či zvýšení hodnot. Rentabilita tržeb zaznamenává taktéž kladné hodnoty, avšak nejnižší hodnota je v roce 2016. Vychází to z toho, že výsledek hospodaření před zdaněním a taktéž tržby z prodeje výrobků a služeb byly v tomto období nejnižší.

Ukazatele likvidity

Tabulka č. 20: Ukazatele likvidity

(Zdroj: Vlastní zpracování dle [34])

Likvidita	2016	2017	2018	2019	2020	Oborové hodnoty
Běžná likvidita	1,71	2,02	2,29	3,07	3,15	1,5 - 2,5
Pohotovná likvidita	1,66	1,98	2,25	3,00	3,10	1 - 1,5
Okamžitá likvidita	0,86	1,13	0,06	0,73	1,04	0,2 - 1,1

Výsledné hodnoty běžné likvidity se pohybují v rozmezí doporučených hodnot, výjimka je v roce 2019 a 2020. To značí, že společnost Currys CoE s.r.o. je schopna krýt své krátkodobé závazky oběžnými aktivy, tudíž schopnost likvidity je velmi dobrá. U pohotové likvidity se nedoporučuje, aby hodnota klesla pod úroveň 1 a lze usoudit, že společnost má pohotovou likviditu v rozmezí doporučení, a dokonce i vyšší. Společnost tedy nekumuluje nadměrnou váhu zásob v rozvaze. Co se týče hodnot okamžité likvidity, ty má společnost taktéž v doporučeném rozmezí. To znamená, že je společnost schopna rychle přeměnit svá aktiva na finanční prostředky a využít je ke splacení krátkodobých závazků.

Ukazatele zadluženosti

Pomocí tohoto ukazatele je možné vyhodnotit výši rizika, která na sebe podnik přenáší při určitém poměru vlastního kapitálu a cizích zdrojů. Každá společnost musí bez ohledu na aktuální finanční stav, být schopna hradit své závazky.

Tabulka č. 21: Ukazatele zadluženosti

(Zdroj: Vlastní zpracování dle [34])

Zadluženost	2016	2017	2018	2019	2020
Celková zadluženost (%)	51,41	47,60	41,17	31,63	31,27
Koeficient samofinancování (%)	48,59	52,40	58,83	68,37	68,73
Poměr cizího a vlastního kapitálu (%)	105,80	90,83	69,98	46,27	45,50
Úrokové krytí	114,55	3491,45	0,00	3898,91	3391,36

Celková zadluženost ve sledovaném období se pohybuje okolo hodnoty 50 % a v následujících letech pod 50 %, což z hlediska věřitelů může představovat signál o dostatečné finanční stabilitě. Společnost pro své financování používá v minimální míře

úročené závazky (např. bankovní úvěry) a dominantní součástí cizích zdrojů jsou tak závazky z obchodního styku.

Jedním z doplňků celkové zadluženosti je koeficient samofinancování, který má každým rokem rostoucí trend, což vypovídá o tom, že společnost svá aktiva z velké části financuje vlastními zdroji. Nárůst vlastních zdrojů je způsoben zvýšením zisku (VH běžného účetního období), který je ve společnosti kumulován do fondu nerozděleného zisku minulých let a není prozatím vyplacen.

Ukazatel úrokového krytí se pohybuje v poměrně vysokých hodnotách, v roce 2018 dokonce i v nulových. Je to z velké části způsobeno tím, že ve sledovaném období jsou hodnoty úroků velice nízké, v roce 2018 právě nulové. Čím je vyšší hodnota úrokového krytí, tím je vyšší schopnost společnosti krýt očekávání akcionářů spojená s využíváním vlastního kapitálu.

Ukazatele aktivity

Tabulka č. 22: Ukazatele aktivity
(Zdroj: Vlastní zpracování dle [34])

Řízení aktiv	2016	2017	2018	2019	2020
Obrat celkových aktiv	3,68	3,22	2,99	2,72	2,27
Obrat dlouhodobého majetku	22,46	26,42	33,13	41,34	42,76
Doba obratu pohledávek (dny)	35,14	37,59	34,77	72,19	37,31
Doba obratu závazků (dny)	6,75	6,32	7,02	5,48	15,95

Ukazatele doby obratu jednotlivých položek by měly dosahovat co nejmenších hodnot s přihlédnutím k oboru podnikání. Hodnota obratu celkových aktiv ukazuje, kolikrát se aktiva „obráť“ za určitý časový interval. Výsledné hodnoty tohoto ukazatele se pohybují okolo průměrné hodnoty 3,00. Z toho lze posoudit, že aktiva se ve společnosti obrátí průměrně 3krát za daný rok.

Doba obratu pohledávek znázorňuje počet dnů, za které jsou průměrně uhrazeny pohledávky. Ve společnosti Currys CoE s.r.o. se tato hodnota pohybuje okolo průměrné hodnoty 43 za sledované období. Obecně lze tedy říct, že společnost obdrží platby od svých odběratelů zhruba za měsíc a půl. V minulosti byla doba splatnosti pohledávek ve velké míře ovlivňována tím, že se účetnictví vytvářelo v Indii a procesy zde nebyly úplně ideální. A právě tato složka se poté přesunula do Brna, tudíž by to mělo danému problému

dopomoci. Na druhou stranu doba obratu závazků lze hodnotit jako relativně nízkou, tzn. že společnost platí své závazky dodavatelům za významně nižší počet dnů, než za jaký inkasuje své pohledávky.

Srovnání s oborovými hodnotami

Hodnoty společnosti Currys CoE s.r.o. byly srovnány s oborovými hodnotami dle CZ-NACE: Služby. Následující tabulka č. 23 představuje vyobrazení jednotlivých finančních ukazatelů v porovnání s oborovými hodnotami.

Tabulka č. 23: Porovnání s oborovými průměry
(Zdroj: Vlastní zpracování dle [35])

Ukazatel	2016	2017	2018	2019
ROE (%) - podnik	28,44	41,64	24,83	24,96
ROE (%) - obor	9,89	10,08	9,61	10,27
ROI (%) - podnik	18,03	26,06	19,21	21,42
ROI (%) - obor	6,28	6,23	5,88	6,33
Okamžitá likvidita – podnik	0,86	1,13	0,06	0,73
Okamžitá likvidita – obor	0,34	0,32	0,27	0,30
Pohotová likvidita – podnik	1,66	1,98	2,25	3,00
Pohotová likvidita – obor	0,97	0,91	0,84	0,89
Běžná likvidita – podnik	1,71	2,02	2,29	3,07
Běžná likvidita – obor	1,24	1,13	1,06	1,12
Obrat celkových aktiv – podnik	3,68	3,22	2,99	2,72
Obrat celkových aktiv – obor	0,92	0,93	0,94	0,94
Koeficient samofinancování (%) - podnik	48,59	52,40	58,83	68,37
Koeficient samofinancování (%) - obor	40,90	41,97	41,46	41,51

Z hlediska porovnání některých finančních ukazatelů s oborovými průměry, je možné konstatovat, že všechny získané hodnoty jsou vyšší než oborový průměr. To značí, že je společnost stabilní a vykazuje vyšších hodnot, než je očekáváno.

2.6.5 Analýza soustav ukazatelů

V následující kapitole bude probíhat zhodnocení finanční situace pomocí analýzy soustav ukazatelů, konkrétně pomocí Altmanova modelu finančního zdraví, poté indexy 05 a v neposlední řadě využití Spider analýzy.

Altmanův bankrotní model Z-score

Tabulka č. 24: Altmanův model

(Zdroj: Vlastní zpracování dle [34])

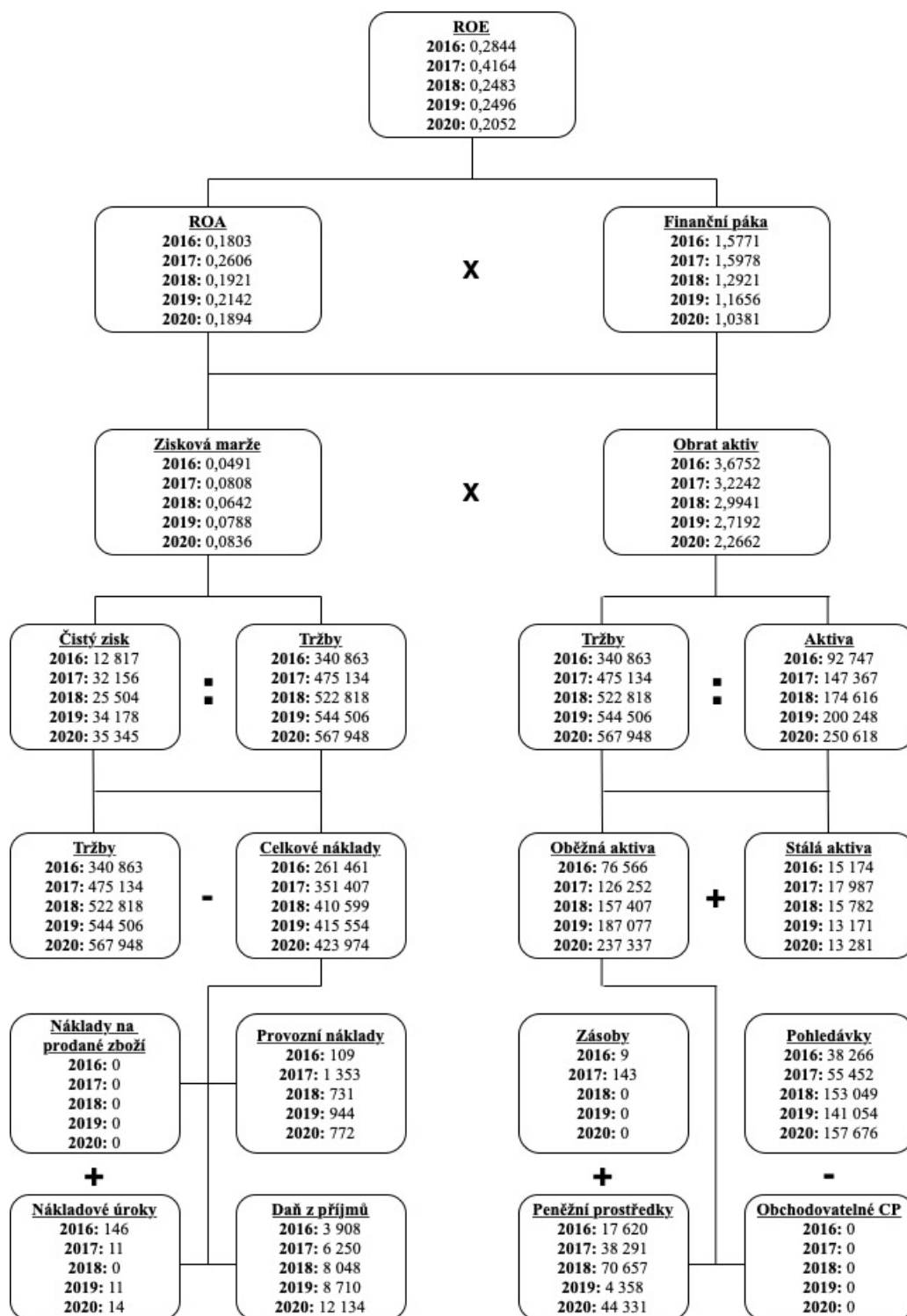
Altmanův model	2016	2017	2018	2019	2020
X ₁	0,34	0,43	0,51	0,63	0,65
X ₂	0,14	0,22	0,15	0,17	0,14
X ₃	0,18	0,26	0,19	0,21	0,19
X ₄	0,95	1,10	1,43	2,16	2,20
X ₅	3,68	3,22	2,99	2,72	2,27
Z – score	5,28	5,24	5,27	5,90	5,44

Pro úspěšné vyhodnocení Altmanova modelu je potřeba, aby hodnoty Z-score byly větší, než 2,9, to pro podnik znamená pásmo prosperity. Z tabulky č. 24 lze zaznamenat, že pro každý sledovaný rok jsou tyto hodnoty vyšší než 2,9, tudíž lze usoudit, že společnost Currys CoE s.r.o. je finančně stabilní a její výnosová situace je velmi příznivá.

DuPontův rozklad

Jeden z důvodů, proč se DuPontův rozklad provádí, je zhodnocení rozložení ukazatelů rentability vlastního kapitálu ROE.

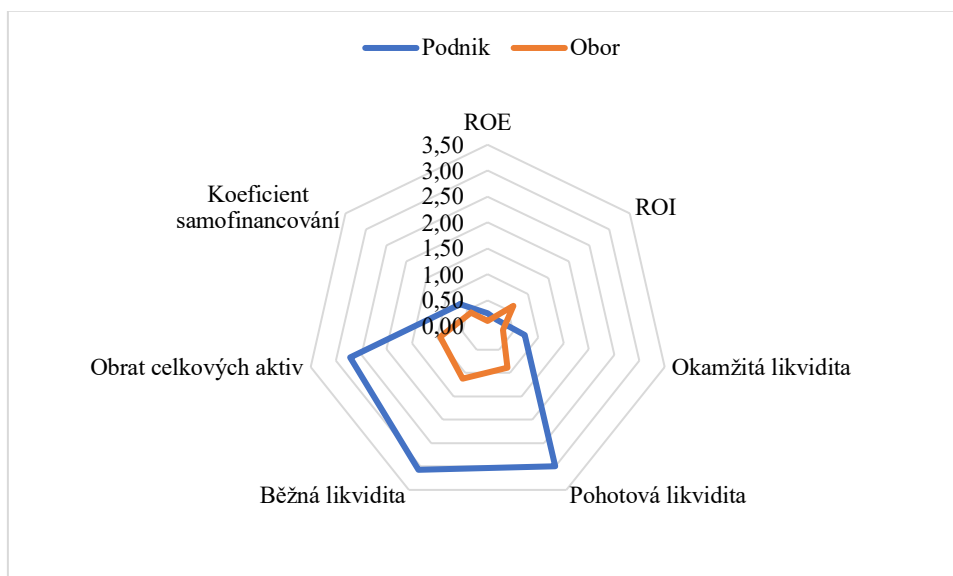
Graf č. 10 zobrazuje DuPontův rozklad společnosti Currys CoE s.r.o. v období 2016 až 2020. Z tohoto diagramu vyplývá, že hodnota ROE (rentabilita vlastního kapitálu) se pohybuje ve sledovaném období okolo určitého průměru 28. Finanční páka překračuje hranici 1, tedy je možné říct, že hodnota ukazatele ROE je finanční pákou zvyšována.



Graf č. 10: DuPontův rozklad pro společnost Currys CoE s.r.o.
(Zdroj: Vlastní zpracování dle [34])

2.6.6 Spider analýza

Následující graf č. 11 znázorňuje Spider analýzu a porovnává výsledné hodnoty finančních ukazatelů s jejich oborovými průměry. Graf značí, že se hodnoty určitých finančních ukazatelů společnosti Currys CoE s.r.o. jako jsou ROE, ROI, likvidita (okamžitá, pohotová, běžná), obrat celkových aktiv a koeficient samofinancování pohybují ve větším a širším okruhu, než je požadovaná hodnota oboru Služeb.



Graf č. 11: Spider analýza pro rok 2019
(Zdroj: Vlastní zpracování dle [35])

2.7 SWOT analýza

Tabulka č. 25: SWOT analýza pro společnost Currys CoE s.r.o.

(Zdroj: Vlastní zpracování)

S – SILNÉ STRÁNKY	W – SLABÉ STRÁNKY
➤ kvalitně a výstižně zpracována kr. a dl. strategie společnosti	➤ nízká frekvence aktualizace strategie a vize
➤ funkční systémy pro fungování společnosti	➤ nižší míra přehlednosti organizační struktury z pohledu zaměstnanců
➤ nábor nových zaměstnanců – otevřenost vůči studentům a čerstvým absolventům	➤ omezení na úrovni vybraných systémů společnosti (výpadky docházkového a daňového systému)
➤ správné rozdělení stylu řízení v rámci společnosti (práva a povinnosti)	➤ nižší produktivita určitých týmů způsobená zdlouhavými interními procesy (přeposílání e-mailů, neúplnost informací při zadávání žádostí, netransparentnost vůči ostatním týmům)
➤ kvalifikovaní klíčoví zaměstnanci	➤ chybějící způsob měření produktivity jednoho z HR týmů – KPI hodnocení
➤ sdílené hodnoty postavené na pevných základech	➤ velké množství volných pracovních pozic
➤ benefity pro zaměstnance	
➤ trainingové programy zaměřené na vzdělávání zaměstnanců	
➤ příznivé hodnoty ukazatelů likvidity	
➤ stálá aktiva společnosti jsou z velké části financovány vlastními zdroji – finanční stabilita	
➤ příznivá hodnota ukazatelů rentability	
O – PŘÍLEŽITOSTI	T – HROZBY
➤ větší zastoupení mileniálů v oblasti sdílených služeb	➤ nejistota ve vztahu k budoucímu globálnímu politickému a ekonomickému vývoji
➤ nad-proporcionální podíl žen v produktivním věku uvnitř odvětví	➤ rostoucí inflace v ČR a ve světě
➤ prodlužování věku odchodu do důchodu (zajištění personální kapacity)	➤ riziko rostoucí míry nezaměstnanosti v ČR v důsledku globální politické a ekonomické situace
➤ růst počtu zaměstnanců v sektoru sdílených služeb (i v době Covidu19)	➤ možné vyšší mzdové ohodnocení u konkurence
➤ dopad pandemie – zvýšení produktivity a nové obchodní příležitosti	➤ zvyšující se konkurence zejména v oblasti fluktuace zaměstnanců
➤ programy dalšího vzdělávání a praxe stávajících i potenciálních zaměstnanců	

2.8 Vyhodnocení současného stavu společnosti

Silné stránky

Společnost Currys CoE s.r.o. je na trhu sdílených center jedna z přednějších s dobrým renomé v oboru podnikání. Dle provedených analýz v předchozích částech bylo zjištěno, že finanční stabilita společnosti je velice dobrá. Společnost je schopna hradit včas své závazky a její finanční stabilita je tak na vysoké úrovni (což dokládají mj. ukazatele likvidity). To samé lze vyhodnotit u schopnosti firmy financovat aktiva společnosti vlastními zdroji. Taktéž bylo provedeno srovnání s oborovými hodnotami podle CZ-NACE oblast Služeb a zde se hodnoty pohybují v oborových průměrech.

Za velmi kvalitní lze označit řízení lidských zdrojů, k jejichž stimulaci společnost používá velký počet trainingových programů a dalších benefitů. Totéž je možné říct o stanovení vize a strategie společnosti, které jsou jasné a přehledné.

Slabé stránky

Z hlediska slabých stránek je možné vyzdvihnout omezení funkčnosti u vybraných systémů společnosti (např. výpadky docházkového a daňového systému). Další skutečnost, kterou je potřeba zmínit je, že v rámci týmů (zejména těch zaměřených na řízení lidských zdrojů) dochází k určitým omezením v produktivitě, ve smyslu přeposílání e-mailů, neúplnost informací při zadávání žádostí. S tím se pojí fakt, že aktivity probíhající uvnitř HR Operations týmu jsou pro ostatní týmy (zejména ty, které nejsou součástí daného oddělení) zcela netransparentní, tj. ostatní zaměstnanci neví, jestli se jejich daný požadavek, e-mail nějakým způsobem řeší a v jakém je procesu. Na základě toho je obtížné si pro ostatní zaměstnance představit, co všechno je potřeba při zadávání nejrůznějších požadavků a tím vzniká neúplnost informací. Taktéž je zde potřeba zmínit fakt, že tento tým nemá nastaveno interní hodnocení produktivity, tzv. KPI hodnocení.

Příležitosti

Příležitosti, které společnost může využít v rámci dalšího rozvoje je, že i v průběhu pandemie Covidu19 stále roste počet zaměstnanců v sektoru sdílených služeb. Zde se vyskytuje vhodná příležitost na rozšíření obchodní aktivity, kterou by zastřešoval nový či obnovený tým zaměstnanců. Další dopad pandemie spočíval i v tom, že v určitých oblastech docházelo ke zvýšení produktivity, což by mohla společnost využít ve smyslu

optimalizace určitých interních procesů přizpůsobené pro řízení lidských zdrojů. Na to navazuje současná situace ve společnosti, kdy probíhá tzv. mapování procesů HR oddělení. Na základě tohoto procesu by měla společnost omezovat určité činnosti snižující produktivitu a nastavení vhodného KPI hodnocení.

Vzdělání kandidátů a zaměstnanců se kontinuálně zvyšuje, což společnost staví před příležitost tento fakt využít ve svůj prospěch.

Hrozby

Z hlediska hrozeb je nutné zmínit pokles HDP v České republice a Velké Británii, respektive globálně, v důsledku současné nejistoty ve vztahu k budoucímu politickému a ekonomickému vývoji. S tím je spojené i zvýšené riziko stagflace a tlak na nárůst osobních nákladů.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Cílem této návrhové části diplomové práce je zlepšit řízení lidských zdrojů v rámci společnosti Currys CoE s.r.o., to zejména v návaznosti na identifikované slabé stránky a ve spojení s příležitostmi, které přichází z vnějšího prostředí. Pod zlepšením řízení lidských zdrojů si lze představit zejména uplatňování nástrojů ke zvýšení produktivity zaměstnanců, která je obsažená v analytické části, konkrétně při analýze 7S (systémy).

Návrhy se budou týkat HR Operations týmu, který si lze představit jako nosnou kostru celé společnosti. Probíhají zde interní procesy související s kmenovými zaměstnanci a novými kandidáty. V rámci HR Operations týmu se také řeší procesy kariérních povýšení, docházkový systém, veškeré benefity pro zaměstnance, účetní a daňové záležitosti, bezpečnost při práci a požární ochrana, řešení vstupní lékařské prohlídky a zastřešení celého procesu odchodu/příchodu zaměstnankyň z mateřských či rodičovských dovolených. Tento tým představuje taktéž oporu pro zaměstnance (vyjádření nespokojenosti, zpětná vazba a další). Je potřeba zmínit, že tento tým má na starosti taktéž celý proces oslovení kandidáta, co již přijal pracovní nabídku, poté případné řešení jeho zaměstnatelnosti (pokud se jedná o kandidáta ze 3. země), také celý postup během jeho prvního nástupního dne „Onboarding day“ a představení společnosti jako takové. Z výše uvedených činností je tedy možné zaznamenat, že tým zastřešuje opravdu rozsáhlý seznam činností, avšak zároveň je to jeden z týmů, kde není nastaveno vnitřní KPI hodnocení.

Společnost se neustále vyvíjí a roste, tím roste i aktivita v HR Operations týmu, tudíž je určitá potřeba danou produktivitu nějakým způsobem měřit, aby celý proces byl opravdu efektivní. Ve většině případů je produktivita a doba reakce daného týmu velmi vysoká, avšak každý měsíc je potřeba zastřešovat uzavírání docházky či celý proces s novými zaměstnanci. Velice často se stává, že tento tým bývá zahlcen e-mailovou komunikací, která se jich netýká. Proces přeposílání e-mailů a vysvětlování zaměstnancům, na koho se obracet, zbytečně omezuje HR Operations tým a zabraňuje jejich vyšší produktivitě. Je potřeba zmínit i to, že chybovost lze pozorovat jen v případech, pokud má zaměstnanec negativní zkušenost s HR Operations týmem a rozhodne se ji vyjádřit, tudíž chybovost tohoto týmu je obtížné změřit či popsat. Proto se následující části zaměří na návrh

nástrojů, které by mohly jednotlivé žádosti a činnosti zjednodušit a tím zvýšit produktivitu týmu jako takového.

3.1 KPI hodnocení

Každé jednotlivé týmy v rámci společnosti mají nastaveny tzv. KPI („Key Performance Indicators – klíčové ukazatele výkonnosti). KPI je možné definovat jako ukazatele, které pomáhají organizaci dosáhnout stanovených cílů pomocí definování a měření průběhu jejich plnění. Obecně řečeno, KPI představuje určitý způsob měření toho, zda se společnost (v tomto případě konkrétní týmy) blíží ke stanoveným cílům či nikoli. Zároveň lze pomocí toho zaznamenat, jak cesta probíhala a kolik je potřeba k dosažení stanoveného cíle. [37]

3.2 Zkvalitňování procesů v personálním managementu

Personální management zastřešuje procesy manažerských činností, které se týkají personálního plánování, organizace pracovních procesů, operativního vedení lidí a kontroly. Dalším úkolem by mělo být neustále zlepšování výkonu organizace i jednotlivců prostřednictvím personálních procesů, které toto zlepšování podporují. [38] Na základě teorie Zkvalitňování procesů v Moderním personálním managementu dle Alfreda J. Walkera, která mluví o revoluční platformě odstraňující nadbytečné „papírování“, se bude inspirovat i návrh řešení. [39]

Daná platforma propojuje oddělené databáze, zabezpečuje nepřetržité a souběžné informační toky a transakce, tzv. website (soustava tematicky zaměřených internetových stránek) poskytující zaměstnancům produkty a služby na úrovni aktuálnosti a nákladové efektivnosti. Je tady představa o tom, že by nebyly žádné čekací lhůty na získání informací, formuláře nebo odpovědi od personálního managementu. Navrhovaná platforma personálního website navíc umožňuje, aby zaměstnanec vlastním tempem vykonal sled souvisejících úkolů, které vedou k zadanému cíli. [39]

3.2.1 Integrace personálních činností

Samoobslužné systémy používané jednotlivci nabízejí jednoduchý, jednotný pohled na přirozeně provázané personální programy, politiky a procesy. Hodnota této funkční a technické integrace na zaměstnanecké úrovni je skutečně značná, protože nejen, že šetří čas společnosti a pracovní obsazení, ale pomáhá dosahovat strategických a operativních podnikových cílů, které často vyžadují participaci zaměstnance. [39]

Obvyklé plánované a implementované manažerské samoobslužné aplikace jsou následně vyobrazeny:

- změny v personálním obsazení,
- změny v kontrolních rolích,
- třídění práce (pracovních míst),
- organizační změny,
- rozmisťování pracovníků,
- rozmístění pracovních stanovišť,
- změny v nástrojích na optimalizaci a zkvalitňování procesů,
- ukončování pracovního poměru,
- mzdové opatření (změny ve mzdách, bonusy),
- řízení cenných papírů,
- získávání pracovníků, žádosti o nové pracovníky,
- písemné nabídky,
- hodnocení schopností a produktivity. [39]

Na základě této teorie je postavena i myšlenka pro zlepšení řízení lidských zdrojů právě ve společnosti Currys CoE s.r.o. Konkrétně je to tvorba určité online platformy za využití současných znalostí zaměstnanců pracujících v odvětví. Daná platforma má být sestavena z jednoduchých prvků pro příjemnou uživatelskou práci a vychází již ze stávající platformy, která ve společnosti slouží pro zadávání interních bonusů. Hlavní rozdíl, který by navrhovaná online platforma měla přinést, oproti současné situaci je to, že by se veškeré žádosti zadávaly do online nástroje a byla by omezena komunikace přímo na celý HR Operations tým. Komunikace prostřednictvím e-mailů na celý tým mnohdy vedla k tomu, že jeden zaměstnanec zpracovával požadavek souběžně s jiným a docházelo k nepřehlednosti. Co se týče strany zadavatele požadavků, HR Operations tým je pro ně

netransparentní a mnohdy daní zaměstnanci nemají přehled, zda se jejich žádost řeší či nikoliv. Právě zmiňovaná online platforma, její způsob fungování, podoba a zodpovědnost zpracování bude popsána v následujících částech.

3.3 Analýza nákladů a přínosů

Cost-Benefit Analýza (CBA) je metodický postup, který svým průběhem postupně zodpovídá na základní otázku: "Co komu realizace projektu přináší a co komu bere?" Takto vymezené dopady akce jsou následně agregovány, převedeny na hotovostní toky a zahrnuty do výpočtu rozhodujících ukazatelů na základě, nichž lze rozhodnout, zda je projekt ve svém důsledku pro společnost přínosem či nikoli. V případě srovnání dvou nebo více investic pak umožňují vypočtené ukazatele stanovit jejich pořadí neboli určit preferenci jednoho projektu před druhým. [41]

Na základě této charakteristiky bude analýza nákladů a přínosů sestavena i pro konkrétní návrh řešení pro společnost Currys CoE s.r.o. Předem bych ráda upozornila na to, že společnost neposkytla interní informace, co se týče finančního zatížení, jelikož se jedná o citlivý údaj a společnost nemá zcela kompletně vytvořenou analýzu z finančního hlediska. Z toho důvodu je obtížnější danou analýzu nákladů a přínosů vyhotovit celou z pohledu finančních nákladů. Na základě výše uvedených faktů je tedy návrh popsáný pouze ze strany personálního a všeobecně vztahujícího se ke společnosti.

3.3.1 Hlavní cíl projektu

V předchozích částech již bylo zmíněno, že hlavním cílem celého mapování procesů a následné tvorby online platformy slouží pro zvýšení produktivity a efektivní práce zaměstnanců v HR Operations týmu a dále nastavení adekvátního KPI hodnocení pro tento tým. Všechny tyto aktivity vedou k finálnímu řešení, tj. tvorba nového HR systému. Celý projekt se bude realizovat v rámci brněnské pobočky Currys CoE s.r.o. a hlavními členy projektu budou zaměstnanci celého HR oddělení, viz tabulka č. 27: Personální rozdělení týmu.

3.4 Ticketing tool

Nástroj „Ticketing tool“ je ve světě a mnoho mezinárodních organizací hojně využíván buď způsobem, že si ho společnosti sami vytvoří anebo využijí zkušenosti externích společností či jednotlivců na tvorbu daného nástroje. Tento nástroj slouží pro efektivní podporu a automatizaci jakýchkoliv rutinních činností, které se nástroji přizpůsobí. Ticketing tool lze nastavit takovým způsobem, že se požadavky budou buď automaticky přiřazovat příslušnému pracovníkovi nebo si dané požadavky budou sami pracovníci přiřazovat na základě vlastní agendy a kompetencí. Podoba nástroje může být následující:

- vlastní software,
- samoobslužný portál,
- vytvořený specifický e-mail,
- webová stránka.

Nástroj má zautomatizovat ty požadavky, které ve společnostech brzdí prioritnější činnosti a zlepšovat kvalitu poskytování podpory zaměstnancům či zákazníkům, bez ohledu na odvětví působnosti či velikost společnosti. [40]

Konkrétní představa Ticketing toolu ve společnosti Currys CoE s.r.o. je postavena na webové platformě, do které by měli přístup všichni zaměstnanci a měli by možnost zadávat své požadavky na jednom místě bez potřeby přímo kontaktovat HR Operations tým. Potřeba daného nástroje vychází ze slabých stránek společnosti zmiňované ve SWOT analýze. Pod tím si lze představit zvýšení produktivity, eliminování nadbytečné komunikace, neúplnosti informací a zaměření se na hlavní činnosti daného týmu. Ticketing tool bude vytvořen na základě interně dostupných zdrojů, jak finančních, tak personálních. A právě tento nástroj představuje tzv. předmůstek pro nastavení vhodného KPI hodnocení pro HR Operations tým a následné transformace do nového HR systému, který by měl být finálním krokem pro zvýšení produktivity v rámci HR oddělení.

3.4.1 Tvorba Ticketing toolu

Tvorba samotného Ticketing toolu je postavena na základech již stávajícího nástroje pro zadávání interních bonusů. HR oddělení dominuje specialistou, který se zaměřuje na tvorbu podobných úkolů a nástrojů pro zlepšení činností v podniku a zvýšení

produktivity. Z vycházejících kvalit a zodpovědnosti bude právě tvorba Ticketing toolu přiřazena jemu, jelikož úzce spolupracuje s HR Operations týmem a bude schopen rychle přizpůsobit jejich požadavky danému systému, aby fungoval dle jejich představ. Nebude tudíž potřeba externího specialistu, který by vyžadoval další náklady na zprocesování a samotnou realizaci. Jelikož se jedná o webovou stránku, samotný provoz nebude ve vysoké míře náročný z hlediska personálního. Samotné fungování bude již v rukou zaměstnanců při zadávání žádostí a členů HR Operations týmu, který bude dané požadavky zpracovávat. Způsob zpracování bude popsán v následující podkapitole.

Obrázky č. 15 a 16 představují návrh toho, jak by případně mohla vypadat online forma Ticketing toolu a následně to, jak by vypadala zadaná žádost. Celý seznam žádostí bude dostupný pouze pro zaměstnance z HR Operations týmu. Zaměstnanec, který si bude podávat žádost neuvidí požadavky ostatních zaměstnanců, to je zejména z důvodů zachování bezpečnosti osobních údajů GDPR (General Data Protection Regulation), korektnosti a zamezení případným nedorozuměním.

The image shows a wireframe of a web form for a ticketing system. At the top, there is a header bar with buttons: 'Save', 'Cancel', 'Copy link', and a close icon. The form is divided into two main sections. The left section contains several fields: 'Beneficiary' (a dropdown menu with 'Find items' and a downward arrow), 'ID Number' (a text input), 'Surname' (a text input), 'Name' (a text input), 'Manager' (a dropdown menu with 'Find items' and a downward arrow), 'TeamBudget' (a dropdown menu with a downward arrow), 'Department' (a dropdown menu with a downward arrow), and 'Unit' (a dropdown menu with a downward arrow). The right section contains three fields: 'Bonus Amount' (a text input with the value '0'), 'PT/FT' (a dropdown menu with 'Find items' and a downward arrow), 'Reason of Payment' (a dropdown menu with 'Find items' and a downward arrow), and 'Form of Payment' (a dropdown menu with 'Find items' and a downward arrow).

Obrázek č. 15: Návrh on-line formy Ticketing toolu
(Zdroj: Vlastní zpracování dle [31])

3.4.2 Způsob zadávání žádosti

Účast člena z HR Operations týmu

Níže je uvedený příklad toho, jak by mohl vypadat postup zadávání nové žádosti s potřebnou účastí člena z HR Operations týmu, např. změna mzdového ohodnocení, pozice nebo týmu. Účastí člena je myšleno následné schvalování a zadávání do dalších interních programů.

1. Daný zaměstnanec (řadový, tým leader nebo manažer) si zadá požadavek, např. dodatek o povýšení zaměstnance v jeho týmu.
2. Automaticky se předvyplní potřebné informace poté, co tým leader zadá jméno daného zaměstnance a taktéž se objeví políčka, která budou potřeba vyplnit.
3. Systém tým leadera nepřipustí k dalšímu kroku, pokud nevyplní požadované políčko, jelikož právě neúplnost informací mnohdy brzdí, co nejrychlejšímu vyřešení žádosti.
4. Jakmile je žádost kompletní, bude odeslána automatická e-mailová notifikace pro členy HR Operations týmu po, které bude následovat zpracování požadavku.
5. Po vyhotovení požadavku, TL obdrží automatickou notifikaci o tom, že je žádost vyřízená. To by vedlo ke snížení počtu e-mailů, které mnohdy zbytečně přehlcují e-mailovou schránku a dochází k nepřehlednosti informací.

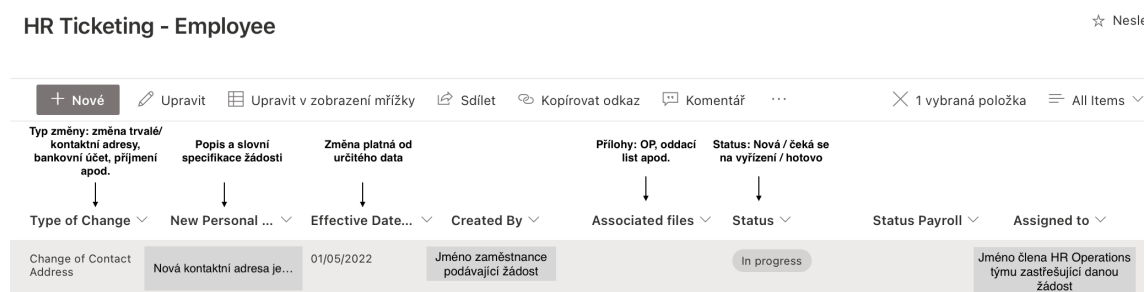
Neúčast člena z HR Operations týmu

Následujícím způsobem by měl vypadat postup zadávání nové žádosti bez potřeby účasti člena z HR Operations týmu, např. změna trvalé/kontaktní adresy, bankovního účtu. Bez účasti člena je míněno, že není potřeba ověřování souhlasu, avšak následná transformace pro externí účetní firmu bude stále potřebná.

1. Pod takovou žádostí si lze představit, např. změnu trvalé či kontaktní adresy nebo bankovního účtu zaměstnance.
2. Daný zaměstnanec se přihlásí a zadá si tento požadavek.
3. Následně se taktéž objeví automatická notifikace o zpracování a obě strany budou vědět, že došlo k určitým změnám.

Pro žádosti vytvořené v Ticketing toolu budou přiřazovány základní štítky, ve smyslu toho, zda je žádost nová, v procesu, či vyřízená. V rámci toho bude i k jednotlivým

žádostem přiřazena odpovědnost konkrétních osob z HR Operations týmu, dle jejich současných kompetencí a znalostí. Taktéž je klíčové dodržovat pravidla pro GDPR, kterými se společnost řídí, tj. při zadávání žádostí bude nastavena funkce neviditelnosti osobních údajů a dalších žádostí ostatních zaměstnanců.



Obrázek č. 16: Výsledná žádost v Ticketing toolu
(Zdroj: Vlastní zpracování dle [31])

Právě na základě zmiňovaného Ticketing toolu je možné zaznamenávat, kolik došlo žádostí a jaké množství času bylo potřeba k vyřešení. Po spuštění Ticketing toolu by se procesy měly sledovat zhruba další půlrok a poté na základě získaných dat je možné nastavit adekvátní KPI hodnocení a zároveň i očekávání. To si lze představit, že response time HR Operations týmu budou např. 3 pracovní dny – odesílatel žádosti může být příjemně překvapen, že mu žádost byla vyhotovena velice rychle nebo může počítat s tím, že nejpozději do 3 pracovních dnů bude mít zpětnou vazbu. Tento proces by mohl zlepšit i sledování aktivity nově přichozích zaměstnanců právě do HR Operations týmu ve smyslu toho, že v minulosti byla response doba naplněna, ale v určitou chvíli dojde ke zjištění, že není dostatečně naplňována. Pomocí toho lze zjistit příčinu, např. nedostatečné zaškolení, nízká produktivita a další. Určité interní procesy jsou však stále vázány na mateřskou společnost, proto budou některé činnosti stále schvalovány ve Velké Británii a časovou kapacitu těchto činností nelze ovlivnit. Na druhou stranu tento Ticketing tool má směřovat k ulehčení komunikace a nastavení vhodného KPI hodnocení pro zvýšení produktivity v rámci brněnské pobočky CoE.

Tabulka č. 26 zobrazuje náklady a přínosy projektu od samotného začátku mapování procesů až po případné zavedení nového HR systému.

Tabulka č. 26: Náklady a přínosy projektu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Náklady	Přínosy
Sestavení týmu složeného z interních zaměstnanců + zapojení externího projektového manažera.	Interní zaměstnanci již znají procesy probíhající uvnitř týmů. Externí projektový manažer dodá celému projektu objektivitu a profesionalitu.
Mapování procesů "Lean" metodou – zakoupení vhodných programů, systémů či využití externích dodavatelů.	Metoda "Lean" se považuje za jednu z nejefektivnějších způsobů měření procesů. Předpokládá se kvalitní výstup z mapování.
Nastavení vhodného KPI hodnocení – zakoupení programů.	Po nastavení KPI hodnocení bude společnost schopna měřit produktivitu daného HR Operations týmu.
Zvýšení mzdových nákladů pro interní tým zaměstnanců z důvodu zapojení do projektu mimo jejich náplň práce.	Zvýšení motivace a iniciativy se plně podílet na projektu.
Zakoupení modelu pro nový HR systém + customizace modelu.	Spojení více programů do jednoho a přizpůsobení dle požadavků zaměstnanců.

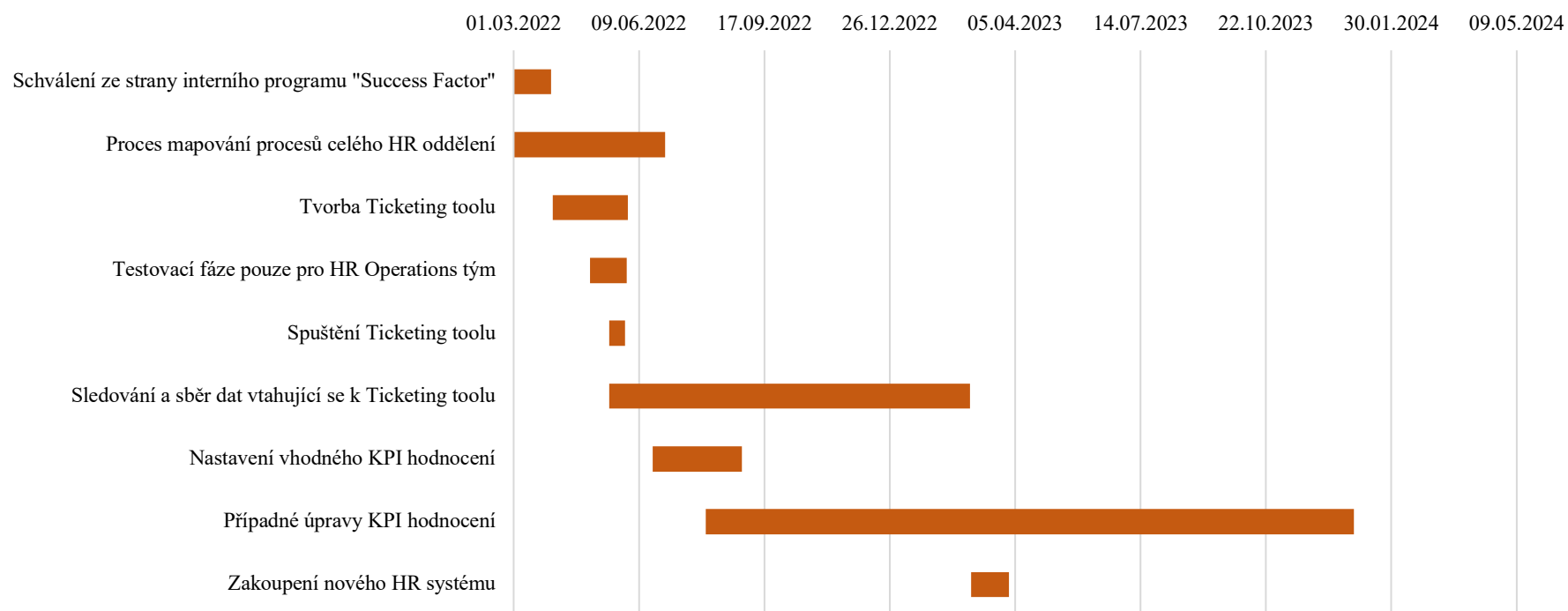
3.5 Nový HR systém

Nový HR systém představuje myšlenku, které by chtěla společnost dosáhnout během jednoho kalendářního roku. Předchází tomu určité milníky, kterých je potřeba dosáhnout a o potenciálním HR systému by se reálně dalo uvažovat, až by bylo dosaženo vytyčených dílčích cílů. V prvé řadě je vytvoření fungujícího Ticketing toolu, který bude vyžadovat určité časové zdroje pro plné využívání a tzv. „sžítí se“ zaměstnanců s daným nástrojem. Poté, co se nástroj ve společnosti uchytí, bude možné na základě něj vytvořit vhodné KPI hodnocení HR Operations týmu a na základě toho se bude moct měřit produktivita a míra zapojení každého z daného týmu.

Ve vnitřní analýze 7S se hovořilo o tom, že ve společnosti se využívají 4 hlavní HR systémy, do kterých mají přístup pouze konkrétní zaměstnanci (OK Base – databáze zaměstnanců, PowerKey – docházkový systém, Payminátor – daňový systém, TRIS – tréninkový portál). Vize nového HR systému je taková, že by se vytvořil jeden komplexní systém, do kterého budou mít taktéž vstup všichni zaměstnanci a byl by samoobslužný. Zjednodušení lze zaznamenat v tom, že by se zaměstnanci přihlašovali pod jedním přihlašovacím údajem a nebylo by potřeba 4 různých platforem a přihlašovacích údajů.

Příklad dlouhodobé představy by mohl vypadat následovně: zaměstnanec v daném systému bude mít možnost vidět svou výplatní pásku, množství nevyčerpané či naplánované dovolené, jaké trainingové programy si daný zaměstnanec vybral a další. Samotný proces tvorby HR systému bude záviset na externí společnosti, jelikož bude potřeba vyhledat dodavatele, který bude splňovat potřebná kritéria pro vyhotovení systému. V první řadě bude potřeba daný model zakoupit a následně tzv. customizovat (přizpůsobit požadavkům společnosti). Společnost Currys CoE s.r.o. je v konkrétních finančních údajích velice obezřetná a není ochotna je poskytnout. Představa nového HR systému je zcela na začátku, není možné stanovit přibližné finanční částky, jelikož během jednoho kalendářního roku může výslednou částku ovlivnit spousta dalších proměnných. Personální zastoupení, které je vyobrazeno v následujících částech, bude složeno ze stejných zaměstnanců, jako u celého procesu mapování, přes Ticketing tool, jelikož daní zaměstnanci již budou u počátku celého procesu a budou znát jejich hlavní milníky, procesy a případné překážky, které během tvorby nastanou.

3.6 Časový harmonogram



Graf č. 12: Ganttův diagram pro záznam aktivit projektu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.7 Personální rozdělení projektového týmu

Následující tabulka č. 27 vyobrazuje personální zatížení celého procesu, od mapování konkrétních činností, sběr dat k tvorbě online nástroje, samotná tvorba a dále názory ostatních klíčových zaměstnanců na to, co by příslušný nástroj měl obsahovat do budoucna, tj. co by se dalo vylepšit.

Tabulka č. 27: Personální rozdělení týmu

(Zdroj: Vlastní zpracování dle [30])

Členové	Popis zastoupení	Kapacita jednotek	Podíl na projektu
Projektový manažer	Vést celý projekt a s ním související administrativní náležitosti.	100 %	10
Vedoucí HR Operations týmu	Popis celých procesních postupů uvnitř HR Operations týmu.	100 %	10
Specialista na HR reporting	Člen, který bude následný Ticketing tool zpracovávat. Taktéž člen z HR Operations týmu → obraz z technické perspektivy.	100 %	10
Vedoucí Recruitment týmu + jeden z náborářů (recruiterů)	Účastníci mapování procesů → obraz z jiné perspektivy.	200 %	8
Představitel Training & Development týmu	Zkvalitňování trainingových programů pro zaměstnance → součást zlepšení interních procesů HR týmu.	100 %	8
HR Business Partner pro IT	zastřešení objektivního názoru a nadhledu ("bigger picture")	100 %	7
HR & Communication Manažer	zastřešení objektivního názoru a nadhledu ("bigger picture")	100 %	7

3.8 Finanční rozložení projektu

Konečné finanční zatížení projektu (HR systému) by se dalo rozdělit do tří hlavních částí:

- zakoupení modelu, který by nahradil zmiňované předešlé modely a systémy,
- následná customizace a převytváření modelu podle představy společnosti,
- po následné fázi „Go live“ je potřeba zaplatit licenci pro každého jednoho uživatele.

Samotná analýza finančního zatížení není možná vytvořit z důvodu neposkytnutí informací ze strany společnosti.

3.9 Možná rizika projektu

Každá změna či zlepšení s sebou přináší určitá rizika a hrozby, na které je nutné myslet před i během zahájení celého procesu. Tabulka č. 28 značí hlavní rizika od počátečního mapování procesu až po spuštění Ticketing toolu.

Tabulka č. 28: Rizika projektu
(Zdroj: Vlastní zpracování dle [30])

Číslo rizika	Riziko	Dopad na projekt	Poznámka
1.	Nedostatečné mapování procesů uvnitř HR týmů.	Jelikož se Ticketing tool vytváří zejména pro tyto týmy → chybné nastavení pro následné vyhovění žádostí zaměstnanců / HR týmu.	
2.	Nedostatečná iniciativa ze strany zaměstnanců realizovat změny.	Neodstranění nadbytečné komunikace a práce → zaměstnanec by kontaktoval pracovníka z HR týmu → ten by ho buď musel odkázat na Ticketing tool nebo žádost sám zpracovat.	Zaměstnanci jsou již nějakou dobu zvyklí vše komunikovat přes e-mail, MS Teams.
3.	Technické problémy – při zadávání žádosti se nebudou zobrazovat jména příslušných zaměstnanců.	Člen z HR týmu by musel kontaktovat daného zaměstnance o doplnění informací → bez toho se žádost nedokončí → neodstranění nadbytečné komunikace.	
4.	Technické problémy – žádosti se nebudou ukládat.	Zaměstnanec, který žádost podává si bude myslet, že je žádost podaná, ale členům z HR týmu se žádost nezaznamená.	
5.	Technické problémy – objeví se žádosti a citlivé údaje ostatních zaměstnanců.	Porušení GDPR směrnice → interní konflikty a nedorozumění.	

3.10 Přínosy návrhů

Řízení lidských zdrojů a produktivita zaměstnanců je v dnešní době ve velkých korporacích vnímáno jako sekundární prvek úspěchu, avšak když se nad tím zamyslíme, právě na těchto zaměstnancích je interní fungování postaveno. Covidová pandemie způsobila ještě větší útlum toho, že se některé aktivity, které byly vyloženě vytvořeny pro

offline podobu, musely ve velmi krátké době přetransformovat do online verze. Taktéž bylo během pandemie zvykem, že se veškeré informace komunikovaly výhradně e-mailovou formou a postupem času se e-mailové schránky přehltily mnohdy zbytečnými e-maily. V tehdejší situaci, která probíhala, nebyla dostatečná kapacita ani iniciativa tuto složku vylepšit. Tudíž je pochopitelné, že se některé aktivity, které se podílejí na řízení zaměstnanců upozadily a nebyly označené jako prioritní.

V současné době se covidová situace zlepšuje, proto se systém managementu ve společnosti Currys CoE s.r.o. rozhodl určité aktivity, konkrétně přehlcení e-mailové schránky, neúplnost informací při zadávání žádostí nebo netransparentnost vůči ostatním týmům, vylepšit. Z toho důvodů ve společnost nyní probíhá mapování procesů, který má za cíl zaznamenat všechny hlavní činnosti, které HR Operations spolu s ostatními týmy v rámci oddělení realizují. Tím je myšleno např. celý proces náboru kandidáta, oslovení až po jeho samotné zařazení do společnosti, nebo proces jeho žádosti do trainingových programů. Všechny tyto procesy je potřeba sledovat a zmapovat do větší hloubky, aby bylo zhodnoceno, zda nejsou určité aktivity již zastaralé nebo nadbytečné pro fungování týmů jako takových. Výsledky těchto procesů budou sloužit právě pro tvorbu nástroje, který je postaven na základech již fungujícího nástroje pro zadávání interních bonusů. Zmiňovaný nástroj (Ticketing Tool) má zejména sloužit pro HR Operations tým a jejich zpracování požadavků, dobu reakce na ně a výsledné řešení. Taktéž to výrazným způsobem ovlivní ostatní týmy v rámci tohoto oddělení ve smyslu zbytečného přeposílání e-mailů či ověřování správnosti informací.

Ticketing tool má představovat určitý předmústek toho, čeho by společnost chtěla během jednoho kalendářního dosáhnout, tj. tvorba nového HR systému, který by zastřešoval více aktivit v jednom a zároveň by spojoval více nejrozličnějších programů a systémů do jednoho efektivního a přehledného portálu, který má zejména sloužit zaměstnancům.

ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnocení strategické pozice a finančního zdraví mezinárodně působící společnosti a formulace návrhů na zlepšení v problémových oblastech. Naplnění hlavního cíle podporuje dosažení dílčích cílů, jako je zpracování teoretického rámce, vymezení datové základny a sběr dat, analýza současného stavu, syntéza výsledků analytické části, formulace návrhů doporučení a uvedení přínosů a limitů diplomové práce.

Datovou základnu pro zpracování teoretického rámce tvořila odborná literatura a recenzované články. Analytická část práce vycházela z interních dat společnosti Currys CoE s.r.o., mezi které patřila konzultace s vybranými manažery, intranet společnosti, ale také veřejně dostupné informace (výroční zprávy, účetní závěrky). Výsledky byly zpracovány s využitím vybraných metod strategické analýzy zaměřené na obecné a oborové prostředí (PEST analýza, Porterův model 5 sil) a taktéž na vnitřní prostředí společnosti (McKinseyho model 7S). Finanční stabilita a výnosová situace byla zhodnocena s využitím vybraných metod finanční analýzy, jako je analýza absolutních a rozdílových ukazatelů, analýza poměrových ukazatelů, DuPontův rozklad nebo Spider analýza.

Z analytické části vyplývá, že společnost Currys CoE s.r.o. je na českém trhu sdílených center jedna z přednějších v oboru podnikání. Z finanční stránky je možné zaznamenat, že společnost je schopna hradit včas své závazky a její finanční stabilita je tak na vysoké úrovni, což dokládají mj. ukazatele likvidity. Společnost taktéž disponuje kvalitním řízením lidských zdrojů, k jejichž stimulaci společnost používá velký počet trainingových programů a dalších benefitů pro zaměstnance. Na druhou stranu společnost zaznamenává určitá omezení ve funkčnosti u vybraných systémů, např. docházkového nebo daňového. Dále je to omezení v produktivitě ve smyslu přeposílání e-mailů, neúplnost informací při zadávání žádostí, které znemožňuje zvyšovat produktivitu práce jednoho z hlavních týmů pro řízení lidských zdrojů. U zmiňovaného týmu taktéž není nastaveno vnitřní KPI hodnocení, a tudíž je velmi těžké sledovat, jaké aktivity vynakládají velkou či malou časovou kapacitu anebo sledování chybovosti daného týmu.

Z toho důvodů se návrhová část věnovala právě mapováním interních procesů, aby bylo vůbec možné charakterizovat, jakou časovou kapacitu vyžadují konkrétní činnosti

a zjištění aktuálnosti určitých procesů. Mapování procesů byl jedním z hlavních podnětů pro tvorbu online modelu tzv. Ticketing toolu, který má danému HR týmu usnadňovat práci ve smyslu komplexního zadávání požadavků ze strany zaměstnanců a nepotřeba komunikace přímo s členy HR týmu. Poté, co se Ticketing tool ve společnosti plně uchytí, následuje proces nastavení vhodného KPI hodnocení pro daný tým. Po určitém sledování, zda bylo hodnocení správně vyjádřeno, přichází část týkající se nového HR systému, který by spojoval více současných programů v jeden komplexní. Náklady spojené s celým tímto procesem nebylo možné vyčíslit v konkrétních finančních částkách z důvodů neúplnosti informací ze strany společnosti. I přes danou skutečnost byly vytyčeny hlavní nákladové body a přínosy, které se k nim pojí.

Úspěšné dosažení dílčích kroků povede k realizaci projektu nového HR systému, který bude komplexní pro zaměstnance ve smyslu jednoho programu, do kterého se budou schopni přihlásit jedním uživatelským přístupem a budou mít k dispozici své údaje.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- [1] MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [2] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení*. Brno: Miloslav Keřkovský, Oldřich Vykypěl, 1998. ISBN 80-214-1901-6.
- [3] FROLOVA, Tetiana. Corporate Strategies in Global Investment Business. *International Economic Policy*, 2012, 1-2: 101-124.)
- [4] L. COOPER, Cary. *Wiley Encyclopedia of Management*. John Wiley, 2014
- [5] JOHNSON, Gerry a Kevan SCHOLLES. *Cesty k úspěšnému podniku*. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-220-3.
- [6] ANTON, Roman. An Integrated Strategy Framework (ISF) for Combining Porter's 5-Forces, Diamond, PESTEL, and SWOT Analysis [online]. 2015 [cit. 2021-10-22]. Dostupné z: <https://mpira.ub.uni-muenchen.de/72507/>
- [7] M.E. Porter, *Competitive Strategy*, Free Press 1980, str. 4. Copyright The Free Press, diviza Macmilla publishing Col.
- [8] SOLAŘ, Jan. *Rozbor výkonnosti firmy*. PC-DIR Real, 2000. ISBN 80-214-1722-6.
- [9] KUBÍČKOVÁ, Dana, Irena JINDŘICHOVSKÁ. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. Praha: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-538-1.
- [10] MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 9788024747804.
- [11] KOTLER, Philip a Lane Kevin KELLER. *Marketing management*. 14. vydání. Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
- [12] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, *Strategická analýza*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
- [13] ŠTĚDRŮŇ B., E. ČÁSLAVOVÁ, M. FORET, V. STRŽÍTEŠKÝ, J. ŠÍMA a kol., *Mezinárodní marketing*. Praha: C.H. Beck, 2018. ISBN 978-80-7400-441-4.
- [14] SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2. aktualizované vydání. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3386-6.
- [15] KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3349-4.

- [16] KALOUDA, František. *Finanční analýza a řízení podniku*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2015. ISBN 978-80-7380-526-5.
- [17] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza – metody, ukazatele a využití v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2021. ISBN – 978-80-271-3124-2.
- [18] MAŘÍK, Miloš. *Metody oceňování podniku: proces ocenění, základní metody a postupy*. Praha: Ekopress, 2003. ISBN 80-86119-57-2.
- [19] *INTERNATIONAL SCIENTIFIC DAYS 2006* [online]. [cit. 2021-11-19]. Dostupné z: https://spu.fem.uniag.sk/mvd2006/zbornik/sekcia1/s1_kubickova_dana_349.pdf
- [20] *Currys* [online]. [cit. 2022-02-19]. Dostupné z: <https://www.currys.cz>
- [21] IGI Global [online]. [cit. 2022-02-19]. Dostupné z: <https://www.igi-global.com/dictionary/shared-service-center/26782>
- [22] Proceedings of the 1st international conference of contemporary issues in theory and practice of management [online]. Polsko, Czestochowa University of Technology, Faculty of Management, 2016 [cit. 2022-02-19]. Dostupné z: <https://www.researchgate.net>
- [23] BONDAROUK, Tanya. *Shared Services as a New Organizational Form*. Emerald Group Publishing Limited, 2014. ISBN B00N8YIL2O.
- [24] ACCA [online]. [cit. 2022-02-19]. Dostupné z: <https://www.accaglobal.com/hk/en/employer/train-and-develop-finance-talent/professional-learning-and-qualifications/global-business-services.html>
- [25] epravo.cz.: *Právní úprava obchodní firmy v NOZ* [online]. [cit. 2022-02-19]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/pravni-uprava-obchodni-firmy-v-noz-101136.html>
- [26] Český statistický úřad.: *Hrubý domácí produkt (HDP) – Metodika* [online]. [cit. 2022-02-19]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hruby_domaci_produk_t_hdp-
- [27] Historická data v GIS.: *Vzdělanost v Česku* [online]. [cit 2022-02-19]. Dostupné z: https://www.atlasobyvatelstva.cz/sites/default/files/4.1_vzdelanostni_struktura_v_cesku_cz.pdf
- [28] LinkedIn.com: *Currys CoE* [online]. [cit. 2022-02-19]. Dostupné z: <https://cz.linkedin.com/company/currys-coe>
- [29] *Business Services Sector in Czech Republic*. ABSL, 2022.

- [30] Online konzultace HR & Communication manažerkou ve společnosti Currys CoE s.r.o.
- [31] Intranet společnosti Currys CoE s.r.o.
- [32] *BusinessInfo.cz* [online]. [cit. 2022-03-19]. Dostupné z:
<https://www.businessinfo.cz/navody/velka-britanie-souhrnna-teritorialni-informace/2/>
- [33] *Deloitte: Výhled české ekonomiky pro rok 2022* [online]. [cit. 2022-03-19]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/about-deloitte/articles/vyhledy-ceske-ekonomiky.html>
- [34] *Justice.cz: Currys CoE s.r.o.* [online]. [cit. 2022-03-19]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=621424>
- [35] Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA, c. 2016-2019. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu. [cit. 2022-03-19]. Dostupné z:
<https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/benchmarkingovy-diagnosticky-system-financnich-indikatoru-infa--30195/>
- [36] *Lean Six Sigma: Consulting Company* [online]. [cit. 2022-04-27]. Dostupné z: <https://lean6sigma.cz/lean/>
- [37] *E15.cz: KPI jako nástroj snížení nákladů* [online]. [cit. 2022-04-27]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/magazin/kpi-jako-nastroj-snizeni-nakladu-979309>
- [38] MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK. *Lidské zdroje a personální management*. Academia, 2017. ISBN 978-80-200-2773-3.
- [39] WALKER, Alfred J. *Moderní personální management*. Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0449-8.
- [40] *OMNITRACKER: Software Solutions* [online]. [cit. 2022-05-03]. Dostupné z: <https://www.omnitracker.com>
- [41] SIEBER, Patrik. *Analýza nákladů a přínosů: Metodická příručka* [online]. 2004 [cit. 2022-05-03]. Dostupné z: https://www.praha.eu/public/29/e4/9e/471317_62687_Priloha_B1.pdf

SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

Graf č. 1: DuPontův rozklad	37
Graf č. 2: Spinder analýza.....	38
Graf č. 3: Struktura zaměstnanosti v SSC v ČR	43
Graf č. 4: Věkové rozložení obyvatelstva v ČR	49
Graf č. 5: Věkové rozložení obyvatelstva v SSC v ČR	49
Graf č. 6: Genderové rozložení obyvatelstva v ČR	50
Graf č. 7: Rozložení vzdělání obyvatelstva v ČR	51
Graf č. 8: Dopad Covid-19 na business centra	54
Graf č. 9: Porovnání ČPK a ČPM společnosti Currys CoE s.r.o.	69
Graf č. 10: DuPontův rozklad pro společnost Currys CoE s.r.o.	75
Graf č. 11: Spider analýza pro rok 2019.....	76
Graf č. 12: Ganttův diagram pro záznam aktivit projektu	90

SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Struktura manažerských funkcí v jednotlivých úrovních řízení.....	13
Obrázek č. 2: Liedtkův model.....	15
Obrázek č. 3: Hierarchie firemních strategií.....	16
Obrázek č. 4: Podnikatelské okolí společnosti	17
Obrázek č. 5: Znázornění struktury PEST analýzy.....	19
Obrázek č. 6: Konkurenční prostředí.....	20
Obrázek č. 7: Struktura 4P	26
Obrázek č. 8: Logo společnosti	40
Obrázek č. 9: Historie společnosti	41
Obrázek č. 10: Transformace SSC.....	42
Obrázek č. 11: Rozdělení SSC.....	42
Obrázek č. 12: Rozložení SSC po celém světě.....	44
Obrázek č. 13: Rozložení business center v rámci ČR.....	56
Obrázek č. 14: Organizační struktura Currys CoE s.r.o.	59
Obrázek č. 15: Návrh on-line formy Ticketing toolu	85
Obrázek č. 16: Výsledná žádost v Ticketing toolu	87

SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka č. 1: Pro a proti strategickému řízení	14
Tabulka č. 2: Zhodnocení PEST analýzy.....	19
Tabulka č. 3: Zjištění atraktivity trhu	22
Tabulka č. 4: McKinseyho model 7S.....	23
Tabulka č. 5: Hodnocení kvality managementu	24
Tabulka č. 6: Ofenzivní a defenzivní přístup technického rozvoje	25
Tabulka č. 7: Základy SWOT analýzy.....	38
Tabulka č. 8: Vývoj HDP (meziroční změna)	46
Tabulka č. 9: Míra inflace.....	47
Tabulka č. 10: Nezaměstnanost v ČR.....	50
Tabulka č. 11: Průměrné mzdy napříč krajskými městy	53
Tabulka č. 12: Počet dodavatelů	55
Tabulka č. 13: Vyhodnocení atraktivity trhu	57
Tabulka č. 14: Vyhodnocení analýzy vnitřního prostředí – manažeři.....	64
Tabulka č. 15: Horizontální analýza stavových veličin.....	65
Tabulka č. 16: Vertikální analýza stavových veličin.....	66
Tabulka č. 17: Horizontální analýza tokových veličin	67
Tabulka č. 18: Vertikální analýza tokových veličin	69
Tabulka č. 19: Ukazatele rentability	70
Tabulka č. 20: Ukazatele likvidity	71
Tabulka č. 21: Ukazatele zadluženosti	71
Tabulka č. 22: Ukazatele aktivity	72
Tabulka č. 23: Porovnání s oborovými průměry	73
Tabulka č. 24: Altmanův model	74
Tabulka č. 25: SWOT analýza pro společnost Currys CoE s.r.o.	77
Tabulka č. 26: Náklady a přínosy projektu.....	88
Tabulka č. 27: Personální rozdělení týmu	91
Tabulka č. 28: Rizika projektu.....	92

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Rozvaha společnosti Currys CoE s.r.o. v letech 2016-2020 (v tis Kč).....	103
Příloha 2: VZZ společnosti Currys CoE s.r.o. v letech 2016-2020 (v tis Kč).....	105

PŘÍLOHY

Příloha 1: Rozvaha společnosti Currys CoE s.r.o. v letech 2016-2020 (v tis Kč)

	POLOŽKA (tis. Kč)	2016	2017	2018	2019	2020
	AKTIVA CELKEM	92 747	147 367	174 616	200 248	250 618
B.	Dlouhodobý majetek	15 174	17 987	15 782	13 171	13 281
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	679	660	373	176	95
B.I.1.	Zřizovací výdaje	0	0	0	0	0
B.I.2.	Ocenitelná práva	0	660	373	176	95
B.I.2.1.	Software	679	660	373	176	95
B.I.2.2.	Ostatní ocenitelná práva	0	0	0	0	0
B.I.4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	14 495	17 327	15 409	12 995	13 186
B.II.1.	Pozemky a stavby	1 445	296	535	219	155
B.II.1.2.	Stavby	1 445	296	535	219	155
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	13 017	16 998	14 841	12 743	12 998
B.II.3.	Samostatné hmotné movité věci	0	0	0	0	0
B.II.4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	33	33	33	33	33
B.II.4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	33	33	33	33	33
C.	Oběžná aktiva	76 566	126 252	157 407	187 077	237 337
C.I.	Zásoby	9	143	0	0	0
C.I.1.	Materiál	9	143	0	0	0
C.II.	Pohledávky	0	55 452	153 049	142 746	159 305
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	2 231	2 447	2 876	2 384	2 234
C.II.1.4.	Odložená daňová pohledávka	1 056	1 272	1 157	1 210	948
C.II.1.5.	Pohledávky - ostatní	1 175	1 175	1 719	1 174	1 286
C.II.1.5.1.	Pohledávky za společnosti	0	0	0	0	0
C.II.1.5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	1 175	1 175	1 719	1 174	1 286
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	36 035	53 005	150 173	138 670	155 442
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	33 269	49 582	50 492	109 195	58 867
C.II.2.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	95 986	25 985	90 724
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní	0	3 423	3 695	3 490	5 851
C.II.2.4.3.	Stát - daňové pohledávky	2 246	3 231	2 981	3 125	4 142
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	60	49	605	316	74
C.II.2.4.5.	Dohadné účty aktivní	376	43	68	3	637
C.II.2.4.6.	Jiné pohledávky	84	100	41	46	998
C.II.3.	Časové rozlišení aktiv	0	0	0	1 692	1 629
C.II.3.1.	Náklady příštích období	0	0	0	1 692	1 629
C.IV.	Peněžní prostředky	38 291	70 657	4 358	44 331	78 032
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	55	44	88	67	84
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	38 236	70 613	4 270	44 264	77 948
D.	Časové rozlišení aktiv	1 007	3 128	1 427	1 692	1 629
D.1.	Náklady příštích období	1 007	3 128	1 427	1 692	1 629

	POLOŽKA (tis. Kč)	2016	2017	2018	2019	2020
	PASIVA CELKEM	92 747	147 367	174 616	200 248	250 618
A.	Vlastní kapitál	45 067	77 223	102 727	136 905	172 250
A.I.	Základní kapitál	200	200	200	200	200
A.I.1.	Základní kapitál	200	200	200	200	200
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	24 000	24 000	24 000	24 000	24 000
A.II.2.	Kapitálové fondy	24 000	24 000	24 000	24 000	24 000
A.II.2.1.	Ostatní kapitálové fondy	24 000	24 000	24 000	24 000	24 000
A.III.	Fondy ze zisku	20	20	20	20	20
A.III.1.	Ostatní rezervní fondy	20	20	20	20	20
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	8 030	20 847	53 003	78 507	112 685
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	8 030	20 847	53 003	78 507	112 685
A.V.	období (+/-)	12 817	32 156	25 504	34 178	35 345
B.+C.	Cizí zdroje	47 680	70 144	71 889	63 343	78 368
B.	Rezervy	3 007	7 627	3 208	2 181	2 649
B.II.	Rezerva na daň z příjmů	2 843	7 158	2 711	1 777	2 320
B.IV.	Ostatní rezervy	164	469	497	404	329
C.	Závazky	44 673	62 517	68 681	61 162	75 719
C.II.	Krátkodobé závazky	44 673	62 517	68 681	60 941	75 226
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	6 388	8 341	10 199	8 294	25 169
C.II.8.	Závazky ostatní	0	54 119	58 482	52 647	50 057
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	12 200	17 886	20 248	16 563	18 573
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	7 124	10 263	11 119	10 229	11 685
C.II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	2 154	3 377	3 954	3 176	3 881
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	16 555	22 317	22 881	22 233	15 146
C.II.8.7.	Jiné závazky	252	276	280	446	772
D.	Časové rozlišení pasiv	0	0	0	221	493
D.1.	Výnosy příštích období	0	0	0	221	493

Příloha 2: VZZ společnosti Currys CoE s.r.o. v letech 2016-2020 (v tis Kč)

	POLOŽKA	2016	2017	2018	2019	2020
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	340 863	475 134	522 818	544 506	567 948
A.	Výkonová spotřeba	66 328	88 133	84 494	83 278	92 275
A.2.	Spotřeba materiálů a energie	4 111	6 788	6 606	5 593	5 254
A.3.	Služby	62 217	81 345	77 888	77 685	87 021
D.	Osobní náklady	261 352	350 054	409 868	414 610	423 202
D.1.	Mzdové náklady	190 905	255 802	300 278	303 785	308 715
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	0	94 252	109 590	110 825	114 487
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	62 262	83 260	96 754	97 718	100 352
D.2.2.	Ostatní náklady	8 185	10 992	12 836	13 107	14 135
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	4 817	6 033	6 153	6 015	5 737
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	0	6 008	6 178	6 015	5 737
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	0	6 008	6 178	6 015	5 737
III.	Ostatní provozní výnosy	8 836	9 039	12 030	3 085	904
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	0	1 212	0	0	3
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	0	0	2	2	8
III.3.	Jiné provozní výnosy	0	7 827	12 028	3 083	893
F.	Ostatní provozní náklady	109	1 353	731	944	772
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	936	0	212	6
F.3.	Daně a poplatky	4	3	2	10	4
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	0	304	28	-93	-75
F.5.	Jiné provozní náklady	0	110	701	815	837
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	16 969	38 600	33 602	42 744	46 866
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	0	0	68	371	871
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	68	371	871
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	0	11	0	11	14
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	0	11	0	11	14
VII.	Ostatní finanční výnosy	4	4	7	6	1
K.	Ostatní finanční náklady	102	187	125	222	245
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-244	-194	-50	144	613
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	16 725	38 406	33 552	42 888	47 479
L.	Daň z příjmů	3 908	6 250	8 048	8 710	12 134
L.1.	Daň z příjmů splatná	4 111	6 465	7 933	8 763	11 872
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	-203	-215	115	-53	262
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	12 817	32 156	25 504	34 178	35 345
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	12 817	32 156	25 504	34 178	35 345
*	Čistý obrát za účetní období	-	484 177	534 923	547 968	569 724